

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DG/08/11.

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في: علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان

علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية

-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-

من إعداد:

برحال عبد الوهاب

تاريخ المناقشة: 2018/05/05

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر-أ-	د. عبد القادر نويبات
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ تعليم عالي	أ.د. على دبي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر-أ	د. عنتر بوتيارة
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر-أ	د. أحمد بن خليفته
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ	د. جوهرة أقطي
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر-أ	د. أحمد علماوي

السنة الجامعية: 2018/2017.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكره على توفيقه

لإنجاز هذا العمل

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور* علي

دبي* على النصائح التي أسداها والتوجيهات التي قدمها طوال مدة

إنجاز هذه الأطروحة، كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا

العمل.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث جمعت البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استبيان استهدف 207 مفردة من إطارات تلك المؤسسات (إطار مسير، مدراء فرعيين، رؤساء أقسام). أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ببعدها الكلي وأبعادها الفرعية (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة كذلك وجود درجة تأثير تراوحت ما بين متوسطة لبعدي توليد المعرفة ومشاركة المعرفة وتأثير ضعيف لتطبيق المعرفة في اعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى تلك المؤسسات.

أوصت الدراسة بضرورة توجه المؤسسات المبحوثة أكثر نحو تعزيز مواردها المعرفية لاسيما في مجال توليد المعرفة الخاصة بالزبائن والمنافسين ونشرها قصد تعزيز قابليتها على استشعار الفرص والتهديدات البيئية وكذلك زيادة قدراتها للإستحواذ على تلك الفرص والتقليل من تهديدات البيئة الخارجية من خلال العمل أكثر على تنسيق وتكامل أنشطتها بما يسمح لها بإعادة توظيف مواردها وفق نظرة جديدة للأسواق والفرص ووفقا لقدراتها وامكانياتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

Abstract

This study aimed to determine the relationship nature between knowledge management and the preparation and implementation of strategy in a sample of Algerian economic institutions. The data needed for this study were collected through the design of a questionnaire that targeted 207 individual frames of these institutions (manager's frames, sub-managers, heads of departments).

The results showed a statistically significant positive relationship between knowledge management with its total dimension and sub-dimensions (knowledge generation, knowledge sharing, knowledge application) and the preparation and implementation of strategy in the institutions studied. The study also showed a medium degree of influence, and weak impact of applying knowledge on the preparation and implementation of strategy in those institutions.

The study recommended that institutions studied should focus more on enhancing their knowledge resources, especially in generating field and disseminating knowledge of customers and competitors in order to enhance their ability to perceive environmental opportunities and threats, increase their ability to take advantage of these opportunities and reduce the threats of the external environment, to re-employ its resources according to the new view of markets and opportunities according to their capacities and potentials.

Keywords: Knowledge Management, Preparation and Implementation of Strategy, Algerian Economic institution

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
VII -IV	قائمة الجداول والأشكال
أ-م	مقدمة عامة
الفصل الأول : الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: لحة عن تطور الفكر الاستراتيجي
15	المطلب الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي
21	المطلب الثاني : مفاهيم حول الإستراتيجية
26	المطلب الثالث : مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي
34	المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية
35	المطلب الأول : تحديد التوجه الإستراتيجي
41	المطلب الثاني : مفاهيم حول التحليل الإستراتيجي
45	المطلب الثالث : أدوات التحليل الإستراتيجي
52	المطلب الرابع : الإختيار الإستراتيجي
54	المبحث الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
54	المطلب الأول : مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
56	المطلب الثاني : خطوات تنفيذ الإستراتيجية
57	المطلب الثالث : متطلبات تنفيذ الإستراتيجية
60	المطلب الرابع : مناقشة العلاقة بين إعداد وتنفيذ الإستراتيجية
62	المبحث الرابع: الموارد والكفاءات والقصد الاستراتيجي- المحرك الجديد للإستراتيجية-
62	المطلب الأول : إشكالية الفارق الاستراتيجي
65	المطلب الثاني : نظرية الموارد والأبحاث المكملة لها
69	المطلب الثالث : الكفاءات الجوهرية والقصد الاستراتيجي
74	المطلب الرابع: الموارد، المعرفة والقابليات الديناميكية في قلب الإستراتيجية

76	خلاصة
الفصل الثاني: في سياق المعرفة، إدارة المعرفة والمعرفة الاستراتيجية	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
79	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
82	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
84	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
89	المطلب الرابع : مصادر المعرفة
92	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة
92	المطلب الأول : نشأة وتطور الإهتمام بإدارة المعرفة
96	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وفق منظوراتها الجوهرية
102	المطلب الثالث: محددات ومتطلبات إدارة المعرفة
103	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
109	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
109	المطلب الأول : دورة حياة المعرفة
111	المطلب الثاني: توليد المعرفة
115	المطلب الثالث: خزن المعرفة
116	المطلب الرابع: مشاركة المعرفة
118	المطلب الخامس : تطبيق المعرفة
119	المبحث الرابع : المعرفة كمورد استراتيجي
119	المطلب الأول: الأهمية الإستراتيجية للمعرفة
122	المطلب الثاني: التحول من إدارة المعرفة إلى إدارة المعرفة الاستراتيجية
126	المطلب الثالث: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي
128	المطلب الرابع : رأس المال المعرفي
131	خلاصة
الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية	
133	تمهيد

فهرس المحتويات

134	المبحث الأول: إدارة المعرفة والإستراتيجية
134	المطلب الأول : مدخل لسباق العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية
136	المطلب الثاني : إدارة المعرفة والإستراتيجية...من يأتي أولاً؟.
139	المطلب الثالث: الأدوار المتبادلة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة
142	المبحث الثاني: مضامين الاستراتيجية في ظل المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات
142	المطلب الأول : التوجه الإستراتيجي في ظل المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات
143	المطلب الثاني: طبيعة الاستراتيجية المعرفية
146	المطلب الثالث: الفجوة المعرفية ومهارات التفكير الإستراتيجي
156	المطلب الرابع : مناقشة أثر إدارة المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية
162	المبحث الثالث: التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية
162	المطلب الأول : نشأة وتطور الإهتمام بالقابليات الديناميكية
164	المطلب الثاني : القابليات الديناميكية : المفهوم والأهمية
167	المطلب الثالث:: مناقشة التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية
173	المطلب الرابع: نحو إطار متكامل للعلاقة بين ادارة المعرفة-القابليات الديناميكية وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية- إطار مقترح-
179	خلاصة
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة ادارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
181	تمهيد
182	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
182	المطلب الأول : منهج الدراسة
183	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات
183	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
184	المبحث الثاني : بناء أداة الدراسة
184	المطلب الأول : تصميم الاستبيان
187	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
190	المطلب الثالث:: الأساليب الاحصائية المستخدمة

فهرس المحتويات

191	المبحث الثالث :: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
191	المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة
193	المطلب الثاني : تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو إدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
198	المطلب الثالث : تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة
202	المطلب الرابع : تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغير إعداد وتنفيذ الإستراتيجية
206	المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
206	المطلب الأول : اختبار الفرضيات الأساسية للإنحدار
209	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
218	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
223	المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
227	المطلب الخامس : مناقشة نتائج الدراسة
230	خلاصة
232	خاتمة عامة
238	قائمة المراجع

قائمة الجد اول والأشكال

١. قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مدارس الفكر الاستراتيجي Mintezberg & al 1998	01
39	مفهوم الأهداف وفق دراسات بعض الباحثين	02
75	مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد والكفاءات	03
81	سلمية المعرفة (السياق في مقابل الهدف)	04
85	مقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	05
129	مقارنة بين خصائص رأس المال المعرفي ورأس المال المادي	06
156	مصنوفة استراتيجية إدارة المعرفة مطورة عن نموذج Hansen et al	07
183	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	08
186	مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الاستبيان	09
187	مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)	10
187	إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي	11
188	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المعرفة وجميع عبارات محور إدارة المعرفة	12
189	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور اعداد وتنفيذ الاستراتيجية وجميع عبارات محور اعداد وتنفيذ الاستراتيجية	13
190	معاملات الثبات Alpha Cranbach لأداة الدراسة	14
191	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	15
192	الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة	16
194	مفهوم إدارة المعرفة وفق ما تدركه أفراد عينة الدراسة	17
195	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	18
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	19
197	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة	20
198	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة	21
200	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بمشاركة المعرفة	22

قائمة الجداول والأشكال

201	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بتطبيق المعرفة	23
202	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بقابلية الإستحواذ	24
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بقابلية التكامل والتنسيق التنظيمي	25
204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لبعد مخرجات الاستراتيجية	26
206	معامل الإلتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	27
207	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	28
208	اختبار الإزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة الدراسة	29
209	معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة	30
210	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	31
211	معاملات الارتباط بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية	32
212	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر توليد المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية	33
213	معاملات الارتباط بين مشاركة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية	34
214	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية	35
215	معاملات الارتباط بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية	36
216	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية	37
217	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	38
218	علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة و القابليات الديناميكية	39
219	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في القابليات الديناميكية	40
220	علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة و مخرجات الاستراتيجية	41
221	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في مخرجات الاستراتيجية	42
222	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	43
223	علاقات الارتباط بين القابليات الديناميكية و مخرجات الاستراتيجية	44
224	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القابليات الديناميكية في مخرجات الاستراتيجية	45

قائمة الجداول والأشكال

ا. قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	تطور الفكر الاستراتيجي	01
26	العلاقة بين المفاهيم الستة (6P) Mintzberg	02
32	مراحل الادارة الاستراتيجية وفقا للنماذج المعيارية	03
33	مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق النماذج الواقعية	04
46	مصفوفة Swot	05
58	الأبعاد السبعة لنموذج مكينزي Mchinsy 7's	06
60	احتمالات النجاح المتوقعة للعلاقة بين اعداد الاستراتيجية وتنفيذها:	07
63	الفجوة الاستراتيجية -	08
67	نموذج اعتماد الموارد لتحقيق عوائد اعلى من المعدل	09
72	نموذج القصد الاستراتيجي ل Parahald & Hamel 1994	10
78	أنموذج مدخلات-نشاط-نتائج الاستراتيجية ل M.Hitt & al 2000	11
82	قيمة المعرفة	12
91	مكونات وأبعاد معرفة المنظمة:	13
97	منظورات إدارة المعرفة	14
104	نموذج McElry لدورة حياة المعرفة klc	15
105	نموذج Merntins & al 2001 للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .	16
106	نموذج (A.Jetter 2006): لإدارة المعرفة	17
107	مكونات سلسلة القيمة المعرفية	18
109	سلسلة قيمة المعرفة Knowledge Value Chain(K V C)	19
110	دورة حياة المعرفة	20
112	دورة ابداع المعرفة (نموذج SCIE)	21
113	فضاء Ba	22
114	حالات Ba	23
115	لولبية المعرفة	24
125	الخريطة الاستراتيجية للمعرفة حسب M.Zack 1999	25
130	مكونات رأس المال المعرفي وفق K.Seviby.2001	26
136	المعرفة التنظيمية في مكاتب الأعمال الصغيرة	27

قائمة الجداول والأشكال

138	الدورات الإبتكارية (منحنيات - s)	28
144	نموذج استراتيجية المعرفة (القوى المؤثرة)	29
145	نموذج Potter وأمثلة حول استراتيجيات المعرفة التي يمكنها تغيير قوى الصناعة	30
147	الفجوة المعرفية مقابل الفجوة الاستراتيجية	31
150	انموذج Knowledge-based SWOT Analysis	32
153	علاقة إدارة المعرفة بالإدارة الاستراتيجية	33
159	انموذج الإطارات الثلاث لعلاقة ادارة المعرفة بالاستراتيجية	34
176	اطار مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة القابليات الديناميكية واعداد وتنفيذ الاستراتيجية	35
226	ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة	36

مقدمتہ عامتہ

لكل عصر خطاب، وخطاب عصرنا الذي نعيشه قوّة المعرفة أو كما تنبأ به أب إدارة المعرفة بيتر دراكر (P.Druker) قبل قرابة أربعة عقود من الآن حين أشار في كتابه "ما بعد الرأسمالية" إلى أن البشرية تسير إلى مجتمع المعرفة "Society Knowledge" الذي سيشكل فيه "عامل المعرفة" Knowledge Worker " المحور الأساسي لنجاح المنظمات* .

تحققت تخمينات (P.Druker) وأصبحنا نعيش في عصر تقوده المعرفة، عصر تغيّرت فيه المفاهيم وحتى الممارسات وأصبح البقاء فيه مرهون بالإنفتاح والتجاوب، و فيه أصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو التحوّل من جمودها وانغلاقها إلى منظمات متعلّمة ومتفاعلة تؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير، في سياق هذا الواقع الجديد طرحت العديد من الرؤى والمقاربات الفكرية لتحقيق تلك الأهداف والطموحات وتوجه التركيز أكثر إلى الموارد والقدرات المتميزة والفريدة كأساس لبناء الاستراتيجيات لتتشكل بذلك ملامح فكر استراتيجي متجدّد يتخذ من المستقبل هدفاً ومحوراً للتخمينات، فكر يحاول أن يساير تلك التغيّرات البيئية أو حتى استباقها مستنداً في ذلك إلى تفكير إبداعي وخالق يتماشى مع التحول نحو عصر جديد رسمت ملامحة مع نهاية الألفية يتخذ من المعرفة سلاحاً للتنافس والبقاء، والإستمرارية فيه مرهونة بمدى امتلاك استراتيجيات معرفية قادرة على خلق مزايا تنافسية مستدامة، ليتحوّل بذلك من فكر استراتيجي ثنائي التحليل (توقع محيط) إلى فكر استراتيجي ثلاثي الأبعاد (موارد، تموقع، محيط)

إن الفكر الذي رسمت ملامحة في العشرية الأخيرة من القرن الماضي لا يعدّ بديلاً عن الفكر الإستراتيجي الذي كان موجوداً من قبل بل هو مكمل له في الكثير من النقاط طالما أن الهدف واحد ووحيد وهو البحث عن سبل بقاء واستمرار المنظمة، والمنطلق كذلك هو واحد وهو ما طرحته مدرسة هارفرد للأعمال (نموذج SWOT)، فالمتبّع للمسار الإستراتيجي العام المطروح من قبل هذه المدرسة والمتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يجد أن نقطة البداية كانت مشتركة سواء في الأعمال التي طرحها Porter التي ركز فيها على تحليل البيئة الخارجية وبالضبط بيئة الصناعة بحثاً عن تموقع يحقق العوائد والأرباح، ونفس الشيء بالنسبة لنظرية الموارد التي تنطلق من نفس النقطة ولكن بنظرة معاكسة لما طرحه Porter وأنصار نموذج الإقتصاد الصناعي، حيث يرى أصحاب هذه النظرة أن للمنظمة موارد وقدرات ومعارف يمكن أن تكون مصدراً للعوائد والأرباح وتحقيق التميز باعتبارها هي المسؤولة عن خلق المنتجات التي تلبّي حاجات ورغبات الزبائن .

* يقول P.Druker في كتابه " ما بعد الرأسمالية" المنشور سنة 1994 "لقد أصبحت المعرفة المورد الرئيسي للقوة الإقتصادية والعسكرية للدولة...وهي تختلف اختلافاً جوهرياً عن الموارد الرئيسية التقليدية" ويضيف " ...نحن بحاجة للعمل المنظم على نوعية المعرفة وإنتاجها...وسوف تزداد قدرة أي منظمة على الأداء؛ إن لم يكن على البقاء على هاذين العاملين"، ولعل الذي يقصده "P.Druker" من كلامه السابق أن المعرفة وإنتاجها هما أساس البقاء والاستمرارية للمنظمات في مجتمع ما بعد الرأسمالية، (المرجع: ارما بيسيرا فرنانديز، راجيف سايبروال، إدارة المعرفة -النظم والعمليات-، ترجمة محمد شحاته وهي، معهد الإدارة العامة -مركز البحوث-، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص:22).

بعدها ومع نهاية العشرية الأخيرة للقرن الماضي، أصبح ينظر للمنظمات على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنظمات وبعضها الآخر خاص و متميز يمكنها من إنشاء وإدامة ميزتها التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى، وفق هذه المقاربة يتم إعداد الإستراتيجية من خلال التوفيق بين بعد الموارد تزويدا وتوظيفاً من جهة، والمحيط التنافسي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم منظمات أخرى تسعى بدورها إلى أن تستمد تفوقها من مواردها من جهة أخرى، وبين ثنايا هذه المقاربة ولدت رؤية أخرى يرى أصحابها أن نجاح المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على مخزونها المعرفي ووفقاً لذلك أصبح ينظر للمنظمة على أنها وجدت لدمج المعرفة والبحث عن آليات الدمج لتلك المعرفة التي تنشئ قدرات للإستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية العالية، وبذلك أصبحت الإستراتيجية أكثر ارتباطاً بالكفاءات الجوهرية (Core Competance) داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجياً، وفي سياق ذلك أصبحت المنظمات أكثر رغبة في أن يكون لديها مستوى أفضل من المعرفة (Know Best) التي تسمح لها بالوصول إلى الممارسة الأفضل لأعمالها (BestPracticies) محاولة بذلك توظيف مواردها المعرفية في رسم مسار مستقبلها والبحث عن معرفة مطالب هذا المستقبل الغير واضح المعالم، وإذا وفقت في ذلك فإنها ستكون من المنظمات الناجحة على الأرجح .

من هنا برزت إشكالية تفسير العلاقة بين المعرفة وإدارتها وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، فرغم التأكيد على قدرة المعرفة وإدارتها في التأثير الإيجابي على تعلم الموظفين من بعضهم البعض أو من البيئة الخارجية فضلاً عن كونها قد تجعل الموظفين أكثر مرونة ورضى عن أداء أعمالهم كنتيجة لإمتلاكهم لمعارف سابقة تسهم في تقديم حلول لمشاكل عملهم، وكذلك التأثير على كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية من خلال زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة وهو ما من شأنه أن يؤثر مباشرة على أداء المنظمة خاصة عند استخدام المعرفة في استحداث منتجات جديدة أو تحفيز التكاليف، ومثل هذا التأثير يمكن ربطه مباشرة برؤية المنظمة واستراتيجيتها، وكنتيجة لتلك الأهمية فإن المنظمات أصبحت شغوفة بالمعرفة، مجتهدة في تحليلها وتفسيرها وتقييمها من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، الأمر الذي نتج عنه تنوع وامتداد لأنماط الإدارة بين عقلانية تامة تلزمها معرفة تامة وعقلانية محدودة تنتجها معرفة مقيدة حيث هناك أدلة كثيرة على أن المنظمات قد تهمل معرفة مهمة دون أن تدرك أو تعي ذلك لاسيما عند مواجهتها ضغوطاً هائلة لاتخاذ قرارات سريعة في ظل ظروف اللاتأكد واللايقين،

إذن، مع مطلع الألفية الجديدة أصبح هناك إجماع على أن المعرفة هي المورد الأهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة، غير أنه بقي هناك بعض التساؤلات التي أثرت حول علاقة إدارة المعرفة باستراتيجية المنظمة وضمن هذا السياق جاءت دراستنا هذه التي نحاول من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية:

ما علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة ؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية قمنا بطرح و صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- ما مدى إدراك إطارات ومسيري المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة؟.
- هل تملك المؤسسات محل الدراسة استراتيجيات لإدارة معرفتها؟
- ما مستوى ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي طبيعة تلك العلاقة؟ وما هو اتجاهها؟
- هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة و أبعاد إعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين القابليات الديناميكية و مخرجات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في إعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسات محل الدراسة ؟

أولاً: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابة مؤقتة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية الموضوعية :

• الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة واعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

• الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و أبعاد إعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.



تتفرع هذه الفرضية إلى فرضتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية للمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة ومخرجات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية ومخرجات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

من بين المبررات التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي الأهمية التي تنبع من عدة اعتبارات، بعضها موضوعي والآخر ذاتي والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع الخاصة بمجال التسيير الإستراتيجي..
- قلة وحدثة الدراسات الأكاديمية التي تعالج العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، وهو ما يضيف على هذا الموضوع صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هكذا دراسات في معالجة الوضع الراهن الذي تعيشه مؤسساتنا الجزائرية خاصة مع التحول نحو اقتصاد المعرفة..
- اعتقادنا بأن ضعف أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء تسيير مواردها وخاصة تلك المعرفية منها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- التحديات والرّهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة نظراً للتحولات والتغيرات السريعة، المستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي ومختلف المجالات، ومسؤولية رجال الإدارة العليا وصناع القرار في مؤسساتنا الوطنية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات من خلال تبني المفاهيم والممارسات المعاصرة في التسيير واتخاذ القرار .
- تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها تلقي الضوء على أحد أهم تلك المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة ألا وهو إدارة المعرفة، مع محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال .



- تنامي الوعي لدى المؤسسات بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كأداة أساسية في دعم الإدارة لرسم التوجهات المستقبلية وجعل المؤسسات أكثر فاعلية وسرعة في الإستجابة لضغوط بيئتها والإرتقاء بمستوى أدائها .

رابعاً: أهداف الدراسة

من الأهداف التي نصبوا للوصول إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على أحد الممارسات الحديثة في التسيير بصفة عامة والتسيير الإستراتيجي بصفة خاصة ألا وهي إدارة المعرفة من خلال تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة المعاصرة، وإبراز مداخل واستراتيجيات تطبيقها بالإضافة إلى استعراض أهم النماذج التي طرحها الباحثين لفهم وتوجيه أنشطتها وعملياتها نحو خلق القيمة ووضع الإستراتيجيات .
- حاولت الدراسة بلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في ظل التوجهات المعاصرة للفكر الإستراتيجي وذلك من خلال تقديم إطار مقترح تلك العلاقة بناء على مختلف الأدبيات والدراسات السابقة .
- تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها وذلك من خلال الوقوف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية .
- محاولة إبراز طبيعة العلاقة والأثر الموجودة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- تقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي من شأنها أن تساعد في تحسين أدائها و توجيهها أكثر نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

خامساً: منهج الدراسة

لإنجاز دراستنا هذه والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة وفهم مكوناتها وتحليل أبعادها من منطلق أن هذا المنهج يتناول الظواهر كما هي في أرض الواقع، بالإضافة إلى كونه يتجاوز وصف الظواهر وجمع البيانات إلى تحليلها ومن تم الوصول إلى استنتاجات ونتائج بشأنها .

سادساً: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وخصائص معينة، و دراستنا هذه تمثلت حدودها في ما يلي:

- الحدود الموضوعية: لقد جاء موضوع دراستنا في سياق الرؤى والأفكار المعاصرة التي تحاول جعل الإستراتيجية أكثر حركية ومرونة أكثر من اعتبارها عملية إجرائية تخطيطية، حيث سنحاول بلورة تصور مبني على التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها واختبار مدى صلاحيته على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .



- الحدود البشرية: نظرا طبيعة الدراسة المتعلق بالكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات المؤسسات المبحوثة والمقدر عددها بخمسون مؤسسة اقتصادية .
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في 50 مؤسسة اقتصادية جزائرية موزعة على 14 ولاية هي (جيجل، بجاية، سطيف، الجزائر العاصمة، البليدة، عين الدفلى، قسنطينة، قالمة، تيسمسيلت، بسكرة، باتنة، عنابة، المسيلة، تبسة).
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة على مدار 6 أشهر من شهر ماي إلى غاية شهر أكتوبر من سنة 2017.

سابعاً: الدراسات السابقة

حسب إطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لديه من معلومات ومراجع حول موضوع الدراسة فإن هناك قلة للدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في بيئة الأعمال الجزائرية وحتى العربية، غير أنه توجد دراسات وبحوث علمية أنجزت في مختلف جامعات الوطن تناولت موضوع إدارة المعرفة كانت في معظمها تتصف بالطابع الوصفي واقتصرت في طرحها على الجانب العملي دون الإستراتيجي، ومن أهم الدراسات التي تم الإستعانة بها في بناء تصور الدراسة الحالية وفرضياتها نذكر.

❖ الدراسات العربية

1-دراسة رياض عيشوش (2016): والتي كانت بعنوان " دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"¹، هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال أبعادها (صياغة المعنى الإستراتيجي، استكشاف المعرفة الإستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الإستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز أبعاد الإستجابة التنافسية (السرعة، الثبات، الفعالية) بالإضافة إلى معرفة الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الإستجابة التنافسية في منظمات الأعمال، أجريت الدراسة على عينة من مؤسسات الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريج مستهدفة عينة من الإطارات قدرها 219 مفردة موزعة على ثمانية مؤسسات، وبالاعتماد على المعادلات البنائية توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين أبعاد المعرفة الإستراتيجية والإستجابة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر لبعد الإستشعار البيئي في الإستجابة التنافسية، وأثر مباشر لبعد التكامل والتنسيق في الإستجابة التنافسية بالإضافة إلى نتيجة أخرى مفادها وجود اعتماد متبادل بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير الإستجابة التنافسية للمؤسسات المبحوثة

¹ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة على عينة من مؤسسات الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريج "، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 .

2- دراسة سعد محمود الكواز وآخرون (2012) التي كانت بعنوان " إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي"¹، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الدعم الذي تقدمه المعرفة الإستراتيجية المتأتمية من التحليل البيئي للذكاء الإستراتيجي ومساهمة ذلك في امتلاك القدرة على التنبؤ ورسم التوجهات المستقبلية، أجريت الدراسة على مستوى شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق مستهدفة 56 مفردة من إطارات الشركة وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الإستراتيجية والذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للمعرفة الإستراتيجية في تحديد مستوى الذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة .

3- دراسة عبد الستار العدواني وآخرون (2009) التي كانت بعنوان " دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي"²، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة في تحديد خيارات تطوير منظمات الأعمال، حيث حددت الدراسة بعددين أو خيارين للتطوير هما: الخيار المبادر والخيار التكيفي أو المستجيب، أجريت الدراسة على مستوى منظمات الهاتف النقال في العراق مستهدفة عينة قدرها 51 مدير، ومن أهم نتائجها بلورة جملة من الإستنتاجات لعل من أهمها إمكانية التعميم بخصوص المعرفة الاستراتيجية بوصفها ذات تأثير جوهري على التطوير التنظيمي بخياراته المختلفة لا سيما الخيار المبادر، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأهمية اللازمة للمعرفة الإستراتيجية إذا ما أرادت المنظمات أن تكون منظمات ريادية، رؤيوية وذات مزايا تنافسية مستدامة .

4- دراسة العبودي عبد الرزاق وآخرون (2015) والتي كانت بعنوان " دور القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية"³، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه القابليات الديناميكية بأبعادها (قابلية الإستشعار، قابلية الإستحواذ، قابلية إعادة التشكيل) في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تم قياسها من خلا بعددين هما (الأداء الاستراتيجي، الأداء المالي)، أجريت الدراسة على مصرف ايلاف الإسلامي بفروعه الستة الموزعة على دول الشرق الأوسط مستهدفة عينة قدرها 40 فرد من قيادات المصرف، من أهم النتائج المتوصل إليها وجود توجه ملموس لدى المصرف لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية من خلال استخدامه لأساليب وطرق متنوعة لإستشعار تلك التغيرات والقيام بتطوير نماذج أعمال تستجيب لتلك التغيرات بما يضمن استمراره ونموه، وأوصت الدراسة بضرورة

¹ سعد محمود الكواز وآخرون. إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء التنافسي "دراسة حالة شرطة اسيا للاتصالات في العراق"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الحادي عشر حول: اقتصاد المعرفة وذكاء الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة العامة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 23-26 أبريل 2012.

² عبد الستار العدواني وآخرون، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي " دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية"، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: منظمات الأعمال:: تحديات الاعمال المعاصرة، الجامعة التطبيقية، عمان، الأردن، أيام 27-29 أبريل 2009 .

³ العبودي علي عبد الرزاق، صالح عبد الرضا رشيد، دور القابليات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية في مصرف ايلاف الإسلامي"، مجلة المثنى للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد 02 (المحور الإداري)، 2015 .

تطوير فلسفة المصرف اتجاه القابليات الديناميكية وجعلها جزءاً من استراتيجيته الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

5- دراسة صالح عبد الرضا وآخرون(2015): بعنوان " توظيف القابليات الديناميكية لتعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي"¹، هدفت الدراسة إلى بلورة تصور واضح للدور الذي تمارسه القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الإستراتيجي للمنظمات، أجريت الدراسة على 26 كلية من كليات جامعتي المثنى والقادسية مستهدفة عينة قدرها 171 مفردة من القيادات الجامعية (عميد، مساعد عميد، رئيس قسم) حيث اعتمدت الدراسة القابليات الديناميكية كمتغير مستقل مقاس بخمسة أبعاد (قابلية الإستشعار، قابلية الإستحواذ، قابلية التكامل، قابلية التنسيق، قابلية إعادة التشكيل) ومتغير التجديد الإستراتيجي كمتغير تابع (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية بين القابليات بأبعادها والتجديد الإستراتيجي ببعديه .

6-دراسة عبد الستار مصطفى الصباح (2012) والتي كانت بعنوان " أثر المحددات المعرفية في نمط النزعة الاستراتيجية"²، هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المحددات المعرفية (الفشل في رؤية المعرفة والبحث عن المعرفة واستخدام المعرفة ومشاركة المعرفة) ونمط النزعة الإستراتيجية (نزعة استراتيجية ذات توجه خارجي، نزعة استراتيجية ذات توجه ارتكاسي داخلي) أجريت الدراسة على مستوى شركات الهاتف النقال في العراق مستهدفة 97 مديراً يعملون في تلك الشركات، من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هو أن المحددات المعرفية هي دالة في نمط النزعة الاستراتيجية وأن النمط السائد في الشركات المبحوثة هو النمط ذو التوجه الارتكاسي(الداخلي) بالإضافة إلى نتيجة أخرى مفادها وجود تباين في نمط النزعة الاستراتيجية لدى الشركات المبحوثة سببه التمايز في المحددات المعرفية

❖ الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Nicolas Lopez & al (2011) التي كانت بعنوان "ادارة المعرفة الاستراتيجية الابتكار والأداء"³. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصية) والابتكار والأداء في عينة من المؤسسات الإسبانية (301 مؤسسة)، توصل الباحث من خلالها إلى نتائج مفادها أن لإستراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصية) تأثير مباشر وغير مباشر على كل من الابتكار

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون. توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز التجديد الاستراتيجي، "دراسة تحليلية للقيادات الإدارية الجامعية في جامعتي القادسية و المثنى"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد04، 2016 .

² عبد السنار مصطفى الصباح، " أثر المحددات المعرفية في نمط النزعة الاستراتيجية –دراسة استطلاعية لأراء المديرين في قطاع الاتصالات الخلوية العراقية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد01، 2012 .

³ C. López-Nicolás, A.L.Meroño-Cerdán: Strategic knowledge management, innovation and performance :International ,Journal of Information Management 31, 2011 .

والأداء، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكلا الإستراتيجيتين على أبعاد الأداء التنظيمي بمؤشرات (الكفاءة، الفعالية والربحية).

2- دراسة (Protogerou & al (2011) بعنوان "الأثر الغير مباشر للقدرات الديناميكية على الأداء"¹، حيث هدفت إلى إبراز العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة من خلال البحث في الإشكالية التالية: هل هناك تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد القدرات الديناميكية (قابلية التنسيق، قابلية التعلم، قابلية الإستجابة) على أداء المنظمة؟ وباستخدام المعدلات الهيكلية توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن للقدرات الديناميكية تأثير غير مباشر على الأداء، بالإضافة لوجود أثر مباشر ضعيف وغير معنوي للقدرات على الأداء .

3- دراسة (Mohamed Ibrahim Amino (2016) والتي كانت بعنوان: "بناء القدرات الديناميكية من خلال التوجه الريادي"²، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد القدرات الديناميكية، أجريت الدراسة على عينة شملت 302 مؤسسة مصغرة في نيجيريا، وباستخدام المعدلات البنائية توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القدرات الديناميكية تتأثر ايجابا بأبعاد التوجه الريادي، حيث أن الميل للمخاطرة والإبتكار والإستباقية كأبعاد للتوجه الريادي تؤثر بشكل إيجابي في تطوير قابلية الإستشعار و قابلية التعلم بالإضافة إلى قابليتي التنسيق والتكامل .

4- دراسة (Jolia Nieves & Sabine Haller (2016) التي كانت بعنوان " بناء القدرات الديناميكية من خلال الموارد المعرفية"³، هدفت الدراسة إلى إبراز دور المعرفة (المعرفة الاجرائية والمعرفة الصريحة (Declarative knowledge) في بناء القدرات الديناميكية ومساهمة ذلك في تحقيق مزايا تنافسية في الصناعة السياحية، من أبرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن هناك بعض التمايز بين أنواع المعرفة التنظيمية في علاقتها مع القدرات الديناميكية حيث أن المعرفة الصريحة (Declarative knowledge) والتي هي أكثر عمومية وارتباط ببيئة الأعمال هي أكثر أهمية وارتباط بالقدرة على اكتشاف الفرص والإستفادة منها (بناء قابلية الإستشعار) ومن تم خلق معرفة جديدة (من خلال قابلية التعلم) وهو ما يعزز من الإستجابة للفرص والتغيرات البيئية .

5- دراسة (Lie-Yu Wu (2010) بعنوان "قابلية تطبيق الآراء القائمة على الموارد والقابليات الديناميكية"⁴، حاولت الدراسة اختبار الفرض القائم على الموارد والفرض القائم على القدرات الديناميكية في البيئات الديناميكية وعلاقة ذلك بتحقيق مزايا تنافسية، أجريت الدراسة على 253 مؤسسة تايلاندية وباستخدام المعادلات البنائية توصلت

¹ Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou, and Spyros Lioukas "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", Industrial and Corporate Change, 2011 .

² Mohammed Ibrahim Aminu, **Building dynamic capabilities through entrepreneurial orientation** , International Journal of Organizational & Business Excellence , Vol.1, Issue. 2, 2016 .

³ Julia Neves & al, **Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources**, Tourism Management N.40, 2014 .

⁴ Lie-Yu Wu , **Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility**, Journal of Business Research 63 ,2010 .



الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القوة التفسيرية للقابليات الديناميكية تتجاوز القوة التفسيرية للموارد في تحقيق المزايا التنافسية في البيئات السريعة التغيير، حيث أظهرت الدراسة أن الشركات التي تستند لإعتماد الموارد كأساس لتحقيق المزايا التنافسية تتجاهل التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي فإن ذلك يقلل من فعالية مزاياها التنافسية عكس الشركات التي تميل لإعتماد القدرات الديناميكية التي تتمتع بفعالية أكبر في تعزيز واستدامة مزاياها التنافسية .

6-دراسة (Ignocio Cepeda-Carrion & al (2015) والتي كانت بعنوان " العمليات الحاسمة لإدارة المعرفة في خلق القيمة للزبون الداخلي والخارجي"¹، هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين القدرة الإستيعابية وخلق القيمة للزبائن الداخليين والخارجيين وذلك من خلال تقديم نموذج لتحليل تلك العلاقة يبرز الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة بين القدرة الإستيعابية وخلق القيمة، أجريت الدراسة على عينة من 151 مدير مكتب في القطاع المصرفي الإسباني، وباستخدام المعادلات البنائية توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للقدرة الإستيعابية في خلق القيمة، وأثر غير مباشر لخزن المعرفة وتطبيق المعرفة في خلق القيمة .

7- دراسة (Igcio Cepda-carrion & al (2017): بعنوان " العمليات الحاسمة لإدارة المعرفة: منهج لخلق القيمة للعملاء"²، هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الحاسم لعمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الديناميكية وخلق القيمة للزبائن، حيث خلصت إلى وضع إطار تصوري لتلك العلاقة التفاعلية بين ادارة المعرفة وبناء القدرات الديناميكية .

• أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول النقاش المتعلق بأهمية المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة ودورها في بناء وتعزيز المزايا التنافسية، حيث تلتقي بشكل خاص مع دراسة (رياض، 2016) ودراسة (عبد الستار 2012) ودراسة (Igcio Cepda-(carrion & al 2017) ودراسة (Jolia Nieves & Sabine 2016) بالإضافة إلى دراسة (Lie-Yu Wu 2010)، أما أهميتها فتتجلى في كونها تحاول تقديم بعض التفسيرات والدلائل المقنعة حول الدور الحاسم لعمليات إدارة المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية وهي النقطة التي لم تعالجها الدراسات السابقة، كما تمتاز الدراسة كذلك بتقديمها لإطار نظري مقترح للتفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية ومحاولة اختباره بالتطبيق على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

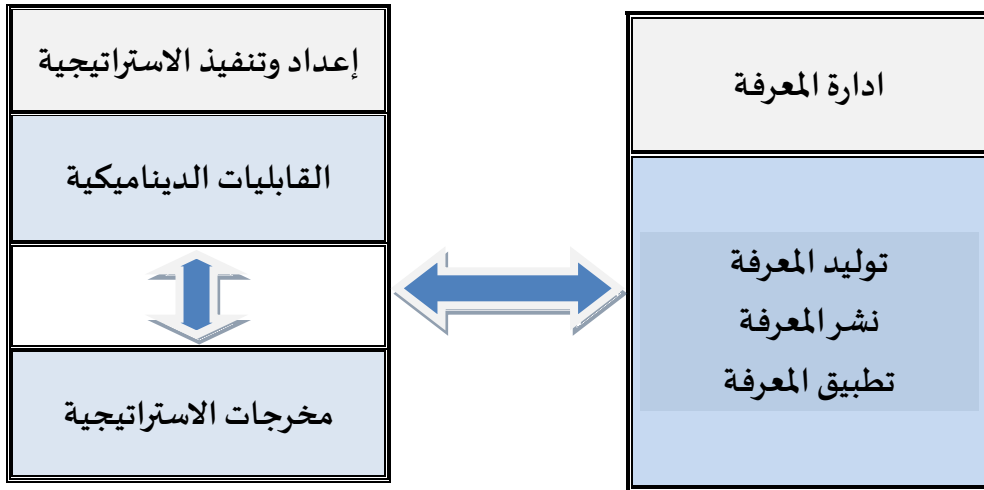
ثامنا- نموذج الدراسة

لقد حاول الباحث وضع نموذج للدراسة بناء على مراجعة مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، والنموذج موضح أدناه:

¹ gnocio Cepeda-Carrion & al ,Critical processes of knowledge management and value for the internal and external customers , 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain), 2015.

² Ignocio Cepeda-Carrion & al ,Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer, value, European Research on Management and Business Economics , 2017 .





المصدر: من إعداد الباحث

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها قمنا بتقسيم العمل إلى أربعة فصول خصص الفصل الأول للوقوف على تطور الفكر الإستراتيجي من نموذج Swot إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي، حيث خصص المبحث الأول فيه لتتبع مسار تطور الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي التسييري، أما المبحث الثاني فقد استعرضنا فيه المرحلة الأولى من السيرورة الإستراتيجية والمتعلقة بتحديد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية) وصياغة الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي، توليد البدائل واختيار البديل الإستراتيجي) لنتقل بعدها في المبحث الثالث للوقوف على المرحلة الثانية من السيرورة الإستراتيجية والمتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية موضحين مفهومها وأهميتها وكذلك تتبع خطواتها ومتطلبات التنفيذ الناجح للإستراتيجية، مختتمين هذا المبحث بمحاولة مناقشة العلاقة بين إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، أما المبحث الرابع والأخير فقد تطرقنا فيه المحرك الجديد الإستراتيجية والمتمثل في الموارد والقابليات والمعرفة .

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان في سياق المعرفة، إدارة المعرفة والمعرفة الإستراتيجية، عالج المبحث الأول فيه مفاهيم المعرفة وبيان اختلافها عن البيانات والمعلومات، وكذلك توضيح خصائصها وأنواعها ومصادرها، أما المبحث الثاني فقد انتقلنا فيه إلى توضيح مختلف المفاهيم التي قدمت لإدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم محددات ومتطلبات تطبيقها وكذلك استعراض أهم النماذج التي طرحها الباحثين لفهم وتوجيه أنشطتها وعملياتها نحو خلق القيمة وبناء الإستراتيجيات، لنتقل في المبحث الثالث لمناقشة أهم عمليات إدارة المعرفة وفق ما طرحه مختلف الأدبيات، أما المبحث الرابع والأخير في هذا الفصل فقد خصصناه لمناقشة تحول المعرفة إلى مورد استراتيجي في منظمات الأعمال المعاصرة محاولين في سياق ذلك توضيح ملامح هذا التحول الذي بدأ مع زيادة تأثير عمليات إدارة المعرفة على النواتج التنظيمية ليتحول الإهتمام بعدها إلى محاولة توظيف المعرفة في البناء الإستراتيجي ورسم المسارات المستقبلية للمنظمة بعد الإتفاق على أن المعرفة هي مصدر الأساسي للمزايا التنافسية وهو ما أدى إلى بروز

ما يسمى بالمعرفة الإستراتيجية، لنختتم بالتطرق إلى رأس المال المعرفي باعتباره الصورة التي تتجسد فيها المعرفة في المنظمة مبرزين مفهومه ومكوناته وأهميته في تحقيق المزايا التنافسية .

في حين خصص الفصل الثالث لإستعراض وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية حيث كان المبحث الأول فيه كمدخل لسياق العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية بالإضافة إلى توضيح الأدوار المتبادلة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة، في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة مضامين الإستراتيجية في ظل المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، أما المبحث الثالث والأخير فقد تم فيه مناقشة التفاعل بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية .

أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص للجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خصص المبحث الأول فيه لاستعراض الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فقد استعرضنا فيه كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بالإضافة إلى قياس متغيرات الدراسة وكذلك اختبار صدق وثبات الاستبيان، لنتقل بعدها إلى المبحث الثالث الذي تناولنا فيه تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع والأخير فقد خصص لإختبار فرضيات الدراسة .



الفصل الأول: الفكر الإستراتيجي من نموذج Swot إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي

المبحث الأول: لمحة عن تطور الفكر الإستراتيجي

المبحث الثاني: التوجه الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية

المبحث الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

المبحث الرابع: الموارد، الكفاءات والقصد الإستراتيجي

المحرك الجديد للإستراتيجية

تمهيد

منذ ستينيات القرن الماضي أصبح موضوع علاقة المنظمة بمحيطها من أهم المواضيع التي تحظى بالبحث والإهتمام في إدارة الأعمال وهو الأمر الذي أدى إلى بروز الإدارة الإستراتيجية كحقل للدراسة والممارسة الإدارية، وخلال مسار تطورها طرحت العديد من الرؤى والأفكار تراوحت ما بين العقلانية والرسمية على مدى قرابة ثلاث عقود من الزمن حيث ساعدت تلك الأفكار والطروحات على نجاح المنظمات في تلك الحقبة بحكم الاستقرار النسبي للبيئة غير أن فاعليتها أصبحت محدودة منذ تسعينيات القرن الماضي مع قدوم عصر اللاتأكد Uncertainly واللااستقرار Unstability لتفتح المجال بذلك لأفكار ومقاربات أخرى تحاول قيادة المنظمات للتحويل من جمودها وانغلاقها إلى منظمات منفتحة، تؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.

هذه الأفكار يعالجها هذا الفصل من خلال النقاط التالية، تتعلق الأولى بمحاولة تتبع مسار تطور الفكر الإستراتيجي لننتقل بعدها إلى استعراض أول خطوة في الممارسة الإستراتيجية وهي تحديد التوجه الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، ثم نناقش في النقطة الموالية مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، لنختتم بالتطرق إلى التوجه الحديث للاستراتيجية والفكر الإستراتيجي المرتبط بالقصد الإستراتيجي والموارد والقدرات.

المبحث الأول: لمحة عن تطور الفكر الاستراتيجي

المطلب الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي

لقد نشأت الحاجة إلى إدراج الاستراتيجية* في التسيير كنتيجة للظروف التي سادت الساحة الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية والتي شهدت فشل الأنماط التسييرية المعتمدة آنذاك والتي من أبرزها: التخطيط التقليدي، ونظام الموازنات... الخ، في مسaire واقع ما بعد الحرب الذي تميز بزيادة كبر حجم المنظمات والانتشار الجغرافي بحثا عن الأسواق، هذا من جهة، ومن جهة أخرى زيادة تعقد علاقة المنظمة بمحيطها¹ الأمر الذي أدى إلى فشل فرضية المسيرين آنذاك حول هذه العلاقة التي تمثلت في أن المستقبل هو امتداد للماضي، مما أدى إلى البحث أكثر في هذه العلاقة والتوجه نحو البحث عن فرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المنظمة بما يتلائم مع احتياجات السوق. بالعودة إلى كرونولوجيا تطور الفكر الاستراتيجي نجد أن نهاية خمسينيات وبداية ستينيات القرن الماضي كانت هي الملامح الأولى لتشكيل أولى لبنات الفكر الإستراتيجي بحكم أن هذه المرحلة شهدت الانتقال بالإستراتيجية من الفكر العسكري إلى الاستراتيجي التسييري وذلك من خلال مساهمات مدرسة هارفرد للأعمال التي كانت تقدم فيها محاضرات السياسة العامة التي كان مضمونها التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة من أجل تحقيق هدف محدد، وحسب وجهة نظر الباحث يمكن تلخيص تطور الفكر الاستراتيجي مر حلال المراحل التالية:²

- مرحلة إدراج الإستراتيجية في العملية التسييرية، وظهور ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي (سنوات ستينيات القرن الماضي)؛
- مرحلة الانتقال إلى أدوات تحليل الأنشطة وازدهار التخطيط الاستراتيجي (سبعينيات القرن الماضي)؛
- سنوات ثمانينيات القرن الماضي التي شهدت تغيرات جذرية لمفهوم الإستراتيجية من خلال ما قدمه M. Porter من أعمال (أدوات التحليل البورتيرية) والتي أعطت مفهوما أوسع للمنافسة وفضاء أكبر للمناورات الاستراتيجية؛

* تجمع معظم أدبيات التي تناولت الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي على أن مصطلح الإستراتيجية مقتبس في واقع الأمر من الميدان العسكري حيث أن كلمة إستراتيجية استعملت منذ القدم في إعداد ومتابعة المعارك والحروب. وتاريخيا يعود مفهوم الإستراتيجية إلى ما قبل الميلاد في كتاب فن الإستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب والذي كتبه قائد حربي صيني يدعى سان تزو Sun tez أين شرح كيفية إعداد إستراتيجية عسكرية وتنفيذها في الواقع من أجل التفوق على الخصم. أما الكلمة في حد ذاتها فتعود إلى الأصل اللاتيني والتي تعني التفوق على الخصم، ولذا أصبحت تعني في المجمل مجموع الأفعال المنظمة التي تؤدي إلى النصر، للمزيد انظر:

Piere Fayurd, Comprendre et Appliquer Sun Tzu-la pensée stratégique chinoise une Sagesse en action- 2^{eme} edition, Polia edition, Paris, 2007.

¹ بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص71.

² تم اعدادها بالاعتماد على:

- عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد04، 2003، ص108

- Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, éditions chihab, 1997, p21.

- طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطلعة الثالثة، عمان، الأردن، 2015، ص، 20

- سنوات التسعينيات والتي شهدت تحولا جوهريا آخر وهو التحول نحو التركيز على الجانب العملياتي للاستراتيجية (التنفيذ) بدلا من التركيز على جانب المحتوى (الصياغة والإعداد) وذلك بسبب زيادة حدة تغيرات المحيط بالإضافة إلى انفتاح الفكر الاستراتيجي على مختلف النظريات التنظيمية التي ظهرت خلال هذه المرحلة (نظرية الموارد، نظريات القيادة...) وهو ما أضفى عليه صفة الحركية "Mouvement" والتحول.

أولا: مرحلة إدراج الاستراتيجية في المقاربة التسييرية وظهور التخطيط الاستراتيجي

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير أن أصول الاستراتيجية تعود إلى الميدان العسكري، حيث أدى تشابه منطق الصراع العسكري في ميدان الحرب ومنطق التنافس في السوق إلى نقل الفكر الإستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك مع نهاية خمسينيات وبداية ستينيات القرن الماضي ولو أن هناك من يشير إلى أن الجذور الأولى للاستراتيجية ترجع إلى سنوات العشرينات من القرن الماضي وتقترب بمحاضرات سياسات الأعمال التي ألقيت بمدرسة هارفرد للأعمال التي كان محتواها يدور حول كيفية رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة.¹

بغض النظر عن هذا الإختلاف، فإن معظم الأدبيات تجمع على أن * Jr. Alfred Dupent Chandler كان السباق لإدراج الاستراتيجية في التسيير حيث تناول في مؤلفه " الاستراتيجية والهيكل " الذي نشره سنة 1962 وتناول فيه العلاقة بين هيكل المنظمة واستراتيجياتها حيث توصل من خلال دراسته هذه إلى نتيجته المشهورة " الاستراتيجية تسبق الهيكل"، كما تناول (Chandler) مراحل إعداد الاستراتيجية بشكل تفصيلي إلى الحد الذي جعل البعض يربط مؤلفه بميلاد الاستراتيجية² والتي عرفها في كتابه بأنها "تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة الأجل للمنظمة والتي تبني جوانب النشاط ومواقع الموارد المرتبطة بتحقيق الأهداف"³، ليأتي الدور بعدها على (Harry Igor ansoff 1965) * الذي أشار في مقدمة كتابه " استراتيجية المنظمة" إلى أن التركيز الرئيسي للاستراتيجية هو على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن أهم ما جاء فيه كذلك أنه حاول وضع حدود للتسيير الاستراتيجي من خلال تقسيم القرارات إلى ثلاث مستويات: قرارات استراتيجية ذات طبيعة خارجية تهتم بعلاقة المنظمة مع محيطها وجوهرها هو تحديد النشاطات والأسواق نوع التكنولوجيا الواجب استخدامها بالإضافة إلى اختيار كفاءات النمو (داخلي/خارجي) وقرارات

¹ عبد المليك مزهودة: الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 108.

* ألفرد شاندرل: Jr. Alfred Dupent Chandler، ولد في 15 سبتمبر 1915 وتوفي في 9 مايو 2007 كان مؤرخا أميركيا للأعمال ومحاضرا في جامعة هارفرد، تخرج من جامعة هارفرد في العام 1940 وحصل على درجة الدكتوراه في تاريخ الأعمال. من نفس الجامعة، ألف نحو 25 كتاباً في قطاع الأعمال الأميركي. حصل شاندرل الذي كان يعد عميداً لنظرية الإدارة على جائزة بوليتزر وجائزة بانكروفت عن كتابه "اليد المنظورة: الثورة الإدارية في قطاع الأعمال الأميركي" الذي نشره في العام 1977.

² عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص: 04.

³ Robert. E. Haskisson & al, Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, Journal of Management, 1999, Vol. 25, No. 3, p 5.

* هاري اقور أنسوف (1918-2002) Harry Igor ansoff: هو أحد أبرز الكتاب في ميدان الاستراتيجية، من أشهر مؤلفاته كتاب استراتيجية المؤسسة "Corporate Strategy" الذي طرحه سنة 1965،

عملياتية تهتم بزيادة فعالية استخدام الموارد من خلال حسن تخصيصها على مختلف النشاطات ومراقبة استخدامها، أما المستوى الثالث والأخير فيتعلق بالقرارات الإدارية التي تهتم بتحديد الهيكلية وتوزيع الوسائل والإمكانيات.¹

أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي فهو بإجماع الباحثين والأكاديميين ما يعرف بنموذج SWOT** أو LIAG نسبة إلى الباحثين الذي وضعوه (Learned, christensen, andrews et guth) مع بداية ستينيات القرن الماضي² وذلك في سياق سؤال جوهرى طرح آنذاك حول ما هي الأعمال التي نحن فيها الآن؟ ووفق فرضية جوهرية مفادها أن استمرارية المنظمة مرهون بمدى تكيفها مع التغيرات البيئية³، حيث حاول هؤلاء الباحثين من خلاله تقديم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجية وتنفيذها من خلال القيام بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وهذه الأعمال الثلاثة هي التي رسمت الملامح الأولى للفكر الاستراتيجي⁴ وسمحت بتطوير بعض الأدوات التي كانت مستخدمة سابقا ومنها بروز ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي الذي تجسد من خلال أعمال (Robert. N. Anthony. 1965) الذي طرح كتاب حول "أنظمة التخطيط والرقابة" حيث تناول فيه التخطيط الاستراتيجي بالتفصيل؛ وبذلك تحولت الإستراتيجية إلى ممارسة رسمية تتبع خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد الأهداف ثم التنفيذ ثم الرقابة⁵، غير أن (Henry) Mintezberg* انتقد هذا الطرح واعتبره لم يقدم أية إضافة جديدة للأفكار السابقة بل بالعكس تماما باعتباره يفصل بين مراحل وخطوات وضع وتنفيذ الاستراتيجية بإضافة مرحلة أخرى هي مرحلة تحديد الأهداف⁶.

ثانيا: مرحلة ازدهار التخطيط الإستراتيجي

¹ Philippe Lorino & al, , De la stratégie Aux processus stratégiques, Revue française de gestion , N° 160,2006,pp 309-310.

** تشير إلى الأحرف الأولى لنقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats، وهذا النموذج سنتناوله لاحقا في أدوات التحليل الاستراتيجي.

² Micheal Marchesnay , Management Stratégique , Chiheb Edition ,1997 ,p: 03.

³ Maurice Sai As & al, Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, pp 185-186.

⁴ عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁵ العيساوي محمد حسين وآخرون، الإدارة الاستراتيجية مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص: 113.

* هنري منتسبرغ (Henry Mintezberg): هو كاتب وأكاديمي رائد يدرس حالياً في جامعة (McGill University) وله من الأبحاث ما يزيد عن 150 بحثاً ولديه 15 كتاباً في العلوم الإدارية ومن أشهر دراساته ما كتب حول أنماط الهياكل الإدارية، وكذلك ما طرحه من كتابات حول موضوع نشأة واكتمال التخطيط الاستراتيجي بأسلوب مميز وشيق، كما طرح أيضاً ما يسمى بالاستراتيجية المقصودة والتي تمثل التوجه المستقبلي المتفق عليه من قبل الإدارة، والاستراتيجية الناشئة (المدركة) وهي تعبر عن الاستراتيجية التي تم تطبيقها بنجاح وهي عادة ما تنشأ دون تصورات مسبقة وهو يسميها كذلك بالاستراتيجيات الطارئة لكونها تعبر عن استجابات غير مخططة لظروف غير متوقعة، يشتهر Mintezberg بنقده المستمر للجامعات التي تدرس إدارة الأعمال ومحاولاتها الحثيثة لتحويل علم الإدارة إلى علم رقمي محض بدلا من معاملة الإدارة على أنها فن وعلم اجتماعي في المقام الأول. يشتهر منتسبرغ أيضاً بأنه دائم الانتقاد لشركات الاستشارات الإدارية على الرغم من فوزه عدة مرات بجوائز مقدمه من شركة ماكزري تكريماً له على أعماله الأكاديمية (المراجع 4^{eme} edition, 2004,p843) (Strategor, Politique General De L'entreprise).

⁶ عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 111.

لقد شهدت سنوات نهاية ستينيات وبداية سبعينيات القرن الماضي اهتماما كبيرا بالتخطيط الإستراتيجي من قبل المنظمات، حيث تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم واحتياجات الأسواق وبذلك أصبحت قضايا التخطيط هي المهيمنة على الإدارة¹، ومن أبرز ما سجل هنا كأعمال نجد الكتاب الذي طرحه (George Stiener. 1979) الذي حاول من خلاله شرح خطوات التخطيط الإستراتيجي بالتفصيل وما يجب على مدراء التخطيط فعله وعدم فعله²، كما تميزت هذه المرحلة أيضا بظهور ما يسمى بالتحليل المصفوفي كأحد أساليب دراسة توازن المنظمات من حيث المردودية المالية والثنائيات منتج/سوق ولعل الفضل في ظهور هذا التحليل وازدهاره يعود إلى (Bruce benderson) مؤسس مجموعة بوستن الإستشارية (BCG) الذي اقترح تشكيلا دقيقا وأكثر تطورا للإستراتيجية من خلال طرحه الخاص بضرورة اخضاع الإستراتيجية إلى قوانين اقتصادية مثل "منحنى التجربة" المأخوذ من حجم الإنتاج بالمقارنة إلى مجموع تكاليف النشاطات، حيث خرج بخلاصة مفادها أن هناك علاقة بين الإحتياجات المالية للمنظمة ونمو نشاطاتها وبالتالي ضرورة الفصل بين المردودية ورأس المال³، في سياق هذا النجاح الذي حققته مصفوفة BCG وأفكار صاحبها برزت العديد من المصفوفات مثل (مصفوفة ADL؛ مصفوفة Mckinsy.. الخ) كأدوات لتحليل حافظات الأنشطة (الثنائيات منتج/سوق) غير أن هيمنة التخطيط الاستراتيجي لم تدم طويلا ووجهت له انتقادات كبيرة باعتبار أن النماذج والأساليب التي طرحها تميزت بالرسمية الشديدة وكثرة الإجراءات بالإضافة إلى كونها صعبة التطبيق على أرض الواقع⁴.

ثالثا: -مرحلة بروز أدوات التحليل البورتية

بناء على الإنتقادات التي وجهت للتخطيط الاستراتيجي عموما والتحليل المصفوفي خصوصا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إيجاد بديل آخر يقدم الحلول للمنظمات في سياق ما تعيشه بيئتها من تغيرات قصد توجيه الجهود أكثر نحو فهم المقدرات الرئيسية للنجاح* والتفوق وتحقيق المزايا التنافسية، أي التحول من البحث عن الاستمرارية من خلال التكيف مع البيئة إلى البحث عن النجاح الذي يكون من خلال امتلاك ميزة تنافسية والدفاع عنها⁵، في هذا السياق

¹ Ralph. D. Stacey , Strategic Management and Organisationnel dynamic-The chalgene of Complexity-, Pearson Education, 6th ed ,London,2011,p: 11.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

³ دانيال بوتى وآخرون، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ترجمة: زهية موساوي، مجلة الباحث، العدد01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2001، ص95.

⁴ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص112.

* تشير العوامل الرئيسية للنجاح إلى تلك العوامل التي يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة حيث يجب معرفتها وتقوية الضعيفة منها، والغرض من ذلك هو مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات حول ما هي العوامل الأكثر أهمية للنجاح والتوفيق في الصناعة وهي تختلف من صناعة إلى أخرى وحتى داخل الصناعة نفسها، فمثلا العوامل الرئيسية للنجاح في صناعة الملابس تتعلق بالتصميم الجذاب، الموديل الحديث، وتركيب الألوان، الجودة، التكلفة الأقل... الخ، انظر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

⁵ Maurice Sai As et al, Op Cit,p185.

جاءت أعمال M. Portet الذي طرح كتاب "الميزة التنافسية للأمم" سنة 1980 وكتاب "استراتيجيات المنافسة" الذي طرحه سنة 1984 والذان كانت لهما إضافات كبيرة للفكر الاستراتيجي للمنظمات، ويرى بورتير (Porter) أن صياغة الاستراتيجية يجب أن تكون موجهة من خارج المنظمة إلى داخلها باعتبار أن عوامل الأسواق؛ المنافسة؛ الموردون؛ التهديدات المحيطة بالمنظمة (ما يعرف بنموذج القوى الخمس) يجب أن تكون نقطة البداية في إعداد الاستراتيجية، كما قدم إضافة أخرى من خلال طرحه لنموذج "سلسلة القيمة" (Value chain) كأداة لقياس مدى نجاح المنظمة في خلق قيمة مضافة من خلال عملياتها الأساسية¹ وهذا الطرح استطاع Porter* تقديم فكرة عن كيفية تشكيل الاستراتيجية وتشغيلها حيث لقيت فكرته هاته رواجاً كبيراً لدى المسيرين إلى غاية ميلاد الإرهاسات الأولى لنظرية الموارد في منتصف ثمانينيات القرن الماضي.

رابعاً: مرحلة التسيير الإستراتيجي

في سياق تسارع التغيرات البيئية وضبابية الأفق أمام المنظمات أصبح من اليقين أن مقارنة التخطيط الاستراتيجي غير قادرة على مسايرة هذا الواقع الجديد وأصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد بديل يسمح بتكيفها وبقائها في ظل هذه البيئة، في سياق ذلك طرح Ansoff بديله المتعلق باحتواء التخطيط الاستراتيجي في مقارنة أشمل سماها "التسيير الإستراتيجي" حيث نشر مؤلفاً رفقة Delect و Huger سنة 1976 عنوانه "من الاستراتيجية إلى التسيير الاستراتيجي" "From Stratigic planing to stratigic management" مقدماً بذلك هو وزملائه اطاراً شاملاً للاستراتيجية تجسد من خلال تحويل جهود المنظمات إلى التسيير ككل بدلاً من التركيز على التخطيط فقط.² في الوقت الذي طرح فيه Ansoff وزملائه أفكارهم كانت الملامح الأولى لبعض النظريات والمقاربات الأخرى تتبلور خاصة مع بداية ثمانيات القرن الماضي ولعل من أبرزها: "النظرية التطورية Winter. 1982": "مقاربة الموارد

¹ العيساوي محمد حسين، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 114-115.

* مايكل يوجين بورتير: Michael Eugene Porter ولد في 23 ماي 1947، بروفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للأعمال. هو أحد الكتاب البارزين في مجال الاستراتيجية، ألف مايكل بورتير 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الاستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية للدول، والمنافسة، حيث يعد كتابه حول "الاستراتيجيات التنافسية" الذي طرحه سنة 1980، إضافة قيمة للفكر الاستراتيجي حيث استطاع من خلاله بورتير أن يلبى احتياجات كل من الأكاديميين والمديرين على حد سواء الذين كانوا في أمس الحاجة لنظرية حول الإدارة الاستراتيجية فقدم نماذج تحليل الصناعة والمنافسة خصيصاً للمديرين في المؤسسات الكبيرة، كما قدم اطار القوى الخمس للأكاديميين كإطار يمكن اختباره عملياً، كما كان لبورتير الفضل في إحداث علاقة ديناميكية بين استراتيجية المنظمة وهيكل الصناعة من خلال مفهوم الاستراتيجية التنافسية، حيث يرى أنه يمكن اختيار الاستراتيجية المناسبة اعتماداً على الوضع أو المركز في السوق باعتماد تحليل هيكل الصناعة وليس التقليد أو الفرض، فاز بورتير ستة مرات بجائزة ماكنتزي لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفرد بزنس ريفيو، بورتير هو المؤلف الأكثر ذكراً في مجال الأعمال والاقتصاد ففي دراسة قام بها Harfield 2003 حول تاريخ الاستراتيجية في عدد من المجالات الأكثر صلة بإدارة الأعمال خلال الفترة الممتدة من (1985-2000) والتي منها:

Strategic Management Journal , Academy of Management journal , Academy of Management Review, Journal of Management Studies , Organization Studies, Advances In Strategic Management

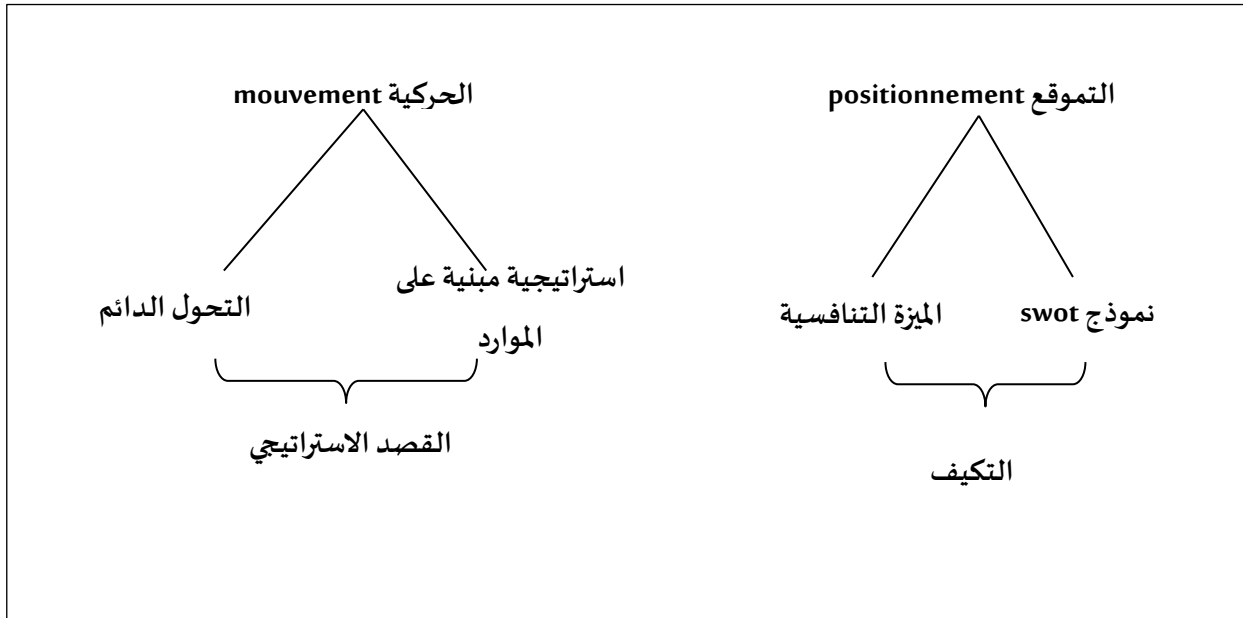
ومن أهم نتائج دراسته أن أعمال الأستاذ بورتير كانت حاضرة في جل أعداد هذه المجلات خلال فترة الدراسة (المرجع: العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 115-116)

² عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص، 17.

الفصل الأول. الإستراتيجية من نموذج SWOT إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي

والكفاءات Wernerfelt. 1984 و"القيادة الاستراتيجية Kotler. 1982 و Mintezberg. 1984 .. الخ"، حيث كان لهذه المقاربات والنظريات الأثر البالغ في مفهوم الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي، في هذا السياق يشير (مزهودة، ص 09) إلى ذلك من خلال ما يسميه مرحلة نضج الإستراتيجية وهي المرحلة التي تحول فيها الفكر الاستراتيجي إلى الإهتمام بنظريات التعقيد (Evolutionelle) والمعالجة المعرفية (Approch Conigtive) للمنظمة باعتبار هذه الأخيرة يمكن أن تتعلم وتكون لها ذاكرة وثقافة تناسبها في إعداد الإستراتيجية وتنفيذها، في حين يري (Maurice Sai As & al 2014) أن هذه المرحلة (فترة نهاية الثمانينيات من القرن الماضي) شهدت التحول من المقاربة الكلاسيكية للفكر الاستراتيجي المبنية على البحث عن التكيف (نموذج SWOT) والتموقع (أعمال M. Porter) إلى فكر استراتيجي مبني على الحركة والقصد الإستراتيجي والذي تجسد من خلال نظرية الموارد والتحول الدائم¹.

شكل رقم (01): تطور الفكر الاستراتيجي



Source: Maurice Sai As & al, *Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, p184.

في نفس السياق، وفي محاولة منه لتلخيص أهم محطات تطور الفكر الاستراتيجية قدم Mintezberg وزملائه سنة 1998 عملاً ضخماً؛ لافتاً ومثيراً في نفس الوقت توصلوا فيه إلى وضع عشر مدارس للفكر الاستراتيجي قسموها إلى ثلاث مجموعات: الأولى سموها المدارس التوجيهية أو الإرشادية Prescriptive School وهي تلك التي تعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الإستراتيجية أكثر من كيف تكون أو تتشكل بالضرورة وهي تضم: مدرسة التصميم، مدرسة التخطيط ومدرسة التموقع، أما المجموعة الثانية فأسموها المدارس الوصفية وتضم المدراس التالية: المدرسة

¹ Maurice Sai As & al, Op Cit,p184

الفصل الأول. الإستراتيجية من نموذج SWOT إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي

المقاولانية، المدرسة المعرفية، المدرسة البيئية، مدرسة القوة، مدرسة التعلم والمدرسة الثقافية، أما المجموعة الثالثة فضمت مدرسة واحدة وهي المدرسة التشكيلية¹، وفي الجدول الموالي توضيح لهذه المدارس ومحور اهتمامها:

جدول رقم (01): مدارس تطور الفكر الاستراتيجي Mintezberg & al 1998

المدرسة	فلسفتها أو نظرتها للاستراتيجية
مدرسة التصور	الاستراتيجية هي عملية تصورية تبحث عن تحقيق الموائمة بين المنظمة ومحيطها
المدرسة التخطيطية	ترى أن الاستراتيجية عملية رسمية يتم تجسيدها من خلال خطط طويلة الأجل بعد اجراء التحليل اللازم ومن تم تخصيص الموارد لبلوغ الأهداف
مدرسة التموقع	إعداد الاستراتيجية يعني البحث عن وضعية تنافسية معينة في المحيط
المدرسة المقاولانية	إعداد الاستراتيجية كعملية رؤوية processus visionnaire يتم وضعها من قبل قائد ملهم
المدرسة المعرفية (الادراكية)	إعداد الاستراتيجية هي عملية ذهنية فكرية
مدرسة التعلم	تعتبر إعداد الاستراتيجية هي عملية ناشئة Emergent
مدرسة القوة	إعداد الاستراتيجية كعمالية تفاوض
المدرسة الثقافية	إعداد الاستراتيجية كعملية جماعية تأخذ الثقافة التنظيمية بعين الإعتبار.
المدرسة البيئية	إعداد الاستراتيجية كعملية رد فعل
المدرسة التشكيلية Configuration	إعداد الاستراتيجية كعملية تحول

Source: Ingril Fasshauer, Les interactions entre contrôle et stratégie: redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle, Doctorat en science de gestion, Université Paris-Dauphine, France, 2012,p13

المطلب الثاني: مفاهيم حول الاستراتيجية

الفرع الأول: مقاربات الاستراتيجية

من الصعب جدا ايجاد مفهوم موحد للاستراتيجية باعتبار أن هذا المفهوم كان ولا يزال يتجدد باستمرار وذلك تبعا للظروف السائدة في كل مرحلة ووجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، وفي هذا الصدد يشير (مساعدة. 2013، ص16) الى أن مفهوم الاستراتيجية هو مفهوم ذو أبعاد متعددة وشمولية ولذلك فإن التوجهات الحديثة التي تعالج هذا المفهوم تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية لتحقيق صورة الشمولية والتكاملية لهذا المفهوم وهي²:

¹ فيليب ساندر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص33.
² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص:16.

- العملية التخطيطية وما بها من ممارسات وأنشطة ذات صلة؛
- التعلم والفكر الاستراتيجي وما ينطبق عليه من قدرات إبداعية وتعامل مع الأحداث بذكاء من خلال اتخاذ القرارات المهمة؛
- التمرکز في الأسواق والبيئات المتعلقة بالعمل وما يترتب عنها في فهم شروط المنافسة وعوامل النجاح والتفوق؛
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة المختلفة وما يرتبط بذلك من قدرات متميزة تكون أساساً لتحقيق ميزة تنافسية.

وسنحاول إدراج مفاهيم للإستراتيجية وفق هذه الأطر من خلال استعراض أهم مقاربات الإستراتيجية:

أولاً: الإستراتيجية كخطة وأساليب لتحقيق غرض/ هدف تنظيمي معين

يمكن إدراج هذه المقاربة ضمن المدرسة التصورية ووفقاً لذلك نجد التعريف الذي طرحه (Chandler. 1962) في كتابه "الإستراتيجية والهيكل" حيث عرف الإستراتيجية على أنها "تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"، في نفس السياق يعرف Schendel & (hatten1979) الإستراتيجية بأنها "الغايات الأساسية وأهداف التنظيم وبرامج التصرف الرئيسية المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط التنظيم بيئته"¹، أما (Newmen & Logan. 1971) فيرى أن الإستراتيجية هي "خطط للنظر والتعامل مع المستقبل البعيد المدى"² والملاحظ على هذا التعريف أنه يربط الخطة بالنظر للمستقبل، في حين يرى (Andrews. 1971) أن إستراتيجية المنظمة هي "مجموعة الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة ومجموع سياساتها ومخططاتها التي ترسم نوعية نشاط المؤسسة وما يجب أن تكون عليه وكذا موقعها بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى"³، في نفس السياق يعرفها (Thomas. 1988) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة بصورة فاعلة"⁴ والملاحظ على هذا التعريف أنه يعتبر الإستراتيجية كأسلوب يضمن التطابق بين سبب وجود المنظمة (الرسالة) والأهداف التي تريد تحقيقها من جهة، ومن جهة أخرى وسيلة لضمان تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة.

ثانياً: الإستراتيجية فكر، تعلم وقرارات

وفق هذه المقاربة يعرف (Ansoff. 1965) الإستراتيجية بأنها "قاعدة لاتخاذ القرارات وتحديد تشكيلة المنتجات و/أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر المواءمة (Synergy)⁵، أما (Minteborg. 1979) فيرى أن الإستراتيجية

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص35.

² طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

³ على دبي، دور أدوات التحليل المالي في صياغة إستراتيجية المنظمة، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعة سوق أهراس، يومي 22، 23 ماي 2012، ص: 04.

⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

⁵ Robert. E. Haskisson & al, Oop Cit , p 422.

هي " قوة وسيطة بين التنظيم والبيئة؛ تحتوي أنماط متلائمة في خضم القرارات التفضيلية التي تتعلق بالبيئة"¹، في حين يعرفها ((Canon. 1968 بأنها" القرارات الموجهة للتصرف التي تحتاجها المنظمة تنافسيا لتحقيق أغراضها"²، أما ((Stirner & al1980. فيرى بأن الإستراتيجية هي "تلك القرارات التوجيهية الأساسية بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد"³، والملاحظ على هذا التعريف أنه يشير إلى جوهر وقلب الإستراتيجية وهي تحديد الرؤيا، الرسالة والأغراض والأهداف أما (Mckierman. 1997) فيعرفها بأنها "مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي"⁴، والملاحظ على هذا التعريف إلى قضية مهمة أخرى في الإستراتيجية وهي تحليل البيئتين الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) ومن ثم اتخاذ القرارات التي تضمن التوافق بين البيئتين.

ثالثا: الإستراتيجية تموقع وعوامل نجاح حرجة ومزايا تنافسية

إن هذه المقاربة يتزعمها بورتر (M. Porter) إذ يعرف الإستراتيجية بأنها "خطة (Plan) ومركز تنافسي (Position)، ويرى أن الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategy) تمثل الوسائل التي تمكن من الوصول إلى الغايات التي تصبوا إليها المنظمة"⁵ ويوضح Porter وجهة نظره أكثر للإستراتيجية في مقاله المنشور سنة 1996 في مجلة هارفرد بعنوان: "What is Strategy" بقوله "إن الإستراتيجية هي عملية خلق توافق بين أنشطة المنظمة وأن نجاح الإستراتيجية يعتمد على تنفيذ أشياء عديدة بشكل جيد وليس فقط خلق تكامل بينها فإذا لم يكن هناك توافق بين الأنشطة فإنه ليس هناك استراتيجية متميزة"⁶، أما (Hitt & al. 2004) فيرى أن الإستراتيجية هي " تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الإلتزامات القرارات والأعمال المطلوبة لحصول المنظمة على مزايا تنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة" وفي السياق نفسه يعرفها (Dess & al 2005) بأنها "مجموعة القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لخلق المزايا التنافسية والحفاظ عليها"⁷، في حين يعرفها (David. 1995) بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد أداء المنظمة في الأمد البعيد"⁸ في حين يرى (Evens. 1993) الإستراتيجية بأنها "الطريقة التي تهدف المنظمة من خلالها إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ ميزة تنافسية"⁹، والملاحظ على هذه التعاريف أنها تأخذ بعين أساسين هما: إما البحث عن ميزة تنافسية و/أو المحافظة عن تلك المزايا وهما بعدان مهمان في أية استراتيجية تتبناها المنظمة.

¹ A. C. Hax & al.. The concept of strategy and the strategy formation process. Interfaces, Strategic Management , 18 (3),1988 ; p100.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص34.

³ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:32.

⁴ المرجع نفسه، ص:32.

⁵ العيسوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:37.

⁶ M. Porter, What is Strategy, Harvard Business Review, November-December,1996, pp 61-68.

⁷ مساعدة ماجد عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁸ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:7.

⁹ طاهر حسين الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص33.

رابعاً: الإستراتيجية تخصيص للموارد وقدرات تنظيمية فريدة ومتميزة

تعتبر هذه المقاربة أحد المرتكزات التي يقوم عليها الفكر الاستراتيجي المعاصر منذ تسعينيات القرن الماضي ولقد ارتبطت بما يعرف في أدبيات التسيير والإدارة بظهور "مقاربة الموارد والكفاءات" Resources Based View " * التي طرحت من قبل (Birger. Wernerfelt. 1984) ثم تعززت بأعمال (Barney. 1986) التي يرى من خلالها الباحثان أن صياغة الإستراتيجية يجب أن يبدأ من داخل المنظمة إلى خارجها (In side Out View) ويفسر ذلك بوجود تمايز بين المنظمات يعود إلى الاختلاف في تشكيلة الموارد التي تمتلكها، ليعود Barney سنة 1991 ويحدد خصائص تلك الموارد المتميزة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية وهذه الخصائص هي: أن تكون الموارد ذات قيمة؛ نادرة؛ صعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، لتتوالى الأبحاث والدراسات في هذا السياق لتسمح بطرح مقاربة أخرى لـ (Pralhad and Hamel 1990) حول ما عرف "بالكفاءات الجوهرية" Core competance حيث يرى الباحثان أن صياغة الإستراتيجية يجب أن تبدأ من داخل المنظمة إلى خارجها وهو نفس الطرح الذي قدمه Barney و Wernerfelt، ويضيف الباحثان في سياق حديثهما عن وجهة نظرهما هذه أن الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة هي التي ستسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهذه القابليات تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المنظمة في مجالات معينة في النظم والعمليات والتي تساهم في إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها¹، كما طرحت رؤية أخرى هي الرؤية المستندة إلى المعرفة (إدارة المعرفة) سنة 1990 (grant, bender, conner Koget) التي يرى أصحابها أن تحقيق المزايا التنافسية في المنظمة يعتمد على المعارف والخبرات الداخلية والخارجية خاصة تلك المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، (سنتناول هذه الرؤى بشيء من التفصيل في المبحث الرابع من هذا الفصل) ووفق هذه المقاربة يعرف (Wenter) Fett. 1984) الإستراتيجية بأنها " امتلاك موارد واستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين على الدخول للصناعة أو تهديدها " وهذا التعريف يشير إلى أهمية الموارد في تحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها، في سياق آخر يتحدث (Aaker. 1989) على أهمية الأصول الغير الملموسة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية فيرى بأن الإستراتيجية هي "القدرة على بناء الأصول أو المهارات المتميزة التي تساعد المنظمة على تعزيز الخبرات والمركز التنافسي للمنظمة قياساً بالمنافسين الآخرين"، أما (Pralhad & Hamel 1990) فيعرفان الإستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة على البناء الإستراتيجي المتميز من خلال النظم والمهارات والتكنولوجيا"²، والملاحظ على هذا التعريف أنه استخدم مصطلح "البناء" بدل الصياغة في إشارة صريحة إلى أن الإستراتيجية جسم يتكون من أجزاء مناسبة ومتناغمة وأن مفتاح النجاح في هذا البناء هو معارف وخبرات الأفراد.

خامساً: الإستراتيجية مفهوم شامل ومتكامل

يشير "Mintezberg" في كتابه (the stratigy process) الذي طرحه سنة 1988 أنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوماً واحداً قادراً على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق وجعلها أكثر قرباً من المهتمين بها عملاً ودراسة،

*ارتبطت هذه النظرية بأعمال Edhit Penrose خلال خمسينيات القرن الماضي من خلال كتابها "نظرية نمو الشركة" والتي رأت فيه خلق القيمة الاقتصادية لا يحدث من خلال امتلاك موارد فقط، بل من خلال الإدارة الفعالة والابتكارية لتلك الموارد كما أوضحت فيه كذلك أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار(للمزيد أنظر: محجوب يمينة وآخرون. تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص: 11).

¹ العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سلق ذكره، ص: 118-119.

² طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ليقدم مفهومه ورؤيته للإستراتيجية بمنظور جديد متعدد الأبعاد ليكون هذا المفهوم نقطة انعطاف في تاريخ الفكر الإستراتيجي بإجماع الباحثين في هذا المجال¹ حيث أطلق على مفهومه مصطلح ((five Ps ويرى بأن الإستراتيجية هي:²

P (Plan): كخطة: ونوع من النشاط المقصود الواعي وهي دليل أو مجموعة أدلة للتعامل مع الموقف؛

P (Pattern): كنموذج: وهو يشير الى السلوك الناتج عن اعتبار الإستراتيجية كخطة أو كمناوره حيث يشير إلى التكامل والتنسيق بين أعمال المنظمة؛

P (Ploy): كمناوره: وهي تعتبر عن إستراتيجية خاصة أو إجراء معين هدفه خداع المنافسين؛

P (Position): كموقف: أي وسيلة لتحديد موقع المنظمة في البيئة؛

P (Perspective): كتصور: أو وجهة نظر مستقبلية حيث أنها تتضمن الموقف بالإضافة إلى طريقة ودقة فهم البيئة الخارجية.

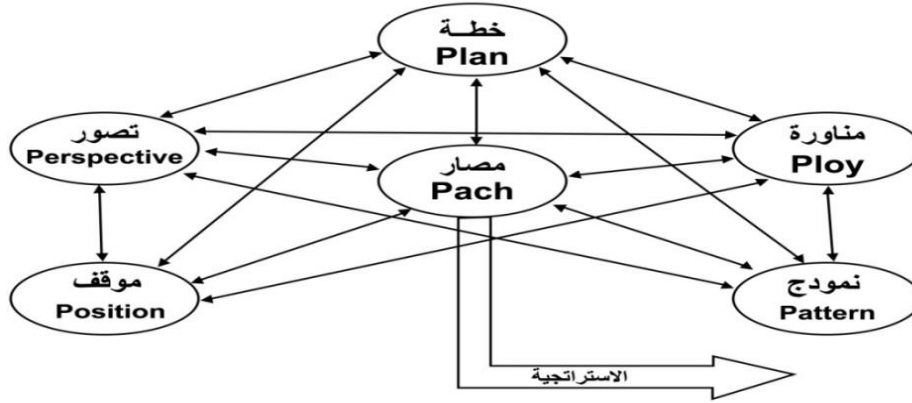
الملاحظ على هذا التعريف أنه يقدم مفهوم شامل ومتكامل للإستراتيجية من حيث كونها خطة، نموذج، مناورة، موقف وتصور، ويضيف Mintezberg ما يسميه "المسار" أو "الزخم الإستراتيجي" وهو الذي يعتقد Mintezberg أنه يؤدي إلى صياغة إستراتيجية تعتقد المنظمة أنها ملائمة، حيث يرى أن المسار هو القوة الوسيطة التي تفسر الانتقال بين تحفيز الإستراتيجية كمناوره تميل إلى الحركة مع الإستراتيجية كنموذج يميل إلى الإستقرار والسكون النسبي، كما أنه يفسر (بمعنى المسار) كيفية إحداث التناسق والتماسك والإنسجام في سلوك المنظمة ومصدره حيث يوضح المسار الإستراتيجية حين ينظر إليها من زاوية الموقف فإن تفكير المنظمة سيكون بلغة العلاقة مع البيئة كما يعطي هذا النسق (المسار) إجابة عن الأسئلة التي تعتبر الإستراتيجية كتصور لنهايات محددة، حيث بإمكان المنظمة الإجابة عليها بالتفاعل مع المفاهيم الأخرى وتسمح بإيجاد السبيل لنشر الأهداف على مجموعة من الأشخاص لتصبح مشتركة بينهم³ ، ويكمن توضيح العلاقة بين المفاهيم (6P) في الشكل التالي:

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² H. Mintzberg, **The strategy concept: Five Ps for strategy**. California management review, 30 (1),1987, p11.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 43

الشكل رقم (02): العلاقة بين المفاهيم الستة لـ (6P Mintezberg)



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004 ص: 44.

في نفس سياق اعتبار الاستراتيجية كمفهوم شامل ومتكامل يطرح (Prahalad & Hamel) مفهومًا لا يقل أهمية عن الذي قدمه Mintezberg حيث يعتبر هذا المفهوم اللبنة التي بنيت عليها الأبحاث والدراسات المتعلقة بالفكر الاستراتيجي منذ تسعينيات القرن الماضي، إذ يرى الباحثان أن الاستراتيجية هي "تصور توسعي يشكل جسرا للمى الفارق بين الذين يتصورونها كنموذج (Patton) وبين الذين يرونها كخطة شاملة (Plan) مصممة بعقريّة المسيرين، وبذلك فالاستراتيجية تسمح للمسيرين برؤية واضحة للأهداف الرسمية المتوخاة وتحديد برنامج عام للتحديات المرتبطة ببناء المهارات في الحاضر والمستقبل والكل يسمح بالاستفادة في نهاية الأمر من الأثر المضاعف للعمل أكثر بموارد أقل"¹ والملاحظ على هذا التعريف أنه:

- يعتبر الاستراتيجية تصور مستقبلي (بعد الأفق)؛
- جسر للمى الفارق الذي قد يحدث في التحول من الخطة إلى النموذج وبين حاضر المنظمة ومستقبلها؛
- أنها مصممة بمعارف وعقريّة المسيرين وبالتالي هي عمل معرفي راقى؛
- أنه يشير إلى ضرورة بناء الخبرات والمهارات في الحاضر والمستقبل باعتبارها هي المسؤولة عن تحقيق النجاح والتفوق والتميز التنافسي.

كخلاصة لما طرحناه من رؤى ومقاربات يمكن القول أن الاستراتيجية موضوعها متشعب وهي ذات أبعاد متعددة، متداخلة ومتشابكة، تتضمن رؤية ثابتة للمستقبل واطارا عاما للتفكير والتصرف مستمد من تلك الرؤية لتصبح بعد تبنيها وسيلة لتحقيق الرسالة والغايات والأهداف المرجوة وموجهة للقرارات المتخذة نحو تلك الوضعيات المرغوبة بالإضافة إلى تعبئة موارد المنظمة لتطوير موقفها التنافسي الحالي والمستقبلي مستندة في ذلك إلى مجموع الخبرات والمعارف التي تمتلكها والتي تسمح لها بالتكيف مع البيئة المتغيرة.

¹ عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي "دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص: 30.

الفرع الثاني: أهمية الاستراتيجية

- لقد أكدت الدراسات التي أجريت في حقل التسيير أن المنظمات التي تتبنى الاستراتيجية خاصة في الحالات التي تكون فيها تلك المؤسسات تنشط في بيئة متغيرة والتي في ضوءها تزداد الحاجة إلى قدرتها على رسم غاياتها وتسطير أهدافها وكيفية تحقيقها، وعلى العموم يمكن إبراز أهمية الاستراتيجية في ما يلي¹:
- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
 - ❖ استيعاب المتغيرات البيئية ومن ثم العمل على استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويُحجم نقاط الضعف داخلياً في ظل الظروف التنافسية الشديدة؛
 - ❖ تخصيص الموارد وخاصة النادرة منها مع تدعيم المركز التنافسي؛
 - ❖ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وتوضيحها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف؛
 - ❖ أن الاستراتيجية هي أداة لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات ورقابها.

الفرع الثالث: مستويات الاستراتيجية

الاستراتيجية هي مجموعة منسقة ومتكاملة من الإجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية، كما تشير الاستراتيجية إلى ما تنوي المنظمة القيام به. بالإضافة إلى تحديد الأهداف الطويلة الأجل واعتماد مسار عمل محدد وكذلك الحرص على التخصيص الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف، ولقد تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية، إلا أنه تجمع الأدبيات على وجود ثلاثة مستويات وهي كالاتي²:

أولاً: الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على المنظمة ككل أي على رؤيتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المنظمة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي إذ تواجه المنظمة تحدي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة أنشطتها المتنوعة وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على

¹ تم اعدادها بالاعتماد على:

- Thomas. L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy-Toward Global Sustainability*, Pearson Education, 13th ed, London, 2012, p: 07.

- طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سلق ذكره، ص ص: 38-39.

² تم اعدادها بالاعتماد على:

- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 52.

- عبد السلام أبو قحف: الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 267-270.

- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص ص: 26-27.

مجلس إدارة المنظمة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

ثانياً: استراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy

هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين أي أن استراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمنظمة؛
- ✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية

تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل والتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط وتبرز الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية ونظم المعلومات فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الإنتاج من خطة الإدارة حول كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق أهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط.

المطلب الثالث: مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي

الفرع الأول: النشأة والمفهوم

الطرح الاستراتيجي/ السيرورة الاستراتيجية/ المسار الاستراتيجي/ الاستراتيجية/ الإدارة الاستراتيجية مصطلحات لا يكاد يخلو منها أي مرجع يتناول الفكر الاستراتيجي غير أن المصطلحين الأخيرين هما الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين وهما يعبران عن القوة والتميز، غير أن الباحث في جوهرهما وبين ثناياهما يجد أنها يختلفان في المعاني باختلاف الأفراد والمنظمات سواء من حيث الإهتمام والإتجاهات أو من حيث الرؤى والخلفيات، فقد جاءت الإدارة الاستراتيجية ككل متكامل لتسد الخطوات وتقيم البرامج نحو التوسع والنمو وتحسين الربحية وتحقيق المزايا التنافسية من خلال البدائل التي تطرحها لعلاج مظاهر الخلل وتعطي نظرة ثاقبة للمستقبل.¹

بالرجوع إلى الأدبيات نجد أن الإهتمام بالإدارة الاستراتيجية بدأ مع ما قدمه Ansoff في سبعينيات القرن الماضي حين حاول تقديم طرح لتجاوز المشاكل التي ظهرت على التخطيط الاستراتيجي حيث نظم الندوة الأولى حول التسيير الاستراتيجي سنة 1974 ثم أتبع ذلك بنشر مقال سنة 1976 مع Hayes و Deckle عنوانه "من الاستراتيجية إلى التسيير الاستراتيجي" (from strategy to strategic management)²، ليأتي الدور بعده على Mintzberg وزملائه في نهاية ثمانينيات القرن الماضي من خلال عملهم الضخم الذي حاولوا فيه تصنيف الأدبيات الموجودة في الإدارة

¹ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

² عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الإستراتيجية في شكل مدارس وتيارات فكرية وأهم شئ ميز العمل هو ما طرحه Mintezberg في ما يسمى بالمدرسة التشكيلية التي كانت بمثابة زبدة عمله، وحسب "ساندлер" فإن ما ميز هذه المدرسة أن لها جانبيين: جانب يصف التشكيل ويصف حالة المنظمة وبيئتها، وجانب ثاني متعلق بالتحول الذي يصف عملية صنع الإستراتيجية حيث أن مفتاح نجاح الإدارة الإستراتيجية هو معرفة متى يكون هذا التحول لازما ومطلوبا ومن تم يجب إدارة هذه العملية (عملية التحول) بفاعلية وهو ما يسميه Mintezberg بالمسار الإستراتيجي¹.

بالعودة إلى مقاربات الإدارة الإستراتيجية نجد أن هناك زخم كبير من المعاني والدلائل يصعب جمعها في مقاربة واحدة بسبب ارتباط هذا المفهوم بالإستراتيجية مما جعل الكثير يربطه مباشرة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، كما أن هناك من يفرق بين المصطلحين على أساس أن الإدارة الإستراتيجية هي حقل الدراسة الأكاديمي بينما الإستراتيجية هي موضوع الدراسة في الحقل المذكور، أما "مزهودة. 2006، ص: 87-88" فيشير إلى أن أهم مقاربات التسيير الإستراتيجي هي: تسيير للإستراتيجية، مجموعة قرارات، مقاربة عملية (سيرورة) وأخيرا كنمط تفكير²، وفي ما يلي بعض التعريفات وفق هذه المقاربات:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة قرارات

يعرفها (Whecken & Hagger. 2004) بأنها "مجموعة القرارات والأنشطة الإدارية التي تحدد التوجه الطويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في مقابل نقاط القوة والضعف الداخلية"³ والملاحظ على هذا التعريف أنه يشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية تعنى بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وبناء على نتائجها تتخذ القرارات التي تحدد موضع المنظمة في المستقبل. أما (David) فيعرفها بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد أداء المنظمة في الأمد البعيد"⁴ والملاحظ على هذا التعريف أنه ربط اتخاذ القرارات بأداء المنظمة في الأمد البعيد والذي يتوقف على مدى قدرتها على فهم مفاتيح النجاح من أجل تحقيق الأداء المرغوب.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية كعملية (سيرورة)

في هذا السياق يعرفها (Thompsson) على أنها "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية ذات الصلة"⁵، في حين يرى (Wright & al) بأنها "تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية وتحديد الرسالة والأهداف ثم وضع الإستراتيجية على مستوى المنظمة ومستوى وحدات

¹ فيليب ساندلر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، -مقاربة مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، العدد4، جامعة ورقة، الجزائر، 2006، ص: 87-88.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁴ مؤيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁵ المرجع نفسه، ص: 18.

الأعمال والمستوى الوظيفي لكي تتطابق مع أوجه القوة والضعف وفرص وتهديدات البيئة الخارجية ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات والرقابة عليها"¹، والملاحظ على هذا التعريف أنه يقدم بالتفصيل السيرورة الاستراتيجية التي تبدأ بتحديد الرسالة والأهداف ثم التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها بالإضافة إلى تحديد الجهة المسؤولة عن هذه العملية وهي الإدارة العليا، أما (Hill & Jone2011) فيعرفانها بأنها "تلك العملية التي من خلالها يقوم المديرون باختيار مجموعة من الإستراتيجيات التي تمكنهم من بلوغ رؤية المنظمة"²، والملاحظ على هذا التعريف أنه يضيف تحديد البدائل واختيار البديل المناسب لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية كنمط للتفكير

وفق هذا المنظور يعرفها (Spitzki1995) بأنها "نمط للتفكير والفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجهات الإستراتيجية وإدماج تنفيذ العملية ضمن الرؤية الكبرى للمنظمة"³ والملاحظ على هذا التعريف أنه يشير إلى جزئية مهمة وهي أن فكر الأفراد الخلاق هو أساس الإدارة الاستراتيجية من خلال توظيف قدراتهم الذهنية والحدسية في خلق التناغم والانسجام بين مختلف مكونات ومراحل الإدارة الاستراتيجية، في نفس وجهة النظر المستندة إلى كون الإدارة الاستراتيجية هي نمط تفكير مميز يرى (David2009) بأنها "علم وفن صياغة الاستراتيجية وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة وظيفياً والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها"⁴.

من خلال ما طرحناه من تعاريف ومقاربات للإدارة الاستراتيجية يمكن القول أنها تمثل عمليات إبداعية التفكير؛ عقلانية التحليل؛ شمولية التصور؛ موضوعية الرؤية؛ تكاملية العمل؛ تركيبية البناء؛ بعيدة المدى وعميقة المنظور.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الادارة الاستراتيجية تمثل مجموع الرؤى الثاقبة للمستقبل التي تحدد في خضمها المنظمة تصوراتها الحالية والمحتملة مع بيئتها، حيث توضح هذه التصورات نوع العمليات التي ستحدد طبيعة القرارات التي يجب اتخاذها على المدى البعيد والحدود والغايات التي يجب أن تذهب إليها المنظمة.

الفرع الثاني: منافع التسيير الاستراتيجي

يمكن للمنظمات التي تعتمد التسيير الاستراتيجي أن تحقق العديد من المنافع ومنها⁵:

- ¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.
- ² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.
- ³ عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات تنافسية-، مرجع سبق ذكره، ص: 88.
- ⁴ العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 1.
- ⁵ تم اعداده بالاعتماد على:
 - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.
 - العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 83-84.
 - محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 23.

- ◀ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- ◀ الاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له فقط وبالتالي محاولة المنظمة رسم مستقبل خاص بها؛
- ◀ مساعدة المنظمة على خلق حالة من التداؤب (Synergy) من خلال ايجاد أفضل ربط ممكن بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها وبما يسمح بقيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف.
- ◀ خلق القيمة: فالغرض لأساسي من الاستراتيجية هو خلق قيمة يستفيد منها الزبون ومختلف الاطراف ذات المصلحة؛
- ◀ تدعيم المركز التنافسي؛
- ◀ التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد من خلال توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد
- ◀ مساعدة المنظمة في التحول نحو منظمات ذكية ومتعلمة من خلال حل المشكلات بطرق منهجية وتشجيع نقل وتبادل المعرفة بين مختلف أجزاءها بالإضافة إلى الاستفادة من تجاربها السابقة.

الفرع الثالث: تحديات التسيير الإستراتيجي

يشير (فليب ساندلر. 2008، ص28) إلى أن صياغة الاستراتيجية في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين هي عملية مختلفة للغاية ولها أجندة مختلفة جدا عن الأبحاث المذكورة في الكتابات الكلاسيكية عن الاستراتيجية في الربع الأخير من القرن العشرين ففي بيئة أعمال القرن الواحد والعشرين أصبح الإهتمام ينصب أكثر على تحقيق النمو المستدام وهو مفهوم أكبر بكثير من الموقف السوقي واختيار المحافظ الاستثمارية، إذ يرتبط هذا المفهوم أكثر بحوكمة المنظمات وبناء السمعة والقدرة على جذب المواهب والإحتفاظ بها بالإضافة إلى المحافظة على علاقات متميزة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط منظمات الأعمال¹، كما يشير العديد من الكتاب إلى جملة من التحديات نوجزها في مايلي²:

- ◀ سرعة تغير بيئة الأعمال؛
- ◀ زيادة حدة المنافسة؛
- ◀ التحالفات؛
- ◀ نظرية الموارد؛
- ◀ المنظمات المتعلمة؛
- ◀ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات.

¹ فليب ساندلر، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² تم اعدادها بالاعتماد على:

- عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 18-19.

- طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 63 – 64.

- Thomas. L. Wheelen ,J. David Hunger , Op. Cit, pp: 9-13.

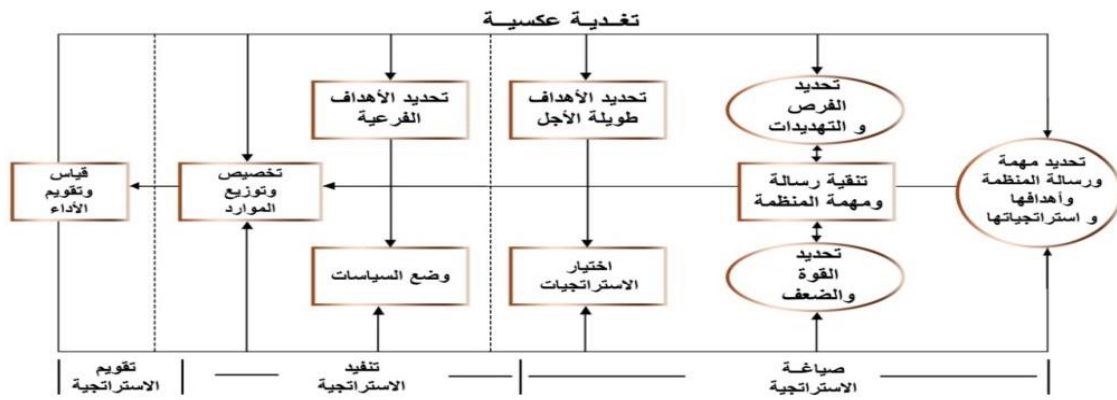
الفرع الرابع: مراحل التسيير الإستراتيجي

لقد سبق وأن أشرنا إلى تعدد المفاهيم والمقاربات التي وضعت للإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي وهو ما انعكس على كثرة المساهمات التي حاولت تفسير مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية تراوحت ما بين التفصيل الدقيق لكل مرحلة من المراحل عند بعض الباحثين، والاكتفاء فقط بالمراحل الأساسية عند البعض الآخر، ويمكن إجمال هذه النماذج ثلاث مجموعات أساسية وفقا لمنطلقاتها الفكرية والفلسفية وهي¹:

أولاً: مجموعة النماذج المعيارية

تنطلق نماذج هذه المجموعة من تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة من قبل المنظمة أي تحديد ما ترغب المنظمة في الوصول إليه من خلال التفكير الحر حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتشخيص البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وبعد تحديد هذه الوضعية المرغوبة (تحديد التوجه الإستراتيجي) تأتي المراحل الأخرى والمتمثلة في: التحليل البيئي، التنفيذ، التقييم والرقابة ومن أهم النماذج التي تنتمي لهذه المجموعة نجد: نموذج (Harvey,1988) ونموذج (David. 1995)، نموذج (Barney & Hesterly. 2006)²، نموذج (Hitt & al. 2000) . الخ. والشكل الموالي يمثل نموذج لهذه المجموعة والتي لا تختلف في فلسفتها بقدر ما تختلف فقط في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم (03): مراحل الادارة الإستراتيجية وفقا للنماذج المعيارية



المصدر: طاهر محسن الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل-، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 53.

وأهم ما يميز هذه المجموعة من النماذج أنها:

تنطلق من تفكير حر واعطاء حرية أكبر للإدارة العليا في تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وترى أن الموارد اللازمة لبلوغ الصورة المستهدفة للمنظمة يجب تديرها من مصادر مختلفة بغرض حشد جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة؛

¹ طاهر محسن الغالبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 53-56.

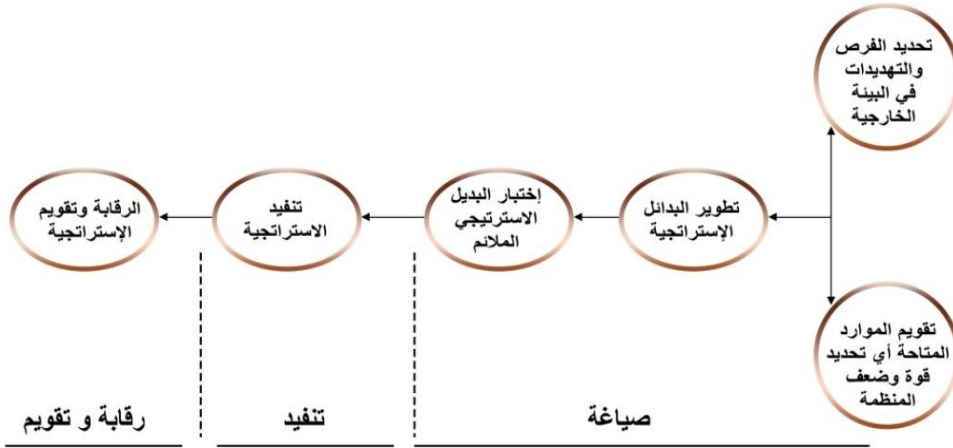
* للإطلاع على هذه النماذج أنظر: العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 84-85.

◀ تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا ونظام القيم السائد فيها؛
 ◀ تنطلق من فرض "ما يجب أن يكون" وليس "ما هو كائن فعلا" مما جعلها معيارية ومثالية الطرح بعيدة عن الواقع.

ثانيا: مجموعة النماذج العملية (الواقعية)

لقد سميت هذه النماذج بالنماذج الواقعية لأنها تنطلق من فكرة أن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تستند إلى تحليل واقعي، موضوعي وعقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن أهم نماذج هذه المجموعة نجد: نموذج جامعة هارفرد، نموذج (Justin & Charles 1981)، نموذج (Wright & al 1998)، نموذج (Wheelen & hunger2006) وفي ما يلي شكل يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق فلسفة هذه المجموعة:

الشكل رقم (04): مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق النماذج الواقعية



المصدر: طاهر محسن الغالبي وآخرون، الادارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل-، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 54

وما يميز هذه المجموعة من النماذج أنها:

◀ تغلب عليها صفة الموضوعية أي عقلانية التفكير والتصرف حيث ترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة إلى حد كبير بما ينتجه الطرف البيئي الخارجي وامكانيات المنظمة الداخلية وبالتالي فهي لا تعطي حرية التفكير والتصرف للإدارة العليا في تحديد الصورة المستقبلية للمنظمة وإنما يكون تدخلها يجب أن يستند إلى ما يجريه المختصين والمستشارين من دراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية؛
 ◀ أنها تركز كثيرا في البحث عن إجابات للأسئلة المطروحة بشأن صورة المنظمة المرغوبة وكذلك الإهتمام بكيفية قياس الأهداف الموضوعية وهذا شيء منطقي باعتبارها تستند إلى الفلسفة الواقعية البراجماتية (Pradmatic).

ثالثا: مجموعة النماذج المتوازنة

لقد حاولت هذه النماذج أن تجري عمليات متوازنة ومتداخلة بين المنظورين السابقين، التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة (البيئة الخارجية) وامكانياتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد، وبالتالي فهذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على نفس القدر من الأهمية لكل منهما، أي أن الإدارة يجب أن تكون حاملة ولكن هذا الحلم يجب أن يكون ذو مدلول واقعي عملي، ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نجد: نموذج (Gluerck. 1978)، نموذج (Mcarthy. 1987) ... الخ.

و من أبرز ما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي:

◀ أهم ميزة فيها أنها تتخلص من الواقعية المفرطة التي تعيق التفكير والإبداع من جهة، وتحد من الخيال الواسع الغير مستند إلى الواقعية من جهة أخرى حيث تحاول الموازنة ما بين العمومية الواسعة الغير واضحة المعالم وبين الواقعية الكثيرة التفاصيل؛

◀ من الصعب تحقيق فرضية هذه النماذج والمتمثلة في إعطاء أدوار متوازنة بين خبرة الإدارة العليا وتجاربها السابقة ونظام القيم لديها وبين دور المتخصصين في النبؤ بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية

تعتبر صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى للتحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي إلى أداة ذات معنى يمكن أن يستند إليها صانعو القرارات الاستراتيجية في المنظمات، ولقد اختلفت وجهات النظر المطروحة من قبل الباحثين حول هذه العملية تبعا لتطور الفكر الاستراتيجي، وعلى العموم يمكن تلخيص وجهات النظر هذه في اتجاهين أساسيين: اتجاه ركز على استخدام النظام الرسمي للتخطيط (الصياغة الشاملة Synoptic) ويقوم على افتراض أن صياغة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي هي عملية عقلانية تتضمن العديد من النشاطات المتعلقة بوضع الأهداف ومتابعة البيئة وتقدير الإمكانيات بالإضافة إلى تحديد الإجراءات في شكل خطط مكتوبة، والدافع هنا لصياغة الاستراتيجية هو رد الفعل نحو المتغيرات البيئية والبحث المسبق عن هذه المتغيرات باعتبارها فرص يمكن استثمارها أو تهديدات يمكن تجنبها حيث يمتاز هذا الاتجاه بالنظرة المحدودة¹، ولقد استمر هذا الطرح إلى غاية نهاية سبعينيات القرن الماضي حيث شجعت البيئات المستقرة نسبيا على انتشار استخدام هذا الطرح في صياغة الاستراتيجية.

أما الاتجاه الثاني فهو ما يطلق عليه الصياغة المنطقية أو التخطيط التراكمي (Incremental) ويرى أنصاره أن صياغة الاستراتيجية هي عملية معقدة للغاية ومتشابكة وتحتاج إلى العمل خارج الإطار النظري المقدم من الباحثين كنموذج متسلسل الخطوات والإجراءات (النموذج التخطيطي) باعتبارها تشمل أكثر عناصر الفكر البشري تعقيدا

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

ودقة وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي¹، حيث يركز أنصار هذا الاتجاه وعلى الخصوص (Mintezberg, Quin & Voyer) على ضرورة تشجيع التعلم الغير رسمي الذي يولد تصورات وتراكيب تخضع للتجريب كي تصبح تدريجيا نماذج قابلة للتطبيق وهذا هو جوهر الاستراتيجية² حسب رأيهم طبعاً، وبناء على هذا الطرح قدم (Mintezberg, 1973) ما يسميه "النموذج الريادي" في صياغة الاستراتيجية الذي يركز أكثر على خلق الفرص من خلال امتلاك رؤية وبصيرة ثاقبة للقادة والتي تترجم في شكل قرارات استراتيجية جريئة³، ووفقاً لهذه الاتجاهات سنحاول في هذا المبحث الدمج بين مختلف الأفكار التي وردت سابقاً من خلال تناول تحديد الاتجاه الاستراتيجي ثم استعراض مفهوم وأدوات التحليل البيئي لننتهي بالتطرق إلى اختيار البديل الاستراتيجي.

المطلب الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح ودقيق يمثل المهمة الأولى للإدارة العليا للمنظمة باعتبار أن له أهمية كبيرة في تعريف المنظمة بيئتها وتبرير شرعية وجودها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الاتجاه الاستراتيجي يخدم وحدة التفكير في المنظمة حيث يعد دليلاً لربط جميع الخطط فيها وتحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها ومرشداً لتخصيص الموارد فيها بالإضافة إلى تنسيق الجهود باعتباره أداة اتصال فعالة ومؤثرة بين جميع مستويات المنظمة.

يتفق الباحثون في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن الاتجاه الاستراتيجي يحتوي على ثلاث عناصر أساسية هي: الرؤية؛ الرسالة؛ الغايات والأهداف الاستراتيجية، إلا أنهم يختلفون في ترتيبها فهناك من يرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة وأخيراً في ضوء الرؤية والرسالة تحدد الغايات والأهداف الاستراتيجية والتي تتفرع عنها لاحقاً أهداف المستويات الوظيفية، أما فريق آخر من الباحثين فيرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد رسالة وقيم المنظمة ثم تحديد الرؤية المستقبلية وأخيراً تشتق منهما الغايات والأهداف الاستراتيجية⁴، في ظل هذا الاختلاف يميل الباحث في بحثه هذا إلى الاتجاه الأول أي تحديد الرؤية ثم الرسالة ثم الغايات والأهداف الاستراتيجية مستنداً في ذلك إلى سببين هما:

❖ أن الاستراتيجية كما سبق وأن أشرنا إليه في تعريف (Pralhad & Hamal) هي "ذلك الجسر الرابط بين حاضر المنظمة ومستقبلها" وبالتالي فإن التفكير في الوضعيات المرغوبة في هذا المستقبل هو شيء ممكن لأنها ناتجة عن انطباعات وتصورات ذهنية ذات بصيرة لهذا المستقبل المرغوب كما توجي بتوجه مستقبلي ينطلق من الحاضر مما يجعلها واقعية الطرح وكما يشير (الغالي 2015) فإن "الرؤية تستند إلى القابليات ومن تم احتمالية تحقيقها وليس

¹ مؤيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

³ نفس المرجع ونفس الصفحة.

⁴ طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

العكس"¹، حيث أن مصدر تلك القابيات هو العقل البشري سواء من خلال معارف الأفراد وخبرتهم وحدهم أو من خلال الإستشراف الاستراتيجي* .

❖ إن اعتماد هذا الطرح الذي تميزت به المدرسة المقاولاتية في نهاية ثمانينيات القرن الماضي جاء من فرضية مفادها أن البيئة غير مدركة تماما كما افترضتها المدارس التقليدية (مدرسة التصميم ومدرسة التخطيط. . الخ) وأنها شديدة التعقيد وسريعة التغيير، وبالتالي هناك إمكانية لإدراكها من خلال نظرة ثاقبة وبصيرة القادة (الإدارة العليا) كما أن دافع النجاح لدى القادة هو الذي يؤدي دورا أساسيا في صياغة الاستراتيجية وليس فقط ما يطرأ من تغيرات في المحيط، ولعل خير دليل على نجاحات الرؤية الناجحات التي حققها المؤسسات اليابانية، وفي سياق الحديث عن هذه النجاحات يشير (مزهودة. 2007، ص101) أن ما حققته المنظمات اليابانية من نجاحات راجع إلى تاريخها الحافل بالمسييرين الرؤيويين (Visionnaire) الذين وظفوا رؤيتهم كخيط موجه (Fil Conducteur) لتلك المنظمات نحو النجاحات الكبرى.

الفرع الأول: رؤية المنظمة

أولاً: في مفهوم الرؤية

على الرغم من كون الرؤية الاستراتيجية مصطلح شائع في أدبيات الفكر الاستراتيجي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف دقيق لها وعادة ما يختلط معناه بمصطلحات أخرى تستخدم في نفس الحقل مثل: الرسالة، الغرض الاستراتيجي، القصد الاستراتيجي... الخ* إلا أن أغلب التعاريف الموجودة تشير إلى ارتباط مفهومها بالمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة.

بالعودة إلى مفهوم الرؤية، نجد (Thompson & al 1996) يعرفها بأنها "إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنطقة التي يرغب فيها القائد الاستراتيجي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واضح وكذلك التغيرات التي تحقق هذا الإدراك"²، والملاحظ على هذا التعريف أنه يعطي الصفة العقلية البشرية للرؤية وربطها بمستقبل منظور في أفق زمني محدد، في حين يعرفها (الغالي. 2015) بأنها "تعطي منظور مستقبلي للمنظمة دون أن تهمل حاضرها"³، والملاحظ على هذا التعريف أنه يعطي للرؤية بعدا آخر من خلال اعتبارها منظور مستقبلي ينطلق من الحاضر لبلوغ تلك الوضعيات المرغوبة في

¹ نفس المرجع ونفس الصفحة.

* الإستشراف الاستراتيجي هو نطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التغيرات والتطورات المستقبلية قبل أن تحدث.

* يعبر أحد القادة الاستراتيجي عن هذا الغموض فيقول "لقد سمعت مصطلحات كثيرة كالغرض، الرسالة القصد الاستراتيجي... إلا أنني لم أتكمن من التفريق بينها، ولم أتمكن من فهم معنى الرؤية بل أكثر من ذلك لم يستطع أحد أن يوضح لي الطريقة الصحيحة للتمييز بينها حتى أخرج من هذه المشكلة، في نفس السياق يشير ((Collins et Porras. 1991)إننا لما نتذكر الرؤية نستحضر كل التصورات، نفكر في الانجاز المميز، نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم ببعض، نفكر في الأهداف الطموحة والكبيرة التي تجذب الناس إليها تفكر في أسباب وجود المنظمة، نفكر في الألام التي نريد تحقيقها.. لكن المشكلة دائما تبقى دائما أنه لا احد فينا يعلم ماذا تعني الرؤية بالتحديد. . . بالاعتماد على:

ماجد عبد الهادي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ن عمليات، حالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص112

¹ العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

³ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

المستقبل، في حين يعرفها آخرون بأنها " تعريف بالنوايا والمقاصد والتي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي"¹، والملاحظ على هذا التعريف أنه يشير إلى أن الرؤية ماهي إلا تعريف بالنوايا والمقاصد وهو ما يعطيها ثلاث خصائص أساسية هي: العمومية، الشمول والتفكير الاستراتيجي، في طرح آخر يشرح المقصود بالتفكير الاستراتيجي عرفها البعض بأنها "تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه في هذا المستقبل حيث ينظر القائد للمنظمة كمفكر استراتيجي ليس كما هي الآن بل كما يجب أن تكون عليه في المستقبل"²، أما (Daft & Neo2001) فيرى أن الرؤية هي " مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم أو الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرؤية تمثل تموقع المنظمة في المستقبل وهي ناتجة عن تفكير إبداعي وخالق للقادة لتكون بمثابة السند والقوة والإلهام المحفز لجميع الأطراف من أجل بلوغ الغايات والأهداف المنشودة التي ترسمها تلك الرؤية.

ثانيا: أهمية الرؤية

تتجلى أهمية الرؤية في كونها تمكن المنظمة من ايجاد موقع لها في المستقبل في بيئة أصبحت معقدة، ديناميكية وتنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهو الأمر الذي يفسر الحاجة إلى استراتيجية معرفية وابداعية أكثر مستندة إلى مزايا السوق تلي تطلعات الزبائن وتعزز من نظرتهم الإيجابية اتجاه المنظمة، بالإضافة إلى قدرة الرؤية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المنظمة وكذلك قدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمات وفي نتائج السلوك الأساسية⁴.

ثالثا: خصائص الرؤية الناجحة

تتصف الرؤية الناجحة بمجموعة من الخصائص منها: تركيزها على المستقبل وهي بذلك لا تعكس الحاضر فقط وإنما تنطلق من الحاضر لترسم المستقبل المرغوب، وأن تكون واضحة، بالإضافة إلى القدرة على الإلهام من خلال خلق نوع من الالتزام والحماس لدى الأفراد من أجل التقدم نحو النهاية المرغوبة وكذلك يجب أن تنسجم وتتناغم الرؤية مع الثقافة فلا يمكن مثلا اعتماد الرؤية المستندة على الإبداع في ظل ثقافة منظمية لا تميل إلى المخاطرة وتشجيع المبادرة الفردية⁵.

الفرع الثاني: الرسالة

¹ فوزي شعبان مذکور، الإدارة الاستراتيجية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 51.

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية-مهارات التفكير الاستراتيجي-، مطابع دار المهندسين، القاهرة، مصر، 2008، ص: 54.

³ العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

⁴ المرجع نفسه، ص: 226.

⁵ حسان دهش جلاب وآخرون، الإدارة الاستراتيجية-مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 175

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم رسالة المنظمة، فيرى البعض أنها تنصب أساساً على تحديد الغاية الأساسية لوجود المنظمة والأساس الذي تشتق منه الغايات والأهداف ووفقاً لجهة النظر هذه تعرف بأنها "السبب من وجود المنظمة"¹، ومن تم فهي الأداة التي تحدد هوية المنظمة ومدى تميزها عن غيرها، كما تعتبر الأساس الذي تبنى عليها الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات²، كما أن هناك من ربطها بتحديد مجال النشاط المنظمة ومنتجاتها وعملائها وأسواقها وفي هذا الصدد يعرفها (المغربي. 1999) بأنها "الإطار الرسمي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها"³، أما* (P. Drucker) فيعتبر عنها بطريقة أكثر اختصاراً ووضوحاً فيرى أن "رسالة المنظمة هي إجابة عن التساؤل: من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي نقدمه؟"⁴.

الملاحظ أن التعاريف السابقة تحدد لنا النقاط الجوهرية التالية حول مفهوم الرسالة:

- ❖ أن الرسالة تعبر عن سبب وجود المنظمة والغرض الذي أنشأت من أجله؛
- ❖ أنها تحمل في طياتها كل ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- ❖ أنها تمثل الأساس في الانطلاق نحو تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- ❖ أنها تكون في شكل إعلان رسمي.

ولتحديد الرسالة أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال باعتبارها تحمل في طياتها معايير موحدة ومقبولة لأساليب تخصيص الموارد، كما تعطي للإدارة أسس واضحة لعملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، بالإضافة إلى كونها في تعزيز قيم الولاء والانتماء لدى الأفراد اتجاه المنظمة وهي بذلك تبني مناخاً تنظيمياً متكاملاً، منسجماً وموحداً، كما تعطي تعريفاً لأعمال المنظمة مما يجعل الأهداف الاستراتيجية واضحة ودقيقة⁵.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أنه هناك من العوامل التي يمكن أن تؤثر في إعداد رسالة المنظمة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الرسالة ولعل من أبرزها تاريخ المنظمة الخاص بها والذي يعبر عن إنجازاتها واستراتيجياتها

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

² بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

³ عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

* بيتر دراكر (Peter Ferdinand Drucker (2005-1905): نمساوي الأصل وعاش في الو. م. أ. كاتب ومستشار إداري وأستاذ جامعي، يعد أحد أهم أعلام علم الإدارة الحديث، يعد كتابه "مستقبل الإنسان الصناعي" خطوة حاسمة في حياته وحياة الإدارة والذي وجد اهتماماً من ألفريد سلون رئيس شركة "جنرال موتورز" فكلفه بدراسة للشركة شكلت بدايات هامة لتطور علم الإدارة الحديث حيث كانت كما قال عنه رئيس GM كأنه بدأ منفرداً حملة استكشافية لوضع خارطة علم الإدارة متحدياً بذلك نظرة كارل ماركس، أسس للإبداع والابتكار في المنظمة ويرجع إليه مفهوم عمال المعرفة Knowledge Worker، كما كان له السبق في إعطاء الاهتمام بالزبائن والسوق في جميع أنشطة المؤسسة، (المرجع: موسوعة ويكيبيديا).

⁴ العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

⁵ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

وهذا التاريخ هو جزء من المنظمة ويجب أخذه بعين الإعتبار عند صياغة رسالة المنظمة لتعزيز سمعتها في السوق ولدى جميع الأطراف المتعاملة معها، بالإضافة إلى قيم الملاك والإدارة واهتمامهم وتفضيلاتهم دون إهمال كذلك البيئتين الداخلية والخارجية حيث يجب صياغة الرسالة على ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.¹

الفرع الثالث: صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

إذا كان هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في حقل الإدارة على أن الأهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط مخطط ومقصود فإنه في المقابل لا يوجد اتفاق حول مفهوم واضح ودقيق لها خاصة مع بروز مستويات مختلفة من الأهداف (تكتيكية، تشغيلية، استراتيجية)، ويمكن تلخيص بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم الأهداف في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): مفهوم الأهداف وفق دراسات بعض الباحثين

المفهوم	الدراسة
صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها	Etzioni,1964,80
النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات المرغوبة للمؤسسة	Ackoff,1970,23
النتيجة المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	Drucker,1974,32
السبب العام لوجود المؤسسة في المدى البعيد، وهو ما تعمل المنظمة على تحقيقه من خلال قراراتها الاستراتيجية	Hussey,1979,109
تلك النهايات التي تسعى المؤسسة في الوصول إليها من خلال عملياتها	Glueck,1980,35
السبب المستمر لوجود المؤسسة	Argenti1981,40
النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أو أنها تلك النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي	Brawn,1985,231
حالة مرغوبة تسعى المؤسسة في الوصول إليها	Duft,1992,37
الغاية التي توجه المؤسسة الجهود نحوها	Cetro et Peter, 1995,61
النتيجة النهائية لنشاط مخطط وهي تحدد ما ينبغي انجازه ومتى، تكون مكتوبة وكمية ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق المؤسسة لمهمتها،	Wheelenet Hunger,1997,15

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولة والمنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص:183.

¹ انظر:

- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص:119-120.

- كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص:191-192.

بناء على التعاريف المدرجة في الجدول أعلاه يمكن القول أن الهدف ما هو إلا تعبير عن نتيجة يراد تحقيقها في المستقبل.

بالعودة إلى مفهوم الأهداف الاستراتيجية فإن أدبيات التسيير الاستراتيجي تتفق على أنه هو ذلك الهدف الذي يرتبط مباشرة برؤية ورسالة المنظمة باعتبار أن هذه الثلاثية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) هي المكونات الأساسية للاستراتيجية، فإذا كانت الرؤية تعبر عن تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه وهي عادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، فإن الرسالة تعبر عن سبب وجود المنظمة والأساس الذي تبني عليه الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والبرامج.

من خلال ما سبق تتضح تلك العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة والهدف الاستراتيجي، فنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها يتوقف على مدى قدرتها على تحويلها إلى غايات* وأهداف قابلة للقياس، وتحديد الأهداف الاستراتيجية هو الأساس الذي يركز عليه متخذ القرار في تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة انطلاقاً من كون أن الهدف الاستراتيجي يحاول الإجابة على السؤال التالي: ما الذي تأمل المؤسسة في انجازه وتحقيقه في المدى القصير، المتوسط والطويل؟

على العموم يمكن الاستدلال على الهدف الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:¹

- تعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي تأتي بعد تحديد الرؤية المنظمة ورسالتها؛
- تعد الأهداف الاستراتيجية نقطة البداية والمرشد الأساسي لتحديد الأهداف التشغيلية بالمنظمة.
- تعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من قضايا الإطار العام للمنظمة.

ثانياً-أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية

- هناك عدة دواعي تبرز أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية من بينها:²
- تعد الأهداف من أبرز وأهم عناصر التخطيط أي أنه لا جدوى لعملية التخطيط دون وجود غايات وأهداف واضحة؛
 - أن الأهداف تعد مرشداً ومحددًا لنوع القرارات الواجب اتخاذها للتعامل مختلف المواقف التي تواجهها المنظمة؛
 - أنها تساهم في توضيح العلاقات السائدة داخل المنظمة بالإضافة إلى توضيح علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية؛
 - أنها تساهم كذلك في وضع المعايير التي يستند إليها في تقييم الأداء.

* من الصعب جدا إيجاد حدود فاصلة بين الغايات والأهداف، وحسب رأي الباحث فإن الأهداف تشير إلى ما ترجو المؤسسة تحقيقه على مدى زمني قصير ومتوسط، في حين تعبر الغايات إلى ما تريد المؤسسة تحقيقه على مدى زمني طويل نسبياً، ويعتبر تحقيق الأهداف خطوة هامة نحو بلوغ الغايات.

¹ عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص: 41.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 94-95.

ثالثا: خصائص الأهداف الاستراتيجية

- هناك العديد من الخصائص التي تمتاز بها الأهداف الاستراتيجية والتي عادة ما تختصر في smart¹:
- S: محددة بنتيجة واحدة رئيسية Specific؛
- M: قابلة للقياس Mesurable؛
- A: سهلة البلوغ Attainable؛
- R: النتائج موجهة Result-Oriented؛
- T: الوقت المحدود Time-limited.

إن ما يمكن استخلاصه من الخصائص السابقة أن الهدف الاستراتيجي يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى القدرة على تحقيقه، وهو محدد وملئم لرسالة المنظمة ورؤيتها بالإضافة إلى كونه واقعي يمكن تحقيقه من خلال الإمكانيات المتاحة وهو يرتبط بفترة زمنية معينة، وكذلك إشراك مختلف الأطراف في وضعه.

المطلب الثاني: مفاهيم حول التحليل الاستراتيجي

بعد الانتهاء من تحديد الاتجاه الاستراتيجي تكون الصورة قد اكتملت عن المستقبل المرغوب فيه للمنظمة لتنتقل بذلك مرحلة أخرى وهي معرفة واقعها الآن من خلال دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية قصد الوقوف على ما تتيحه من فرص وتفرضه كتهديدات وما تملكه من نقاط قوة وضعف.

لقد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعريفات مختلفة للتحليل الاستراتيجي وفقا لتوجهاتهم ومدارسهم الفكرية، فلقد اقترن هذا المفهوم لدى الكثيرين بنموذج Swot الذي طرحته مدرسة هارفرد للأعمال، ووفقا لذلك عرفه (Wright & al. 1995) بأنه "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية وهذا المفهوم يسمى تحليل Swot"² أما باحثين آخرين وبحكم سرعة تغير البيئة الخارجية فقد ربطوه بتحديد المركز التنافسي للمنظمة وفي هذا السياق يعرفه (Johensson & al. 1999) بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"³ وهناك من ذهب إلى أبعد من هذا الحد وربطه بالبحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات الاستراتيجية المتميزة والمتمثلة في المعارف والخبرات والقابليات في هذا الصدد يعرفه (M. Hitt & al) بأنه "جوهر الفكر الاستراتيجي للأعمال وأداة قيمة لاستكشاف مصادر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الصناعة وتطوير القدرات الاستراتيجية المتميزة"⁴، كما نجد

¹ جاسم محمد سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر، الرياض، 2006، ص: 200.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

³ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

⁴ عبد السلام ابراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي "دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، 2008، ص: 193.

هناك فريق آخر من الباحثين اعتبره كعملية Process هدفها قيادة التغيير في ظل بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد وعدم التجانس ووفقا لهذا المنظور يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه " عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي"¹.

إن ما يمكن ملاحظته من التعاريف السابقة أن التحليل الاستراتيجي له ثلاث منطلقات أساسية، الأول رسمت ملامحه مع مدرسة هارفرد ونموذج SWOT الذي شاع استخدامه في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي أين كانت البيئات تتصف بالاستقرار النسبي حيث كان هدفه هو تحقيق الموازنة بين الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف للمنظمة من جهة أخرى قصد تحديد فرص النمو والتفوق، لينتقل بعدها إلى التركيز على تحديد المركز التنافسي من خلال تحليل بيئة الصناعة قصد تحديد الموقف التنافسي (التركيز على تحليل البيئة الخارجية) ليتحول الأمر بعدها إلى تحليل الموارد والقدرات المتميزة للمنظمة (الاتجاه إلى داخل المنظمة) باعتبارها مصدر تطوير المزايا التنافسية المستدامة والمستمرة وذلك في ظل بيئات أصبحت تتصف أكثر بالتعقيد والديناميكية أكثر من أي وقت مضى ووفقا لذلك يرى (عبد السلام، 2008، ص: 194) أن الأهمية الاستراتيجية للتحليل الاستراتيجي تكمن في خلق التماسك والانسجام بين قدرات وموارد المنظمة وفرص البقاء والنمو والاستمرارية والتميز في البيئة التنافسية، كما أنه يسهم في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال وهو بذلك يوفر اطارا ملائما لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي ويوفر المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسمح بتحقيق التماسك والترابط* Aligement بين المنظمة والبيئة المحيط بها²، ويضيف نفس الكاتب أن التحليل الاستراتيجي يسهم في رسم خارطة القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال فهو يهتم بتحليل المركز الاستراتيجي للمنظمة في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: ما التغييرات المحتملة في البيئة التنافسية؟ ما سيناريو التأثيرات المحتملة لتلك التغييرات على أداء المنظمة؟ ما هي القدرات والموارد التي تحقق التميز أو تخلق فرص جديدة للتفوق؟ ما هو طموح أصحاب المصلحة من أعمال المنظمة؟ وكيف تؤثر طموحاتهم على المنظور المستقبلي للأعمال؟³.

بالعودة إلى مضامين التحليل الاستراتيجي، تجمع الأدبيات على ضرورة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية

⁴ وهو ما سنتناوله بشيء من التفصيل في ما يلي:

¹ نفس المرجع ونفس الصفحة.

* تعرف كلمة Alignment في قاموس Webster بأنها الترتيب في خط مستقيم، كما تعرف بأنها حالة اتفاق أو تعاون بين الأشخاص أو المجموعات أو الأمم على قضية أو وجهة نظر مشتركة، أما في مجال الأعمال فتعرف بانها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين. وهذا يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه، وهناك مصطلح آخر يستخدم في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وهو التداؤب Synergy الذي لا يختلف في معناه عن مصطلح Alinment، حيث يعني وفق قاموس Webster التعاون المتبادل المنفعة أو التوافق بين المشاركين أو العناصر التجارية المختلفة مثل الموارد والأنشطة والجهود... الخ، (المرجع: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy>)

² المرجع نفسه، ص: 195.

³ نفس المرجع ونفس الصفحة

⁴ J. P. Halfa ,M. kalika et al , *Management Stratégique* , 10^{em} édition , Yuiber Edition ,pp: 87-88.

الفرع الأول: تحليل البيئة الداخلية

تشير البيئة الداخلية إلى مجموع المتغيرات التي تقع داخل التنظيم ويمكن للمنظمة السيطرة عليها، والهدف من هذا التحليل هو الوقوف على مستويات الأداء، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة بهدف دعمها من أجل زيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة أو مواجهة المخاطر، بالإضافة إلى اكتشاف مواطن الضعف أو مجالات القصور من أجل الحد منها أو التغلب عليها، بالإضافة إلى تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، ويضيف (M. Hitt & a. l2007) في هذا السياق أن النظرة الجديدة للموارد والقدرات الجوهرية والقابليات في البيئة الداخلية للمنظمة يمكن أن يكون لها تأثير أقوى نسبيا على أدائها مقارنة بالعوامل الأخرى للبيئة الخارجية، ومن أهم العناصر التي يتم تحليلها في هذه البيئة نجد:

◀ **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة من خلال تحديده للأقسام والوحدات الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما أنه يعكس العلاقات بين تلك الأقسام والوحدات ومراكز المسؤوليات، ويحدد الصلاحيات وشبكات الإتصال بين مختلف المستويات¹، حيث أن الهدف من تحليل الهيكل هو الوقوف على مدى ملائمة وفعالته في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

◀ **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية مكونا أساسيا في البيئة الداخلية للمنظمة وتمتاز عادة بكونها تتشكل من مفردات كثيرة وغير ملموسة باعتبارها تعبر عن المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين في المنظمة وغالبا ما تعكس رسالة المنظمة وقيم المؤسسين لها وتتسم بدرجة من العمق والإقناع مما ينعكس على العاملين فيها، حيث كلما أهتمت المنظمة بثقافة أفرادها ساهم ذلك في حسن استغلال قدراتهم ومهاراتهم وتوظيفها في تحسين أداء المنظمة.

بالإضافة إلى العنصرين السابقين، يجب تحليل كذلك ما يلي:

◀ **القدرات المتميزة: (الكفاءات الجوهرية * Core competences):** المقصود بها "قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة المتنوعة"²، وهي تعبر عن أهم نقاط قوة المنظمة إن وجدت باعتبارها مفتاح تحقيق المزايا التنافسية.

◀ **الموارد:** وهي تشمل كل ما تملكه المنظمة من موارد مادية؛ بشرية؛ تكنولوجية بالإضافة إلى الموجودات الغير الملموسة كالمعرفة والخبرات والعلامة التجارية.. الخ، حيث ينصب التحليل هنا على معرفة نقاط قوة وضعف

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 89.

* لقد ورد هذا المصطلح بتسميات مختلفة ولعل من أبرزها: الكفاءات المحورية، الكفاءات الجوهرية، مهارات القطب، القدرات المتميزة.. الخ، ورغم تعدد المصطلحات المعبرة عنه إلا أنها لا تختلف في معانيها ومقاصدها

² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2002، ص 6 .

تلك الموارد ومدى أهمية كل مورد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة¹، ومن أبرز الأساليب المستخدمة لتحليل الموارد نجد "أداة VIRO"^{**} التي طرحها Barney 1991 والتي سنتطرق لها لاحقا في أدوات التحليل الإستراتيجي.

القابليات: هي تشير إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها التشغيلي بمعنى أدق تلك المهارات التي تستند إليها المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الاهداف التنظيمية، وهي غير ملموسة ناتجة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها ونظم الرقابة فيها وهي تعبر عادة عن الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد لإنجاز عملهم واتخاذ القرارات²، حيث أن هدف التحليل هنا هو محاولة التمييز بين القابليات والموارد باعتباره يعد أمرا جوهريا لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى توليد وإيجاد المقدرمة المتميزة (الكفاءات المحورية) فقد تمتلك المنظمة موارد فريدة ذات قيمة عالية لكنها لا تمتلك القابليات على استغلالها بفعالية وبالتالي قد لا تستطيع أن تشكل ما يسمى بالكفاءات المحورية، ومن الأهمية أيضا القول أن المنظمة قد لا تحتاج إلى الموارد المتفردة ذات القيمة العالية من أجل خلق المقدرمة الجوهريّة طالما أنها تملك قابليات لا تمتلكها المنظمات المنافسة³.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية "اكتشاف مختلف العوامل والمتغيرات الاقتصادية؛ الاجتماعية؛ السياسية؛ التكنولوجية؛ الثقافية وقوى المنافسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات البيئية"⁴، حيث تمثل الفرصة "أي موقف إيجابي في البيئة الخارجية أما التهديد فيشير إلى تلك العوامل التي أدت أو قد تؤدي إلى فشل المنظمات في تحقيق أهدافها"⁵، وتنقسم البيئة الخارجية إلى صنفين: بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة وفي ما يلي شرح مختصر لهاتين البيئتين:

البيئة الخارجية العامة: هي تمثل تلك المتغيرات التي لا تؤثر مباشرة على أعمال ونشاطات المنظمة في الأجل القصير، ولكنها تؤثر في القرارات الطويلة الأجل⁶، وهذه العوامل هي: السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والعوامل التكنولوجية، حيث أن هذه العوامل تؤثر مباشرة على جاذبية الصناعة.

البيئة الخارجية الخاصة: وهي تشير إلى البيئة التنافسية أو تحليل جاذبية الصناعة، حيث يعتبر نموذج القوى الخمس لبورتر مرشدا ومحددا لمعالم هذه البيئة والذي حاول من خلاله تفسير حدة المنافسة في الصناعة

¹ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص: 361.

^{**} هي اختصار للخصائص التالية: Value ذات قيمة، Imitability صعوبة التقليد، Rarness نادرة، Organizing التنظيم وستنحدث عنها بشيء من التفصيل لاحقا في العنصر الخاص بالتحليل الإستراتيجي.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

³ المرجع نفسه، ص: 312-313.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 65.

⁵ العيساوي محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 279.

⁶ ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم ونماذج تطبيقية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 39.

الواحدة وهذه القوى هي: المنافسين في الصناعة والموردون، الزبائن، المنافسون الجدد أو المحتمل دخولهم للصناعة واخيرا المنتجات البديلة، وسنتطرق لهذا النموذج بشيء من التفصيل في المطلب الموالي الذي سنتناول فيه أدوات التحليل الاستراتيجي.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

عمليا؛ طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي متنوعة من حيث المضمون وكذلك الشكل نتيجة ارتباطها بخيارات، أولويات وتعهدات تم اعتمادها لبلوغ عدد من الأهداف وهو ما يتطلب منهجية عمل تضمن عدم الخروج عن المسار المرغوب فيه واختيار الاستراتيجية المناسبة لبلوغ تلك الأهداف، وعموما يمكن تقسيم أدوات التحليل إلى أدوات تحليل تقليدية وأدوات تحليل حديثة.

الفرع الأول: أدوات التحليل التقليدية

سميت بالتقليدية أو الكلاسيكية لارتباطها الوثيق بالمدارس الكلاسيكية للفكر الاستراتيجي (مدرسة التصميم، مدرسة التخطيط، مدرسة التمويع) حيث شاع استخدام هذه الأدوات إلى غاية منتصف ثمانينيات القرن الماضي كنتيجة لارتباط مفهوم الاستراتيجية بمنظورين أساسيين: الأول اعتبرها حافظة أنشطة (ثنائيات منتج/سوق) ومن تم التركيز على المصفوفات باعتبارها أداة لتحليل محفظة الأنشطة التي تسمح بتعظيم الحصة السوقية للمنظمات ومن أمثلة تلك المصفوفات نجد: مصفوفة SWOT، ADL، Mackinsy.. الخ، بالإضافة إلى أدوات أخرى مثل: دورة حياة المنتج، منحى الخبرة.. الخ، أما المنظور الثاني فقد ارتبط بكون الاستراتيجية كتموقع في الصناعة أو قطاع معين وبالتالي ظهرت الحاجة إلى أدوات تحليل جديدة لتحليل الصناعة ومن أهم الأدوات التي استخدمت هنا نجد: نموذج القوى الخمس لبورتر، سلسلة القيمة.. الخ، وفي ما يلي شرح مختصر لأهم هذه الأدوات وأكثرها استخداما في البحوث والدراسات:

أولا: مصفوفة SWOT

تتفق الأدبيات على أن البداية الأولى في المنهجية الاستراتيجية كانت مع ظهور نموذج LCAG* (نسبة إلى الأحرف الأولى للباحثين الذين وضعوه)، والذي قدم من خلاله هؤلاء الباحثين طريقة إجرائية رسمية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، حيث يحدد هذا النموذج مسارا عمليا يفرق بين مرحلتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، حيث ترتبط المرحلة الأولى بالتحليل الداخلي والخارجي للبيئة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومرحلة ثانية تتعلق بتخصيص الموارد وتعبئتها بما يسمح بإنجاز المرحلة السابقة¹، لكن السؤال الذي طرح آنذاك هل تبدأ المنظمة بتحليل البيئة الداخلية أولا أم بتحليل مواردها الداخلية عند محاولتها تحديد موقفها التنافسي؟ للإجابة على

* تشير إلى الأحرف الأولى لأسماء الباحثين: Learned, christensen, andrews et guth

¹ دانيال بوتى وآخرون، الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية، ترجمة: زهية موساوي، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

الفصل الأول. الإستراتيجية من نموذج SWOT إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي

هذا السؤال قدم **H. Welhrich**** أسلوبه في التحليل الموقفى (Situational Analysis) من خلال تقديم مصفوفة SWOT لمقابلة التهديدات والفرص البيئية مع نقاط القوة والضعف للمنظمة، والتي تعطي مجموعة من المواقف والخيارات الممكنة للمنظمة.

الشكل رقم (05): مصفوفة Swot

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استراتيجية هجومية (S/O))	استراتيجية علاجية (W/O))	الفرص البيئية
استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	
استراتيجية دفاعية (S/T))	استراتيجية انكماشية (W/T)	التهديدات البيئية
استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات	تقليل نقاط الضعف لتجنب التهديدات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

العيساوي محمد حسين وآخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة -مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة- الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص: 287.

ثانيا: نموذج القوى الخمس

نظرا لكون العمل الذي قدمه H. Welhrich والمتمثل في مصفوفة SWOT المعتمد على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يتطلب جهدا ووقتا كبيرا لجمع المعلومات بالإضافة إلى كونه لا يقدم تفسيراً دقيقاً لكيفية تحقيق المزايا التنافسية، قدم M. Porter أدوات أخرى للتحليل انطلاقاً من نظريته لكيفية صياغة الاستراتيجية، فهو يرى أن الصياغة يجب أن تتم باعتماد آليات النظر من خارج المنظمة (Out Side In View) إذ تمثل عوامل المنافسة والأسواق والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة نقطة البداية لصياغة الاستراتيجية، وبناءً على ذلك قدم M. Porter نموذجاً يضع فيه خمسة عوامل تكل أساس المنافسة داخل الصناعة وهي:¹

**يشير H. Welhrich إلى أن الباحث Philip Selznick أستاذ الادارة هو مبتكر مصفوفة Swot الشهيرة، ثم طورت هذه الفكرة لاحقا من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة Harvard للأعمال وعلى وجه الخصوص ((Learnad and Andrews لكي تصبح ليس فقط لتحديد القدرات المميزة للمنظمة وانما كذلك أصبحت تستخدم في تحديد الفرص (للمزيد انظر: العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 283-284)

¹ تم اعداده بالاعتماد على:

- العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 340-351.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 166-169.

- ◀ تهديد المنافسين الجدد أو المحتملين: حيث يشكل دخول أعضاء جدد للصناعة تهديد للمنظمات القائمة باعتبار أن الداخل الجديد للصناعة قد يملك قدرات جيدة تسمح له بتحقيق حصة سوقية معتبرة، وتتوقف حدة هذا التهديد على وجود عوائق دخول للصناعة.
- ◀ القوة التفاوضية للموردين: يستطيع هؤلاء التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أسعار مواد معينة، بالإضافة إلى جودة مبيعاتهم، لذلك لابد من دراسة نقاط قوتهم حيث كلما كان المورد ضعيف قوي مركز المنظمة من خلال قدرتها على فرض الأسعار طلب الجودة والعكس صحيح؛
- ◀ القوة التفاوضية للمشتريين: حيث يستطيع هؤلاء التأثير على المنافسة من خلال قدرتهم على التفاوض حول الأسعار أو طلب الجودة في المنتجات.
- ◀ تهديد المنتجات البديلة: هي تلك السلع والمنتجات التي قد تبدوا ظاهريا مختلفة ولكنها في الحقيقة تستطيع أن تشبع نفس الحاجة ووفق Porter فإن وجود هذه السلع والمنتجات قد يقلل من الأرباح ويؤثر على الأسعار.
- ◀ المنافسة بين المؤسسات القائمة: هذا العنصر يعتبر مركز النموذج باعتباره يشير إلى التقاء القوى السابقة، وحسب Porter فإنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل نقصت بدرجة أكبر قوة المنافسين في الصناعة في ما يخص تحقيق الأرباح وفرض الأسعار¹، بالإضافة إلى أن أي حركة أو مناورة من المنظمات المتواجدة في الصناعة تنتج عنه ردة فعل من قبل المنظمات الأخرى الناشطة في نفس الصناعة²، ومن أهم العوامل المؤثرة على حدة المنافسة نجد: معدل نمو الصناعة، تغيير المنتجات، تكاليف التبدل، عوائق الدخول والخروج من الصناعة. . . الخ.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم إضافة عنصر سادس للنموذج من قبل الباحث فريمان (Fremen) وهو القوة النسبية لأصحاب المصالح³، وهم يمثلون كافة الأفراد والجماعات الذين لهم مصلحة في المنظمة (في ما تقوم به أو جودة ما تقوم به) وهم صنفان: أصحاب المصالح من الداخل وهم يمثلون حملة الأسهم، العاملين رجال الإدارة العليا والمديرون وأصحاب المصالح من الخارج وهم: الزبائن، الموردين، حملة السندات، النقابات العمالية، المجتمع المدني، والجمهور بصفة عامة، حيث يتم اعتماد طريقتين في صياغة البدائل المتعلقة بالتعامل معهم: إما تحليل أصحاب المصالح وترتيبهم حسب احتياجاتهم وربطهم بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، أو إدارة أصحاب المصالح من خلال الاتصال بهم، التفاوض معهم، التعاقد معهم، وتحفيزهم للعمل بالطريقة التي تخدم المنظمة⁴.

- مؤيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 97-100.

¹ هال شارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص: 132.

² أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

³ A. F. Alkhafaji, *Strategic Management Formulation Implementation and Control in a Dynamic Environment*, The Haworth Press, Binghamton, p 24.

⁴ العيساوي محمد حسين وآخرون مرجع سبق ذكره، ص: 155-156.

ثالثا: سلسلة القيمة

يعتبر هذا النموذج أيقونة Porter والتي تركز عليها جل الكتابات في التحليل الاستراتيجي، حيث يقسم هذا النموذج نشاطات المنظمة إلى سلسلة أولى تمثل النشاطات الأساسية والتي تسهم مباشرة في عمليات الإنتاج والبيع، وسلسلة ثانية تمثل النشاطات الأولية ويتم هنا حسب ما يشير إليه (Martinet. 1988) C. على أساس اختلاق الآليات الاقتصادية الخاصة بها من حيث أثرها على تميز المنتجات وأن تمثل جزءا هاما أو متناميا من التكاليف، وبعد تشكيل وإعداد سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة وتحليلها يتم تقييم تلك النشاطات بدلالة سلسلة قيم المنافسين من أجل تحديد هامش الربح الذي يمثل الفرق بين القيمة السوقية ومجموع التكاليف المرتبطة بالنشاطات (P. Lorino. 1989) وبناء على هذا التقييم تتمكن المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.¹

رابعا: المصفوفات

لقد ظهرت المصفوفات وازدهرت مع بروز التخطيط الاستراتيجي، حيث اعتبرت المصفوفات كأهم أدوات التحليل الاستراتيجي خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي من منطلق كونها تركز اهتمامها على تحليل حافظات الأنشطة ودراسة توازن المنظمات من حيث المردودية المالية والثنائيات منتوج/سوق ومن أشهر تلك المصفوفات نجد: Mckinsy, ADL , BCG... الخ، ومن أهم مزاياها أنها تقدم قراءة مباشرة لوضعية المنظمة من خلال فهم مصادر التدفقات وتوزيعها، بالإضافة إلى كونها ذات طابع ديناميكي من خلال محاولة محاكاة الوضعيات المستقبلية²، غير أن ذلك لم يشفع من توجيه انتقادات لازعة لها خاصة في النقطة المتعلقة بمحاكاة الوضعيات المستقبلية باعتبارها في الحقيقة ما هي إلا وضعية تاريخية ولن تستمر طويلا، بالإضافة إلى تركيزها على الثنائيات منتوج/سوق وإهمالها للمهارات والكفاءات، وكذلك انتقدت بحكم اقتصر تحليلها على بعدين فقط مهما كثرت تصنيفاتها³.

خامسا: منحى الخبرة

لقد تم دراسة منحى الخبرة في عشرينيات القرن الماضي عندما لاحظت فرق عمل تركيب الطائرات أن الوقت اللازم لتركيب طائرة يقل كلما كان عدد الطائرات كبير، للتبع هذه الملاحظة بدراسة قامت بها جماعة بوسطن الاستشارية في منتصف ستينيات القرن الماضي على أنشطة أخرى، ولقد بينت دراستها وجود علاقة بين تزايد حجم

¹ مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم الغير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008ص: 206.

² المرجع نفسه، ص: 205.

* إن هذا الانتقاد طبيعي وموضوعي لكون أن المصفوفة ما هي إلا تقاطع لعدد من الخانات العمودية والأفقية، وإذا أخذنا على سبيل المثال مصفوفة BCG نجد أنها تركز على بعدين هما: الحصة السوقية في المحور الأفقي ومعدل نمو الصناعة في المحور العمودي، وتفسر الشيء بالنسبة لمصفوفة ماكينزي التي تركز على قوة الأعمال مقابل المركز التنافسي... الخ، للمزيد يرجى العودة إلى: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 282-294، ويلخص R. wiliamson وهو رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية الصورة البائسة للمصفوفات فيقول "لقد فعلت المصفوفات بالمؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المؤسسات اليابانية"³ عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات "مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

الإنتاج وانخفاض حجم التكاليف وهو ما اصطلح على تسميته "أثر التجربة"¹ وهذا الأثر ناتج حسب خبراء هذه المجموعة من عدة عوامل أهمها: أن تكرار العمل يجعل العمل سهل الإنجاز بفعل تراكم الخبرة وبالتالي ينخفض وقت الإنجاز، أما العامل الثاني فهو تحسين إجراءات العمل بفعل تكرار الإنجاز بالإضافة إلى الإبداع في أساليب الإنتاج²، وإذا تمعنا في أدبيات الفكر الاستراتيجي نجد أنه كان لهذا المفهوم دورا بارزا في الساحة التنافسية خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي باعتبار أنه كان محورا جوهريا لبعض الاستراتيجيات التنافسية ومن أبرزها ما طرحه Porter في ما يسميه استراتيجية قيادة التكلفة.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الحديثة

بعد التأكد أن المنظمات أصبحت تعمل في ظل بيئات تتصف بالتغير وعدم الاستقرار فإن مفهوم الأداء تطور ليستجيب لتلك التغيرات من خلال إضافة بعد آخر في تعريفه وهو البعد الاستراتيجي، ووفقا لذلك يعرفه (Angler) بأنه " قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكينها من مواجهة القوى التنافسية"³ وفي سياق هذا المفهوم المستحدث طرحت أساليب وأدوات لقياس الأداء تتماشى مع هذا المفهوم ولعل من أبرز وأهم تلك الأدوات نجد:

أولا: بطاقة الأداء المتوازنة Ballenced ScordCard

البيانات الأولى لهذا الموضوع ترجع إلى ما كتبه Kaplan في بداية عام 1983 عن كيف تقيس المنظمات أداءها، وذكر أن هناك أبعادا مفقودة في عملية القياس وأشار إلى أن هذه المقاييس المفقودة هي المقاييس غير المالية، لتتضح الفكرة أكثر عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان "Relevant loss"، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء، ونادى الباحثان بضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة، والانتقاد الآخر هو قصور المقاييس المالية في تقييم الأداء لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم ومن هنا طالب كل من Johnson and Kaplan بأن تدار جهود المنظمات من خلال عدة محاور للقياس بدلا من الاعتماد على فقط على المؤشرات المالية¹.

في سنة 1991 طرح (Kaplin & Norton) نموذج بطاقة الأداء المتوازنة كأداة تسمح بدمج المؤشرات المالية والغير مالية في نموذج واحد، حيث يعرفها هذا الأخير بأنها" تحدد المعارف والمهارات وكذلك الأنظمة التي يحتاجها العاملون في المنظمة من أجل ضمان تعلمهم ونموهم وذلك من أجل الابتكار وبناء القدرات والكفاءات الاستراتيجية (العمليات الداخلية) والتي بدورها تزود العملاء بقيمة متميزة تسمح في النهاية بتعظيم قيمة الملاك والمساهمين

¹ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

² مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

³ زكية مقري، نعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أدوات مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 102.

¹ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي "التحول من الفردية إلى المؤسساتية" المؤتمر الثالث لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة - قطر، أيام 23-25 /6/ 2016، ص: 06.

(تعظيم الأرباح)¹، ومن خلال هذا التعريف يحدد (Kaplin & Norton) مكونات هذه البطاقة في أربعة محاور أساسية هي²:

- **المحور المالي:** حيث يتم قياس هذا من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية في المدى القصير مثل الربحية، رقم الأعمال، معدل النمو...
- **محور العمليات الداخلية:** بحيث يبحث هذا المحور عن كيفية زيادة كفاءة العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية أي كيفية تحويل المؤسسة لمدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة أعلى من المدخلات وضمان إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم ويقاس هذا المحور من خلال ثلاث مؤشرات أساسية هي الإبداع والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- **محور العملاء:** ويعكس هذا المحور مدى العناية التي توليها المؤسسة لحاجات ورغبات زبائنها والقدرة على ضمان ولائهم، والأداء المنخفض في هذا المحور مؤشر عن تراجع وفشل محتمل بالنسبة للمنظمة في المنظور القريب حتى ولو كانت وضعيتها المالية الحالية جيدة ومن أهم مؤشرات قياسه نجد الحصة السوقية، رضا الزبائن، معدلات الولاء لديهم للمنظمة ومنتجاتها.
- **محور التعلم والنمو:** يهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي وفرص النمو لدى العاملين، حيث يتحقق التعلم التنظيمي من خلال ثلاث عناصر أساسية هي الأفراد، الأنظمة والإجراءات، وبذلك فهذا البعد يسعى إلى الاستثمار في القدرات والقبليات البشرية التي تسمح بتحقيق أداء أفضل للعمليات الداخلية ومن تم تحقيق قيمة مضافة تسمح باكتساب مزايا تنافسية حيث أن هذه المحاور متكاملة وتسمح بإجراء تقييم شامل ومتوازن لأداء المؤسسة متجاوزة بذلك القصور الذي شاب النماذج التقليدية في قياس وتقييم أداء المنظمة.

ثانياً: المقارنة المرجعية الاستراتيجية*

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى الأدوات الحديثة لقياس الأداء في المنظمات وهي تعرف على أنها "وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية وذلك من خلال الإجابة على سؤالين أساسيين هما: كيف أصبح

¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton ,Having Trouble With Your strategy ? Then Map it ,Harvard Business Review, USA ,2000, p 2.

² تم إعداد هذه المحاور بالاعتماد على:

- رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الراقدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد9، العدد29، 2013، صص125-126

- زكية مقري، نعيمة بحياوي، التحولات الكبرى في أدوات مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، مرجع سلق ذكره، صص: 348-348.

* تعتبر شركة Rant Xerox رائدة في تطوير استخدام هذا الأسلوب بهذا الشكل المعروف حالياً، لقد تعرضت Xerox لمنافسة حادة من قبل اليابانيين (. canon,sharp.) خلال الفترة (1976-1982) واستطاعت تلك الشركات اليابانية من بيع منتجاتها عند مستوى كلفة Xerox، غير أن نائب شركة Xerox تمكن من تحديد سبب هذا الفشل التنافسي بقوله " اننا نقارن مرجعياً ازاء أنفسنا ولم نمتلك نظرة خارجية .. للمزيد أنظر: ايثار عبد الهادي ال فيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

الأخرون الأفضل؟ والثاني: كيف نكون الأفضل؟ وأكثر من ذلك هي مضاهاة أو مباراة أفضل أفضل **Emulating The Best Of The Best**¹، وهذا التعريف يشير إلى شيء جوهري وهو الإتجاه إلى التحسين ورفض الوضع الراهن من خلال البحث عن المعرفة خارجيا ومحاولة التعلم منها وتوظيفها داخليا، والواضح أن الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة وضع أهداف طموحة بالإضافة إلى تحسين رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية² وهذه الأهداف الثلاث لا تخلوا منها أية استراتيجية، وتنقسم المقارنة المرجعية إلى نوعان³: مقارنة مرجعية داخلية تتم من خلال إجراء مقارنة بين عمليات المنظمة ووظائفها مستهدفة تعميم الأفضل وتحسين الأسوأ، ومقارنة مرجعية تنافسية أو استراتيجية تهتم بفحص كيف تتنافس المنظمات بحثا عن تلك الاستراتيجيات المرجعية التي قادت تلك المنظمات إلى تحقيق مزايا تنافسية ونجاح سوقي، مستهدفة بذلك تشخيص مناطق القوة والضعف للمنافسين أو من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب أولويات ومجالات القياس، بالإضافة إلى التعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجيتها، وهذا ما يبرز أهميتها كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي.

ثالثا: نموذج (Value, Imitability, Rarness, Organizing VIRO)

يعتبر هذا النموذج من أحدث وأهم النماذج المستخدمة في التحليل الاستراتيجي وبالضبط تحليل البيئة الداخلية، والذي ارتبط بالنظرة الجديدة لصياغة الاستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية التي برزت إلى الوجود في بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي والمبنية على التركيز على تحليل موارد المنظمة ومقدراتها كأساس لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، حيث أن التحليل الاستراتيجي للموارد سيسمح بمعرفة مدى تفوق المنظمة وتميزها عن المنافسين، بالإضافة إلى كونه سيسمح بتحديد أي من الموارد يعتبر مقدره جوهريه تكون مصدرا لميزة تنافسية مستدامة، وفي هذا السياق طرح (Barney1991) وهو أحد رواد مقاربة الموارد والكفاءات أداة لتحليل هذه الموارد سميت (VIRO) نسبة إلى الحروف الأولى للخصائص التي حددها نفس الكاتب لهذه الموارد وهي: خاصية القيمة (Value)، الندرة (Rarness)، صعوبة التقليد (Imitability) وأن يكون للمنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال الموارد وهو ما يسميه: التنظيم (Organizing) حيث أن الهدف من الأداة هو تحليل أهمية كل مورد من موارد المنظمة وتحديد مدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية⁴.

رابعا: نموذج Knowledge-based SWOT analysis

لقد طرح هذا النموذج بناء على الأعمال التي قدمها M. Zack في تسعينيات القرن الماضي والتي تمحورت حول كيفية بناء مزايا تنافسية مستمرة ومستدامة، حيث جاءت أعماله في ظل هيمنة المعرفة وإدارتها على ساحة الأعمال

¹ ايثار عبد الهادي آل فيجان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الاكترونيك، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد54، الجامعة المستنصرية، 2005، ص: 88

² علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 151

³ ايثار عبد الهادي آل فيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 97-98.

⁴ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

ومختلف البحوث والدراسات المتعلقة بالفكر الاستراتيجي التي حاولت إثبات الأهمية الاستراتيجية للمعرفة في بناء مزايا تنافسية فريدة ومتميزة، وتقوم فكرة النموذج على ما اصطلح على تسميته "المعرفة الاستراتيجية" والتي تعبر حسب M. Zack على ما تعرفه المنظمة وما يجب أن تعرفه عن منافسها، وهذه الأخيرة أي المعرفة الاستراتيجية هي التي تقود إلى امتلاك المنظمة لما يسميه Zack بالمعرفة الإبداعية التي تمكنها من قيادة السوق والتحكم في المنافسين، وسنحاول التطرق لهذا النموذج بشكل أكثر تفصيلا في الفصل الثالث من الدراسة، بالإضافة إلى بعض النماذج الأخرى التي لم يتسن لنا التطرق لها هنا مثل: سلسلة القيم المعرفية، نموذج استراتيجيات المعرفة/قوى التنافس. إذن، من خلال استعراضنا لأدوات التحليل الاستراتيجي تبين لنا مدى قدرتها على التجدد حتى تكون مساهمة لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة، بدءا من نموذج Swot الذي طرح مع بداية ستينيات القرن الماضي الذي حاول فيه أصحابه وضع منهجية واضحة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها فدعوا إلى ضرورة إجراء تحليل داخلي وخارجي للبيئة قبل اختيار البديل الاستراتيجي وتحديد السياسات الوظيفية، ليأتي الدور بعدها على المصفوفات التي انصب تركيزها على دراسة توازن المنظمات من حيث المردودية المالية والثنائيات منتج/سوق ثم جاء الدور على الأدوات البورتية (سلسلة القيمة، نموذج القوى الخمس) مع بداية ثمانينيات القرن الماضي التي حاول من خلالها M. Porter تبسيط وتقريب الممارسة الاستراتيجية إلى الباحثين والممارسين على حد سواء بالإضافة إلى إعطاء علاقة ديناميكية بين الاستراتيجية والبيئة الخارجية وبالتحديد بيئة الصناعة من خلال الاستراتيجيات التنافسية، لتشهد نهاية ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي نقلة نوعية في تلك الأدوات في ظل بروز ملامح فكر استراتيجي مبني على الحركة والتحول (أداة VIRO، سلسلة القيمة المعرفية، نموذج Knowledge-based SWOT analysis... الخ).

المطلب الرابع: الإختيار الإستراتيجي

بعد الانتهاء من تحديد رؤية ورسالة المنظمة وإجراءات التحليل البيئي تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة من صياغة الاستراتيجية وهي خاصة باختيار البديل الاستراتيجي.

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي كنتيجة لاختلاف مداخلهم التي اعتمدها في دراسة الخيار الاستراتيجي، فهناك من عرفه على أنه "قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين مجموعة من البدائل على المستوى العام أو الأعمال أو المستوى الوظيفي"¹، وهناك وجهة نظر أخرى تركز على معايير في مفهومها للخيار الاستراتيجي باعتباره يستند إلى مجموعة من المعايير لاختياره، وفي هذا السياق يعرفه (Johansson) بأنه "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ووفقا لمعايير محددة مسبقا"²، أما (Thompson. 1996) فيرى أن الخيار الاستراتيجي "هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"³، في حين نجد

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 248.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 387.

³ طاهر محسن الغالبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

فريق آخر من الباحثين يعرفه بناء على التحليل الاستراتيجي بعد مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف وفي هذا السياق يعرفه (Cerro) بأنه "قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل، وهو أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها المستقبلي"¹، وهناك وجهة نظر أخرى تستند إلى ما يسمى المدخل المعرفي الذي يرى أن الخيار الاستراتيجي هو "ناتج عن تفاعل المكونات المعرفية لمتخذ القرار مع متغيرات البيئة لتحديد المسار المرغوب فيه"².

رغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم موجد للخيار الاستراتيجي إلا أن التعاريف السابقة تتفق على النقاط التالية:

- الاختيار الاستراتيجي هو عملية يتمخض عنها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل.
 - يمثل البديل (الخيار) توجه المنظمة (رؤيتها، رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية).
 - يتلائم الخيار مع ظروف البيئة فهو يواءم ما بين مقدرات المنظمة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- مما سبق يمكن القول أن الخيار الاستراتيجي هو ناتج عن عناية مفاضلة بين مجموعة من البدائل لاختيار البديل الأنسب مستهدفا تحقيق نجاح المنظمة وبقائها، مقابلا لأولوياتها واحتياجاتها، مستغلا نقاط قوتها ومقتنصا الفرص البيئية المتاحة متجنباً المخاطر والتهديدات البيئية.

واستكمالاً لما طرحناه سابقاً يمكن إدراج الملاحظات الجوهرية التالية:

- ❖ في النقطة المتعلقة بمعايير المفاضلة بين البدائل فقد أشار (Mintzberg, 2000) أن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية عادة ما تخضع إلى عدد من المعايير وهي: التوافق، المنفعة، القبول، التطابق، ومعيير الميزة التنافسية؛
- ❖ أنه لا يوجد خيار استراتيجي أمثل صالح لكل المنظمات وحتى للمنظمة الواحدة في مواقف مختلفة، ولكن ووفقاً للمدخل الموقفي هناك استراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد وأن أي تغيير يطرأ في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة يقود إلى تعديل أو تغيير في استراتيجيتها، وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة في أداء المنظمة؛³
- ❖ وفقاً للمدخل المعرفي فإن الخيار الاستراتيجي لصيق بالفكر الخلاق والمبدع للقادة الذي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه، تفكير تطويري إبداعي أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من البيئة الخارجية ليتعامل مع البيئة الداخلية وبالتالي فهو يؤكد على التسيير الإستباقي للمستقبل من خلال استشرافه، وتحديد اتجاهاته واحتمالاته

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

² نعمة عباس الخفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الاستراتيجي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 61.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات والقدرات نحو الأهداف والغايات وبما يسهم في تقوية الثقة بين الأفراد والجماعات وتقوية ولائهم وانتمائهم للمنظمة بدلا من التركيز على الحاضر ومشاكله؛¹

❖ إن الوصول إلى خيار استراتيجي يحقق أهداف المنظمة وغاياتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها هو عمل صعب للغاية بسبب أن الخيار لا بد أن يكون طموح وقابل للتطبيق العملي وملائم لموارد وقابليات المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة تحديد كافة الخيارات المحتملة في وقت واحد بحكم ارتباطها بثلاث مستويات هي: مستوى المنظمة، وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي حيث نجد في كل مستوى عدد كبير من البدائل وهو ما يصعب من عملية الاختيار.

المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

المطلب الأول: في مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

إن التسلسل والتتابع الذي طرحه الباحثون في حقل الإدارة الاستراتيجية جعل من التنفيذ المرحلة الثالثة بعد التحليل والصيغة وهو الأمر الذي جعل مفهومه صعب الضبط والتدقيق حيث يشير (Warnhem. 1985) من خلال مراجعته للأدبيات ذات العلاقة بالاستراتيجية أنه لا يوجد معنى متفق عليه للتنفيذ الاستراتيجي وأن أغلب المفاهيم كانت تأخذ صفة العمومية والشمول²، كما أن هذا التتابع قد انعكس على تحديد مفهوم التنفيذ خاصة لدى أنصار الطرح الكلاسيكي للاستراتيجية (المدرسة التخطيطية خاصة) الذين عالجوا التنفيذ والصيغة كمفهومين متداخلين وفي هذا الصدد يشير Warnhem إلى أن "الإجراءات المعتمدة في صياغة الاستراتيجية كانت أغلبها تهتم بالتنفيذ الاستراتيجي، وأن أغلب وجهات النظر حول التنفيذ الاستراتيجي تتعلق بالنواحي التشغيلية للخطة الاستراتيجية"³، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك واعتبر التنفيذ مرحلة أساسية من مرحلة الصياغة ووفقا لهذه النظرة فإن "صياغة الاستراتيجية وتنفيذها يؤثر أحدهما على الآخر لامتلاك الصياغة تأثيرا في أداء التنفيذ باعتبار أن الاستراتيجية الجيدة هي القابلة للتنفيذ ومن دون اعتماد كم هو وقت التنفيذ والجهد المبذول يمكن أن يكون القرار الاستراتيجي قد بدأ بصياغة غير جيدة ومن ثم قد يفشل التنفيذ لأن الخطة غير معروفة وبالنتيجة يجب عدم تجاهل التنفيذ أثناء الصياغة"⁴.

في طرح آخر يفسر صعوبة تحديد مفهوم تنفيذ الاستراتيجية يرى (Rajasker. 2014) أن تنفيذ الاستراتيجية "هو حلقة الوصل بين صياغة الاستراتيجية والرقابة عليها"⁵ أي أنه مفهوم يتوجه للرقابة أكثر من الصياغة، ومن خلال

² العيساوي محمد حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 533.

³ نفس المرجع، ونفس الصفحة.

⁴ المرجع نفسه، ص: 541.

⁵ J. Rajasekar, "Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman". International Journal of Business and Social Science, 5, 9, 2014, p169.

مراجعة الأدبيات الذي قام به (Noble. 1999) وجد أن التنفيذ مرادف للرقابة وأن وجهة النظر هذه تفترض أن أدوات الرقابة العقلانية للإدارة (نظام التقييم والمكافأة) يمكن أن يستغل للتأثير على الموظفين للتأكيد على التنفيذ الاستراتيجي ووصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها.¹

بالعودة إلى مفهوم التنفيذ الاستراتيجي نجد أن هناك من عرفه على أنه "ايصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المالية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف"²، والملاحظ على هذا التعريف أنه يربط مرحلة التنفيذ بالمرحلة السابقة وهي اختيار البديل الاستراتيجي بالإضافة إلى توضيح المتطلبات الواجب توفرها لتنفيذ الاستراتيجية، في نفس السياق ولكن بإضافة عنصر آخر وهو الإجراءات يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال وضع السياسات وتنفيذ البرامج والموازنات وتحديد الإجراءات اللازمة لذلك"³ ويشير (Wheelen & hunger. 1991) أن هذه الإجراءات ربما تتضمن تغييرات في الثقافة، القيم، الهيكل التنظيمي و/أو نظم إدارة المنظمة"⁴، أما (Johnson & al 1988) فيرى أن تنفيذ الاستراتيجية هو " العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد، ونظم الحوافز وتقييم الأداء"⁵، والملاحظ على هذا التعريف أنه يشير إلى أن التنفيذ يتم من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات فضلا عن حديثه عن " بناء نظم التخطيط" مؤكدا بذلك على حقيقة مفادها رسمية عملية التنفيذ بإخضاعها إلى خطة رسمية محددة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج النقاط الجوهرية التالية:

- أن التنفيذ الاستراتيجي يأتي بعد تحديد الخيار الاستراتيجي؛
 - أن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية؛
 - أن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية قد تتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات منها إحداث تغييرات في الثقافة والقيم التنظيمية، الهيكل، نظم الإدارة.. الخ.
- إن لتنفيذ الاستراتيجية أهمية بالغة ضمن السيرورة الاستراتيجية باعتبارها حلقة وصل بين مختلف مراحلها، فهي تحمل الخيار إلى موقع التطبيق من جهة، وتمثل الأساس الذي تبنى عليه اليات الرقابة الاستراتيجية من جهة أخرى، وبذلك فهي تحظى بأهمية كبيرة لكونها:⁶
- تنقل الاستراتيجيات والخيارات إلى أرض الواقع مستهدفة نتائج محددة وبدونها تصبح مرحلة الصياغة بدون روح ومجرد تنظير لا غير؛

¹ العيساوي محمد حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 645.

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

³ مؤيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴ العيساوي محمد حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 535.

⁵ مؤيد السالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص: 221-222...

⁶ طاهر محسن الغالبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 440.

- تعطي ممارسات ونشاطات تنفيذ الاستراتيجية معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الموضوعية وكيفية الوصول إليها؛
- تساعد ممارسات التنفيذ على بناء تجربة ذاتية للمنظمة، حيث أن القدرات والمهارات المتاحة يمكن أن تستغل استفلالا فعالا على ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المناسبة؛
- تساعد ممارسات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمنظمة، كما يمكن أن تعالج بعض الفجوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.

المطلب الثاني خطوات تنفيذ الإستراتيجية

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية عملية صعبة، معقدة ومتشعبة، ومن أجل تجاوز هذه الإشكالات يشير (Quin) إلى ضرورة استخدام مدخل التدرج المنطقي كمفهوم رئيسي للعمليات السلوكية لتنفيذ الاستراتيجية في المنظمة من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات العقلانية بعد القيام بتحليل تقديرات البيئة واتجاهاتها¹، كما تشير التدرجية التي يقدمها Quin إلى المسار المنطقي والتدريجي في التنفيذ بحكم أن محيط التنفيذ هو ذلك الذي لا يمكن جمع كل الخيارات فيه في مصفوفة واحدة، كما أنه هناك العديد من الأحداث المحتمل وقوعها ولا تمتلك الإدارة عنها معلومات دقيقة وبالتالي فإن ذلك يتطلب منطق تدرجي للتنفيذ، حيث يستلزم هذا المنطق المتدرج التحول من الأهداف الواسعة إلى الإلتزامات الخاصة مع تحديد هذه الأخيرة في وقت متأخر قدر الإمكان بهدف التقليل من عدم التأكد والإستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة، وعلى العموم فإن هذا الطرح يتطلب ثلاث خطوات رئيسية للتنفيذ هي²:

- تفصيل الاستراتيجية: والقصود هنا هو وضع مسار لكيفية التحول من العمل الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى الإلتزامات الخاصة عبر عدد من الفعاليات حيث تحول الطموحات الطويلة الأجل إلى أهداف سنوية مع ضرورة مراعاة ترابطها مع الأهداف الاستراتيجية؛
- الإحاطة بالقدرات القيادية: حيث نؤكد التدرجية المنطقية على أهمية القدرات القيادية بوصفها حلقة الوصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث يعمل المخطط بشكل لاحق ليعلم بالضبط ماهي الاستراتيجية التي ستعمل على ضوءها المنظمة ثم يقوم بضبطها وتحويلها إلى خطط لضمان اعلام جميع المستويات الإدارية الأخرى وما ينبغي عليهم القيام به من خلال وضع خطط تتضمن برامج، موازنات، وجاوب تنفيذ محددة وغيرها... الخ.
- التعبئة الاستراتيجية: حيث أن التنفيذ الفعال يتوقف على مدى قدرة الإدارة العليا على ايجاد الدعم للاستراتيجية المختارة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة من أجل تحقيق أقصى درجات المواءمة والانسجام مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال التخصيص الفعال للموارد وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية المختارة.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

² المرجع نفسه، ص: 283.

المطلب الثالث: متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

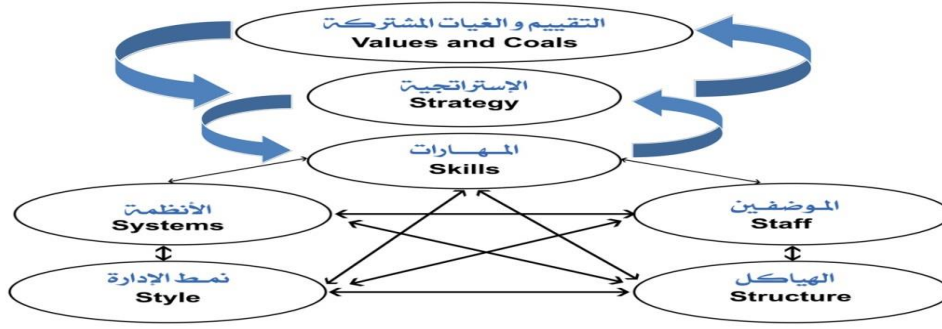
نظرا لتركيز معظم النماذج الاستراتيجية على مرحلة الإعداد وإهمال مرحلة التنفيذ منطلقين من فكرة مفادها أن الإعداد الجيد هو أساس النجاح في التنفيذ والتي تعرضت للكثير من الانتقادات مع بداية ثمانينيات القرن الماضي سواء من حيث الفكرة في حد ذاتها، أو من حيث ما أثبتته نتائج العديد من الدراسات التي أنجزت في تلك الفترة ولعل من أبرز الدراسات التي ناقشت الفكرة الدراسة التي قام بها (Richard Pascal & Aunthuny Athes) والذي ناقشا فيه كيفية نجاح الصناعات اليابانية حيث نشرت ككتاب بعنوان "فن الإدارة اليابانية" "The Art Of Japonnes management" سنة 1981¹، ثم البحث الذي قام به (Tom Peter & Robert Watermen) سنة 1982 واللذان ناقشا فيه "أسرار أفضل المؤسسات" "Les Sucrets de Meilliers Entreprises" أين توصلا فيه إلى أن اقتراب عقلائي للمنظمة لبلوغ التميز ينبغي أن يعالج على الأقل سبعة عناصر أساسية مترابطة هي: الاستراتيجية، الهيكل، الأفراد، أسلوب الإدارة، النظم، المهارات والقيم المشتركة، والذي اصطلح على تسميته بنموذج الأبعاد السبعة لماكينزي Mckinsy 7s كطريقة وأسلوب تفكيري يساعد في تحقيق نجاح تنفيذ الاستراتيجية إذا كانت العناصر الستة متوافقة مع الاستراتيجية وهو بذلك يحمل في ثناياه إشارات وردود قوية على البحوث التي عالجت تنفيذ الاستراتيجية وفق الفكرة المذكورة سابقا والمتعلقة بكون الإعداد الجيد هو أساس التنفيذ الجيد للاستراتيجية، بالإضافة إلى دراسة متغير واحد وهو الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية، فنموذج ماكينزي يؤكد على تعدد المتغيرات وهذا رد واضح على أصحاب الطرح الذي يرى أن تنفيذ الاستراتيجية مرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي، في حين توجد العديد من المتغيرات والعوامل طرحها النموذج وهذه العوامل هي ذات طبيعة متباينة فبعضها متماسكة Hard كالاستراتيجية الهيكل والنظم، والبعض الآخر لينة Soft كالأفراد أسلوب الإدارة، المهارات، والقيم المشتركة غير أنها مترابطة ومن الصعب تغيير أحد العوامل دون المساس بالعوامل الأخرى بشكل يجعلها متساوية الأهمية² ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ بلشير قوراية، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المنظمة" دراسة حالة نموذجي Mckinsy7 S و EMORIN ASAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق المنتجات البترولية نفضال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد أكي-البويرة، 2014، ص: 118-119.

* يتحدث Kotler & Dubois عن هذه الأهمية بقولهما "ان الاستراتيجية، الهيكل، النظم تمثل عظام النجاح أما الأفراد، القيم، المهارات وأسلوب الإدارة فتمثل نخاع العظام".

² المرجع نفسه، ص: 119.

الشكل رقم (06): الأبعاد السبعة لنموذج ماكينزي 7's Mchinsy



المصدر: طاهر محسن الغالي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل-، الطبعة الثالثة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص. 458.

وفي مايلي شرح مختصر لهذه العناصر¹:

● القيم المشتركة: shared Values

هي تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا تكون صريحة في الأهداف وإنما تعبر عن الأفكار العريضة. وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

● المهارات Skills:

هي تشير إلى مجموع القدرات والكفاءات والقابليات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، بالإضافة إلى كونها تشير إلى ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وعادة ما يتم تشخيصها عبر طرح عدد من الأسئلة حول: هل المهارات موجودة أو متاحة بما فيه الكفاية أم هناك فجوات للمهارة؟ هل الأفراد لديهم القدرات الكافية لأداء أعمالهم؟ كيف يتم رصد، تقييم وتحسين المهارات الموجودة؟.

● الأفراد Staff

¹ تم اعدادها بالاعتماد على:

- Ali Abdul-Fattah Alshaher , THE MCKINSEY 7S MODEL FRAMEWORK FOR E-LEARNING SYSTEM READINESS ASSESSMENT, International Journal of Advances in Engineering & Technology, Nov. 2013, pp: 1951-1952.

- Mohammad Mehdi Ravanfar , Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management ,Volume 15 ,Issue 10, Version 1. 0 ,Year 2015, pp: 8-9.

- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية والعمليات، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.154.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

- بلبشير قوراية، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

المقصود هنا هو جميع الأفراد الموجودين بالمنظمة حيث يجب الإهتمام بهم والتفكير فيهم باعتبارهم مورداً، من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وكل ما من شأنه أن يفيد في تنفيذ الاستراتيجية.

• أسلوب الإدارة: Style

يشير أسلوب أو نمط الإدارة إلى الايديولوجيات الفكرية للإدارة وفلسفتها التنظيمية وقيمتها ومعتقداتها والتي تعكس سلوكها وتصرفها، ولعل من أهم الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار في هذا البعد هو طريقة تحفيز الأفراد بهدف الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وتوظيفها في السياق التنافسي، طريقة اتخاذ القرارات وأنماط القيادة باعتبار أن النجاح الاستراتيجي مقترن إلى حد كبير بفكر القادة وأساليب إدارتهم للأفراد.

• الاستراتيجية Strategy

كما سبق وأن أشرنا إليه فإن الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة، تحدد الأهداف الطويلة المدى وكذلك أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.

• الهيكل Structure

يشير الهيكل إلى مجموع العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية من خلال توضيح الأعمال والمهام والمسؤوليات بالإضافة إلى تصميم الأنشطة وتوضيح التخصصات وكيفية تحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها، والهيكل أنواع وأشكال مختلفة غير أن الأهم عند أغلب الباحثين هي تلك الهياكل المرنة التي تسمح للعاملين بتحرير أفكارهم وفرص التعلم والمبادرة والابداع من جهة بالإضافة إلى تحقيق الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئية من خلال تسهيل إدارة عمليات التغيير الاستراتيجي.

• النظم: Systems

تُمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة. حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الإستراتيجية والهيكل، كما تُساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد ولتشخيص عامل النظم يمكن طرح مجموعة من الأسئلة حوله والمتمثلة في: ما هي الأنشطة الأساسية التي تُسير المنظمة؟ كيف يتم التقدم والتطور؟ ما هي القواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق من أجل الاستمرار؟ حيث تبرز الإجابات على هذه الأسئلة أهمية النظم في تعزيز إعداد وتنفيذ استراتيجية متكاملة وناجحة.

المطلب الرابع: مناقشة العلاقة بين إعداد الاستراتيجية وتنفيذها

انطلاقاً من الفرضية التي تحدد معالم الممارسة الاستراتيجية في كونها سلسلة من المراحل هي التحليل البيئي، إعداد الاستراتيجية، تنفيذها والرقابة عليها وبالرغم من الاتفاق عليها إلا أنها شكلت في المقابل نقطة الاختلاف في تفسير طبيعة العلاقة بين إعداد الاستراتيجية وتنفيذها، فلقد عالج الفكر الاستراتيجي الكلاسيكي هذه العلاقة بنظرة آلية خطية مفادها " التنفيذ الناجح هو دالة في عملية الإعداد " حيث سادت هذه الفكرة مع النموذج التصوري

الفصل الأول. الإستراتيجية من نموذج SWOT إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي

الخطي الذي يركز على التخطيط والتنبؤ كأساس لإعداد الاستراتيجية وتنفيذها، وكذلك النموذج التكيفي الذي يركز على أحداث المواءمة والمطابقة بين المنظمة وبيئتها وفي هذا السياق جاء الطرح الذي قدمته مدرسة هارفرد للأعمال (نموذج swot) في ستينيات القرن الماضي والذي فصل فيه أصحاب النموذج بين عمليتي الإعداد والتنفيذ فصلا بينا. بعدها وبطرح أقل حدة جاء التخطيط الاستراتيجي ليرسم النظرة السابقة من خلال تجسيد مبدأ "أولوية التخطيط على التنفيذ" والذي اهتم بتحديد التوجهات والخيارات المستقبلية للمنظمة وفق ممارسة تسودها العقلانية والرسمية في آن واحد، لتتضح فيه الفرضية السابقة للممارسة الاستراتيجية من: صياغة وتنفيذ ورقابة، في هذا السياق طرحت فكرة مفادها أن "الاستراتيجية ذات الصياغة الجيدة هي الخطوة الأولى في التنفيذ الفعال" دون الجزم بالنجاح الأكيد حيث تبقى هناك احتمالات للنجاح أو الفشل حتى في حال الإعداد الجيد للاستراتيجية وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): احتمالات النجاح المتوقعة للعلاقة بين اعداد الاستراتيجية وتنفيذها:

المغامرة (3)	النجاح (1)	فعال
الفشل (4)	المشكلات (2)	غير فعال
سييء	جيد	صياغة الإستراتيجية

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004 ص: 281.

لقد سادت هذه الأفكار في المرحلة التي هيمنت فيها ممارسات التخطيط الاستراتيجي على الفكر الاستراتيجي في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي باعتباره " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة الاستراتيجيون في المنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى القيام بالعمليات والإجراءات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في ذلك"¹ حتى أن بعض القادة كم يقول Mintzberg قدم التخطيط على أنه الاستراتيجية في حد ذاتها، وهي الفكرة التي انتقدتها هذا الأخير بشدة وعبر عنها في ما يسميه " خدعة الترسيم" باعتبار أن هذه الأخيرة تحد من الروح الانشائية* كما يسميها في السيرورة التي تسطر مسار المنظمة في المدى البعيد وأكثر من هذا أطلق Mintezberg ما يسميه " الخدعة الكبرى للتخطيط الاستراتيجي" والتي

¹ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

* الروح الانشائية: يقصد بها Mintezberg الفصل بين الفكرة وروحها.

مفادها" أن التخطيط عملية تحليلية في حين أن إعداد الاستراتيجية يتطلب منطقاً تلخيصياً ولذلك فإن التخطيط لن يؤدي أبداً إلى إعداد الاستراتيجية"¹

في ظل هذا الانتقاد الشديد للتخطيط الاستراتيجي من قبل Mintezberg كانت الأحداث البيئية تتسارع وخرجت عن نطاق السيطرة والتنبؤ وهو ما أعطى مصداقية أكثر لتلك الانتقادات خاصة مع الأزمات التي وقعت في نهاية السبعينيات والتي عجز التخطيط عن توقعها والتنبؤ بها، ضف إلى ذلك ما أفرزه الواقع من نتائج كارثية للمؤسسات الأمريكية التي كانت رائدة في استخدام التخطيط الاستراتيجي مقارنة مع المؤسسات اليابانية والكورية التي استطاعت أن تفرض وجودها في الأسواق والتفوق على المؤسسات الأمريكية الأمر الذي جعل الكثيرين يشككون في العملية الاستراتيجية برمتها، ليتحول الإهتمام في بداية ثمانينيات القرن الماضي إلى التركيز أكثر على الاستراتيجية والأداء التنافسي في ظل ميلاد طرح النموذج الصناعي الذي كانت فرضيته مبنية على الأفكار التي طرحها Porter في نموذج المعروف بالقوى الخمس الذي رأى من خلاله أنه يمكن للمنظمة أن تطور استراتيجياتها إذا استطاعت معرفة هيكل الصناعة بدقة حيث سيسمح لها ذلك باختيار موقف تنافسي ملائم من خلال اتباع إحدى الاستراتيجيات التي اقترحها وهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز²، أي أن الأداء التنافسي تحدده فرص هيكل الصناعة وليس الموارد الداخلية.

غير أن هذا النموذج لم يسلم بدوره من الانتقاد، فالعلاقات التي افترضها Porter مع المنافسين ذهبت إلى مدى أكبر من الحد الذي تصوره في نموذج، فظهور منافسين جدد في السوق قد يشكل خطراً بالنسبة للمنظمة من حيث المزاحمة على الربح والنصيب في السوق، ولكنه في المقابل قد يمثل فرصة من باب الشراكة أو التحالف مع هذا المنافس³، كما قدم فريمان (Freeman 1986) انتقاداً للطرح الذي قدمه Porter في نموذجه باعتباره يركز فقط على تعظيم أرباح المساهمين أو أصحاب رؤوس الأموال باعتبارهم الطرف الأكثر تأثيراً على قرارات المنظمة حيث يرى Freeman أن المنظمة تظم العديد من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بقرارات المنظمة ونشاطاتها وهو ما دفعه إلى إضافة قوة أخرى (سادسة) لنموذج بورتر وهي "القوة النسبية لأصحاب المصالح"⁴.

كما برز إلى الوجود مع منتصف الثمانينات نموذج اعتماد الموارد كنموذج نقيض لما افترضه نموذج الاقتصاد الصناعي، إذ يرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمات تختلف فيما بينها اختلافاً كبيراً بسبب امتلاكها لمجموعة من الموارد التي توفر لها الأساس الذي تبني عليه استراتيجياتها وبالنتيجة فإن الموارد هي المصدر الأساسي للعوائد والأرباح التي

¹ عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

² Taïeb Hafsi, Alain-Charles Martinet , **Stratégie et management stratégique des entreprises Un regard historique et critique**, HEC Montréal « Gestion , Vol. 32,N3, 2007,p90.

³ عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات –مقاربة مفهومية وتحديات تنافسية-، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

تحصل عليها المنظمة؛ بمعنى أدق فإن الإختلاف في أداء المنظمات يعود بالأساس إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة أكثر عن كونه دالة لخصائص الصناعة التي تنشط فيها.

المبحث الرابع: الموارد، المعرفة والقابليات المحرك الجديد للاستراتيجية:

المطلب الأول: اشكالية الفارق الاستراتيجي

يعتبر المستقبل الشغل الشاغل للمدراء الاستراتيجيين فهم يمارسون التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة منهجية، فكرية لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أهداف بعيدة المدى تعكس الوضعية المرغوبة للمنظمة في هذا المستقبل، حيث يتم اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب لتحقيق تلك الأهداف وتحويله إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذها¹، ووفقاً لهذا الطرح فإن الاستراتيجية هي أداة لتقليص الفارق بين صورة المنظمة في المستقبل وبين المستوى المتنبأ به أو المتوقع، وهذا الطرح هو محور فلسفة الفكر الاستراتيجي الكلاسيكي الذي يعرض مستقبل المنظمة بمنطلق الفارق الاستراتيجي²، هذا الأمر يشير إليه (Hill & Jones 1992) بقوله "إن أي تغيرات تطرأ في ظروف البيئة المحيطة قد تقود المنظمة إلى تعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية، وهذا التغيير أو التعديل يرتبط بحجم الفجوة في أداء المنظمة"³.

بالعودة إلى مفهوم الفارق الاستراتيجي* أو الفجوة الاستراتيجية فنجد أنه لا يوجد مفهوم محدد له، فهناك من اعتبره الفرق بين مستوى الطموح (الوضعية المرغوبة في المستقبل) والمستوى المتنبأ به أو المتوقع⁴، وهناك من أعطى تعريفاً أكثر تفصيلاً فيرى أن الفجوة الاستراتيجية (الفارق الاستراتيجي) بأنها تعبر عن "الفرق بين النتائج الحالية لتنفيذ الاستراتيجية الحالية وبين الأهداف الاستراتيجية المرغوبة وهي تنجم عن حالتين: الأولى من خلال الفرق بين الاستمرار في الاستراتيجية الحالية (الحالة المتوقعة) وبين اعتماد استراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة)، أما الحالة الثانية فتكون من خلال استخدام استراتيجية جديدة (الحالة المرغوبة) والحالة الموجودة أو المحققة فعلاً"⁵، وعلى العموم يمكن التعبير عن الفجوة الاستراتيجية من خلال الشكل الموالي:

¹ طاهر محسن الغالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² عبد الملوك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي... مرجع سبق ذكره، ص 64.

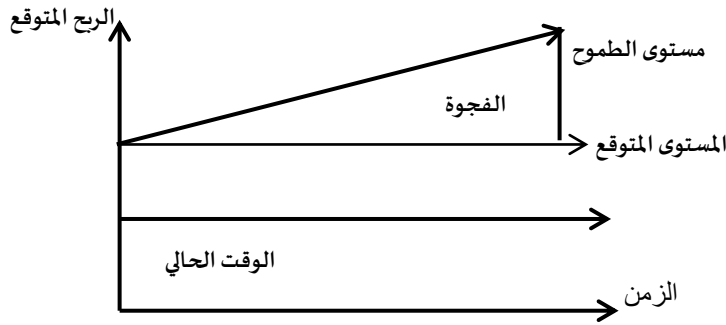
³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

* هناك من يسميه أيضاً بفارق التحليل أو فجوة الأداء.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 183

⁵ صلاح الدين عواد الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد، 65، 2012، ص: 37.

الشكل رقم (08): الفجوة الاستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 286.

إن تحليل الفجوة الاستراتيجية يقدم تصورا استراتيجيا للمنظمات ذات الرؤية الاستراتيجية والتي تملك تخطيطا استراتيجيا لما تسعى إلى تحقيقه وما تقوم به فعلا، حيث يقدم هذا التحليل إجابات واضحة حول مدى ملائمة الموارد والمهارات المتاحة حاليا لسد الفجوة وتحقيق المستقبل المرغوب (مستوى الطموح) خلال اطار زمني محدد.

يشير (مزهودة، 2007، ص ص: 65-68) إلى أن الفارق الاستراتيجي يتكون من عنصران: أفق زمني يدرس الفارق من منطلق تطلعي وهو يتشكل من نقطة تحديد الفارق وهي بمثابة حاضر مسلم به يتم الإنطلاق منها، ونقطة وقوع الفارق تمثل الأفق المخطط له أو الزمن المعني بالاستراتيجية، أما تقليص الفارق فيكون بالقرارات التي تتخذ في الوقت الحاضر ليكون أثرها في المستقبل وهذا ما يسمى بالمعالجة التخطيطية للفارق الاستراتيجي¹، ويعقب على هذا الطرح بقوله "إن الأفق الزمني في الفارق الإستراتيجي لا يمكن معالجته والتعامل معه بالسهولة التي تظهر في التمثيلات البيانية، لأن الفرضيات المستقبلية للمنظمة صعبة الضبط وهو ما يشكل في الواقع أزمة التخطيط الاستراتيجي"²، أما العنصر الثاني فهو يتعلق بالوضعيات المستقبلية والتي تكون إما مرغوبة تطمح إليها المنظمة أو وضعيات تؤول إليها بفعل عوامل المحيط، حيث تتحدد هذه الوضعيات حسب إدراك المنظمة لمستقبل ففي ظل التخطيط الاستراتيجي يتم الانطلاق من معطيات الماضي والحاضر لتحديد تطلعات المستقبل وبالتالي تكون الخيارات الاستراتيجية مبررة عقلا³.

غير أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي كإجراء رسمي وشكلي لمتابعة وتحليل الفارق الاستراتيجي قد فشل في الميدان، في هذا السياق يشير Mintzberg 1994 "أن باحثي ومفكري الإدارة الاستراتيجية وبعد ثلاثة عقود من الخبرة في التخطيط الاستراتيجي أدركوا الحاجة إلى تفكيك الاستراتيجية بدلا من غلقها وأن فعاليات التخطيط الاستراتيجي لن تؤدي أبدا إلى صياغة الاستراتيجية، كما أدركوا حقيقة اختلاف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي اختلافا

¹ عبد المللك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي... مرجع سبق ذكره، ص: 66.

² نفس المرجع، ونفس الصفحة.

³ المرجع نفسه، ص: 67.

بينما، حيث كانوا يتصورون أن الثاني هو جزء من الأول"¹، يعلل Mintezberg جزمه بأن التخطيط لن يؤدي أبداً إلى صياغة الاستراتيجية بقوله "إن التخطيط يقوم على التحليل ومعالجة الأرقام وهي طريقة حسابية للإدارة في حين يتعلق التفكير الاستراتيجي بالتركيب فهو يشمل الحدس والإبداع وأن نتيجة التفكير الاستراتيجي هو منظور موحد للمنظمة، ولقد قاد هذا التصور الخاطئ (التركيب هو جزء من التحليل) إلى نتيجة خاطئة مفادها أن التخطيط الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية"².

في ظل هذا الزخم من الإنتقادات وإثبات الفشل في الميدان، برزت إلى الوجود العديد من النظريات والممارسات التي حاولت إعادة تركيب كل شيء ضماناً لبقاء المنظمة واستمرارها في ظل عصر اللا تأكد (Uncertainly) واللااستقرار (Unstability) ولعل من أبرز تلك ما قدمه (Winnter & Nilson 1982) في ما يسمى "النظرية التطورية" التي رأى فيها الباحثان أن "بقاء المنظمة واستمرارها مرهون بالروتينات التنظيمية التي تمتلكها، حيث يشير الباحثان إلى أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد المتخلفين سلوكياً، حيث أن السلوك الفردي يرتبط وينشأ من تفاعلات الأفراد داخل التنظيم نتيجة العملية التعليمية التي تؤدي إلى التأثير في شخصياتهم وفق مراحل تطويرية تبدأ بالثقة ثم الاعتمادية فالمبادرة، ثم الجدية وأخيراً العلاقات الحميمة واحترام الذات"³، وهو الطرح الذي شجع على بروز ما يسمى بالمنظمة المتعلمة (Learning Organization) التي جاءت كاستجابة لبيئات العمل التي أصبح من غير الممكن التنبؤ بها وبناء هذا النوع من المنظمات كما يشير (Pessis & al 1999) يعني إطلاق روح المبادرة والابداع لدى الأفراد وتعزيز التعلم الجماعي وهو أمر حاسم لتشجيع وتطوير الابتكار والاستجابة السريعة للمنافسة، أما (Courter. 2003) فيؤكد على أن المنظمة يمكن أن تتحول إلى منظمة متعلمة بشكل مستمر من خلال نقل وتحويل المعرفة بين الفرد والمنظمة، ومن معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة⁴، كما فرض مفهوم القيادة الاستراتيجية* نفسه كمفهوم يشير إلى القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتكييف الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة⁵، ليولد

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، 234.

² نفس المرجع ونفس الصفحة

³ Giovanni Dosi ,Sidney G. Winter: **Interprétation Evolutionniste Du Changement Economique Une Etude Comparative**, Revue Economique Vol. 54, N° 2, Mars 2003, P 389.

⁴ مريم ابراهيم حمود الكرعوي وآخرون، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 31، 2014، ص: 257.

* تشير الأدبيات إلى أن ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة كل على يد ((kotler1982 ثم ((Mintezberg1984 كإشارة منهما إلى المدير التنفيذي او مدير المنظمة، وفي نفس السياق يفرق ((Zoogah2009 بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فيقول أن الأولى تشمل أي مستوى في المنظمة بينما الثانية فتشمل مستوى القمة في المنظمة .، للمزيد انظر المرجع الموالي:

⁵ سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 09، 2012، ص: 251

كذلك مفهوم آخر مع بداية التسعينات وهو التفكير الاستراتيجي* باعتباره" الطريق الأكثر ابداعا وثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها"¹ وفي هذا السياق يعرف. (Mintezberg) 1994 بأنه " طريق خاص يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة وذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن توظيف الحدس والإبداع في صياغة التوجهات المستقبلية".²

المطلب الثاني: نظرية الموارد والأبحاث المكمل لها

في خضم الشكوك حول قدرة نموذج المنظمة الصناعية على تفسير الاختلاف في أداء المنظمات العاملة في صناعة ما، برزت نظرية الموارد كمحطة فارقة في تاريخ الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي حيث ركز أصحاب هذا النموذج (.. 1991, Wernerfelt 1984, Renelt 1984, Barney 1986) على الدور الذي يمكن أن تمارسه موارد المنظمة ومقدراتها الجوهرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وانعكاس ذلك على أدائها منطلقين من فرضية مفادها أن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد الطويل تنبثق من قابليتها على بناء "المقدرة الجوهرية Core Competences" التي تمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متطورة بطريقة أسرع من المنافسين وبتكلفة أقل.³

حسب هذه النظرية تكتسب الموارد المعنوية أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها حيث يتم تراكمها تدريجيا من خلال إتقان تنفيذ نشاطات معينة عبر خيارات متخذة في الماضي، كما أن التعقيد والطبيعة الضمنية لتلك المهارات وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على الامتياز التنافسي الصعب الملاحظة والتقليد من قبل المنافسين⁴، وحسب "شارل هل وجونز" فإن التمييز بين الموارد والمقدرات يعتبر أمرا مهما لفهم وإدراك العوامل المؤدية إلى ايجاد الكفاءة المتميزة (المقدرة الجوهرية) حيث أن تحقيق المنظمة لهذه الأخيرة يتطلب إما مورد منفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الضرورية للاستفادة من هذا المورد واستغلاله أو قدرة متفردة على إدارة الموارد⁵، في

** يعود الفضل في ظهور التفكير الاستراتيجي إلى H. Mintezberg وذلك في مقال نشره سنة 1994 في مجلة هارفرد للأعمال والموسوم بعنوان "صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي" وذلك في سياق انتقاداته للتخطيط الاستراتيجي، حيث ذكر مصطلح "Strategic thinking" مبرزا على أنه تفكير ممزوج بالبصيرة، مؤطرا مختلف جوانبه وموضحا الفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي، للمزيد انظر:

H. Mintzberg, *the fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February, (without a country), 1994

¹ السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الرياض، السعودية، 2006، ص: 04

² H. Mintzberg, *the fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February, (without a country), 1994, P 175.

³ العيساوي محمد حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

⁴ عليان نذير وآخرون، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص: 129.

⁵ شارل هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 188.

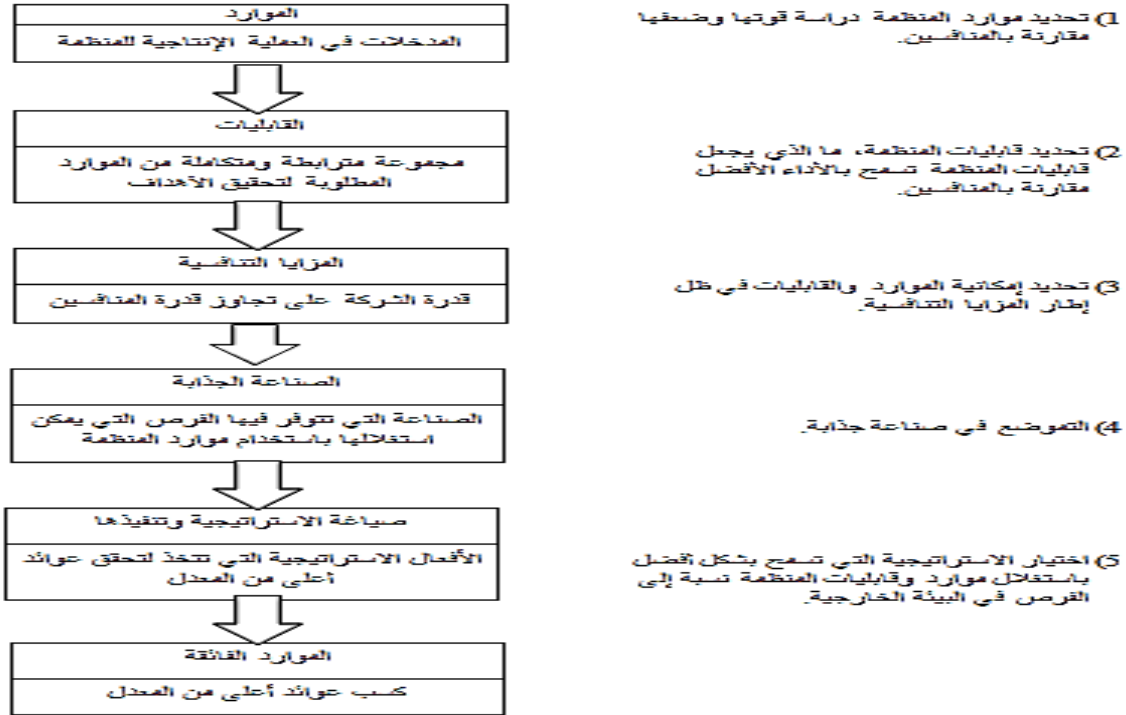
تحديد أدق يشير (Grant) وهو أحد رواد هذه النظرية إلى أن "الموارد تعتبر كمدخلات في سيرورة الإنتاج وهي الوحدات الأساسية للتحليل، أما القدرة فهي تعبر عن كفاءة مزج هذه الموارد." ¹، في السياق ذاته حدد (Barney). 1991 خصائص الموارد المعنية بالتحليل الذي تحدث عنه Grant حيث يرى أن الموارد يجب أن تكون ذات قيمة (Value)، نادرة (Rarness)، صعبة التقليد (Imibility)، بالإضافة إلى التنظيم (Organazing) بحيث تكون هذه الخصائص كأساس لتحليل كل مورد من موارد المنظمة ومعيارا لمدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية. ²

إذن بهذا الطرح تحول مسار التحليل الاستراتيجي من التركيز على النظرة الخارجية المبنية على تحليل جاذبية الصناعة وتحديد العوامل الأساسية للنجاح لتحقيق الأداء المتميز إلى مسار آخر يستند إلى النظرة الداخلية الذي تتخذ من الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة أساسا للاستراتيجية والمصدر الأساسي لتحقيق الأرباح والعوائد والميزة التنافسية، وفي هذا السياق يقدم (M. Hitt. 2007) ما يسميه "نموذج اعتماد الموارد لتحقيق عوائد أعلى من المعدل كنموذج قائم بذاته للإدارة الإستراتيجية.

¹ طبائية سليمة وآخرون، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري وأهميته في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية يومي 03-04 جوان 2008، جامعة سعد دحلب-البليدة-، الجزائر، ص: 3.

² خالد حمدامين ميرخان وآخرون، التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باعتماد أداة ((VIRO وتأثيره في ذكاء الأعمال "دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 19، العدد: 03، 2015، ص ص34.

الشكل رقم (09): نموذج اعتماد الموارد لتحقيق عوائد أعلى من المعدل



Source: Micheal Hitt et al , Management Strategy: Concept and Cases, 1^{er} edition, South Western

,NeYourk,2007,p: 18.

في الوقت الذي كانت فيه نظرية الموارد تتبلور أكثر، برزت إلى الوجود العديد من المقاربات والرؤى التي كانت تتقاسم نفس الطرح معها وهو التركيز على التحليل الداخلي، ولكن اختلفت معها في تفسير الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية. ولعل من أبرز تلك المقاربات والرؤى نجد:

الفرع الأول: الرؤية المستندة إلى الموارد (RBV) Resource Based View

طرحت هذه المقاربة من قبل (Birger Wernerfelt 1984) ووطورت مع أعمال (Barney 1986-1991) و (Renult 1984) حيث جاءت كطرح يناقض فرضيات النموذج الصناعي القائم على التحليل الخارجي (تحليل الصناعة والأسواق) من خلال تركيزها على التحليل الداخلي باعتبار أن الإختلاف في أداء المنظمات ناتج عن إختلاف الموارد التي تمتلكها كل منظمة، حيث يعرف Wernerfelt الموارد بأنها "كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف بالنسبة للمنظمة وهي تشمل كل الأصول الملموسة والغير ملموسة، أما الكفاءة فتعبر حسب رأيه عن "القدرة على استخدام الموارد لبلوغ هدف مرغوب فيه" ونظرا لبعض الغموض الذي اكتنف أعمال Wernerfelt خاصة في النقطة المتعلقة بصعوبة تعداد

وتصنيف الموارد داخل المنظمة¹ طرح Barney1991 أفكاره التي أكد فيها على أن لمنظور الموارد فرضيتين أساسيتين تتعلق الأولى في ما يسميه التباين النسبي للموارد أي أنه يمكن للمنظمات التي تنشط في نفس الصناعة أن يكون لديها موارد متباينة، والثانية مفادها القابلية النسبية لحركة الموارد أي أن هذه الحركة ليست مطلقة بشكل كامل مما يعني أن الاختلاف والتباين في الموارد قد يكون مستداما، وهاتين الفرضيتين هما عكس فرضيات نموذج تحليل الصناعة الذي كان يفترض أن المنظمات التي تنشط داخل الصناعة الواحدة متجانسة في الموارد، بالإضافة إلى كون تلك الموارد متحركة وغير ثابتة²، بالإضافة إلى تقديم إطار منهجي لتحليل هذه الموارد فيما يسميه أداة VIRO التي كانت حروفها اختصارا للخصائص التي يرى هذا الأخير ضرورة توفرها حتى يكون المورد مورد استراتيجي بالنسبة للمنظمة.

الفرع الثاني: الرؤية المستندة إلى الكفاءات: Core Competence Based View (CBV)

يعتبر (Pralhad & Hamel) من أبرز الباحثين الذين نظروا لهذا المفهوم باعتبارهما إما من تطرقا إليه في مقالان تم نشرهما في مجلة هارفرد للأعمال الأول سنة 1989 والثاني سنة 1994 اللذين حملا في ثناياهما هذا المصطلح "Core Competences" حيث عرفاه في المقال الأخير بأنه "تعليم جماعي في المنظمة خاصة في مجال كيفية تحسين مختلف المهارات ودمج عدة خيارات تكنولوجية"³ مؤكدا على ضرورة التمييز ما بين الكفاءات المحورية والغير المحورية، فالكفاءات المحورية هي التي تتميز بكونها تأتي في صلب الأداء المتميز وهي تتشكل من مصدرين هما: القدرة والموارد، كما يؤكد الباحثان على أنه حتى تكون الكفاءات محورية يجب أن تتصف بثلاث مواصفات جوهرية هي: خلق القيمة للزبون، التمييز عن غيرها من الموارد الأخرى، والمرونة التي تعني أن تتكيف مع مختلف المستجدات الممكنة⁴؛ بتعبير أكثر بساطة فإن تحديد مفهوم الكفاءة الجوهرية يجب الإجابة على السؤال التالي: هل أن هذه الكفاءات تمنح المنظمة ميزة فريدة على المنافسين وتساعد في تحقيق الأرباح؟ عندئذ يمكن تحديد هذا المفهوم.

الفرع الثالث: الرؤية المستندة إلى المعرفة (إدارة المعرفة)

ساهم في صياغته كل من (Grant, Spender, kogel...) حيث يرى أصحاب هذه الرؤية أن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح بالاستخدام الجيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق وبالتالي فهي

¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات في استراتيجية المؤسسة، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 02.

² سملاي يحضية، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحسين الميزة التنافسية من منظور المقاربة المتمركزة على الموارد"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص: 155-156.

³ S. N. Mburu & al , Understanding the Concept of Strategic Intent, International Refereed, Journal of Engineering and Science, Volume 4, Issue 6, June 2015, p60.

⁴ سملاي يحضية، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية "مقاربة نظرية"، بجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص: 185-186.

تتفق مع الإطار العام لنظرية الموارد لكنها تركز أكثر على المعرفة وتوسعي إلى تقديم تفسير لمدى امكانية تحقيق المنظمات لميزة تنافسية من خلال ما تمتلكه من معرفة خاصة.

الفرع الرابع: الرؤية المستندة إلى القدرات الديناميكية

لقد جاءت هذه المقاربة لتزيل بعض الغموض الذي اكتنف الرؤية المستندة للموارد التي ذكرناها سابقا خاصة في النقطة المتعلقة بكيفية خلق الموارد القيمة والنادرة في المستقبل وكذلك طريقة تحديث مخزون المنظمة من تلك الموارد القيمة والنادرة والغير قابلة للتقليد والإحلال في ظل بيئات تتصف بالتعقيد والديناميكية وهذا هو محور اهتمام هذه المقاربة، حيث يشير (Teece & Pisano) في مقالهما المرجعي والموسوم بعنوان " القابليات الديناميكية المنظمات، مقدمة" والمنشور في مجلة Industrial & Corporate Change سنة 1994 أن القابليات الديناميكية بوصفها مصدرا للميزة التنافسية نركز على جانبين: أولهما الدور الجوهرية للإدارة الاستراتيجية في ضمان التكيف والتكامل وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والمقدرات لتتلاءم مع متطلبات التغيير في البيئة، وثانها التأكيد على الخاصية الديناميكية التي تشير إلى القدرة على التجديد المقدرات لتحقيق المواءمة المستمرة مع التغيير في بيئة العمل والتي تتطلب استنتاجات سريعة وحاسمة للأسواق التي تتعامل معها المنظمة.¹

المطلب الثالث: الكفاءات الجوهرية والقصد الإستراتيجي

كما سبق وأن أشرنا فإن مفهوم الاستراتيجية تطور منذ ستينيات القرن الماضي بخطوات ثابتة ليستمر اليوم بالتركيز على عدد من المفاهيم التي تتماشى والواقع الذي تنشط فيه المنظمة وتتنافس فيه، ولعل من أبرز تلك المفاهيم نجد القصد الإستراتيجي، إدارة المعرفة، التجديد والمرونة الاستراتيجية... الخ، التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ قرابة الثلاثة عقود باعتبارها جاءت لمساعدة الإدارة الاستراتيجية في كيفية التعامل مع المستقبل الذي يكتنفه الكثير الغموض واللا تأكد.

أولا: القصد الإستراتيجي: النشأة، المفهوم والأهمية

بمراجعة أدبيات الفكر الإستراتيجي نجد أن الباحثان* (Prahalad & Hamel) هما من ناقشا هذا المفهوم بصفة جدية في مقال موسوم بعنوان "Stratigec Intent" نشر في مجلة Harverd besinees Review سنة 1989 حيث

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، توظيف القدرات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي "دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد04، 2016، ص: 12.

* C. K. Prahalad: أستاذ متخصص في استراتيجية المؤسسة والاقتصاد الدولي بجامعة Michigan، اهتم Prahalad بدراسة الدور الذي يلعبه كبار مدراء الشركات المتعددة الجنسيات ففي حلق القيمة المضافة، عمل كثيرا مع Gary Hamal حيث كان لهما الفضل في اعطاء نظرة ونفس جديدة للاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي من خلال نظرتهم القائمة على ضرورة توجه المديرين نحو خلق مهارات جديدة تصبغ بها المؤسسة مستقبلا المنشود وعدم التركيز فقط على اتخاذ قرارات قصيرة الأجل، من أشهر مؤلفاته: مقال حول القصد الإستراتيجي 1989 Strategic Intent، كتاب " غزو المستقبل " 1994 Competing for the Futur، تحصل على جائزة ماكينزي لأفضل بحث في السنة سنة 1998، وشغل عضوية لجمعة القطاع الخاص والتنمية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي، (المرجع:

قدما فيه رؤية لتطوير عملية القصد الاستراتيجي من خلال ربطه بمقاربات أخرى كالأستشراف والبنية الاستراتيجية والكفاءات الجوهرية، ليشكل هذا النموذج أداة أساسية يمكن للمنظمة من خلالها صياغة المستقبل المرغوب فيه، ولعل الدافع وراء هذا العمل هو شيئين إثنين هما: فشل التخطيط الإستراتيجي في رسم الوضعيات المرغوبة وكثرة الانتقادات الموجه له في هذا الجانب أما السبب الثاني فهو بروز مقاربة الموارد من قبل (Wanerfelt 1984) والتي سبق الإشارة إليها.

بالعودة إلى مفهوم القصد الاستراتيجي نجد أنه من الصعب إيجاد مفهوم محدد ودقيق له، حيث استخدمه (Prahalad & Hamel) في المقال المذكور سابقا، كمصطلح يعبر عن تنظيم مستقبلي غير محدد بدقة، ويبرز أن ذلك بالقول "إن المنظمات التي ارتقت إلى العالمية بدأت بطموحات لا تتناسب مع مواردها، لكن قادتها خلقوا حافزا للفوز على جميع المستويات وهو ما أدى إلى استمرار الهوس (التشبث) بالقدرة على بلوغ تلك الطموحات، وهذا الهوس هو القصد الإستراتيجي"¹ ليعود Prahalad & Hamel سنة 1994 في كتاب بعنوان: التنافس للمستقبل Competing for the future ويقدم مفهوم القصد الاستراتيجي على أنه "هو ذلك الحلم الموجه بالبصيرة والذي ينشط المنظمة ويجعلها متحركة، فهو يعبر عن وجهة نظر معينة حول سوق معين أو موقف تنافسي طموح... وبالتالي فهو يحمل في طياته أهداف جديرة بالاهتمام بطبيعتها وهو ما يجعله يوفر التوجيه والتحفيز لكافة المنظمة بالإضافة إلى ذلك فهو مفهوم تنظيمي يحمل في طياته التطوير والتجديد"² ولعل هذا التطوير والتجديد هو ما يشير إليه في عبارة أكثر وضوحا ودقة تحمل في طياتها انتقادا شديدا للتخطيط الاستراتيجي، ومعبرة عن البصيرة والنظرة الثاقبة للمستقبل مفادها "القدرة على الإفلات من قوة جاذبية الماضي ؟ فيقول في كلمة ألقاها سنة 1999 أمام المؤتمر السنوي لمعهد الأفراد والتنمية" إذا أردت الإفلات من قوة جاذبية الماضي يجب أن تكون مستعدا لتحدي أفكارك ومعتقداتك التقليدية، وإعادة توليد استراتيجياتك المحورية. وإعادة التفكير في أكثر افتراضاتك الجوهرية بشأن الأساليب التي تتنافس بها"³.

Strategor: Politique General De L'entreprise ,4^{eme} edition, 2004,p845

Gary Hamel **: أستاذ في كلية لندن للأعمال، هو أحد الكتاب البارزين في حقل الإدارة الاستراتيجية، اشتهر بأفكاره التي تدعو الى إعادة اختراع الواقع التنافسي وإعادة التفكير في الاستراتيجية لبناء مستقبل جديد للمنظمات والمجتمعات، له العديد من المقالات كانت أغلبها مع G. K. Prahalad ومنها: مقال حول القصد الاستراتيجي Strategic Intent 1989، كتاب "غزو المستقبل" Competing for the Futur 1994، مقال "ميزة التحالف" Alliance Advantage 1998، ومقال "الثروة هي الصدارة" Leading The Revulution 2000، مؤسس ومسير Strategor وهي شركة متخصصة في استراتيجية الشركات، تحصل على أربعة جوائز عن مقالاته حول الاستراتيجية من مجموعة ماكيمزي الاستشارية (المرجع):

Strategor: Politique General De L'entreprise ,4^{eme} edition, 2004,p842

¹ Gary Hamel, C. K. Prahalad, **Strategic Intent**, Harvard Business Review, May-June, 1989, p. 64

² J. E. Romar , Strategic Intent, **Confucian Harmony and Firm Success**, Acta Polytechnica, Hungarica, Vol. 6. No. 3 ,2009,p58

³ فليب ساندلر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

في تعريف آخر للقصد الاستراتيجي يرى (S. N. Mburu & J. K. Thuo) بأنه "التعبير عن الأهداف الطويلة الأجل التي يرسمها القادة الاستراتيجيين خلال 10 أو 20 سنة مقبلة معتمدين على نظرتهم وبصيرتهم في تحديد الطريق الذي يوصل إلى تحقيق ذلك المستقبل"¹، أما (Smith. 1994) (فيشير إلى مفهوم القصد الاستراتيجي مبرزاً أهميته ومجال تركيزه فيرى بأن "القصد الاستراتيجي يحمل في طياته جوهر الفوز ويجعله مستقراً عبر الزمن، فهو يحدد الأهداف التي تتطلب الالتزام الشخصي، وذلك يتطلب وجود قيادة ملهمة تستطيع تحديد المعايير التي ستستخدمها المنظمة لتحقيق التقدم نحو الوضع المرغوب"² في حين حاول Romer. 2009 تقديم تعريف للقصد الاستراتيجي محددًا فيه جوهر اختلافه عن التخطيط الاستراتيجي، ووفقاً لذلك فهو يرى "أن القصد الاستراتيجي هو محاولة طموحة ومقنعة تفرر طاقة عاطفية وفكرية اتجاه المستقبل، ولا ينبغي الخلط بينه وبين الأهداف الاستراتيجية، فرغم كون الهدف الاستراتيجي مستقبلي فهو يختلف عن القصد الاستراتيجي في كون الأخير مستقلاً عن الخطة وليس دقيقاً بطبيعته"³، وهو نفس الطرح الذي يؤكده Prahalad الذي يرى أن "القصد الاستراتيجي يتجاوز حدود الإهتمام بوضع خطة استراتيجية والعمل على تحديد الغرض التنظيمي والأهداف، بل هو (أي القصد الاستراتيجي) تصور القيادة لوضع مرغوب فيه ووضع المعايير التي ستستخدم لرسم التقدم نحو ذلك الوضع المرغوب"⁴.

تتفق التعاريف السابقة على حقيقة مفادها أن القصد الاستراتيجي هو أكثر ملائمة لفكر قادة المنظمات المعاصرة باعتباره يعطي تفسيراً أكثر واقعية لذلك الجسر الذي يربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها، وهو بذلك يطرح فكرة التسيير السبقي من خلال محاولة تقديم نموذج القصد كأداة استباقية لصياغة الاستراتيجية، نموذج فكرته مبنية على تسيير الحاضر وفق نظرة المستقبل وهو بذلك يتجاوز التخطيط الاستراتيجي ليعطي خيالاً أوسع وأعمق لتحديد الوضعيات المرغوبة في المستقبل، بالإضافة إلى كونه يؤكد على جوانب المرونة والتجديد لجعل الاستراتيجية أكثر ديناميكية تماشياً مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالديناميكية وسرعة التغيير.

الفرع الثاني: نموذج القصد الاستراتيجي

لقد طور Prahalad & Hamel 1994 مفهوم النوايا الاستراتيجية وجسده في شكل نموذج يربط مختلف عناصر الاستراتيجية بالمستقبل المرغوب فيه، حيث يناقش الباحثان في نموذجهما أربعة مكونات أساسية توفر مع بعضها الأساس للانطلاق نحو المستقبل المرغوب، وهذه العناصر هي: البصيرة، الهندسة الاستراتيجية، القصد الاستراتيجي والكفاءات الجوهرية، والشكل الموالي يوضح فكرة وعناصر النموذج:

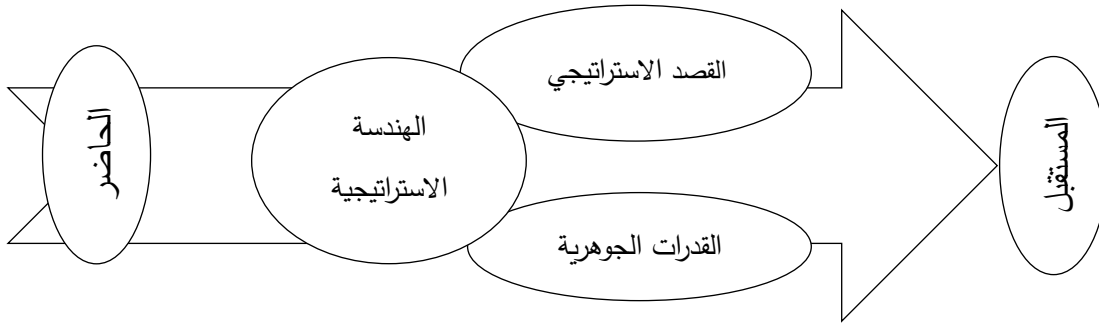
¹ S. N. Mburu & al , Op Cit,p 57.

² Ibid, p 58.

³ Ibid, p 58.

⁴ Ibid, p 59.

الشكل رقم (10): نموذج القصد الاستراتيجي لـ Prahalad & Hamel 1994



Source: S. N. Mburu & al , **Understanding the Concept of Strategic Intent**, International Refereed ,Journal of Engineering and Science, Volume 4, Issue 6 ,June 2015 ,p 59.

وفقاً لهذا النموذج التفاعلي، تكون البداية من خلال البحث عن فرص جديدة للمنظمة في الصناعة، الأسواق وكيفية خلق القيمة وذلك يتطلب ثلاث خطوات¹: في الخطوة الأولى يجب توفر نظرة جيدة للمنظمة عن تلك الأسواق وقراءة ما يريده المستهلكون ومن تم إبداع منتجات أو خدمات تسمح بإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ذلك يعني تجاوز الوضع الراهن وأخذ المستقبل بعين الاعتبار، في حين تتعلق الخطوة الثانية بإعداد البناء الاستراتيجي المناسب للمنظمة (يسميه Strategic architecture) باعتباره يعبر عن المستقبل الحقيقي للمنظمة الناتج عن تلك النظرة للمستقبل التي ستسمح لها بتحقيق عوائد أكبر من خلال طرح منتجات جديدة للمستهلكين، أما الخطوة الثالثة والأخيرة فتتعلق بتحديد القصد الاستراتيجي الذي يعبر عنه بأنه شيء طموح ومقنع وبناء الكفاءات الأساسية التي سوف تسحب المنظمة إلى ذلك المستقبل المرغوب.

بهذا الطرح يمكن للمنظمة تطوير الكفاءات الأساسية التي من شأنها أن تؤدي إلى حجز المنظمة لمكان لها في المستقبل، وفي شرح أكثر لفكرة هذا النموذج يشير (Prahalad & Hamel) إلى أن "الكفاءات الأساسية هي التعلم الجماعي في المنظمة خاصة كيفية تعلم كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وكيفية دمج التكنولوجيا" ويؤكد كذلك الباحثان على أن الكفاءات الأساسية يجب أن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وبالنتيجة تقديم مساهمة كبيرة في العوائد والأرباح وفي إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال طرح المنتجات الجديدة والتي يكون من الصعب على المنافسين تقليدها.²

الفرع الثالث: القصد الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

كما سبق وأن تطرقنا إليه، جاء القصد الاستراتيجي كمفهوم ليساعد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق أهدافها خاصة في ظل الضبابية التي تكتنف المستقبل والتي تتطلب كما يقول براهال "الإفلات من قوة جاذبية الماضي" من

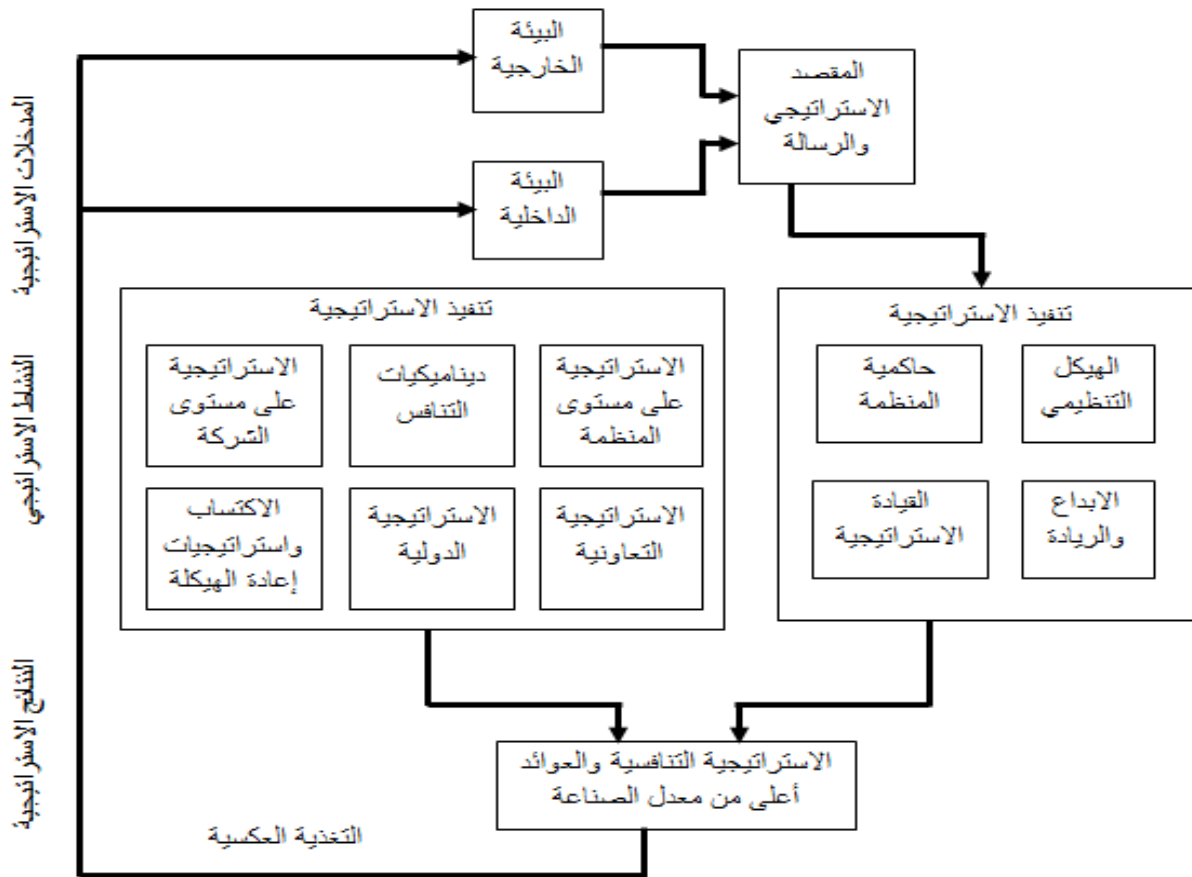
¹ Ibid, p 59.

² Ibid, p 60.

الفصل الأول. الإستراتيجية من نموذج SWOT إلى نظرية الموارد والقصد الإستراتيجي

خلال التفكير بشكل إبداعي وخلاق وهو الرأي الذي يعبر عنه ساندلر بقوله " يسعى هؤلاء الذين يتمتعون بخيال واسع ويفكرون بشكل ابداعي خلاق إلى أن يستبقوا اللعبة، إنهم يبحثون عن أفكار الغد الكبيرة، ويتطلب التغلب على اللعبة القدرة على التفكير خارج الصندوق أو بعبارة أخرى القدرة على إدراك أن الصندوق لا يوجد فيه إلا ما في أذهاننا"¹، من هذا المنطلق قدم (M. Hitt & al) سنة 2000 نموذجا جديدا لعملية الإدارة الاستراتيجية والذي سمي "أنموذج مدخلات- نشاط- نتائج الاستراتيجية"، وفقا ل طرح M. Hitt وزملاءه فإن " الادارة الاستراتيجية عملية ديناميكية مستمرة في طبيعتها يمثل القصد الاستراتيجي فيها الأساس للتنفيذ، وأن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات والالتزامات المطلوبة من قبل المنظمة لتحقيق التنافسية الاستراتيجية التي تمكّنها من تحقيق وكسب عوائد وأرباح أعلى من معدل الصناعة"²، ويكمن توضيح نموذج M. Hitt وزملائه في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أنموذج مدخلات-نشاط-نتائج الاستراتيجية لـ M. Hitt & al 2000



Source: Micheal Hitt et al , Management Strategy: Concept and Cases,^{1st} edition ,South Western ,New Yourk,2007,p: 05.

¹ فليب ساندلر، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 193

المطلب الرابع: الموارد، المعرفة والقابليات الديناميكية في قلب الإستراتيجية

مع مطلع التسعينيات أصبح من المسلم به أن الثابت الوحيد هو التغيير، وبذلك فإن أكبر تحدي تواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على التحول من جمودها وانغلاقها إلى منظمات متعلمة ومتفاعلة، تؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير، في هذا السياق طرحت العديد من الرؤى والمقاربات الفكرية لتحقيق تلك الأهداف والطموحات وتوجه التركيز أكثر إلى الموارد والقدرات المتميزة والفريدة كأساس لبناء الاستراتيجيات لتتشكل بذلك ملامح فكر استراتيجي متجدد يتخذ من المستقبل هدفا ومحورا للتخمينات، فكر يحاول أن يساير تلك التغيرات البيئية أو حتى استباقها مستندا في ذلك على تفكير إبداعي وخلاق يتماشى مع التحول نحو عصر جديد رسمت ملامحة يتخذ من المعرفة سلاحا للتنافس والبقاء والاستمرارية فيه مرهونة بمدى امتلاك استراتيجيات معرفية قادرة على خلق مزايا تنافسية مستدامة، ليتحول بذلك من فكر استراتيجي ثنائي التحليل (توقع محيط) إلى فكر استراتيجي ثلاثي الأبعاد (موارد، تموقع، محيط).

إن الفكر الذي رسمت ملامحة مع العشرية الأخيرة من القرن الماضي لا يعد بديلا عن الفكر الإستراتيجي الذي كان موجود من قبل، بل هو مكمل له في الكثير من النقاط طالما أن الهدف واحد ووحيد وهو البحث عن سبل تضمن بقاء واستمرار المنظمة، والمنطلق كذلك هو واحد وهو ما طرحته مدرسة هارفرد للأعمال (نموذج SWOT) والمتتبع للمسار الاستراتيجي العام المطروح من قبل هذه المدرسة والمتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات يجد أن نقطة البداية مشتركة سواء في الأعمال التي طرحها Porter والتي ركز فيها على تحليل البيئة الخارجية وبالضبط بيئة الصناعة بحثا عن تموقع يحقق العوائد والأرباح، ونفس الشيء بالنسبة لنظرية الموارد التي تنطلق من نفس النقطة ولكن بنظرة معاكسة لما طرحه Porter وأنصار نموذج الاقتصاد الصناعي، حيث يرى أصحاب هذه النظرة أن للمنظمة موارد وقدرات ومعارف يمكن أن تكون مصدرا للعوائد والأرباح وتحقيق التميز باعتبارها هي المسؤولة عن خلق المنتجات التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن.

إذن، رغم هذا التشابه في الإطار العام إلا أنه توجد بعض الإختلافات بين المقاربة الهيكلية التي طرحها Porter ومقاربة الموارد والكفاءات والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد والكفاءات

مقاربة الموارد والكفاءات	المقاربة الهيكلية	
مصادر وأسس المزايا التنافسية	مصادر وأسس المزايا التنافسية	موضوع البحث
-التباين النسبي للموارد -نسبية حركية الموارد -الموارد هي أساس الربحية	-تجانس موارد المنظمات ضمن نفس المجموعة الإستراتيجية -الموارد قابلة للنقل والتحويل -هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى للربحية	الفرضيات
مقارنة داخلية تتعلق بالموارد الداخلية للمنظمات وليس المحيط الخارجي -ميزة تنافسية ديناميكية -الاستراتيجية على الموارد المنظورة والغير منظورة وعلى الكفاءات التنظيمية	مقارنة خارجية للمحيط تأثير على استراتيجية ومردودية المنظمة -الميزة التنافسية ثابتة ومحدودة (نسبياً) -الاستراتيجية المتبنية منتوج/سوق	الأسس النظرية
-تحديد موارد المنظمة -تحديد الكفاءات التنظيمية -استغلال الاستراتيجية التي تسمح باستغلال أمثل لهذه الكفاءات	-تحليل المحيط الخارجي الفرص والتهديدات -تحديد نقاط القوة والضعف -اختيار الاستراتيجية على أساس المنافسة+ العوامل الهيكلية	منهجية التحليل

المصدر: زهية موساوي، خديجة جالدي، نظرية الموارد والكفاءات في التحليل الاستراتيجي للمنظمات "الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجواشرن8-9مارس2005، ص ص: 178-179.

خلاصة

من خلال ما تناولناه في الفصل الأول تبين لنا أن الفكر الاستراتيجي هو فكر خلاق، مبدع ومتجدد انطلق في بدايته من العقلانية والرسمية ضمن مسار دراسة "السبب والنتيجة" ليتحول فيما بعد إلى فكر إبداعي خلاق متجاوزا بذلك "عقدة الماضي" كما يسميها براهالد وموجها برؤى ثاقبة للمستقبل محاولا استشرافه والتحضير له معتمدا في ذلك على قدرات ومعارف الأفراد.

كما اتضح لنا كذلك أن ما طرح من أفكار ومقاربات عبر تطور الفكر الاستراتيجي لم تكن أبدا بديلا للأفكار الأخرى بل هي مكملتها وهي تبحث في نفس الهدف وهو البحث عن أفضل الممارسات التي تمكن المنظمات من البقاء والإستمرار وتحقيق المزايا التنافسية، ولعل من أبرز تلك الممارسات نجد "إدارة المعرفة" التي ذاع صيتها منذ عقدين ونصف في حقل التسيير بصفة عامة والفكر الإستراتيجي بصفة خاصة، فكيف نشأ وتطور هذا المفهوم؟ وما المقصود به؟ وما مدى أهميتها في تحقيق بقاء واستمرار وتوفيق المنظمات؟ هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عنها في الفصل الموالي الذي هو بعنوان "في سياق المعرفة، إدارة المعرفة والمعرفة الاستراتيجية".

الفصل الثاني: في سياق المعرفة، إدارة المعرفة والمعرفة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المبحث الثاني: في سياق إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الرابع: المعرفة كمورد إستراتيجي

تمهيد

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لأنه تم اكتساب المعرفة وتداولها على مر العصور لكن ما يمكن اعتباره حديثا هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال، ومصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، فمع بداية تسعينات القرن الماضي، وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة، بدأت المنظمات تعطي اهتماما كبيرا ليصبح لديها مستوى أفضل من المعرفة "Know Best" بمعنى أن تكون ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الممارسة الأفضل لأعمالها "Best Practices"، فلقد أصبح نجاح المنظمات يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء لمواردها المعرفية من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها، فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات أصبح الاتجاه هو الاهتمام بالأفراد وبمقدراتهم وإمكاناتهم، باعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة -مجتمع ما بعد الرأسمالية- والذي يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة، ولم يعد مهما أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيدا خاصا على إدارة المعرفة كمورد استراتيجي يحقق القيمة للمنظمة، ومن هنا يبرز إلى الوجود مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Mangement".

هذا الفصل سيعالج ما ذكرناه سابقا من خلال التركيز على النقاط التالية: تتعلق الأولى بالوقوف على مفاهيم المعرفة وخصائصها وأنواعها ومصادرها، أما الثانية فننتقل فيها إلى تتبع سياق بروز إدارة المعرفة ومفاهيمها وتوضيح بعض نماذجها، في حين سنركز في النقطة الثالثة على توضيح مختلف العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، لنختتم باستعراض المنظور الاستراتيجي للمعرفة مركزين على توضيح أهميتها الاستراتيجية وسياق تحولها إلى معرفة استراتيجية محددتين بذلك أهم خصائصها كي تكون كمورد استراتيجي لنتطرق بعدها إلى رأس المال المعرفي باعتباره الصورة التي تتجسد فيها تلك المعرفة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة ولعل ما يفسر هذا الإختلاف هو أن لكل فرد نظريته ومفهومه الخاص للمعرفة وإدارتها، ولعل التمحيص والبحث في الأدبيات التي عالجت هذا الموضوع يسمح لنا بالوقوف على هذه الحقيقة كما يسمح لنا كذلك باستنتاج ما يمكن اعتباره المدخل الشائع والأكثر استخداماً من قبل الباحثين في تقديم مفهوم المعرفة من خلال التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة، وعليه سنحاول في ما يلي إدراج تعاريف لهذه المصطلحات الثلاث وإبراز جوانب الإختلاف والتكامل في ما بينها.

أولاً: مفهوم البيانات

يعرفها (T. H. Davenport & Prusak, 2000) بأنها "مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كمياً أو كيفياً ولا يكون لها أي تأثير على سلوك المتلقي لها"¹، كما تمثل مجموعة من الحقائق، المشاهدات أو أشياء تستخدم كأداة للاستدلال أو الحساب وتتجسد في الكينونات كالأرقام والحروف والأشكال والرموز، من خصائصها أنها عديمة المعنى وتخلو من السياق وغير منظمة وتشكل الأساس الذي تستنبط منه المعلومات والمعرفة² وهي سهلة الإلتقاط، الخزن، النقل والمشاركة وذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية أو غيرها من الوسائل³.

ثانياً: مفهوم المعلومات

تعد المعلومات نتاج معالجة البيانات⁴ من خلال إخضاعها لعمليات التحليل، التركيب والتلخيص لتصبح واضحة، منظمة، مترابطة وذات قيمة، ويكون لها تأثير على سلوك المتلقي لها⁵ وعادة ما تكون في شكل وثائق، كتب... إلخ.

ثالثاً: مفهوم المعرفة

لقد وردت العديد من المفاهيم الإجرائية للمعرفة وذلك كنتيجة لاختلاف التوجهات الفكرية والمداخل المعتمدة في دراستها، حيث يعرفها (Irma Beccera Ferondez & Rajif Sabherwal) بأنها " تلك المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف واتخاذ القرارات أو معلومات لها اتجاه محدد"⁶، أما (Wen 2009) فيرى أن المعرفة عبارة عن " الناتج

¹ T. H. Davenport & Prusak, *working knowledge-how organization manage what they know*, Harvard school press, boston, 2000, p 03.

² عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 18.

³ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 25.

⁴ T. H. Davenport & Prusak, *Op. cit*, p 05.

⁵ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁶ ارما بيسيرا فرنالديز، راجيف سايبيروال، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية اتخاذ القرارات¹ في حين نجد أن (العلي، 2008) يرى أن المعرفة هي "مزيج من القدرات، المهارات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الفرد أو لدى المنظمة وهي تشمل المعرفة الضمنية، الصريحة ومعرفة كيف (What know)"²، أي أنها تعبر عن القدرة على استحضار المعلومات المكتسبة سابقا من أجل تفسير الحقائق وكلما زادت الموارد المعرفية للمنظمة كلما زادت قدرتها التنافسية.

من خلال ما تناولناه من تعاريف للمصطلحات الثلاث يمكن القول أن البيانات ما هي إلا مجموعة من الحقائق الغير منظمة؛ ليس لها معنى ولا سياق كما أنها لا تؤثر في سلوك المتلقي لها، في حين تمثل المعلومات تلك البيانات التي تم تحليلها؛ تلخيصها وتنظيمها وأصبح لها معنى وبالتالي تؤثر في سلوك من يتلقاها، أما المعرفة فهي تشير إلى مجموعة من المعلومات التي تم وضعها في سياق لشرحها وتفسيرها مما يضيف لها قيمة وبالتالي فهي أكثر من مجرد تراكم أو جمع معلومات، بل تكمن في "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات المعرفية الضمنية أو الصريحة تتراكم لدى الفرد أو المنظمة وتستخدم في القيام بفعل أو اتخاذ قرار معين"³.

كما أوردت الأدبيات التي عالجت موضوع المعرفة العديد من الرؤى التي تحاول التمييز بين المصطلحات الثلاث والتي نوجزها في ما يلي:

❖ الرؤية القائمة على سلمية أو هرمية المعرفة

يعتمد أصحاب هذه الرؤية على النظرة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات لما توضع في نص تنتج معلومات وهذه الأخيرة إذا ما تم وضعها في سياق ذو معنى تصبح معرفة يستخدمها الفرد في التنبؤ والاستشراف للمستقبل والمفاضلة بين البدائل حيث يصبح سلوكه ذكيا، لتتحول إلى حكمة (معرفة دائمة) إذا كان هذا السلوك متناغما ومتلازما مع قيم ومعتقدات الفرد⁴.

من جهة أخرى يشير (رياض، 2011، ص، 20، نقلا عن Godbout 1999) أن الاختلاف بين هذه المصطلحات الثلاث يتعلق بسببين أساسيين هما: الهدف الذي وجدت لتستخدم من أجله وكذلك السياق الذي ستستخدم فيه مما يسمح بخلق قيمة لكل منها، باعتبار أن كل من السياق والهدف يرتبطان بمستوى أعلى قيمة وأكثر أهمية فالبيانات ليس لها معنى ما لم يحدد السياق الذي ستستخدم فيه وإذا ما عرف هذا الأخير تصبح عبارة عن معلومات ترتبط بمستوى تكتيكي معين، في حين ترتبط المعرفة بالسياق الإستراتيجي الذي يفيد في تحديد التوجهات الإستراتيجية

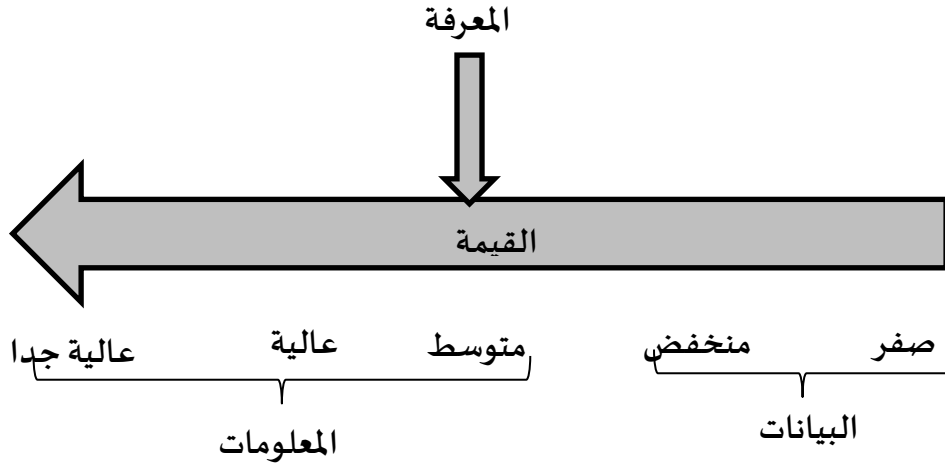
¹ Yen-Fengwen: An effectiveness measurement model for knowledge management, knowledge-based systems, No 22,2009, p 363.

² العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص: 25.

³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 15.

⁴ الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 27.

الشكل رقم (12): قيمة المعرفة



المصدر: ارما بيسيرا فرنالديز، راجيف سايروال، إدارة المعرفة – النظم والعمليات، ترجمة محمد شحاته وهي، معهد الإدارة العامة – مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 43.

الملاحظ من الشكل أعلاه أنه يمكن النظر إلى المعرفة من ثلاث زوايا متكاملة تتعلق الأولى بكون المعرفة كشيء (Objet) ناتجة عن تراكم الأشياء والأحداث المدركة، أما زاوية النظر الثانية فتتعلق بكون المعرفة وسيلة موضوعية للتعرف على الأشياء من خلال الجمع بين البيانات والمعلومات مع الخبرة، الحدس، السياق والتفكير، في حين تنظر الزاوية الثالثة للمعرفة على أنها قدرة تستخدم في التأثير على اتخاذ قرار أو فعل أو إجراء معين وبذلك تتحول إلى قدرة استراتيجية.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

تتصف المعرفة بجملة من الخصائص والتي يجب الإلمام بها والفهم الدقيق لمضامينها باعتبارها أحد العوامل الحاكمة لنجاح أو فشل أي جهد أو برنامج يستهدف إدارتها وتثمينها ومن أبرز تلك الخصائص نجد:¹

- الطابع الضمني للمعرفة: حيث أن غالبية المعرفة هي ضمنية؛ فطرية وموجودة في عقول الأفراد مما يطرح إشكالية استخراجها وتشاركها مع الآخرين هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التراكم المعرفي الموجود في عقول الأفراد يسمح بتشكيل مزيج معرفي متفرد وغير قابل للتعويض؛

¹ تم إعداد هذه الخصائص بالإعتماد على:

- عليان ربيعي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 93.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 35-36.
- Jürgen Kluge & al, Knowledge Unplugged: The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management, Published by Palgrave Macmillan, UK, 2001, P: 63.
- ارما بيسيرا، فرنالديز، راجيف سايروال، مرجع سبق ذكره، ص: 58.
- زرنير فتحي، شروط نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، جوان 2017، ص: 3-4.

- الشخصية (الفردية): حيث أن فهم وتفسير المعرفة يعتمد بالدرجة الأولى على الفرد وعلى السياق الذي توضع فيه تلك المعرفة ؛
- الوضوح: والمقصود بهذه الخاصية هو مدى إمكانية تمثيل المعرفة بصورة واضحة وجعلها قابلة للحفظ والتخزين من أجل إعادة نقلها وتشاركها مع الآخرين، وهذه الخاصية تعكس لنا التصنيف الأكثر شيوعا للمعرفة الذي طرحه (Nonaka & Takeuchi, 1995) حيث يصنف المعرفة الى معرفة صريحة يمكن التعبير عنها، نشرها وتشاركها مع الآخرين، ومعرفة ضمنية حدسية يصعب نقلها وتشاركها مع الآخرين، حيث نجد أن خاصية الوضوح مترتبة بالمعرفة الصريحة وتقل هذه الخاصية أو تزول تماما في حال المعرفة الضمنية، ويرى (Zander & Konout, 1995, p70) أن خاصية وضوح المعرفة يجب أن تقترن كذلك بصفيتين أساسيتين تتعلق الأولى بقابلية المعرفة الترميز من أجل تخزينها وجعلها متاحة للآخرين، وكذلك قابلية المعرفة للتعليم حيث كلما زادت هذه القابلية كلما دل ذلك على وضوح المعرفة؛
- المعرفة تزداد بالمشاركة والاستخدام: إذ أنها تزايد وتنمو كلما كان هناك تشارك فيها من قبل الأفراد والجماعات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمة دائما تعمل على تشجيع التشارك المعرفي بين أفرادها باعتبار أن هذه العملية تسمح بتحقيق قيمة مضافة للمعارف الموجودة؛
- اللحظية: أي أنه يجب على المؤسسة الحصول على المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب لأن أي تأخير قد يفقدها قيمتها، ويشير كلوج 2001 في هذا الصدد أن هذه الخاصية تشير إلى أن المعرفة هي "بنت اللحظة" مما يطرح إشكالية التمييز بين المعرفة الجديدة والمعرفة القديمة؛
- إمكانية توليد المعرفة: حيث يمكن توليد وخلق معارف جديدة، ولكن هذه العملية قد تواجهها صعوبة في تحديد ما هي المعرفة الجديدة مقارنة بما هو موجود، لا سيما وأنه كما ذكرنا سابقا فإن المعرفة تتقدم بالإضافة إلى كونها مقترنة بلحظة خلقها وتوليدها، وللتغلب على هذه المشكلة فإن المنظمة دائما تحاول توفير المناخ والجو المناسب الذي يسمح بخلق وتوليد المعارف الجديدة؛
- قابلية امتلاك المعرفة: المقصود بهذه الخاصية أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد أو جماعة أو منظمة فهي ليست حكرا على أي جهة دون غيرها ولعل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما لامتلاك المعرفة نجد: التوظيف من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، التدريب، التعلم الفردي التعلم التنظيمي... الخ؛
- قابلية المعرفة للتقدم والزوال: حيث أن قيمة المعرفة ليست ثابتة على مر الزمن فهي عرضة للتقدم والزوال مع مرور الوقت ففي ظل بيئة سريعة التغيير والشديدة التنافس فإن التحدي دائما هو كيفية خلق وتوليد المعارف الجديدة لأن المعرفة تتصف بأنها "وليدة اللحظة" أي أن ما تمتلكه المنظمة الآن من براءات وابتكارات قد يزول بمجرد ظهور اختراعات وابتكارات جديدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدم استخدام الفرد للمعرفة التي يمتلكها وعدم مشاركتها مع الآخرين سيؤدي إلى زوالها بمجرد موت الفرد أو خروجه من المنظمة؛

- إمكانية تخزين المعرفة: حيث يمكن تخزين المعرفة في أشكال مختلفة ففي السابق كانت تخزن المعرفة على الورق ولكن في الوقت الحالي أصبح تخزين المعرفة يعتمد أكثر على الوسائل الإلكترونية للتخزين والتي تعتمد على الحواسيب بدرجة كبيرة وهو ما يعرف بقواعد المعرفة..

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

تتفق الأدبيات ومختلف الدراسات التي تناولت المعرفة وإدارتها أن نوع المعرفة يختلف باختلاف مصادرها والغاية من تطبيقها والهدف من استخدامها، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها، حيث سنحاول في ما يلي تناول أكثر التصنيفات شيوعا بنوع من التفصيل:

أولاً: تصنيف بولاييني¹ (M. Polayni)

يعتبر هذا التصنيف من أقدم تصنيفات المعرفة وأكثرها شيوعا في كتابات الباحثين، حيث صنف (M. Polayni) المعرفة إلى معرفة ضمنية (Tacit Knowledge) ومعرفة صريحة (Explicit Knowledge) وذلك في كتابه المعنون بـ "المعرفة الشخصية" Perssonel Knowledge حيث أكد أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية كدلالة على أهمية المعرفة وميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بقوله "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نفعله"²، غير أن هذا التصنيف لم يحظى بالاهتمام إلى أن جاءت أعمال نوناكا (Nonaka) في تسعينيات القرن الماضي والتي من أبرزها الدراسة التي قام بها حول "المؤسسات الخلاقة للمعرفة" التي نشرت كمقال في مجلة هارفرد للأعمال سنة 1991 وهو ما سمح بإعادة الأهمية لذلك التمييز بحيث صنف نوناكا في مقاله هذا المعرفة إلى نوعين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية³.

❖ المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

هي المعرفة الرسمية القياسية؛ المرمزة والمعبر عنها كمياً؛ القابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة⁴، كما يمكن التصريح والتعبير عنها بالكلمات والرموز وأيضاً من السهل التعامل بها ومعها والمشاركة فيها، ويمكن تجسيدها في كل الأهداف، الإستراتيجيات، العمليات، التعليمات، الإجراءات والنتائج

* Michael Polayni: فيلسوف هنغاري انشغل في حقل الكيمياء الفيزيائية قبل أن يتحول إلى الفلسفة في عمر 55 سنة، حصل على لقب أستاذ كرسي في الدراسات الاجتماعية من جامعة مانشستر في 1948، وقد تم جمع محاضراته في مرجع باسم Personal Knowledge Toward a post critical epistemology ومن هذا العمل تعود جذور مفهوم المعرفة الضمنية (المرجع: سعد غالب ياسين. مرجع سبق ذكره، ص: 36)

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 42-43

³ I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 6, 1991, p: 104.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية من خلال قنوات الاتصال الرسمية ويطلق على هذه المعرفة (معرفة ماذا؟) (Know-what)، حيث تشكل هذه المعرفة ما يسمى بالذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)^{1*} ومن أمثلتها نجد: أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً؛ التعليمات؛ القواعد والإجراءات، بالإضافة إلى أساليب وطرق العمل الموثقة في كتيبات ومواصفات منتج/خدمة معينة... الخ².

❖ المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفسية الفرد أي المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية³ وهي عادة ما تكون في شكل مهارات وخبرات وشعور حدسي وتجارب ذاتية (معرفة كيف Know-What) من خصائصها أنها تمتاز بصعوبة الحصول عليها، مشاركتها وكذلك استخدامها ورسمتها* لأنها ملتصقة بعقول الأفراد وقد تزول بزوالهم، وبالتالي فإن التحدي بالنسبة للمنظمة هو القدرة على اكتشاف تلك المعرفة والاستحواذ عليها وإدارتها⁴.

والجدير بالذكر هنا إلى أن معرفة المنظمة ما هي إلا نتاج لتفاعل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة المعبر عنها أو المخزنة في الذاكرة التنظيمية⁵، غير أن التحدي الأبرز الذي تواجهه المنظمات هو كيف يمكنها تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها مع الآخرين؟ هنا يجب كارل ويج (k. Wiig 2001) على هذا السؤال من خلال ما يسميه بنموذج "تطور المعرفة الشخصية" الذي يتكون من خمس مراحل تبدأ بالمرحلة التي تكون فيها المعرفة كامنة عندما لا يدركها صاحبها أو لا يستطيع التعرف عليها وهي بذلك

¹ Ikujiro Nonaka: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science Review, Vol. 5, No. 1, February 1994, P: 16.

* الذاكرة التنظيمية هي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة.

² سعيدة قاسم شاوش، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص: 89.

³ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص: 7.

* الرسملة من رأسمال وتعني عملية تحويل شيء ما إلى رأسمال أو تحديد قيمة شيء ما ينتج دخلاً أو ربحاً. والفعل (يرسمل) يعني عموماً تحويل شيء ما إلى رأسمال، أو تحديد قيمة له ومعاملته كجزء من رأسمال الشركة (المرجع: أشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية. ترجمة. إصلاح علا أحمد؛ إشراف توفيق عبد الرحمان. القاهرة، مصر،: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001ص: 43)، ومصطلح رسملة المعرفة حسب J. L. Ermine يعني الحفاظ على المعرفة (تحصيلها ونمذجتها وتشغيلها) وإعادة استعمالها (أي الوصول إليها واسترجاعها) (المرجع: سملاي يحضبة، المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجواشرن 8-9 مارس 2005، ص:

⁴ Ikujiro Nonaka, Op. cit, p: 16.

⁵ Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences de l'entreprise étendue, 1^{er} Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel «Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances, 12-13 décembre 2002, Nantes (France), p: 3.

الفصل الثاني، في سياق المعرفة، إدارة المعرفة والمعرفة الإستراتيجية

عادة ما تعبر عن انطباعات أولية، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة المعرفة المثالية أين يكون جزء من تلك المعرفة واضح ويتم استخدامه، ثم تأتي مرحلة المعرفة النظامية التي تتعلق بالنظم الأساسية وطرق حل المشكلات أي تتعلق أساسا بالمعرفة الصريحة، ثم تأتي مرحلة المعرفة الواقعية وهي تكون في الأغلب معرفة صريحة وتستخدم في اتخاذ القرارات ودعم الأعمال اليومية (عملية التدريب مثلا)، أما المرحلة الأخيرة فتتعلق بالمعرفة الروتينية، أين تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية ويمكن فهمها بشكل عادي وتستخدم في أداء المهام اليومية بصورة روتينية¹، كما طرح Nonaka نموذج (SCEI) الذي قدمه سنة 1995 في تفسير سيرورة توليد المعرفة، بالإضافة إلى مفهوم Ba الذي يحاول من خلاله نفس الباحث تفسير كيفية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، واللذان سيتم تناولهما في المباحث الموالية.

في ختام حديثنا عن المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ندرج في الجدول الموالي أهم الفروقات الموجودة بين خصائص هذين النوعين من المعرفة:

جدول رقم (05): مقارنة بين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

نوع المعرفة	الخصائص	مصادر وجودها
المعرفة الضمنية	غير رسمية، يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة، تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في عقول الأفراد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.	عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، ثقافة المنظمة.
المعرفة الصريحة	رسمية ونظامية، يمكن التصريح بها والتعبير عنها كمياً أو بالطرق المرمزة، قابلة للنقل والتشارك والتعليم.	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً، براءات الاختراع وحقوق النشر، أهداف المنظمة واستراتيجياتها، منتجات المنظمة وخدماتها.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 41.

ثانياً: تصنيف (Blumentrit & Johenton)

حيث صنفا المعرفة إلى الأنواع التالية²:

❖ معرفة الكيف What-Know: وهي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة تؤدي إلى نتيجة أو شيء معين.

¹ Karl M. Wiig: People Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, p: 90.

² عليان ربي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

- ❖ معرفة ماذا Know-what: وتسمى أيضا بالمعرفة الإدراكية حيث أنها تمثل أرقى الخبرات والمهارات المتراكمة لدى الفرد حول موضوع أو عمل معين.
- ❖ معرفة لماذا Know- Why: وتسمى أيضا بالمعرفة السببية وهي تعطي تفسيرا وفهما للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، وعادة ما تستخدم من قبل رجال الإدارة خاصة في الشق المتعلق بإتخاذ القرارات في بيئة متغيرة يسودها عدم التأكد.
- ❖ معرفة من know-who: وهي تشير إلى معرفة الأفراد ذوي القدرات والخبرات والمعارف المتميزة.
- ❖ معرفة الأغراض Know-Cause: وهي تعبر عن الأسباب التي تدعو إلى البحث عن المعرفة.

ثالثا: تصنيف (Irma Beccera Ferondez & Rajif Sabherwal)

يركز هذا التصنيف على توضيح نطاق الحصول على المعرفة (نطاق واسع ونطاق محدد) وحسب (Beccera & Rajif, 2014) فإنه يكمن التمييز بين نوعين من المعرفة هما¹: المعرفة العامة (General Knowledge) وهي تلك المعرفة التي يحصل عليها عدد كبير من الأفراد كما يمكن تشاركتها ونقلها بين الأفراد بسهولة والمعرفة الخاصة (Specific Knowledge) التي هي عكس المعرفة العامة لا نجدها تتوفر سوى عند عدد قليل من الأفراد وهي صعبة النقل والتحويل وباهضة التكلفة إذا ما أرادت المنظمة استخراجها والحصول عليها، وهذه المعرفة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع هي²:

❖ المعرفة التقنية الخاصة Technology- Specific knowledge

هي معرفة متعمقة في مجال معين، وتشمل المعرفة بالأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في حل المشكلات المتعلقة بهذا المجال، وغالبا ما يتم اكتساب جزء من هذه المعارف عن طريق التدريب الرسمي ثم تزداد وتكتمل بالتجربة والتعلم في المجال نفسه.

❖ المعرفة السياقية الخاصة Context- specific Knowledge

تشير إلى معرفة بملازمات الزمان والمكان التي تم إجراء العمل فيه، وتتعلق المعرفة السياقية بالمنظمة وبالوحدة الفرعية التي يتم فيها أداء المهام ولا يمكن اكتساب المعرفة السياقية من خلال التدريب الرسمي وإنما ينبغي الحصول عليها من داخل السياق الموجودة فيه (كعضوية فريق مكلف بتصميم المنتجات الجديدة) ..

❖ المعرفة التقنية السياقية الخاصة Context -and- Technology specific Knowledge

هي تلك المعرفة التي تتعلق بالسياق وبالنواحي التقنية معا، وتشمل المعرفة السياقية والتقنية كلا من المعرفة العلمية الثرية وكذلك السياق الواجب وضعها فيه (سياق محدد)، فكيفية اتخاذ قرار بشأن الأسهم المراد شراؤها

¹ ارما بيسيرا فرنالديز، راجيف سايبيروال، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² المرجع نفسه: ص ص: 52-53.

داخل صناعة معينة على سبيل المثال، تعتبر معرفة سياقية وتقنية أيضا، فهي تمزج بين فهم ديناميكي لتلك الصناعة من جهة، والأدوات والأساليب المستخدمة في تحليل أداء السوق من جهة أخرى.

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة يشير (Beccera & al,2014,P58) أن هناك تصنيف آخر ينطلق من محاولة تفسير أدوار المعرفة داخل المنظمات وفي هذا السياق يشير نفس الكاتب إلى ثلاث أنواع من المعرفة هي: المعرفة المساندة وهي تستخدم لتسهيل العمليات والمهام اليومية بالمنظمة، ومعرفة تكتيكية تتمحور حول تحديد موقع المنظمة على المدى القصير ونوع آخر متعلق بالمعرفة الاستراتيجية التي تتعلق بتحديد وضع المنظمة في المدى البعيد وعادة ما تكون مجسدة في رؤيتها الاستراتيجية.¹

رابعاً: تصنيف (Michael H. Zack. 1999)

قدم M. zack. 1999 تصنيف يختلف عن ما سبق ذكره إذ يضع المعرفة في ثلاثة أنواع هي²:

❖ **المعرفة الجوهرية Core Knowledge:** هي المعرفة المشتركة بين جميع العاملين في المنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة وتمثل الحد الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوب من أجل الدخول لصناعة أو قطاع معين، لكن هذه المعارف لا تعطيها ميزة تنافسية على المدى البعيد.

❖ **المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge:** تعني تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن باقي المنافسين في القطاع أو الصناعة، ولكن بإمكانهم تقليها والوصول إليها مما يدفع المنظمة إلى اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة التي تتميز بها علمهم، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في سوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة.

❖ **المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge:** وهي تلك المعرفة التي تتميز بها المنظمة بشكل واضح عن باقي المنافسين في القطاع أو الصناعة حيث تسمح لها بقيادة القطاع الذي تنشط فيه ومن ميزة هذه المعرفة صعوبة تقليدها من قبل المنافسين الأمر الذي يمكنها من تغيير قواعد التنافس بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده، باعتبارها ترتبط بالإبداع والإبتكار والإتيان بكل ما هو جديد في الرؤى والأساليب والمنتجات/ الخدمات التي تقدمها

سادساً: تصنيف J. C. Spender

يركز هذا الباحث في تصنيفه للمعرفة على أفكار (C. Bernerd) في نظريته للمنظمة ككيان اجتماعي وأفكار Nonaka و Takeuchi في التمييز بين المعرفة الصريحة والضمنية، وبذلك فهذا التصنيف يعتبر من أهم التصنيفات المقدمة

¹ ارما بيسيرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 57-58.

² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2014، ص: 133.

للمعرفة، حيث ينظر Spender للمعرفة من منظور اجتماعي مشيراً إلى أنها حصيلة التفاعل بين الأفراد والمجتمع مميزاً بين أربعة أصناف من المعرفة هي¹:

❖ المعرفة الواعية: Knowledge Concsions هي معرفة صريحة وفردية حيث يمكن فهمها وتعلمها مثل: المفاهيم والنظريات... الخ.

❖ المعرفة الموضوعية Objective Knowledge : تعبر عن المعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وهي تتميز بكونها معرفة ضمنية وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب.

❖ المعرفة الآلية Automatic Knowledge: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتميز في كونها معرفة صريحة.

❖ المعرفة الجماعية Collective Knowledge : هذا النوع من المعرفة يشير إلى المعرفة الضمنية الموجودة لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

كخلاصة لما سبق، يمكن القول أنه مهما تشعبت التصنيفات فإنها تدور في محورين أساسيين هما: المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرة والقيم والمعتقدات الغير معبر عنها صراحة والغير مرمزة، والمعرفة الصريحة المتمثلة في المعرفة المعبر عنها والمرمزة بصيغة كتب، تقارير، برامج ودوريات وغيرها، وأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال التمييز بين هذين الصنفين من المعرفة وذلك بهدف معرفة ما إذا كانت المعرفة الصريحة هي التي تميز المنظمة أم أنها تتميز من خلال معرفتها الضمنية المتمثلة في أفرادها.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

لقد تعددت وتنوعت تصنيفات مصادر المعرفة باختلاف الباحثين وزاوية نظرهم وسياق أبحاثهم ودراساتهم، فنجد مثلاً هناك معرفة الأفراد ومعرفة العمليات، معرفة الزبائن، معرفة الأسواق والمنتجات... الخ، غير أنه هناك شبه اتفاق على أنه يمكن حصر مصادر المعرفة في مصدرين أساسيين هما: المصادر الداخلية (البيئة الداخلية) والمصادر الخارجية (البيئة الخارجية) حيث تعمل الإدارة على إيجاد التكامل والتنسيق بين تلك المصادر من أجل زيادة القدرة على التعامل مع مختلف المتغيرات البيئية والوصول إلى إيجاد حلول لمشاكل العمل التي قد تواجهها والإرتقاء بمستويات الأداء، وفي ما يلي شرح مختصر لهذين المصدرين.

أولاً: المصادر الداخلية

تعتبر المنظمة مصدراً أساسياً للحصول على المعرفة التنظيمية والتي تكون في شكل خبرات متراكمة للأفراد العاملين بها حول مختلف موضوعات الأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات ومن أمثلة تلك المصادر نجد: الاستراتيجية؛ العمليات؛ الأفراد؛ الذاكرة التنظيمية؛ الروتين

¹ حسن العلوانى: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 06-08 نوفمبر، 2001، ص: 311.

والخبرة.. الخ¹، ويشير (السالم، 2014) إلى أنه يمكن تحديد ثلاث مجموعات من العاملين تساهم في تكوين المصادر الداخلية وهي²:

❖ **استراتيجيو المعرفة:** وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، حيث يعملون على تقييم وتكوين استراتيجية المنظمة على أساس قدراتها المعرفية وتميزها المعرفي وليس فقط على أساس السوق والمنتجات،

❖ **مهنيو المعرفة:** وهم خبراء في أساليب الحصول المعرفة واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قابلة للإستخدام في مجالات العمل المختلفة، وهم يمثلون جوهر رأس المال الفكري في المنظمة باعتبارهم مسؤولون عن معرفة ماذا (What know) ومعرفة كيف (How know).

❖ **عمال المعرفة:** وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من توفير الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة حيث يعملون على جمع المعلومات، تصنيفها، خزنها وإيصالها للمستفيدين في الوقت والمكان المناسبين بالإضافة إلى كونهم مسؤولون عن ايجاد المعرفة الجديدة وتضمينها مع المعرفة القديمة.

ثانيا: المصادر الخارجية

هي تلك المصادر التي يمكن للمنظمة التفاعل معها من أجل الحصول على المعرفة التي تفيدها في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن بين هذه المصادر نجد: الزبائن؛ الموردين، المنافسين، الأسواق والقطاع الذي تنشط فيه المنظمة؛ مراكز البحث والتطوير... الخ³، حيث تزايدت أهمية هذه المصادر في رصد المعرفة كنتيجة للتغيرات البيئية السريعة والغير المتوقعة من خلال العمل على توقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة في البيئة الخارجية حتى تكون المنظمة فاعلة أكثر من منافسها⁴، وفي هذا السياق يقدم (G Mawlito and H. Annabi, 2002) تقسيما للمصادر الخارجية يوضح فيه المصادر والمكونات وأيضا النشاطات المتعلقة بكل مصدر من تلك المصادر، مركزا في مقاله على معرفة الزبائن كأحد أهم المعارف التي تحتاجها المنظمات لتحقيق التنافس الفعال في الأسواق، ومعتمدا على مختلف التصنيفات المقدمة من قبل الباحثين للمعرفة⁵، والشكل الموالي يوضح تلك المصادر:

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

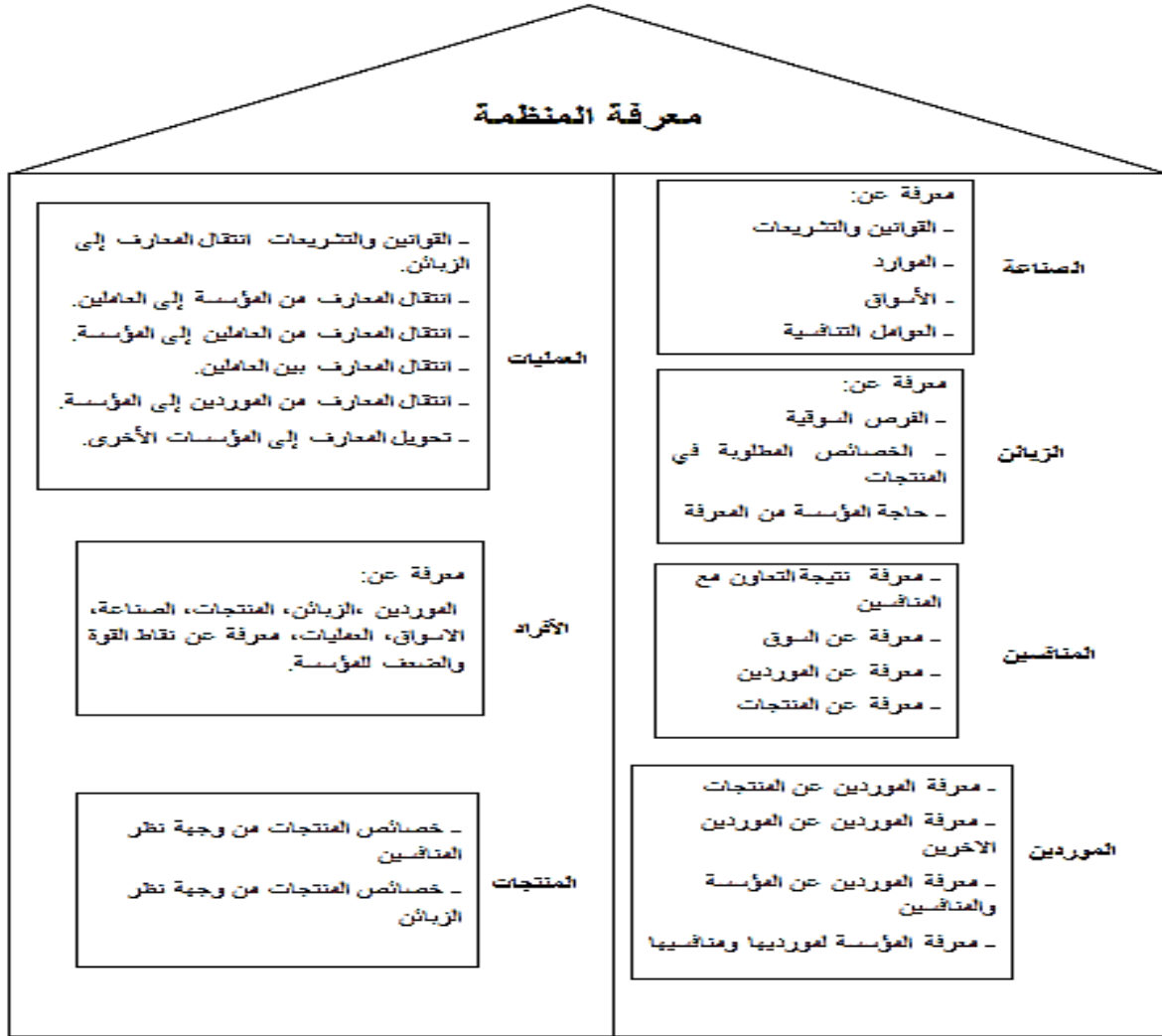
² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية مرجع سبق ذكره، ص: 110.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

⁴ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

⁵ G. Murillo & H. Annabi: Customer Knowledge Management, the Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 8, (Aug., 2002), P: 875.

الشكل رقم(13): مكونات وأبعاد معرفة المنظمة:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

G. Murillo & H. Annabi: Customer Knowledge Management, the Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 8, (Aug. , 2002), P: 876.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك العديد من المصادر التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز وتنمية مخزونها المعرفي حيث يجب التركيز عليها جميعا إذا ما أرادت أن تحقق قيمة لزيائنها، ومزايا عن منافسيها.

المبحث الثاني: في سياق إدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة وتطور الإهتمام بإدارة المعرفة

من المتفق عليه أن المعرفة قديمة قدم الإنسان لكن الشيء الجديد هو البحث عن كيفية استخراجها واستخدامها من قبل المنظمات، وتشير الأبحاث أن الإرهاصات الأولى كانت مع بروز المدخل التقليدي للإدارة الذي يضم ثلاث نظريات هي: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، حيث أن هذه النظريات ركزت على تطوير "المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge" التي يمكن تسجيلها والإحتفاظ بها في شكل قواعد وإجراءات وأنظمة مساعدة لإدارة العمل ومن تم نقلها والرجوع إليها عند الحاجة، بالإضافة إلى تركيزها على تكوين بعض المبادئ الإدارية الرامية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ضمن معطيات العقلانية الرشيدة، والتي مفادها أن الإدارة التي تملك "المعرفة الرشيدة Rational Knowledge" هي القادرة على إدارة المنظمة بنجاح فهي إدارة رشيدة في اتخاذ القرارات لاسيما وأن لها خبرة كافية في ذلك، وأن غالبية العاملين من غير المدراء لا يملكون المعرفة الصحيحة وهم عرضة للوقوع في الأخطاء والانحراف عن سياقات العمل الصحيح، ومن أجل تفادي ذلك يرى أصحاب هذا المدخل أن المعرفة المصرح بها في العمل هي معرفة رسمية روتينية يسهل تعليمها بالتدريب والملاحظة¹.

في طرح معاكس لما قدمه المدخل التقليدي برزت أفكار أخرى شكلت ما يسمى بالمدخل السلوكي/الاجتماعي للنظريات الإدارية الذي يضم أعمال كل من (H. Simon, Harry Parker Foliet, Althon Mayo, C. Bernard) والتي ركزت على الإهتمام بالمعرفة الإنسانية من خلال التعمق في البحث عن "المعرفة الضمنية Tacit Knowledge" والتركيز على العلاقات الإنسانية والجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، إذ يرى أصحاب هذا الطرح أن العوامل الإنسانية والشخصية الغير رسمية تمارس تأثيراً حاسماً على كيفية تفكير الفرد وكيفية أداءه لعمله وما يتمخض عنه من نتائج، وبذلك يتحدد هدف الإهتمام بالمعرفة في هذا المدخل بالتعرف على أساليب إدارة السلوك الانساني في المنظمة وأنماط العلاقات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ومن تم الوصول بالعاملين إلى تحقيق انتاجية عالية في ظل جو من التكيف والرضا النفسي، الاجتماعي والمادي وذلك من خلال دراسة المتغيرات التالية: الفرد؛ جماعات العمل؛ والتنظيمات الغير الرسمية وكذلك النمط القيادي للمديرين والمشرفين وكيفية تحفيزهم للعاملين²، ولعل أهم عمل قدم في هذا المدخل ذلك العمل الذي قدمه "هربرت سايمون Herbrt Simon" حول عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي تعد أساس مهم في عملية التعلم التنظيمي، علماً أنه قبل تلك الأعمال كان منطوق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية يرتكز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم وبشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمتخذ القرار، ومن خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن اتخاذ القرار

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54-52.

² المرجع نفسه، ص ص: 59-58.

الجيد يكون مبني على متغيرات جديدة ملغيا بذلك للتجارب السابقة¹. ولقد انتقد سايمون هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة "Bounded Retionality" الذي يرى أنه على الرغم من أن صانع القرار لديه النية في أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانيته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات، في هذا الإطار يرى سايمون أن عملية اتخاذ القرارات تمر عبر الخبرات السابقة المتفق عليها من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم بالإعادة، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات "Rotines" ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية فإن قدرة المتعاملين على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية، مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرر العمليات ذات النتائج الإيجابية وسريعة التطبيق.²

على ضوء أفكار المدخلين السابقين اللذان تعاملتا مع المعرفة من منظور أحادي الجانب (كل مدخل كان يقدم تصوره من منطلق فلسفة الطريقة الواحدة المثلى في تعامله مع المعرفة التنظيمية)، وما أثير من تساؤلات حول جدوى استخدام المنظمات للمدخلين من أجل تحقيق فاعليتها خاصة بعد أن أثبتت البحوث والدراسات عدم قدرة المدخلين على تحقيق هذه الفعالية وتطوير العمل في المدى الطويل، فإن ذلك ساعد على بروز المدخل الظرفي أو الموقفى للإدارة في ستينيات القرن الماضي حيث يرى أصحاب هذا المدخل أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى تستطيع المنظمة اعتمادها لإدارة العملية الإدارية ببعدها المادي والانساني، وأنه يجب على المنظمة اختيار الأسلوب الإداري وهيكلها التنظيمي في ضوء عدد من العوامل والمتغيرات الظرفية كالبينة الخارجية والتكنولوجيا، خصائص التنظيم وخصائص المديرين والأفراد. الخ، ولقد أثار هذا المدخل العديد من الأسئلة الجوهرية حول المعرفة التنظيمية في إطار العلاقات الوظيفية Functional Relnionship بين متغيرين أو أكثر وفق الصيغة التالية في التفكير: إذا وقع أو حدث شيء ما، ترتبت عليها نتيجة ما (If –Them Relationship) وفي ظل هذا المدخل أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها شيء مهم (مورد ظرفي) من أجل تحقيق بقاء واستمرار المنظمة³، غير أن فرضية المدخل الموقفى لم تستطع الصمود أمام حدة تغيرات البيئة الخارجية وسيادة منطق التعقيد واللاتأكد خاصة مع نهاية سبعينيات القرن الماضي وهو الأمر الذي ساهم في بروز مقاربات ونظريات أخرى حاولت تقييم تفسيرات أكثر وضوحا لسبب وجود المنظمة وكيفية استمرارها ومنها النظرية التطوير (Winter & Nilsson 1982) اللذان أكدوا فيها على أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بمدى قدرتها على تطوير الروتينيات التنظيمية التي تمتلكها وليس بمقدار الأرباح التي تحققها⁴، مما فتح المجال نحو البحث أكثر في كيفية تحول تلك الروتينيات وظهرت نظرة أخرى تزعمها بيتر سانج حول ما يسمى "بالمنظمة المتعلمة" أو التعلم التنظيمي والذي

¹ محمد قويدري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

² عليان نذير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

³ المرجع نفسه، ص: 64-66.

⁴ عليان نذير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

يفسر أحد نظريات التكيف التنظيمي التي تنطلق من فرضية أن المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي (Réactive) لمراجعة التغيرات البيئية من خلال استخدام معرفة الأفراد في كافة المستويات التنظيمية بغرض تحقيق الملاءمة والتكيف مع البيئة الخارجية..

كما تجمع معظم الكتابات والمراجع على أن اللبنة الأولى لبروز مفهوم إدارة المعرفة كانت مع أعمال (Birger. Wernerfelt1984) حول ما يسمى في أدبيات الفكر الإداري بالمقاربة المبنية مع الموارد (R. B. V) * التي كان لها دور كبير في إحداث نقلة نوعية للفكر الإداري بصفة عامة والإستراتيجي بصفة خاصة باعتبارها كسرت حالة الجمود الذي كان يعيشه التسيير الاستراتيجي آنذاك، حيث لم تعد النماذج التقليدية القائمة على تحليل هيكل الصناعة والاستراتيجيات القاعدية ومنحنى الخبرة.. بالوصفة الناجحة لشرح فشل أو نجاح المنظمات¹ وطرح رؤية مخالفة لذلك، حيث يرى أن. الموارد التي تمتلكها المنظمة هي محرك النجاح وسبب الفرق في الأداء بين المنظمات، وهو بذلك يقترح رؤية بديلة تضع البعد الداخلي في مركز التحليل الاستراتيجي، منطلقا من فرضية أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون بداخلها، ولا يعني بالضرورة الاختيار بين البعد الداخلي والخارجي لها، ولكن بالتوفيق بينهما وإعطاء البعد الداخلي كل الأهمية التي يستحقها². وهو الأمر الذي ساهم في بروز رؤى أخرى مكتملة لأبحاثه ومنها: الرؤية المستندة إلى الكفاءات (C B V) * والتي يرى أصحابها أن المنظمات تختلف فيما بينها بسبب الإختلاف في استغلال الموارد، والرؤية المستندة إلى المعرفة (K B V) ** التي يرى أصحابها أن من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ويصعب تقليدها هي معارف وخبرات المنظمة. بالإضافة إلى الرؤية المستندة على القدرات الديناميكية حيث يرى أصحاب هذه الرؤية أن اختلاف أداء المنظمات يعود إلى قدراتها الديناميكية التي تمتلكها، وهي القدرات التي يتم من خلالها استغلال الموارد والكفاءات والمحافظة عليها وتجديدها باستمرار³، حيث كان لهذه الرؤى تأثير كبير على مفهوم المعرفة وأهميتها من جهة، وعلى الأبحاث والدراسات التي تناولت سبب وجود المنظمات (نظرية المنظمة) من جهة أخرى، في سياق ذلك أصبحت المنظمات تعرف على أنها مجموعة من الموارد والمعارف والقدرات ذات الطابع الفريد والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية والإندماج بشكل جيد في البيئة وتلك الموارد لها طابع استراتيجي لأنها تشارك في خلق القيمة كما تتصف بالندرة، صعوبة التقليد وصعوبة التحويل⁴.

* Ressources Based View

¹ دانيال بوتى وآخرون، ترجمة: زهية موساوي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العقلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة. مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 24، جوان 2009، ص: 128.

* Competence Based View

** Knowledge Based View

³ عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص: 4-5.

⁴ Philippe Lorino, Jean-Claude Tarondeu, Op Cit, p 315

في تلخيص أكثر بساطة ووضوح يشير Young1995⁽¹⁾ أن أعمال الباحثين الذين عالجوا المعرفة اعتمدت على عاملي الفترة الزمنية ومستوى التغيير في البيئة، فكانت فترة الستينات والسبعينات (1960-1970) مرحلة التركيز على مفهوم المعرفة وتصنيفها وكذلك القدرات المرتبطة بها، في حين شهدت فترة (1970-1980) من القرن الماضي اهتماما بقابلية المعرفة على الانتقال والتحول بين أشكالها المختلفة، في حين تركزت الجهود خلال الفترة (1980-1990) على الاهتمام بعمليات تكوين المعرفة وفعاليتها وربط ذلك بالتعلم التنظيمي، وأخيرا مرحلة (1990 إلى يومنا هذا) التي شهدت اسهامات الباحثين في ميدان الإدارة الاستراتيجية الذين سعوا إلى إدماج محتوى المعرفة وإدارتها مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بغية تحقيق فهم أكبر لقدرات المنظمة من أجل التكيف مع البيئة المضطربة والشديدة التعقيد والتنافس الحاد.

ويمكن تلخيص أهم أسباب زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة في ما يلي²:

- ❖ زيادة تعقد المجالات المعرفية: حيث أسهمت زيادة المنافسة والتقدم التقني في تعقد مجالات المعرفة الأساسية وهو ما انعكس على كيفية انجاز المهام والأنشطة بالإضافة إلى المعرفة اللازمة للقيام بها؛
- ❖ ضرورة الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال البحث عن الآليات والممارسات التي تسمح بذلك ومنها ادارة المعرفة باعتبارها تعمل على تشجيع التعلم داخل المنظمة وأداة للتحويل نحو المنظمات المتعلمة؛
- ❖ برزت الحاجة كذلك لإدارة المعرفة كنتيجة لبعض الممارسات التي شهدتها سنوات الثمانينيات من القرن الماضي والتي من أبرزها استراتيجيات تقليص العمالة نظرا للظروف الاقتصادية آنذاك والتي كانت سببا في فقدان المنظمات للكثير من معارفها وخبراتها؛
- ❖ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وامكانية تعزيزها المستمر من خلال التعلم التنظيمي بشكل يسمح للمنظمة بخلق معارف جديدة وهو ما شجع المنظمات الى تبني وتطبيق برامج لإدارة المعرفة؛
- ❖ تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة تكون على المدى الطويل ولا تعتمد بالضرورة على قيمتها لحظة توليدها.

¹ سعد محمود الكراز وآخرون، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء التنافسي "دراسة حالة شرطة اسيا للاتصالات في العراق"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الحادي عشر حول: اقتصاد المعرفة وذكاء الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة العامة، أيام 23-26 أفريل 2012، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 174.

² تم اعدادها بالاعتماد على:

- ارما بيسيرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-15.
- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، أيام 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص: 07.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وفق منظوراتها الجوهرية

قد لا تكون المعرفة حديثة لأن المعرفة كانت على مر العصور، ولكن ما يمكن اعتباره حديثا هو دخول المعرفة إلى حقل إدارة الأعمال خلال الثلاثة عقود الماضية وما صاحب ذلك من كثرة الكتابات والأبحاث دون الوصول إلى تحديد مفهوم موحد لها، حيث كان أول تحدي واجهته إدارية المعرفة في بدايتها (سنوات الثمانينيات من القرن الماضي) هو أن معظم الأبحاث والكتابات ركزت على التقنيات أكثر من اهتمامها بالموارد البشرية بالإضافة إلى افتقاد النظرية (المقاربة) إلى الممارسة التطبيقية نظرا لقلّة الأبحاث التطبيقية⁽¹⁾، وهو ما طرح صعوبة أخرى هي صعوبة قياسها حتى أن بعض الباحثين أنكروا وجود شيء اسمه "إدارة المعرفة" من أمثال (Voppel & Devanport) اللذين أكدا على أن المعرفة لا يمكن أن تدار لأنها غير مرئية وغير ملموسة لكن سرعان ما عادا وصرحا أن هذه الإدارة ما هي إلا عملية تحسين وتطوير للمعرفة إذا أمكن ابتكارها ونشرها وتطبيقها وعندئذ يصبح بالإمكان إدارتها⁽²⁾، يدعم (Sveiby 2001) هذا الطرح ويعتبر أن مصطلح إدارة المعرفة "مغلوط" واقترح استبداله بمصطلحين آخرين هما "خلق المعرفة Knowledge Creation" أو "التركيز المعرفي Knowledge Focus" معللا رأيه بأن المعرفة تعتمد على حدس وبصيرة الإنسان وليست شيء "Un objet" يمكن إدارته⁽³⁾ وهو الطرح الذي أيده فيه (McElroy. 2003) الذي يرى أنه لن يكون هناك إدارة للمعرفة إلا بعد خلقها وإنتاجها طارحا بذلك تصوره لإدارة المعرفة والذي استخدم فيه مصطلحين أساسيين هما "إنتاج المعرفة Knowledge Production" و"تكامّل المعرفة⁽⁴⁾ Knowledge management"، في نفس السياق يشير (P. Druker) أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما هناك أفراد ذوّوا معرفة وحجته في ذلك أن الجزء الأكبر من المعرفة هو موجود في عقول الأفراد⁽⁵⁾ (معرفة ضمنية) تعبر عن معرفة كيف (How Know).

رغم هذا الجدل الأكاديمي والتحفظ على استخدام المصطلح في بدايته الأولى (نهاية ثمانينيات وبداية تسعينيات القرن الماضي) فإن ذلك لم يمنع من شيوع استخدام هذا المصطلح في مجمل أعمال الباحثين والممارسين، باعتبار أن المعرفة أصبحت تمثل رأس مال فكري ومصدر لتحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، وعاملا مهما لاستقرار المنظمة وبقائها في ظل بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة والتعقيد والاضطراب.

بالعودة إلى مفهوم إدارة المعرفة فنجد أن (J. ashpora. 2011) يرى أنه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة للمعرفة، فإنه لم يعد مفاجئ أن نجد تعريفات متعددة تعكس وجهات نظر مختلفة، بعضها ركز على الموارد البشرية

¹ ارما بيسيرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

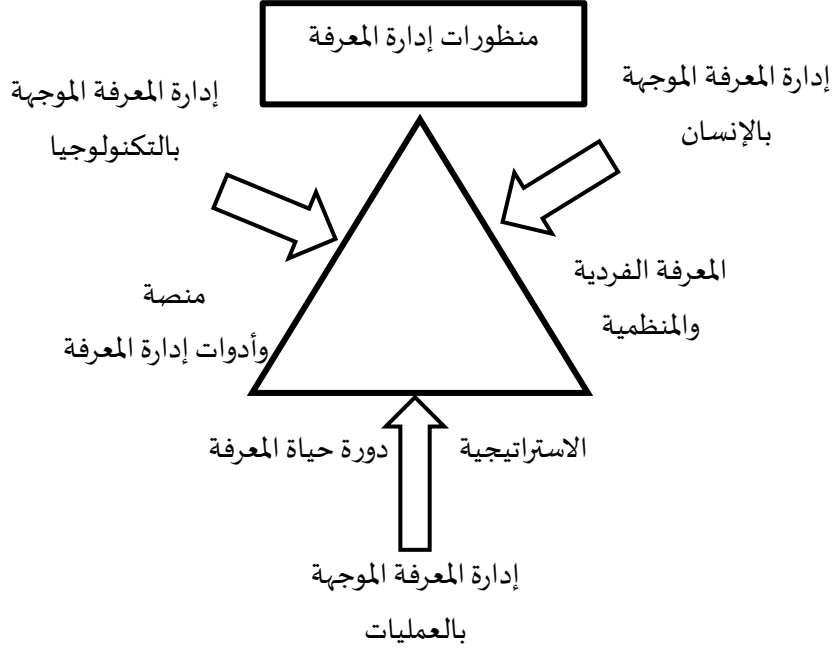
³ T. D. Wilson.; **The nonsense of 'knowledge management**, Information Research Review, 8(1), paper No. 1. October, 2002, P 44 .

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

⁵ عليان ربيعي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2008، ص 149.

والتعلم التنظيمي، والبعض الآخر ركز على تكنولوجيا المعلومات ووجهة نظر أخرى استراتيجية¹، ويمكن توضيح هذه المنظورات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): منظورات إدارة المعرفة



المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 32.

أولاً: إدارة المعرفة الموجهة بالتكنولوجيا Technolgy-Oriented KM:

وفق هذا المنظور تسعى المنظمات لتطبيق المدخل التكنولوجي لإدارة المعرفة حيث يتعامل هذا الأخير مع المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة وتخزينها في "مستودعات المعرفة Knowledge Repositeris" ثم إعادة نشرها للمستفيدين النهائيين في الوقت المناسب وهم يمثلون إما صانعي القرارات أو العاملين بالمنظمة بصفة عامة حيث تساعد تلك المستودعات المعرفية على تدفق المعرفة والمعلومات بشكل سريع مما يسهل من أداءهم لأعمالهم اليومية بفعالية.

وفق المنظور التكنولوجي والذي يمثل (الجيل الأول لإدارة المعرفة) نجد (Frappola & kapshow) يعرفان إدارة المعرفة على أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة بالمنظمة"²، وفي نفس السياق يعرفها (Schermerhorn. 2010) بأنها "مجموعة من العمليات التي تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات

¹ أكرم محسن الياسري وآخرون، "أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي" دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات، مجلة القادسية للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد: 13، العدد: 03، 2013، ص: 242.

² عليان ربيعي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

لتنظيم وتطوير والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح¹ والملاحظ على هذين التعريفين أنهما يؤكدان على البعد التقني (تكنولوجيا المعلومات) وأهميته في توليد المعرفة وتخزينها ونشرها من أجل التنفيذ الفعال للمعرفة القائمة والاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز.

ينتقد (karl. E. Sveiby) هذا المنظور ويقول "إن إدارة المعرفة ليست استخراج للمعرفة المحفوظة في عقول الأفراد إنما هي الإهتمام بكيفية خلق بيئة للأفراد لخلق المعرفة ونقلها ومشاركتها ويضيف كذلك قوله أن إدارة المعرفة ليست إضافة بسيطة إلى العمل المعتاد (موضحة) إنما هي تتطلب تجذرا سلوكيا عميقا وتغييرا استراتيجيا كبيرا كما أنها ليست استثمارا في تكنولوجيا المعلومات حيث أن هذه الأخيرة هي مجرد أدوات لتبادل المعلومات ولكنها لا يمكن أن تقود إلى التغيير أبدا⁽²⁾ وفي نفس السياق يرى (McElroy. 2005) أن هذا المنظور يرتبط بجانب تجهيز المعرفة (Suply-Side) في إدارة المعرفة وهو يمثل الجيل الأول لإدارة المعرفة المبني أساسا على ترميز المعرفة وخزنها ثم استرجاعها لنشرها ومشاركتها في الوقت الصحيح مع الأفراد الذين يحتاجونها³، ويضيف أن فكرة هذا المنظور لا تتعدى فرضية "أننا نعرف فقط ماذا نعرف"⁴ لي طرح بذلك رؤيته لما يسميه بإدارة المعرفة الجديدة التي تركز على جانب الطلب (Demend-Side) الذي سنتناوله في المباحث اللاحقة بوع من التفصيل وبذلك طرح المنظور الثاني لإدارة المعرفة الذي يركز على المورد البشري والتعلم التنظيمي.

ثانيا: إدارة المعرفة الموجهة بالأفراد: Human-Oriented KM

وفق هذا المنظور تلجا المنظمات إلى ما يسمى بمدخل الممارسة (Practice) لإدارة المعرفة بحكم أن أغلب المعارف الموجودة بالمنظمة هي معارف ذات طبيعة ضمنية موجودة في عقول الأفراد وبالتالي يجب بناء بيئات اجتماعية (هياكل تنظيمية، ثقافة، قيم) تمكن وتحفز على نمو المعرفة بطريقة منهجية من خلال التعلم والتفكير الجماعي لحل المشكلات التي تواجه المنظمة ووفقا لذلك تعتبر إدارة المعرفة ممارسة للتطبيق الإنتقائي للمعرفة والتجارب السابقة لصناعة القرارات الحالية والمستقبلية وبما يجعل الأنشطة والعمليات ذات هدف واحد وهو تحقيق فعالية الأداء⁵.

في هذا السياق، يرى "Cazal" و "Dietrich" أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختبار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل من خلال فرص التعلم التنظيمي الذي سوف تدفع بالمنظمة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة، وبالتالي فإن هذه الإشكالية ليست جديدة بحيث تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها، وقيمها، وأساليب تسييرها، فالمعرفة في المنظمة تتجسد في العادات، الروتينيات التنظيمية، الطرق المعرفية، ثقافة المنظمة ومختلف الإجراءات

¹ أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

² أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 498.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص: 165.

⁴ نفس المرجع ونفس الصفحة.

⁵ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 31-33.

التنظيمية¹، وفق نفس المنظور يرى (الزيادات. 2007، ص 58) أن إدارة المعرفة هي "طريقة للتفاعل بين العاملين وتوفيرها وسائل محددة تؤمن مشاركة المعارف الجماعية والمتمثلة في الخبرة والثقافة والقيم²، أما (Devenport) فيرى بأن تسيير المعرفة هي التي تجعلنا نتحول من عمل الأشياء بالشكل الصواب إلى عمل الأشياء الصواب³ (From Doing The Things Rhight To Doing The Right Things). وهو بذلك يؤكد على أهمية المعرفة الضمنية للفرد وبالضبط معرفة ماذا؟ ومعرفة كيف؟ والتي تجعله يتصرف بالطريقة الصحيحة في مواقف معينة، في حين يرى (الملكاوي. ص: 72) إدارة المعرفة على أنها "مجموعة من العمليات التي تخلق وتفسر وتستخدم من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"⁴، والملاحظ على هذا التعريف أنه ينظر إلى إدارة المعرفة كنشاط إنساني يهتم بالعمليات العقلية للفرد التي تسمح بخلق المعرفة ونشرها واستخدامها.

ثالثاً: إدارة المعرفة الموجهة بالعمليات: Processes-Oriented KM

وفق هذا المنظور تتطلب إدارة المعرفة منهجية واضحة لتجديد المعرفة، توليدها، اكتسابها ونشرها بهدف تحقيق العوائد المرجوة من امتلاك تلك الأصول المعرفية والمتمثلة أساساً في بناء استراتيجيات تساعدها على تحقيق أهدافها في بيئة الأعمال ذات التنافس المستمر؛ في هذا السياق يعرفها (Wiig. 2002) بأنها "تخطيط، تنظيم، تنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل: أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ⁵، يطرح (ويج. 2000) فكرة أخرى في غاية الأهمية وهي ما يسميه "دورة حياة المعرفة" حيث يرى أن بقاء ونجاح المنظمة في بيئة الأعمال المعاصرة لن يكون إلا من خلال منتجات تلي حاجات الزبائن واستخدام كفاء لمواردها المعرفية من أجل إنجاز أعمالها فضلاً عن امتلاك القدرة على التصرف، حيث يرى "ويج" أن المعرفة هي أساسها باعتبارها هي التي تحدد وتحرك القدرة على التصرف بذلك مع ضرورة تحديث تلك المعرفة من خلال العلم التنظيمي والتحسين المستمر لكي تصبح المنظمات قادرة على إنجاز الأعمال بأفضل الطرق⁶ Best Practices.

في سياق هذا التحسين الذي يتكلم عنه "ويج"، يطرح (I. Nonaka) نموذجاً المتعلق بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة (SECI Model) عام 1995 الذي أبرز من خلاله أهمية إدارة المعرفة ليكون بذلك نقطة تحول هامة في الفكر التسييري بإعتباره أخرج المعرفة وإدارتها من الحيز الأكاديمي إلى المجال العملي التطبيقي⁷،

¹ أحمد قويدري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

² الزيادات محمد علوان، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 58.

³ Karl wiig: Knowledge management Foundation: Thinking about thinking Artungton, Schema press, 2002, p 10.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

⁵ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

⁶ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

⁷ نذير عليان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

حيث رأى أن إدارة المعرفة هي تلك "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها" وهو التعريف الذي يمكن التركيز عليه ليس في ما يتعلق باستخدام المعرفة بفاعلية، وإنما للتأكيد على أن هدف إدارة المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية¹، وهذه المساهمة القيمة لنوناكا زاد الإهتمام بالبعد الاستراتيجي للمعرفة وأصبح ينظر إليها على أنها مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة وفي هذا السياق يؤكد (Hieber. 1996) أن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات لإدارة المعرفة هي المنظمات التي ستمتلك ميزة تنافسية².

في نقطة أخرى متصلة بالحديث عن إدارة المعرفة، تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم إدارة المعرفة ولعل من أبرزها مفهوم "ذكاء الأعمال Business Intelligence" الذي يشير إلى تلك الإجراءات والتقنيات والأدوات التي تعمل على تنظيم المعلومات الرئيسية التي تحتاجها الإدارة لتحسين الربحية والأداء ومن تم الابداع والابتكار، وهو بهذا المعنى له مدلولان: إما يستخدم للدلالة على المعلومات والمعرفة المفيدة في اتخاذ القرار، وإما يشير إلى العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحصيل المعلومات والمعرفة وتحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرار، الابداع... الخ³ وفي سياق توضيح الفرق بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال يشير (داودي. 2012) إلى أن إدارة المعرفة تختلف عن ذكاء الأعمال في العديد من النقاط ولعل من أبرزها "أن إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة الضمنية الموجودة داخل المؤسسة، بينما يهتم ذكاء الأعمال بالمعرفة الصريحة التي مصدرها البيئة الخارجية وهذا ما قد يخلق مشكلة في خلق التنسيق بين تلك المعارف وجعلها في سياق واحد خدمة لغايات وأهداف المؤسسة، كما أن ذكاء الأعمال يهتم بالبحث عن معلومات محددة عن المنافسين والأسواق والتكنولوجيا الخ، في حين نجد أن إدارة المعرفة تهتم برسملة المعرفة بكل أشكالها والتي قد تكون مفيدة للمؤسسة في المستقبل، أما في النقطة المتعلقة بنشر وتبادل المعلومات فإن ذكاء الأعمال حدوده ضيقة بحكم أنه يهدف للحصول على المعلومات والحفاظ عليها ونشرها لفئة معينة وهي فئة متخذي القرار في المؤسسة (الإدارة العليا)، أما إدارة المعرفة فإن جوهرها هو تبادل ونشر المعرفة بين جميع الأفراد والمستويات التنظيمية"⁴.

وعلى الرغم من الاختلافات بين المفهومين، إلا أنه يمكن القول أن كلا المفهومين يهدفان إلى تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة، ولأن إدارة المعرفة تهتم بصفة أساسية بالبيئة الداخلية للمؤسسة فإن ذكاء الأعمال يهتم بالبيئة الخارجية ومن تم فإن دمج كل من إدارة المعرفة وذكاء الأعمال في نظلم واحد هو "نظام ادارة المعرفة" يمكن أن يحقق نوع من التوازن بين المعارف الضمنية التي مصدرها البيئة الداخلية والمعرفة الصريحة والمرمزة التي مصدرها

¹ محمد قويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

² شوقي ناجي جواد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

³ انمار أمين البرواري، ذكاء الأعمال والإبداع-دول الإسكوا حالة دراسية-، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 23-26 أبريل 2012، ص: 271.

⁴ الطيب داودي، عبد الناصر موسي، ادارة المعرفة وذكاء الأعمال-تكاملاً أم اختلاف؟، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 23-26 أبريل 2012، ص: 136.

البيئة الخارجية، ويضيف (داودي. 2014) أنه من أبرز الحجج التي يستند إليها لتبرير هذا التكامل هو أن المستخدم النهائي للمعرفة لا يهتم بالتمييز مفهوم ادارة المعرفة أو ذكاء الأعمال، ليختتم كلامه بقوله " أن هدف كل من إدارة المعرفة وذكاء الأعمال هو زيادة القدرة الاستيعابية للمؤسسة وأن نقاط تكاملها هو أكبر من نقاط اختلافها وهو الأمر الذي يفرض ضرورة وجود تكامل بين المفهومين"¹

أما المفهوم الثاني الذي يرتبط كثيرا بإدارة المعرفة فهو "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" اللذان غالبا ما استخدمتا لمفهومين مترادفان، وفي سياق توضيح الفرق بينهما تشير (نعيمة حسن جبر. 2015) إلى أن مصطلح "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" يشير إلى تلك العمليات المرتبطة ببناء وتصميم النظم الخبيرة وصيانتها"، وعليه فإن جوهر هندسة المعرفة هو الإهتمام بطرق تشفير (ترميز) المعرفة وتمثيلها وتصميم قواعد المعلومات والنظم الخبيرة بالإضافة إلى تسهيل التحول نحو إدارة العمل إلكترونيا أما إدارة المعرفة فتهم بتحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة التي على أساسها يتم وضع خطط وسياسات لإدارة المعرفة في المنظمة²، ورغم هذا الاختلاف بين المفهومين من حيث الأدوار إلا أن المفهومين متكاملان باعتبار مصدرها واحد ووحيد وهو العقل البشري ومعارف وخبرات الأفراد.

رابعا: أهمية ادارة المعرفة

تتجلى أهمية ادارة المعرفة في المنظمات المعاصرة من خلال ثلاث تحديات، يتعلق التحدي الأول بكيفية تتبع خدمة حاجات الزبائن ورغباتهم، أما التحدي الثاني فيتعلق بكيفية الإستفادة من تراكم خبرات العاملين وتوظيفها في تحقيق الأداء الأفضل وذلك من خلال التأسيس للتعلم التنظيمي بهدف تعزيز القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية والحل السريع لمختلف المشاكل التنظيمية وتعزيز فرص الإبداع والابتكار، أما التحدي الثالث والأخير فهو يتعلق بكيفية الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات من أجل الحصول على حصة سوقية ومكانة في السوق³.

كما تؤكد العديد من الدراسات هذه الأهمية ومنها⁴: دراسة (Schumpeter, 1949) الذي أبرز فيها الأهمية الإقتصادية للمعرفة من خلال تأكيده بأن قابلية توليد واستخدام المعرفة بشكل فعال هو بمثابة أداة للإبداع والمنافسة والنجاح الإقتصادي ومفتاح لقيادة التطور والنمو الإقتصادي والإجتماعي، كما يؤكد كل من (Ruggles. 1999; Martensson. 2000; Wiig. 1997) أهميتها من خلال جعل التركيز على المعرفة من شأنه أن يؤثر على أي شيء يتعلق بالمنظمة من استراتيجياتها ومنتجاتها وعملياتها الداخلية والخارجية وكذا طرق التنظيم فيها، في حين يوضح كل

¹ المرجع نفسه، ص ص: 137-138.

² نعيمة حسن جبر زروقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 02، 2005، ص: 112.

³ محمد صالح وآخرون، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

⁴ العربي فراج، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الاردن، 2009، ص: 22.

من (Hurley & Green. 2005) وآخرون أهمية المعرفة وتأثيرها على أداء المنظمة وذلك من خلال دراستهم التي أكدت أن توليد وإنشاء المعرفة وتحويلها داخل المنظمة هو من ضرورات المحافظة على الأداء المتميز لتلك المنظمات على المدى البعيد..

خامسا: أهداف إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف معينة وهي ليست هدفا في حد ذاتها، ولعل الهدف الأساسي الذي تعمل من أجله هو توفير المعرفة وتوجيهها وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة ويحقق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية¹ بالإضافة إلى تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ والمساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل من خلال تعزيز عملية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والتحول بذلك إلى منظمات متعلمة، كما تعتبر وسيلة للبناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية وتعزيز سرعة استجابتها لمختلف تغيرات البيئة الخارجية وتلبية حاجيات الزبائن.²

المطلب الثالث: محددات ومتطلبات إدارة المعرفة

لقد حاول الكتاب والباحثون الذين تناولوا مفهوم إدارة المعرفة تقديم صيغة أكثر عملية للدارسين والمسيرين على حد سواء، وذلك كحتمية فرضتها قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا المفهوم وهو ما حفز على ظهور دراسات جديدة وأبحاث تحاول إعطاء صيغة عملية أكثر تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، ويمكن حصر أهم متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي³:

- ❖ ثقافة المنظمة: تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد العاملين بها وبذلك فهي تعتبر من أهم العوامل الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمات، حيث تتجلى أهميتها في تعزيز قيم ممارسات إدارة المعرفة وتوفير الدعم وتحفيز الأفراد لمشاركة المعرفة في كافة المستويات الإدارية⁴;
- ❖ الهيكل التنظيمي: مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لنجاح ممارسات إدارة المعرفة هي الهياكل الشبكية التي تتصف بالمرونة وسهولة الاتصال والتفاعل بين الأفراد، مما يسهل من عملية نقل واكتساب المعرفة داخل المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهذا النوع من الهياكل يسمح بسرعة الاستجابة للمنجزات الحاصلة في البيئة الخارجية؛

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة" المفاهيم—والممارسات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 80.

² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

³ ارما بيسيرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 13-16.

⁴ حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 316-318.

- ❖ توفر بنية تكنولوجية: هي تشمل كافة الوسائل من أنظمة وبرامج الحاسوب المختلفة التي تساعد على تسهيل الوصول إلى مختلف أنواع المعرفة المتوفرة في المؤسسة، بالإضافة إلى دورها الفاعل في تحصيل مشاركة المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة؛
- ❖ العمليات: تشير العمليات إلى مجموعة الإجراءات والأنشطة المختلفة التي تعمل على تسهيل عملية الحصول على المعرفة؛
- ❖ الأفراد: وهم العنصر الأساسي في بناء إدارة المعرفة باعتبارهم المسؤولين عن انشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها داخل المنظمة (إعمال المعرفة)؛
- ❖ المحتوى: وهي تتعلق بالبيانات والمعلومات والمعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة حيث ينبثق المحتوى من أهداف المنظمة واستراتيجياتها؛
- ❖ الالتزام الاستراتيجي: وهي تتصف بالالتزام الإدارة العليا بدعم الجهود المبذولة في اكتشاف المعرفة ونشرها ومشاركتها في جميع مستويات المنظمة.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية؛ ويقول كل من (Moteleb & Woodman 2007) أن الدراسات السابقة والأدب النظري تظهر تعدد في نماذج إدارة المعرفة إلى جانب تشكيلة واسعة من وجهات النظر وأن هناك عدة محاولات لتصنيف تلك النماذج، حيث صنفت تلك المحاولات إلى مجموعتين: المجموعة الأولى كان تصنيفها للنماذج وفق المدارس التي وضعتها وطبقا لتلك المداخل التي بنيت وفقها¹، أما المجموعة الثانية فوضعت تصنيفاتها وفقا لإسهامات الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية الذين اعتبروا المعرفة كمورد استراتيجي يجب إدارته لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية²، وفي ما يلي عرض لبعض النماذج:

أولا: نموذج: McElroy2003

ينطلق McElroy في رسم نموذج من اعتقاده أن التفكير في إدارة المعرفة متجذر في نظرية التعقيد ولاسيما التعقيد الذي يرافق المعرفة في ما يسمى "أنظمة التكيف المعقد Complex Adaptation System" وطبقا لهذه النظرية فإن الأنظمة الحية مثل الأفراد، الجماعات والمنظمات تدير نفسها والأخريين باستمرار لتتكيف مع التغيير في البيئة، ومن هذا المنطلق يرى McElroy أن المدخل الشائع لإدارة المعرفة (المنظور المرتكز على التكنولوجيا) لا يزال ضعيفا في اشتراكه مع دورة حياة المعرفة ليقترح إطار عمل مفصل أطلق عليه اسم "دورة حياة المعرفة" (Knowledge Life Cycle) حيث أشار إلى أن جزء من هذا النموذج يأخذ كإطار مفاهيمي لفهم كيفية إنتاج وتكامل المعرفة في المنظمة،

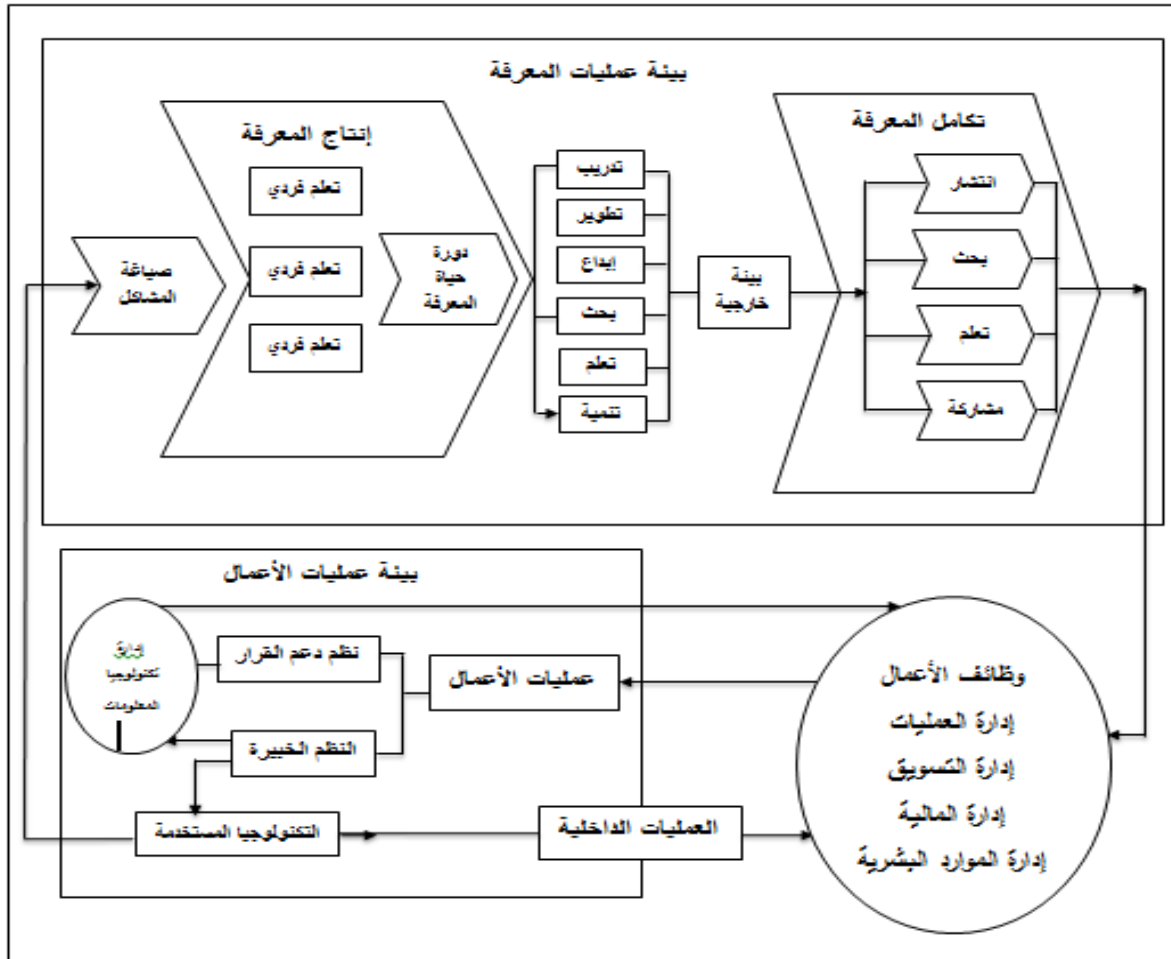
¹ العربي فراج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47-48.

² سعد محمود الكواز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

الفصل الثاني؛ في سياق المعرفة، إدارة المعرفة والمعرفة الإستراتيجية

مؤسساً نموذجاً على فرضيتين أساسيتين تتعلق الأولى بافتراض أن الأفراد ينظمون أنفسهم في المنظمة حول إنتاج ونشر ومشاركة المعرفة، أما الثانية فهي تتعلق بضرورة عرض سلوك أفراد التنظيم كما هو²، والشكل الموالي يوضح النموذج المقترح من قبل McElroy 2003:

الشكل رقم (15): نموذج McElroy لدورة حياة المعرفة KLC

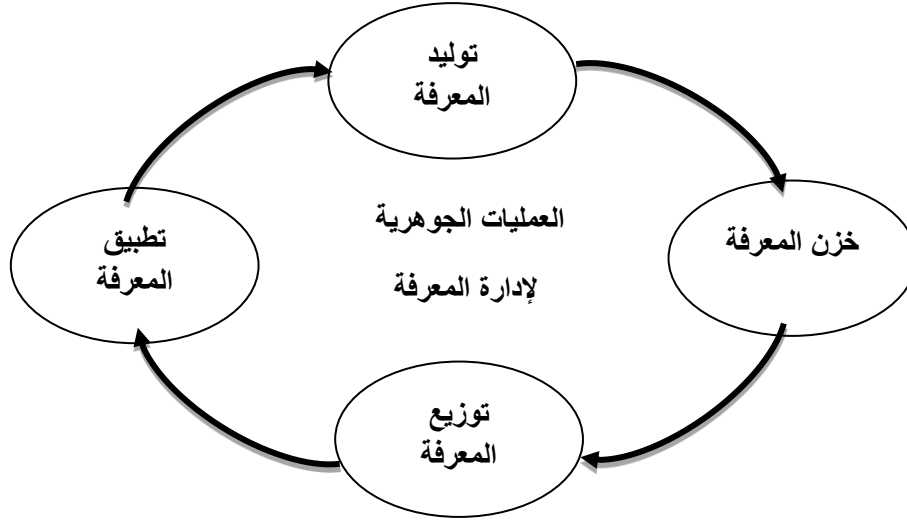


Source: W. McElroy, *The new knowledge Management: Complexity Learning and sustainable innovation*. Butterworth–Heinemann Burlington. 2003 P. 39.

ثانياً: نموذج Mertins & al 2001

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن المعرفة ليس لها قيمة إذا ما أخذت كما هي، وأن التحدي الدائم للمنظمات هو كيفية تحسين إدارة المعرفة، ولقد أصبح واضحاً أن جوهر التحسين هو تحسين عمليات إدارة المعرفة، في هذا السياق يشير (Mertins & al 2001) إلى أن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة من المصادر الخارجية في شكل معلومات، ومصادر داخلية في شكل خبرات ومهارات إلى معرفة ومشاركتها؛ خزنها ثم استرجاعها من أجل تطبيقها أو إعادة استخدامها تسمى "عمليات إدارة المعرفة" وهذه العمليات متكاملة فيما بينها وعادة ما يعبر عنها في شكل حلقة مغلقة وهي ما يسمى "بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة"، والشكل الموالي يوضح نموذج Mertins et al لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (16): نموذج Merntins & al 2001 للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



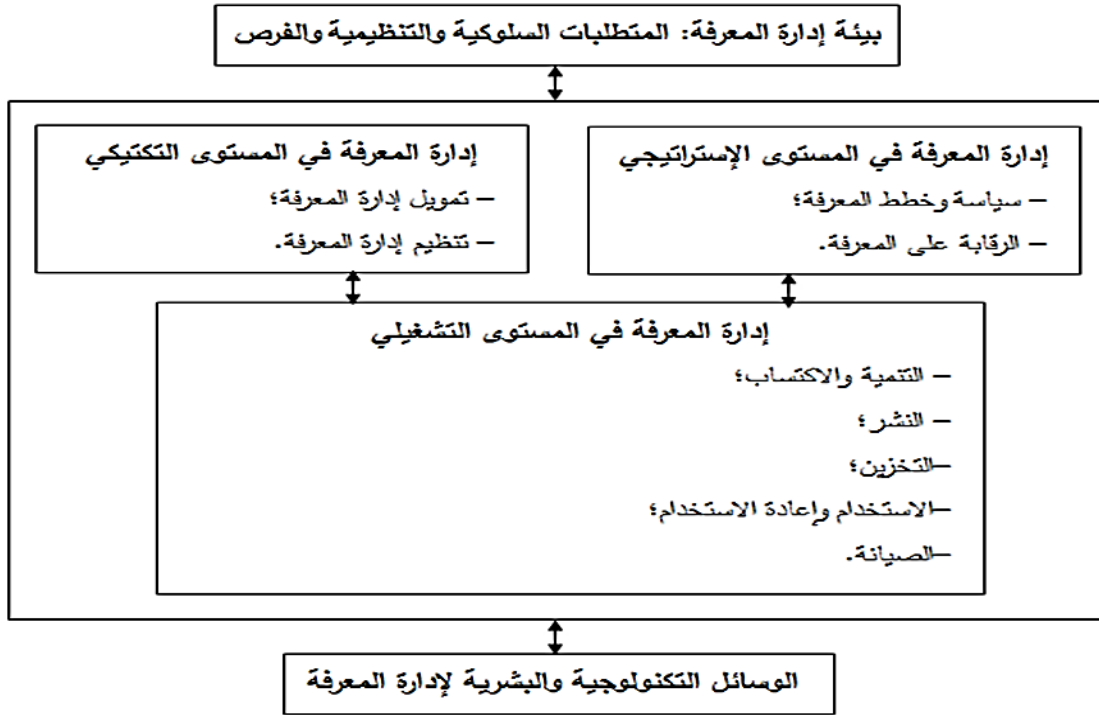
Source: Mertins K. & P. Vorbeck J. « Knowledge Management: Best Prectice in Europe » Springer- Verlag Berlin Heidelberg, 2001,P. 28.

ثالثاً: نموذج (A. Jetter 2006)

إن هذا النموذج مستمدة من فكرتين أساسيتين سبق وأن تطرقنا إليهما في الفصل السابق، تتعلق الأولى في ما قدمه (Ansof) في تصنيفه للقرارات الاستراتيجية (قرارات استراتيجية، تكتيكية، عملية)، أما الفكرة الثانية فهي تتعلق بفكرة الهندسة الاستراتيجية التي طرحها (Parahald & Hamel1999) في نموذجها للقصد الاستراتيجي التي مفادها أن المنظمة تحاول دائماً إعادة تشكيل وابداع مواردها المعرفية من أجل تشكيل ما يسمى بمهارات القطب (الكفاءات المحورية) التي من خلالها يمكن طرح منتجات أو خدمات تلي حاجيات الزبائن بطريقة أفضل وأسرع من المنافسين، ووفقاً لذلك يرى (A. Jetter. 2005) أن إدارة المعرفة تتم عبر ثلاث مستويات¹: مستوى استراتيجي يتم فيه التقاط وتقييم المعرفة على أساس أهميتها الاستراتيجية، بحيث يجب أن تتماشى خطط وسياسات المنظمة مع البيئة الخارجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد أن تسمح بخلق قيمة مضافة للعملاء، أي أن إدارة المعرفة في هذا المستوى تحاول الإجابة على الأسئلة التالية: ماهي الكفاءات والمعارف التي تحتاجها المنظمة في الأجل الطويل؟ كيف يتم الحصول عليها؟ كيف يتم الإستغلال الأمثل لها؟، لينتقل الأمر بعدها إلى إدارة المعرفة على المستوى التكتيكي حيث يتم وضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة والآخر يأتي المستوى العملي تأتي المستويات المتعلقة بتوليد؛ تخزين؛ نشر واستخدام المعرفة والتي تكون منسجمة ومتماشية مع الخطط والأهداف الاستراتيجية.

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

الشكل رقم(17): نموذج (A. Jetter 2006): لإدارة المعرفة



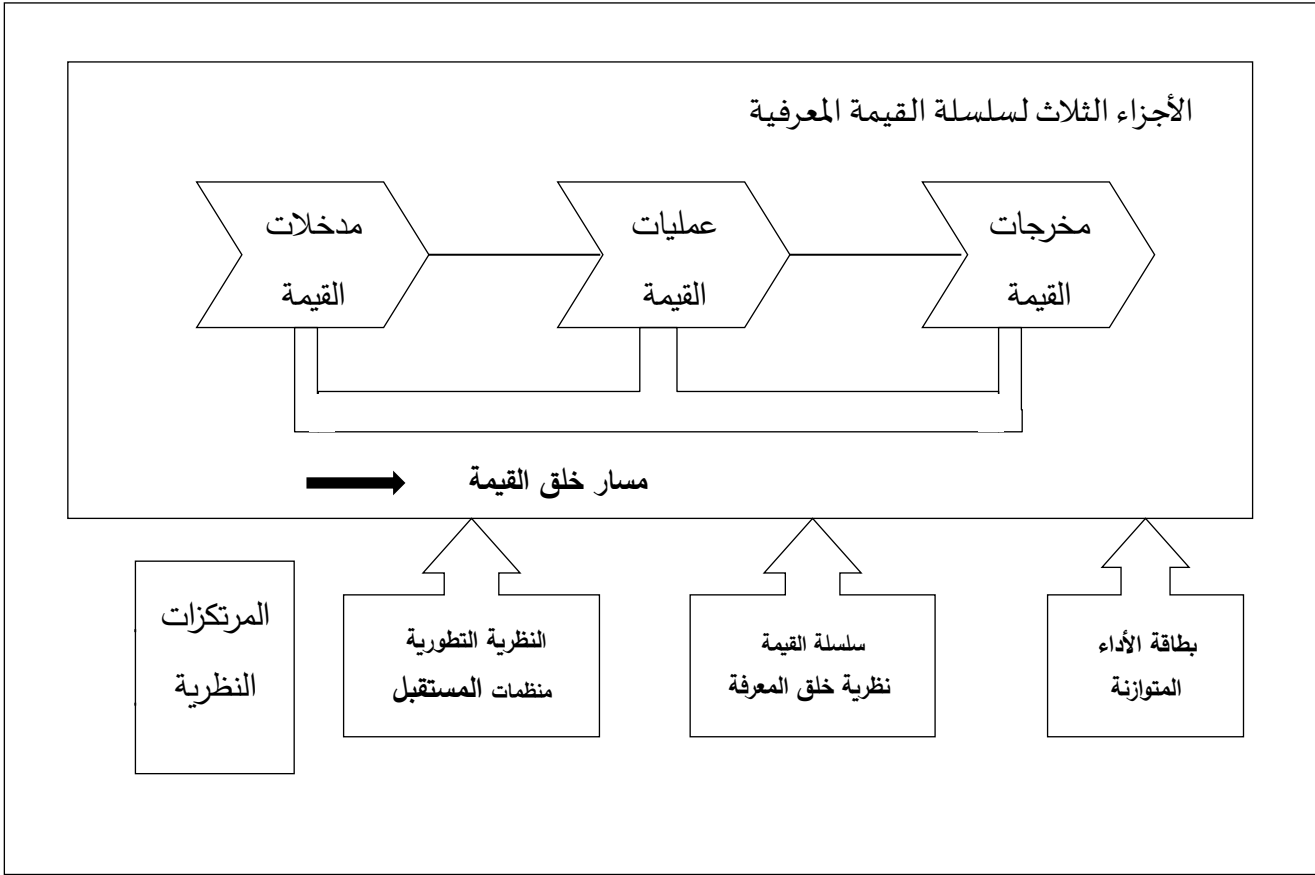
Source: Antonie Jetter & al: Knowledge Integration: the Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, physica-varlag, New York, USA, 2006, P 06

رابعاً: نموذج سلسلة القيمة المعرفية (KVC) : Knowledge Value Chain

يشير (Young-long Chn & al 2004) إلى أن هذا النموذج يستمد فكرته من عديد الأعمال والأبحاث التي طرحت منذ ثمانينيات القرن الماضي، والتي من أبرزها أعمال (M. Porter) المتعلقة بـ "نموذج سلسلة القيمة" الذي طرحه سنة 1985، بالإضافة إلى أعمال (P. Druker) حول "مؤسسات المستقبل"، نموذج (Nonaka) حول خلق المعرفة، بطاقة الأداء المتوازنة... الخ، وهو بذلك يتكون من ثلاث أجواء أساسية: مدخلات المعرفة، عمليات المعرفة، مخرجات المعرفة¹. ويعبر عن فكرته هذه في الشكل التالي:

¹ Yeong-Long Chen & al, A study on the modeling of knowledge value chain, Journal of Knowledge Management , Aug. 2004, p 3

الشكل رقم (18): مكونات سلسلة القيمة المعرفية



Source: Yeong-Long Chen & al, A study on the modeling of knowledge value chain, Journal of Knowledge Management , Aug. 2004, p 3.

يشرح " young-longchen " وزملاءه هذه الفكرة أكثر إذ يرى أن مدخلات المعرفة تتجسد من ما طرحه P. Druker حول نظريته لمنظمات المستقبل التي سيمهون عليها ما يسميهم بعمال المعرفة Knowledge Worker، كما أن المعلومات والمعرفة ستكون سهلة الانتقال والإكتساب بسبب توفر التكنولوجيا وهذه الأخيرة ستسمح للمنظمات بتشكيل بما يسمى بمستودعات المعرفة، في حين يتجسد الجزء الثاني الخاص بعمليات المعرفة في ما طرحه M. Porter حول سلسلة القيمة وما يتعلق بها من أنشطة أساسية وأنشطة داعمة ويدعم ذلك بنموذج Nonaka لتوليد المعرفة الجديدة، حيث ستسمح العمليات الأربع الذي يقترحها نوناكا في نموذجها بإعطاء قيمة للمعرفة حيث ستبحث المنظمة عن أفضل المعارف باعتبارها ستساهم في تقوية نقاط قوتها وتقليص نقاط الضعف من خلال عمليات التعلم والتي ستتمكنها من تحسين العمليات الداخلية وهو الأمر الذي سينتج عنه منتجات تلي حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق الأرباح.¹

¹ Ibid. p4

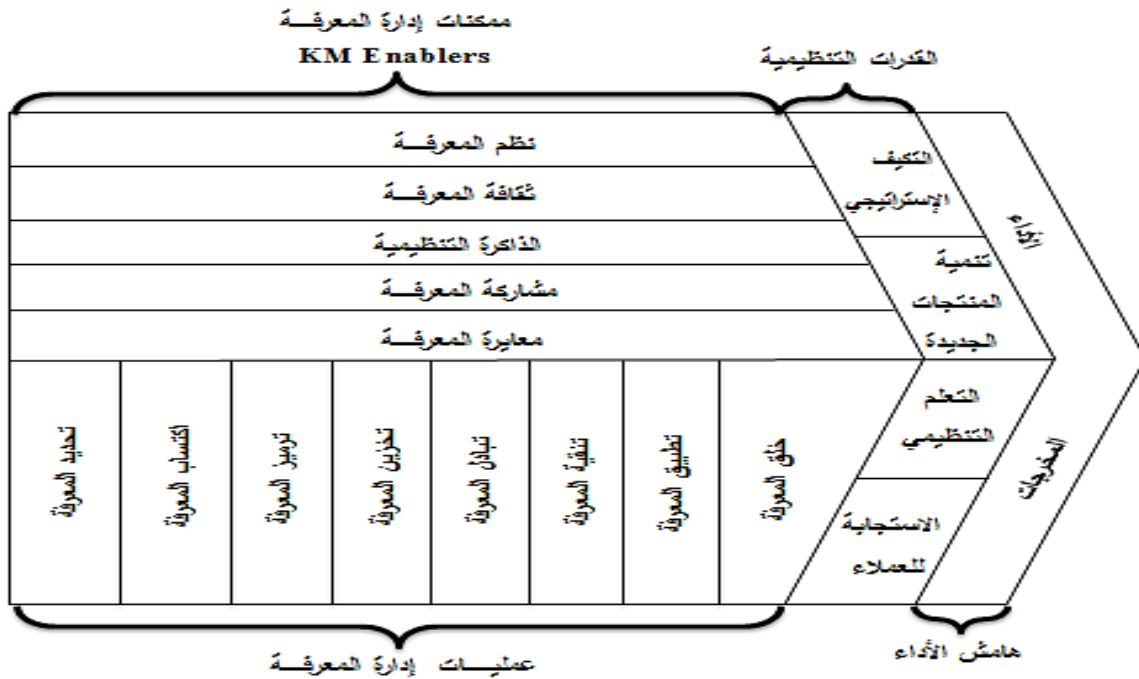
أما (Tim Powell) فيرى أن سلسلة قيمة المعرفة تتكون من مجموعتين أساسيتين هما: اكتساب المعرفة وخلق المعرفة، وكنتيجة لتطور الأعمال وتعقيدها فإن تحدي صناع القرار وعمال المعرفة في المنظمة هو تطوير المعرفة وتطبيقها من أجل اتخاذ قرارات أفضل للأعمال وتحسين الخطط والإجراءات من أجل تحقيق نتائج أفضل¹، وبالتالي فهو يطرح سلسلة قيمة المعرفة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي التي تؤدي إلى نتائج أفضل، في طرح آخر، يقدم (Wong & Ahmed. 2005) فكرة أخرى لسلسلة القيمة المعرفية مكونة من ثلاث أجزاء أساسية هي "قابليات المعرفة Knowledge enables" "عمليات إدارة المعرفة K. M Processes" و"معايرة المعرفة Knowledge Benchmarking"، وحسب (Arash Najmaei & Zohra Sadeghinejad. 2009) فإن سلسلة قيمة المعرفة هي وسيلة لتعزيز القدرات المعرفية للمنظمة ومرونتها الاستراتيجية وتصنيف الأداء المتميز والقدرة على المنافسة، حيث يرى الباحثان أن تحقيق ذلك يتم من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة (خلق المعرفة، تخزين، النشر، التطبيق والاستخدام)، بالإضافة إلى "قابليات المعرفة Knowledge enables"* والمتعلقة أساسا بالنظم والثقافة والذاكرة التنظيمية ومشاركة المعرفة بالإضافة إلى معايرة المعرفة (Knowledge Benchmarking) التي تعني قدرة معرفة المنظمة بمعرفة منافسيها في السوق / القطاع، ومن خلال هذه الأبعاد الثلاثة فإن المنظمات سوف تحاول دائما البحث عن المعرفة الجديدة التي تسمح لها من تحقيق أهداف الاستراتيجية أي التحول إلى ما يسمى بالمنظمات المتعلمة²، والشكل التالي يوضح تصور مبسط لسلسلة القيمة المعرفية:

¹ Tim. Pospel, The Knowledge Value Chain (KVC): How to Fix It When It Breaks, Presented at Knowledge Nets 2001, New York City, May 2001p. 3 متاح على الموقع <http://www.tarrani.net/kate/docs/KnowledgeValueChain.Pdf>

* قابلية ادارة المعرفة تشير إلى امكانية تطبيق وإدارة المعرفة لزيادة الكفاءة وجوهه هذه القابلية هو التعلم الجماعي (للمزيد: انظر: مريم ابراهيم محمود الكرعوي وآخرون، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص ص: (255-254)

² Arash Najmaei et Zohra Sadeghinejad, Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain ,International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 4 June 2009, P 27.

الشكل رقم (19): سلسلة قيمة المعرفة (K V C) Knowledge Value Chain



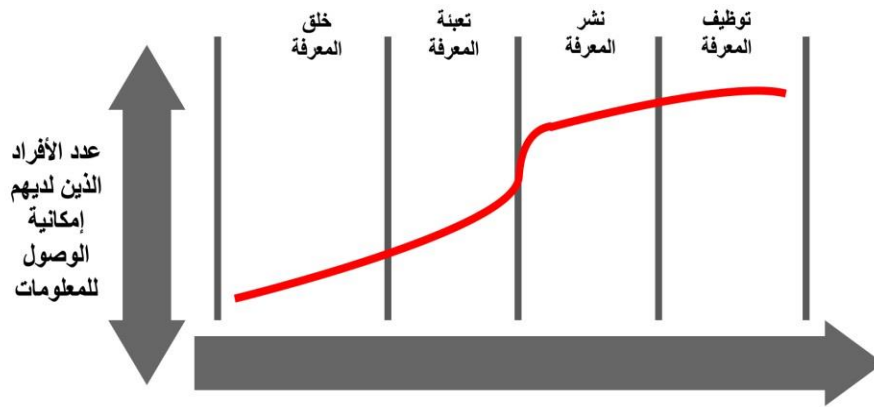
Source: Wang C. L & Ahmed P. K, « The Knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network » Handbook of strategy, Volume: 6 Issue, 2005, P322.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: دورة حياة المعرفة

لقد كان لاتجاه الدراسات والأبحاث المهمة بإدارة المعرفة نحو الإهتمام أكثر بالأفراد الذين سيكونون المصدر الأساسي لإنتاج المعرفة لبنة أساسية في طرح فكرة أخرى أساسية متعلقة بما يسمى "دورة حياة المعرفة" مستمدة من فكرة "دورة حياة المنتج" ومبنية على فرضية مفادها أن نجاح المنظمة في إدارة المعرفة يستوجب منها التعامل مع المعرفة ككيان يتحرك وينمو وله دورة حياة وليست مجرد مخزون أو أصل ثابت يجب المحافظة عليه، وفي هذا الصدد أوضحت الدراسة التي قام بها (Birkinsbaw and sheehan 2002) أن للمعرفة دورة حياة تتكون من أربع مراحل أساسية تأخذ لتشكل الحرف S وهي الخلق Création والتعبئة Mobilization والإنتشار Diffision والتوظيف Commedization وذلك على النحو الذي يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم(20): دورة حياة المعرفة



المصدر: على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وأثرها في النواتج التنظيمية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول: التنمية الادارية "نحو اداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009، ص: 08.

الملاحظ على الشكل أعلاه أن لإدارة المعرفة أربع عمليات أساسية تبدأ بعملية خلق وتوليد المعرفة من خلال البحث عنها واستخراجها لتأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخزين (التعبئة) وفي هذه المرحلة تظهر أهمية نشر وتبادل المعرفة داخل المنظمة باعتبار أن ذلك يساهم في زيادة عدد الأفراد الذين يمكنهم الوصول إلى المعرفة من أجل استخدامها في مختلف المهام والأنشطة وفي هذه المرحلة يكون الأفراد الذين يمكنهم الوصول للمعرفة محدود، وبعد اكتشاف وتوليد المعارف وتخزينها باستخدام تكنولوجيا المعلومات فإن هذه المعرفة يمكن أن تموت أو تتقادم وبالتالي يجب نشرها وتبادلها بين الأفراد والجماعات لاستخدامها في مختلف العمليات والأنشطة وهو ما يسمح بخلق معارف جديدة وهكذا تتشكل دورة حياة المعرفة..

بالعودة إلى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة نجد أن أغلب المداخل والمفاهيم تناولت إدارة المعرفة على أنها مجموعة من مجموعة من العمليات (Processes) موجهة نحو توليد؛ خزن؛ تقاسم وتطبيق المعرفة حيث أن هذه العمليات متتابعة ومتكاملة مع بعضها البعض، ورغم الإختلاف الموجود بين الباحثين في تحديد عددها وتسمياتها إلا أغلب التصنيفات تشترك في الأكبر منها، وستعمد في دراستنا على التصنيف الذي قدمه Mertiines & al 2001 الذي قسم بموجبه عمليات إدارة المعرفة إلى: أربع عمليات أساسية هي: توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تقاسم المعرفة؛ وتطبيق المعرفة¹.

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

المطلب الثاني: توليد المعرفة Knowledge Creating

يندرج ضمن هذه العملية المصطلحات التالية جذب "Capturing" خلق "Creating" اكتشاف "Discovering"، اكتساب "Acquiring"¹. وتوليد المعرفة تعبر عن عملية إبداع وخلق معارف جديدة حيث يتم ذلك من خلال قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من بيئتها الداخلية والخارجية أو من معرفة سابقة، ويتم قياسها من خلال التغيير بالمعرفة والتغيير بالأداء²، ومن أمثلة مصادر اكتساب المعرفة نجد: المعرفة بحاجات ورغبات الزبائن؛ معرفة نقاط قوة وضعف المنظمة؛ معرفة الموردين. الخ، ويعتبر نموذج دورة إبداع المعرفة (SECI) الذي قدمه نوناكا * Nonaka سنة 1995 ومفهوم Ba لنفس الكاتب من النماذج الأكثر استخداما في تفسير سيرورة توليد المعرفة، وفي ما يلي شرح مختصر لهذين النموذجين:

أولا: نموذج دورة توليد المعرفة SECI

استنادا إلى التصنيف الذي وضعه (Polayni. 1958) وتبناه الباحثان ** (I. Nonaka & Takeuchi) الذي يميز بين نوعين من المعرفة: معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، ناقش الباحثان نجاح المنظمات اليابانية في تحقيق الإبداع والإبتكار في مقال نشر سنة 1995 أربعة أنماط لتحويل المعرفة وفق التصنيف السابق والتي تمثل بدورها محركا لعملية توليد المعرفة³، وطرحا بذلك نموذجا أطلق عليه "دورة إبداع المعرفة" والذي يرمز له اختصارا (SECI) حيث تمثل هذه الأحرف إلى أربع كلمات تشير كل واحدة منها إلى عملية من العمليات الفرعية الأربع في دورة حياة المعرفة⁴، حيث أن خلق وتوليد المعرفة وفق هذا النموذج يتم من خلال ثلاث مستويات متكاملة تبدأ بالفرد من خلال ما يحمله من قيم وخبرات واتجاهات ثم يأتي المستوى الثاني ممثلا في ديناميكية جماعات العمل وما يترتب عنها من معايير للسلوك ثم المستوى الثالث الذي يمثل المنظمة ككل بما يتضمنه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة⁵.

¹ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

² محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص: 74.

* Ikojiro Nonaka: عالم ياباني ولد سنة 1935، هو خريج معهد العلوم السياسية من جامعة Waseda، اشتغل كأستاذ المعرفة وإدارة الأعمال في العديد من الجامعات والمعاهد اليابانية وحتى في جامعات عالمية منها جامعة باركلي بكاليفورنيا ومعهد Xrox، اشتغل أيضا كأستاذ بجامعة Hitotsubushi، ساهم رفقة زميله Takeuchi في إعداد كتاب حول "الشركات الخلاقة للمعرفة" بالإضافة إلى عمله المتعلق بنموذج توليد المعرفة SECI والذي كان من أرقى الأعمال التي قدمت في حقل إدارة المعرفة، رشح سنة 2008 من قبل مجلة Wall Street كأحد أكثر الشخصيات تأثيرا في فكر إدارة الأعمال المعاصر... (المرجع: ويكيبيديا)

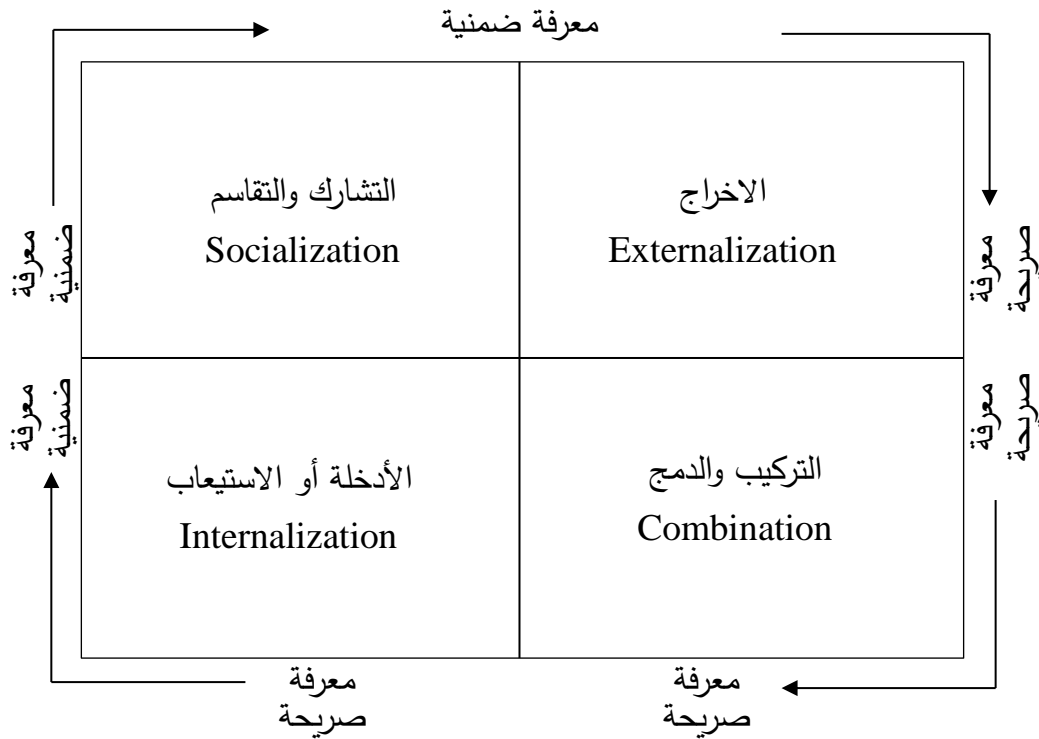
** Hiroataka Takeuchi: عالم ياباني ولد سنة 1946، حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة باركلي بكاليفورنيا، بالإضافة إلى اشتغاله كمراقب اداري، شغل أيضا منصب أستاذ زائر بجامعة هارفرد للأعمال بالإضافة إلى العديد من الجامعات العالمية، له العديد من المقالات والكتب في مجال إدارة المعرفة لا سيما ما قدمه مع زميله I. Nonaka حول نموذجيهما الشهير في توليد المعرفة SECI، ولقد وصف من قبل مجلة Busines Week كأحد أفضل عشر مسيرين في العالم في مجال الإدارة وإدارة الأعمال (المرجع: ويكيبيديا...)

³ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

⁴ حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

⁵ شوقي ناجي جواد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

الشكل رقم (21): دورة ابداع المعرفة (نموذج SECI)



Source: Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi: **Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2001, p 18.

كما قدم Nonaka 1995 أربع طرق أساسية لتوليد المعرفة وهي:¹

- التشاركية (Socialization): هي تشير الى القيام بتحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع عمليات التعلم وبالتالي فهي تخلق ما يسمى بالمعرفة المقسمة.
- الإخراج (Externalization): تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وذلك من خلال التعبير وإظهار المعرفة في شكل أقوال وأفعال للآخرين، وينتج عن هذه العملية ما يسمى بالمعرفة التصورية Conceptual.
- التركيب أو الدمج (Combination): هي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة ويتم ذلك من خلال تنظيم وتجميع المعرفة في شكل قواعد بيانات وتنتج يسمى بالمعرفة النظامية Systemique.

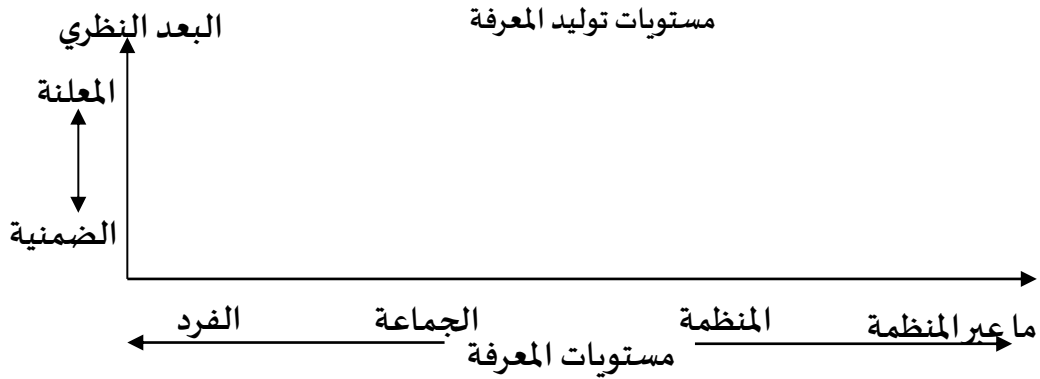
¹ Irma Beceera –Fernandez & Rajif AJIV Sabherwal: **Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective**, Journal of Management Information Systems, Saattaet\2001, Vol. 18, No. 1, pp: 25- 26

- الأدخلة أو الاستيعاب (Internalization): تعني تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك من خلال استيعاب الأفراد للمعارف الجديدة وتطبيقها لتكون جزءاً من سلوكهم وتصرفاتهم. وهي تنتج ما يسمى بالمعرفة العملية (Operational).

ثانياً: مفهوم Ba

ظهر هذا المفهوم مع أعمال Shumizo 1995 ثم طوره Nonaka & Kanno 1998 إذ يشير حسب الباحثان إلى ذلك الفضاء الذي يتم فيه خلق وتبادل وتطبيق المعرفة باعتبار أن خلق المعرفة ونشرها وتبادلها يتم من خلال تفاعل فضائين هما: فضاء مادي أين تستخدم البنى التحتية للاتصال من أجل تبادل ونشر المعرفة، وفضاء افتراضي (فكري) مرتبط بمواقف وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق أو جماعات العمل¹.

الشكل رقم (22): فضاء Ba



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، -مدخل تنظيبي لتحقيق التميز التنظيبي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 129.

ويطرح الباحثان أربع أنواع لحالات التفاعل كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi Knowledge Emergence Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, Oxford University Press, 2001, pp: 19-21 .

الشكل (23): حالات Ba



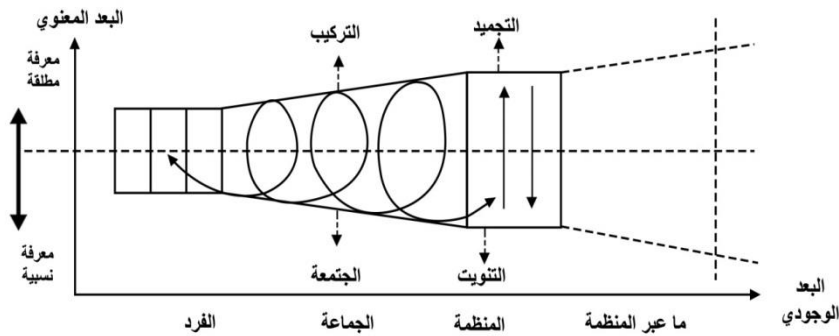
Nishiguchi: Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2001, p 20.

تشير الحالة الأولى التي يسميها الباحثان منشأ Ba إلى الحالة التي يشارك فيها فرد مع فرد آخر ما يمتلكه كل منها من معرفة ضمنية من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة وهو بذلك يناسب سياق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى ، أما الحالة الثانية فتسمى حوار Ba وهي تشير إلى تحدث عندما يكون الفرد قادر على إبراز ما يمتلكه من معرفة ضمنية حيث يكون باستطاعته تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة صريحة مما يسمح للآخرين بمشاركته في تلك المعرفة وهو يناسب سياق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، في حين تشير الحالة الثالثة إلى تنظيم Ba وهي الحالة التي تحدث عندما يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير متجانسة من المعرفة الصريحة في شكل جديد (دليل، كتاب، منتج جديد...) وهو يناسب سياق تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى، أما الحالة الرابعة والأخيرة والمسماة ممارسة Ba فهي تشير إلى الحالة التي تحدث عندما يقوم الأفراد بنشر المعرفة التي تم التشارك فيها في جميع أنحاء المنظمة مما يسمح بإعادة تشكيلها في عقولهم وهو يناسب سياق تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية¹.

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، - مدخل تنظيبي لتحقيق التميز التنظيبي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 129-130.

في سياق الحديث عن مفهوم Baيشير (جواد 2009) إلى أن نظرية نوناكا وتاكوشي هذه المتعلقة بتحويل المعرفة تؤكد على ضرورة التأكيد دائما على أن توليد المعرفة يكون من خلال بعدين "البعد النظري المعرفي Epistemology Knowledge " وبعد آخر وجودي "Ontological Knowledge" ومن خلال هذين البعدين يحدث "لولب المعرفة Spiral Knowledge" كنتيجة للتفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة انطلاقا من البعد الوجودي المعرفي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا، بمعنى آخر، فإن التفاعل بين المعرفة المعلنة وبين المعرفة الضمنية يصبح أكبر من حيث الحجم أثناء تحرك اللولب إلى الأعلى على مستوى البعد النظري وهكذا فإن توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر والمنظمة، وما عبر المنظمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(24): لولبية المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات،- مدخل تنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 133.

المطلب الثالث: خزن المعرفة: Knowledge Stocage

تبدل المنظمة جهودا كبيرة في سبيل اكتساب وتوليد معرفة جديدة إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقد ما سواها بالنسيان أو بصعوبة الوصول إليها¹ ولهذا السبب تعد عملية تخزين المعرفة والإحتفاظ بها وتيسير الوصول إليها مستقبلا من العمليات المهمة في إدارة المعرفة، ويقصد بخزن المعرفة "تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها من أجل تسهيل سبل الوصول إليها واسترجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة"² وهي من الأمور المهمة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل³ كما تعد جسرا رابطا بين اكتساب المعرفة واسترجاعها فقيمة المعرفة تكمن في ضرورة الربط بين المعرفة المتاحة والمعرفة

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سابق ذكره، ص: 81.

² محمد فلاق وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص: 516.

³ محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

الجديدة وإدامتها وتحديثها باستمرار بالإضافة إلى الدور المحوري لعملية تخزين المعرفة (الذاكرة التنظيمية) في تسهيل وزيادة فعالية العمليات الأخرى من توليد ومشاركة وتطبيق وهو ما يعزز من إدارة المعرفة بشكل فاعل في المنظمة¹.

المطلب الرابع: مشاركة المعرفة Knowledge Shiring

حيث تشمل هذه العملية مصطلحات النقل "Transssfer"، التقاسم "Distrubution"، النشر "Diffusion"²، بالعودة إلى مفهوم تقاسم المعرفة فإننا لا نجد اتفاق حول مفهومه ودلالاته بين الكتاب والباحثين نظرا لاختلاف زاوية نظرهم لهذا المفهوم، إلا أنهم يتفقون على أن التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة بل العملية الأهم كونها تركز على المورد البشري باعتباره المالك للمعرفة وأن الأصل في إدارة المعرفة هو نشرها وتقاسمها بين الأفراد ومستويات المنظمة، في هذا الصدد يعرفها (M. Ipe,2003) على أنها "إجراء لجعل المعرفة متاحة للآخرين في المنظمة"³، والملاحظ على هذا التعريف أنه لا يحدد لنا ما يجب القيام به لجعل المعرفة متاحة للجميع.. في حين هناك من يعرف تشارك المعرفة على أنه "سلوك يقوم من خلاله الفرد بنشر وتبادل معارفه الضمنية والصريحة وخبراته المكتسبة في مجال العمل مع أعضاء آخرين في المنظمة"⁴، أما (Cooke, 2003) فيرى أن تشارك المعرفة يعني "نقل وإيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وحسب الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"⁵، والملاحظ على التعريفين الأخيرين أنهما يحددان عمليات التشارك المعرفي وهي: النقل؛ التبادل والنشر بالإضافة إلى توضيح الغرض من هذه العملية وهو نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وهي تعطي تفسيراً واضحاً لخاصية أن المعرفة تزداد وتتعاظم بالمشاركة والتطبيق، وفي هذا السياق يشير (Zmnd2000) إلى أن من أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة بين الأفراد والجماعات هو أن تفوق وتميز المنظمة في أدائها لا يكون إلا من خلال قدرتها على نقل وتحويل المعرفة بين الأفراد والجماعات وتمكينهم من استخدامها في الوقت المناسب دون تحمل تكاليف باهظة جراء ذلك⁶، ولتحقيق هذا الهدف تستخدم المنظمة العديد من الأساليب لنقل المعرفة وتوزيعها فمثلاً نجد أن أساليب الحوار والتدريب التي تستخدم لنقل المعارف الضمنية، أما المعارف الصريحة فيمكن نشرها من خلال الوثائق والأدوات الالكترونية والأهم كما ذكرنا سابقاً هو ضمان وصول المعرفة للفرد المناسب في التوقيت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ عبد الحلیم عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس-دراسة تطبيقية على كليات

التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2016، ص: 485

⁴ A. Ozzbek,&Toplu. E. K. Empowered Employees' Knowledge Sharing. International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2, 2011, P: 71.

⁵ عبد السلام عبادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الادارة في عصر المعرفة،

جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15-17 ديسمبر 2012، ص: 07

⁶ هيثم علي حجازي، هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات،- مدخل تنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي في

الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 75..

من خلال ما تناولناه سابقا يمكن القول أن مفهوم للتشارك المعرفي ينطوي على الخصائص التالية:¹

- أن التشارك المعرفي يسمح بدوران المعرفة وإتاحتها للجميع داخل المنظمة؛
- أن التشارك المعرفي يتضمن مجموعة من العمليات هي: النقل، التبادل، الاكتساب؛
- أن التشارك في المعرفة يمكن أن يكون بين الأفراد، الجماعات، أو ضمن أجزاء المنظمة ككل.

من خلال الخصائص المذكورة أعلاه يمكن القول أن التشارك المعرفي يعتبر من أكثر العمليات أهمية عند الحديث عن إدارة المعرفة لأنها تسمح بخلق وتوليد معارف جديدة وبالتالي فهي المحرك الأساسي لخلق القيمة وعملية الإبداع في المنظمة، وفي هذا السياق يؤكد (Koriat & Gelbard, 2014) أن سلوك التشارك المعرفي يسهل من عملية الإبداع والابتكار وبالتالي تقديم قيمة مضافة للمنظمة وتحسين أدائها، فهذا النوع من السلوك يؤدي إلى التخصيص الفعال للموارد عن طريق دمج المعلومات والمعرفة القائمة واستخلاص معرفة جديدة، كما أن التشارك في المعرفة يجعل كل أفراد المنظمة يشاركون في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية²، في حين يرى (Pedler & al 1996) أن نمو المنظمة وتطور قدرتها التنافسية مرتبط بمدى قدرتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة فيها التي تسهل من عملية تعلم جميع الموارد البشرية، أما (Stewart 2001) فيلخص لنا هذه الأهمية بقوله أن "التشارك المعرفي يبني رأس مال اجتماعي وثقة وروح معنوية وثقافة عالية، وأيا كانت الأهداف التي تركز عليها المنظمة سواء كانت متعلقة بالسرعة، الإبتكار، التكلفة المنخفضة، الجودة أو التركيز على العميل فإن التشارك في المعرفة يساعدك على تحقيقها"³ حتى أن هناك من الباحثين من يؤكد على ضرورة استبدال مقولة أن المعرفة قوة Knowledge is power بمقولة أن التشارك في المعرفة وتقاسمها هو القوة Knowledge sharing is power والمصدر الأساسي لبقاء المنظمة وتميزها في المدى الطويل، ولتحقيق ذلك فإنه يجب على المنظمة توفير مجموعة العناصر الداعمة لفعالية التشارك المعرفي في ما يلي⁴:

❖ **التعاون Colaboration**: وهو يعكس الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد فيه تقديم مساعدة لفرد آخر من أجل ضمن جماعة أو فريق عمل بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن نشر الوعي وثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد؛

¹ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء المورد البشري- دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل

الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص: 846.

² فيروز الضمور، فوزية مقراش، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي والإبداع التنظيمي بشركات الاتصالات الجزائرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الاعمال المتجددة، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الهاشمية الاردنية، أيام 28، 29 و30 أبريل 2015.

³ داسي وهيبية، أقطي جوهرة، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 40، 2015، ص: 136.

⁴ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره،، ص: 846.

- ❖ الثقة Trust: وهو يعني الحفاظ على مستوى مرتفع ومتبادل من إيمان الأفراد بقدرات بعضهم البعض، فالثقة المتبادلة بين الأفراد تسهل من عملية تبادل الأفكار والمعارف، المعلومات والخبرات وبالتالي فهي تسمح بتدعيم وتعزيز التشارك المعرفي؛
- ❖ التعلم Learning: والمقصود به هو قدرة ومدى استعداد الأفراد لاكتساب معارف جديدة واستخدامها وتوظيفها بما يسمح بخلق معارف جديدة.؛
- ❖ الإبداع التنظيمي Organizational Creativity: والمقصود به هو مدى قدرة المنظمة على خلق القيمة من خلال طرح منتجات أو خدمات جيدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات الموجودة وذلك عن طريق ما يمتلكه الأفراد من معارف وقدرات متميزة، حيث يعتبر التشارك المعرفي هو المحرك الأساسي لهذه العملية؛
- ❖ العمل الجماعي Collective work : حيث تتطلب فعالية عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء وأنماط اتصالات فعالة تساعد تسهيل من عملية تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء الفريق؛ بالإضافة إلى العناصر السابقة يضيف البعض عنصر اللامركزية في اتخاذ القرار، وكذلك ضرورة توفر ذاكرة تنظيمية (مخازن للمعرفة) تخزن فيها المعارف الداخلية والخارجية وتسهل من عملية الوصول إليها من قبل الأفراد عند الحاجة.¹

المطلب الخامس: تطبيق المعرفة Knowledge Application

تشير هذه العملية إلى مصطلحات الإستخدام " Utilization "، الإستعمال " Use " إعادة الإستعمال " Reuse "، والمقصود بهذه العملية هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطا بالسياق والمهام التي تقوم بها² أي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع العملي، ويشير (Petter & Sutton 1999) في هذا الصدد إلى أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ولا يكون ذلك إلا من خلال التطبيق والتجريب مما يزيد من مستوى المعرفة ويعمقها³، كما تعني أيضا إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في لاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار⁴، وحسب (Gerant) فإنه يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي "التوجهات Directives" ويقصد بها وضع مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء، في حين تتمثل الآلية الثانية في "الروتين Routines" الذي يشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه سلوك الأفراد نحو فعل الأشياء الصحيحة، أما الآلية الثالثة

¹ عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية بشركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 06، 2014، ص: 129.

² نجم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 336.

³ عبد الستار العلي، غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26-28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 9.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

فتمثل في بناء فرق العمل ذات المهام المحددة والموجهة ذاتيا "Self-contained task teams" حيث يتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر منعدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها. وفي هذه الحالة تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.¹

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن العمليات السابقة من توليد وخرن وتوزيع لا تؤدي إلى أية نتائج تنظيمية ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وبما يسمح بتحقيق الأهداف والتكيف والنمو وتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، فالجانب الجوهري في وجهة النظر المستندة على المعرفة للمنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تمكن في تطبيق المعرفة وليس في المعرفة بذاتها²، في هذا السياق يشير (London & London. 2007) أن المعرفة التي لا يتم التشارك فيها وتطبيقها في حل مشاكل المنظمة فإنها لن تضيف أية قيمة، ولخلق هذه القيمة يجب أن تصبح المعرفة التنظيمية جزءا من عملية صنع القرار بالإضافة إلى دمجها وتوظيفها في أنشطة وعمليات المنظمة وبما ينعكس على ايجاد وخلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة وكذلك طرح منتجات وخدمات جديدة لأسواق جديدة.³

في ختام حديثنا عن عمليات إدارة المعرفة فإنه يجب التأكيد على فرضية مفادها أن نجاح المنظمة في إدارة المعرفة يتوقف على قدرتها في التعامل مع المعرفة ككيان يتحرك وينمو وله دورة حياة وليست مجرد مخزون أو أصل ثابت يجب المحافظة عليه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يمكن النظر إلى عملية توليد واكتساب المعرفة تعني التجديد والإبداع في الرؤى والأساليب والأفكار، وأن مشاركة المعرفة ما هي إلا تجسيد للتعلم التنظيمي الذي يسمح بالتحول نحو منظمة متعلمة مستندة في ذلك إلى الذاكرة التنظيمية (تخزين المعرفة) أما استخدام المعرفة فهو يعبر عن تطبيق تلك الرؤى والأفكار الجديدة في خلق القيمة وارضاء العملاء.

المبحث الرابع: المعرفة كمورد استراتيجي

المطلب الأول: الأهمية الاستراتيجية للمعرفة

إن الحديث عن الأهمية الاستراتيجية للمعرفة ما هو إلا تجسيد للمنظور الاستراتيجي للمعرفة والمتمثل في اعتبارها المصدر الأساسي لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية الذي يعتبر الأحدث، فبعدما كان التركيز في بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة في ثمانينات القرن الماضي على مدلولاتها وأشكالها ثم محاولة تحديد عملياتها، انتقل الأمر منذ منتصف تسعينات القرن الماضي إلى محاولة تحديد آثارها على النواتج التنظيمية، باعتبار أن أهم مشكل واجه إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو غياب دراسات تطبيقية تبرز آثارها المختلفة على المنظمة، وفي هذا الصدد يشير (Irma-Beccera) إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد؛ العمليات؛ المنتجات والمنظمة ككل، وذلك وفق طريقتين: تتعلق الأولى بخلق معارف جديدة وهو الأمر الذي يسمح بتحسين العمليات ومن ثم أداء المنظمة، أما

¹ حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص: 516.

² عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

³ أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

الطريقة الثانية: فتتعلق باستخدام المعرفة الموجودة في تحسين العمليات، ويوضح (I. Beccera & al. 2014) هذه التأثيرات كما يلي:¹

❖ تأثير إدارة المعرفة على الأفراد

حيث يكون ذلك من خلال تشجيع عملية التعلم الفردي ومن بعضهم البعض، أو من خلال المصادر الخارجية، وهو ما يجعلهم أكثر مرونة وقدرة على حل المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التكيف من خلال المرونة والسرعة في إنجاز المهام والأنشطة.

❖ تأثير إدارة المعرفة على العمليات: ويكون ذلك من خلال قدرة إدارة المعرفة على التأثير في ثلاثة أبعاد أساسية هي: الفعالية، الكفاءة، والابتكار، من خلال عمليات نقل واكساب وخلق المعارف الجديدة والتأثير على المنتجات (المخرجات)، ويتجسد من خلال طرح المنظمة لمنتجات ذات قيمة مضافة في السوق.

ولعل من أحدث الدراسات التي أجريت في هذا السياق هي الاستطلاع المشترك الذي قامت به شركة DCI ومجلة إدارة المعرفة (Knowledge management Review) سنة 2005 التي خلصت نتائجها إلى تحديد ثلاث أسباب رئيسية هي وراء تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الأمريكية، يتعلق السبب الأول برغبة تلك المنظمات بالحفاظ على خبرات الموظفين، أما الثاني فيتعلق بتعزيز رضا العملاء عن المنتجات/الخدمات، في حين يتعلق السبب الأخير بالرغبة في تحقيق الأرباح والإيرادات.²

في سياق آخر وكما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول فقد شكل فشل نموذج الاقتصاد الصناعي في تفسير سبب الاختلاف في أداء المنظمات أرضية خصبة لبروز مقاربات وأفكار أخرى حاولت تفسير سبب هذا الاختلاف والتي تجسدت في مقاربة "الموارد والكفاءات" (Ressources Based Veuw) التي يؤكد مؤيدوها على تنمية المنظمة لا يرتبط فقط بتموقعها الخارجي ومعرفتها القوى التي تتحكم في بيئتها، ولكن نسبة كبيرة من نجاحها مرتبط بالموارد التي تمتلكها والتي تقوم بتعبئتها³، حيث تحول دور التسيير في هذه المرحلة إلى التركيز على تسيير الموارد (المادية والغير المادية) ومحاولة تحديد خصائصها التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها⁴، وتلك الخصائص حددها (Barney1991) والمتمثلة في القدرة على خلق القيمة، فريدة، نادرة ومن الصعب تقليدها⁵، ليتم إثراء هذه المقاربة في ما بعد ويتحول الإهتمام تدريجيا من الإهتمام بالموارد (Ressources) إلى المعرفة (/Connaissances/ Knowledge) من خلال أعمال كل من (Grant&Spender, Zender & Kogat Conner, Prahalad1996)، التي شهدت

¹ ارما بيسيرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 113-119.

² المرجع نفسه، ص: 112.

³ الهادي بوقفلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 9-10 مارس 2004، ص 205.

⁴ A J-L. Arregle; B. Quellin, " L'approche fondée sur les ressources", Stratégies, Vuibert, Paris, 2001, P. 278

⁵ ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

تحول الجهود التسييرية إلى التركيز على ايجاد المعرفة والتعلم وانتاج وتسيير المعارف التي يمكن من خلالها تحقيق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد على الأقل في المدى الطويل¹، وفي هذا السياق يؤكد (Beson 2003) عل أن الميزة التنافسية للمنظمة تتعلق أساسا بتحسين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة من خلال إزالة كل القيود التي قد تعيق نشر وتبادل المعرفة داخل المنظمة²، كما يؤكد (كارل ويغ 1993) هذه الفكرة ويرى أنه من أجل أداء المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فإنه يجب عليها التوجه نحو تجميع المعرفة وإعادة نشرها على كافة المستويات الإدارية وتطوير سعيها نحو الإستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيف تلك التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الأفضل (Best Practices)³، ويتقاسم معهما (Kothori 2002) نفس الطرح بتأكيد على أن المعرفة هي ميزة تنافسية للمنظمات المعاصرة إذ انها مورد يصعب محاكاته وتقليده وهو يمكن مالكة من انتاج سلعة فريدة تتمتع بحماية، ويبقى العمل الذي قدمه (Nonaka) حول "المنظمات الخلاقة للمعرفة" نقطة فارقة في التحول نحو المنظور الإستراتيجي للمعرفة باعتبارها مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية والذي أكد فيه على أن المؤسسات اليابانية مثل: Canon, Sharp, Honda. قد حققت نجاحات كبيرة أصبحت ذات شهرة بسبب قدرتها على الاستجابة إلى التغيرات السريعة في البيئة وحاجات الزبائن، وتطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الناشئة ويضيف (Nonaka) أن سر نجاح هذه المنظمات هو المدخل الفريد الذي اعتمدته لإدارة توليد المعرفة الجديدة، وفي نفس السياق تؤكد (Christina Ahmadjan 2004) على أن الميزة التنافسية التي تحققتها Toyota تأتي في جزء منها من قدرة هذه المنظمة على العمل مع مجموعة من الموردين المستقلين لتوليد المعرفة⁴.

إن النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية كانت بمثابة الملهم للكثير من الباحثين ولعل من أبرزهم (Parahald et Hamel) اللذان عبرا عن ذلك بقولهما أن "نجاح المؤسسات اليابانية عادة ما ينسب إلى أساليب الإدارة اليابانية (الفرق المتكافئة؛ تفاعل الموظفين؛ القرب من الزبائن والموردين؛ سرعة التطوير) والتي يفترض أنها تقوم على مرتكزات ثقافية، الواقع أن الإدارة اليابانية تعتمد على تنسيق الموارد المتاحة ورفع الكفاءات المحورية مثل اعتمادها على الشخصية اليابانية، تدرك المؤسسات اليابانية بمواردها المحدودة أنها لا تستطيع الفوز بتقليدها للمنافسين الأقوياء. لذا فهي لا تتسامح مع عدم الكفاءة ولا تستطيع المخاطرة بإتباع نفس القواعد التي وضعها الكبار وهي لكي

¹ الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

² Melbouci Leila, Souki Hakima, *L'économie de la connaissance: l'apport des théories cognitives de la firme*, Revue de silence économique, commercial et silence de gestion, N09,2013, p10.

³ شوقي ناجي جواد وآخرون، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية "أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن يومي 28-29 أبريل 2010، ص: 7-8.

⁴ المرجع نفسه، ص: 14.

تنجح تغير قوانين اللعبة وتطور أشكالاً جديدة من الميزات التنافسية¹، طارحين بذلك فكرتهم حول "القصيدة الإستراتيجية" الذي يعتبر "كرافعة للموارد والقابليات والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل إنجاز الأهداف في البيئة التنافسية"² حيث أكدوا في نموذجهما الخاص بالقصيدة الإستراتيجية (والذي سبق وأن تطرقنا إليه في الفصل الأول) إلى أن تحقيق الأهداف في بيئة تتصف بالتغير السريع والتنافسية العالية يتطلب القيام بالبحث عن فرص جديدة في الأسواق ومحاولة تحديد ما يحتاجه المستهلكون بشكل مسبق، ثم ينتقل الأمر إلى إعادة النظر في تشكيلة مواردها وقدراتها التي ستسمح لها بإبداع منتجات تلبي حاجيات الزبائن، ليأتي الدور بعدها على تحديد القصيدة الإستراتيجية الذي يعبر عنه الباحثان أنه شيء طموح ومقنع وبناء الكفاءات الجوهرية* التي تسمح بسحب المنظمة نحو المستقبل المرغوب وتحقيق الأهداف المرجوة، مؤكداً على أن تلك الكفاءات الجوهرية لا بد وأن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وبالنتيجة تقديم مساهمة كبيرة في العوائد والأرباح وفي إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال طرح المنتجات الجديدة والتي يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، كما أكدوا كذلك على ضرورة التفريق بين الكفاءة الجوهرية والغير جوهرية من خلال تحديد ثلاث أبعاد أساسية للكفاءة الجوهرية وهي: خلق القيمة للزبون، وأن تسمح بالتميز عن الآخرين وكذلك المرونة والقدرة على التكيف مع مختلف المستجدات.

إذن، من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة (Core competence) يتم عبر انتقاء المهارات التي يمكن اعتبارها أساسية في المستقبل ليتم التخصص في إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، وبذلك استطاع (Parahald & Hamel) من خلال طرحهما لمفهوم الكفاءات الجوهرية أن يربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي مع المنظور الإستراتيجي للمعرفة الذي يعتبر الزبائن؛ المنتجات؛ المورددين والمنافسين كعناصر مرجعية أساسية³.

المطلب الثاني: التحول من إدارة المعرفة إلى إدارة المعرفة الإستراتيجية

مع تركيز إدارة المعرفة خلال قرابة عقد من الزمن على إدارة المعرفة التنظيمية فإن ذلك لم يعد كافياً لضمان البقاء والإستمرارية في ظل بيئة سريعة التغير وشديدة التنافس والتعقيد، حيث تحولت الجهود إلى التركيز أكثر حول

¹ عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المياريات في تنافسية المؤسسات، يومي 21-22 فيفري 2012، جامعة بسكرة، ص: 10.

² العيساوي محمد حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

* يرى (Javidan1998) أنّ مصطلح الكفاءات الجوهرية هو وليد مصطلحات قبله وهي الموارد Ressources ثم الى مصطلح القدرات Capabilities ثم مصطلح الكفاءات Compétences ثم تطور أخيراً إلى مصطلح الكفاءات الجوهرية Core Compétences وهي بهذا التسلسل تزداد صعوبة وقيمة وهي عبارة عن جهود مختلفة في المنظمة لزيادة قيمة مواردها فهي مجموعة من عمليات التنسيق بين القابليات المختلفة التي تمتلكها المنظمة في مختلف مكوناتها. انظر: علي حسون الطائي، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 33، العدد: 45، ص: 84.

³ عليان نذير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

كيفية توظيف المعرفة في البناء الاستراتيجي للمنظمة أي إدراجها في رسم مساراتها المستقبلية بعد أن أصبح هناك اتفاق على أنها المورد الأهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة، فظهر للوجود مصطلح "المعرفة الاستراتيجية" والذي لا يزال في طور البناء والتشكيل، في هذا لسياق يشير (O. Rifat Shannak 2012) أن هناك وجهات نظر مختلفة لهذا المفهوم نظرا لحدائته، فهناك من استخدمه للدلالة على أنه مقارنة لإدارة المعرفة، في حين أن هناك صنف ثاني استخدمه للدلالة على "إدارة المعرفة الاستراتيجية" باعتبار أن المعرفة هي أهم عامل في تحسين تنافسية المنظمات والأساس الذي يسمح ببناء استراتيجية معرفية، أما صنف آخر فقد استخدمه كأداة فعالة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة¹، حيث يعرفها نفس الكاتب بأنها " جوهر الاستراتيجية، وهي تشير إلى تلك المعرفة المستمدة من العلاقة بين الموارد المعرفية المتاحة والمطلوبة وتلك الموارد المعرفية يمكن أن تكون داخلية أو خارجية"² والملاحظ على هذا التعريف أنه يضع هذا النوع من المعرفة في قلب الاستراتيجية معبرا عنها بالفرق أو العلاقة بين المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية وهذه الموارد المعرفية قد تكون متاحة داخليا أو يتم الحصول عليها خارجيا، في نفس السياق وفي طرح أكثر وضوحا يرى (Gottschalk. 2005) أن المعرفة الاستراتيجية تشير إلى " تلك المعرفة المتأتمية من الموازنة ما بين الموارد والقدرات المستندة للمعرفة والقدرات مع المعرفة المطلوبة لتقديم منتجات (سلع/خدمات) بطريقة أفضل من المنافسين"، وهذا التعريف يوضح لنا سياق تشكيل ومصادر المعرفة الاستراتيجية بالإضافة إلى الهدف من استخدامها من خلال التأكيد على أن هذه المعرفة هي ناتجة عن إجراء مقارنة بين ما هو متاح من المعرفة وما هو مطلوب منها لتقديم منتج أو خدمة بطريقة أفضل من المنافسين، أما (Bhavnani & al, 2001) فيرى بأن المعرفة الاستراتيجية هي " تلك المعرفة المستخدمة من قبل المنظمة لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار التقنيات المعتمدة والمنتجات والأسواق"³، أما (العدواني. 2009) فيرى أن المعرفة الاستراتيجية هي "التوظيف الفاعل لخزين المنظمة المعرفي مع الإبداع الفكري للعاملين، القائم على رؤية المستقبل واحتمالاته المختلفة على النحو الذي يضمن تطوير أهداف التحليل الاستراتيجي لتشمل إلى جانب التشخيص الأمثل لنقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها مهمة تطوير خزنها المعرفي في كافة المجالات"، وهذا التعريف يؤكد على أن المعرفة الاستراتيجية هي تتجسد من خلال خلق نوع من التكامل بين الخزان المعرفي الذي يعبر عن المعرفة التي تمتلكها المنظمة من تجاربها السابقة أو الحالية مع التفكير الإبداعي للعاملين وتوظيفه في تطوير أهداف التحليل الإستراتيجي"⁴.

¹ O. rifat. Shannak, **Knowledge management strategy building literature review**, European Scientific Journal July edition vol. 8, No. 15, 2012, p 149

² Ibid, p150

³ سعد محمود الكواز وآخرون، مرجع سلق ذكره، ص: 174.

⁴ عبد الستار العدواني وآخرون، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي " دراسة لأراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية"، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: منظمات الأعمال: : تحديات الاعمال المعاصرة، الجامعة التطبيقية، عمان، الأردن، أيام 27-29 أبريل 2009، ص: 09

أما (Schawn Callahan. 2002) فيشير إلى أن*(M. Zack) هو أول من استخدم هذا المصطلح في كتاباته، حيث يقصد بها الاجابة على التساؤل التالي: ما هي المعرفة المهمة للمنظمة لتكون أكثر تنافسية؟¹

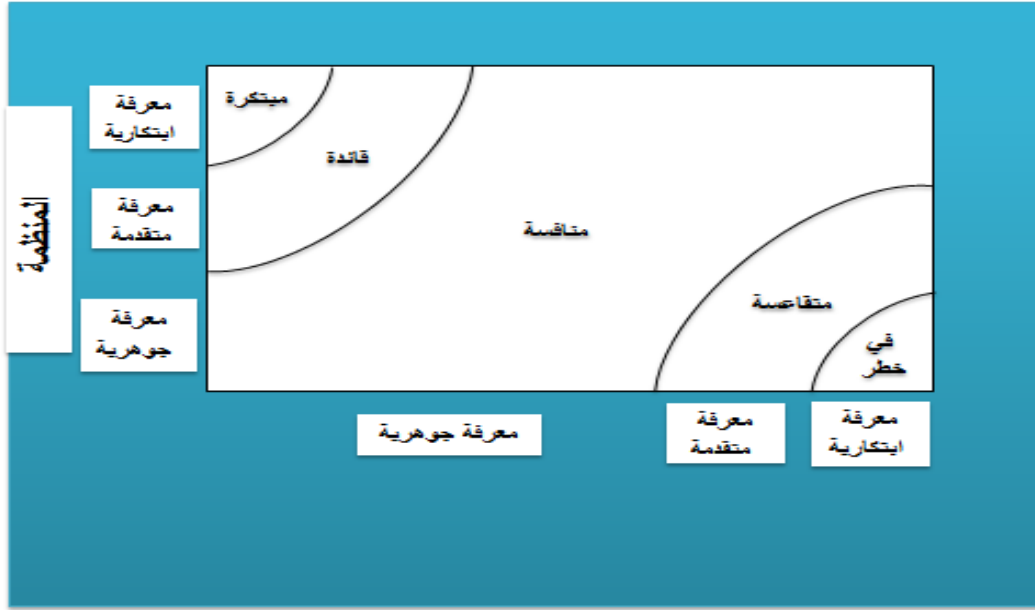
في سياق شرح فكرته، يشير (M. Zack. 1999) إلى أن المعرفة الاستراتيجية تقود إلى تمكين المنظمة من امتلاك ما يسميه "المعرفة الإبداعية" التي تمكنها من قيادة السوق والتحكم في المنافسين، يوضح N. Zack فكرته هذه في مقدمة كتابته الموسوم (Knowledge and Strategy) الذي طرحه سنة 1999 بقوله "إذا نظرت المؤسسة إلى منافسيها فيجب عليها أن تقيم مواردها وقدراتها من أجل معرفة ما إذا كانت متوافقة مع ما تتطلبه صناعتها أي من أجل "لعب اللعبة" "Play The Game" أما تلك التي تريد أن تكون تنافسية فيجب أن تكون مبتكرة بشكل فريد... ولتحقيق ذلك يجب أن تكون إدارة المعرفة متوافقة مع استراتيجية المنظمة وليس مجرد موضحة أو بدعة عابرة يجب أن ترتبط إدارة المعرفة ارتباطا وثيقا بإيجاد القيمة للزبائن وتحقيق المزايا التنافسية "ويضيف Zack قوله" لدى الشركات التي تتبنى وجهة النظر القائمة على المعرفة العديد من الأسئلة الصعبة التي يجب الإجابة عنها عند صياغة استراتيجيتها، وإذا قمنا بتحديث النموذج الأصلي للاستراتيجية (نموذج Swot) ليعكس بيئة اليوم القائمة على الاستخدام المكثف للمعرفة فإن استراتيجية المعرفة تصبح هي الطريقة التي توازن فيها الشركة مواردها المعرفية وقدراتها على معالجة المعرفة بالمعرفة المطلوبة لخلق منتجات لأسواقها بطريقة تفوق منافسيها. في جوهرها"².

في سياق هذه الأفكار يقترح (M. Zack) إطارا عاما يساعد المنظمات على ربط مركزها التنافسي بالمعرفة التي تمتلكها أو التي تسعى للحصول عليها من أجل تعزيز وضعيتها مقارنة بالمنافسين والذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

¹ S. Calahan, Crafting , Knowledge Strategy.

² Micheal Zack , **Knowledge and strategy** , Boston Oxford Auckland Johannesburg Melbourne New Delhi ,1999.

الشكل رقم (25): الخريطة الاستراتيجية للمعرفة حسب M. Zack 1999



Source: Micheal Zack , Developing A Knowledge strategy, California Management Review, Vol 41, No 3, 1999,P 134.

حيث يميز (M. Zack) * بين ثلاث أنواع من المعرفة الإستراتيجية هي ¹:

◀ المعرفة الجوهرية (الأساسية): Core Knowledge

وهو يمثل الحد الأدنى من المعرفة لكي تكون المنظمة قادرة على أن تتنافس في المجال الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى البعيد.

◀ المعرفة المتطورة (المتقدمة): Advanced Knowledge

هي تلك المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين ولن يبقى بإمكانهم الوصول إليها، وهنا تبدأ المنظمة على اكتساب المزيد من هذه المعرفة لتحقيق التفوق عن المنافسين ورفع جودة المعرفة التي تتميز بها عليهم.

* Michael H. Zack: هو أحد الباحثين والكتاب البارزين في حقل إدارة المعرفة، حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفرد للأعمال، اشتغل كباحث مشارك في معهد IBM لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى معهد Lotus Development Corp وهو الآن يشتغل كأستاذ باحث في مركز مونيسون بكلية إدارة الأعمال بجامعة كوينز بولايات المتحدة الأمريكية، تركت أبحاثه حول استخدام المعلومات والمعرفة في تحسين الأداء التنظيمي وتنافسية المؤسسات، له العديد من المؤلفات المنشورة في كبرى الدوريات العالمية مثل: Organization Science, Sloan Management Review, California Management Review, Information Systems Research, and Information & Management، من أشهر مؤلفاته كتابه حول المعرفة والاستراتيجية الذي وضع فيه كيفية الربط بين إدارة المعرفة والمركز التنافسي للمؤسسات

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

المعرفة الإبداعية (الابتكارية): Inovative Knowledge

تمثل ذلك النوع من المعرفة الذي تتميز به المنظمة بشكل واضح عن باقي المنافسين، وهذه المعرفة تستطيع المنظمة قيادة القطاع الذي نعمل فيه، وميزة هذه المعرفة هي صعوبة تقليدها أو اختراقها من قبل المنافسين وهو الأمر الذي يسمح للمنظمة من امتلاك مفاتيح تغيير قواعد اللعبة التنافسية بالأسلوب والتوقيت الذي تريده.

وتجدر الإشارة هنا إلى المعرفة ليست شيء ثابت بل هي في حركية وتغيير مستمر وما يشكل معرفة ابتكارية اليوم سيصبح معرفة جوهرية بعد حين، وبالتالي فإن استمرارية الدفاع عن الموقف التنافسي يتطلب استمرار تعلم المنظمة للحصول على معارف جديدة.

بهذه الإسهامات لمشال زاك (M. Zack) 1999 ظهرت بوادر مصطلح جديد في الإدارة بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة ألا وهو "إدارة المعرفة الاستراتيجية الذي يشير إلى توظيف المعرفة المتأتمية من تحليل البيئي (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) في بناء استراتيجيات فاعلة وحسب (رياض. 2016) فإن هذا المصطلح "إدارة المعرفة الاستراتيجية" Strategic Knowledge Management لا يزال في طور البناء والتشكيل، كما أنه يعاني من الخلط بينه وبين بعض المصطلحات الأخرى كـ "المعرفة بالإدارة الاستراتيجية" Strategic Management Knowledge و"الإدارة الاستراتيجية للمعرفة"، حيث يشير إلى أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تتعلق بنتائج التحليل الاستراتيجي وكيفية النظر إلى الواقع التنافسي للمنظمة ومعرفته، أما المعرفة بالإدارة الاستراتيجية فهي تشير إلى الجانب المعرفي والأكاديمي لصاحب القرار في المنظمة، وما هي المعرفة الأكاديمية منه حتى تكون له القدرة على فهم واقع المنظمة التنافسي، أما المصطلح الثالث فهو يعني الطريقة التي يمكن أن تقارنها المعرفة في المنظمة ولعل هذه المفاهيم ترتبط لتحقيق المعنى المتكامل لإدارة المعرفة الاستراتيجية، ويضيف نقلا عن (Ling, 2011) قوله باعتبارها بناء فكري حديث نسبيا فإن إدارة المعرفة الاستراتيجية تحتاج إلى مزيد من الأبحاث لتؤطرها من حيث المفهوم، كما يمكن تمييزها انطلاقا من نوعية الأمثلة المراد طرحها وهي: معرف كيف؟ ومعرفة لماذا؟ وبذلك فهي تتجاوز المنظور التقليدي لإدارة المعرفة (المفهوم، العمليات) لتشمل مواضيع أخرى مثل: الرسالة، الغاية، الأهداف، التحليل البيئي، إعداد الاستراتيجية وتنفيذها... الخ¹، والذي سنحاول مناقشته في الفصل الثالث.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي

كما سبق وأن أشرنا إليه، فإن مقارنة الموارد والكفاءات تدمج بين الموارد، الكفاءات والمعرفة برؤية استراتيجية تمكن من امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية مستدامة، حيث إيجاد حدود فاصلة بين المفاهيم الثلاثة هو أمر في غاية التعقيد والصعوبة، فإذا تفحصنا الأدبيات نجد أن Parahald & Hamel يعتبران أن الكفاءات ما هي إلا

¹ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريش"، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص: 46.

تحصيل للقدرة والمهارة ولا يدمجان المعرفة مع الكفاءة"¹، وبخلاف ذلك هناك من الباحثين من أكد على أنه من الصعوبة بما كان ايجاد حدود فاصلة بين المعرفة والكفاءة ومن هؤلاء الباحثين نجد (koeng. 1999) الذي يؤكد على تداخل المعرفة مع الكفاءة ويرى أن "الكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المنظمة جزءا من معارفها، كما تشير تلك المهارات Savoir إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها في مقابل المعرفة الممكن امتلاكها والتي تعتبر ذات طابع استراتيجي"².

في سياق فك هذا اللبس والغموض الذي يكتنف المصطلحين يشير (Grudstein. 2002) إلى ملاحظتين هامتين حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاص والجماعي للمعرفة، فيرى "أنه يجب التفريق أولا بين الكفاءة (Compétence) والمهارة (le savoir-faire)، فالكفاءة تعبر عن قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة (Savoir) أما المهارة (Savoir-Faire) فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة بالإضافة إلى كون الكفاءة تكون أثناء انجاز المهام والأعمال، أما الملاحظة الثانية فيشير فيها إلى كون مهارات المنظمة ترتكز على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي من الصعب التعرف عليها فهي غالبا ما تنتج عن الممارسة الجماعية والمتخصصة وهو الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا وبالرغم أنها لا تظهر في خطة المنظمة إلا أنها تساهم في تحقيق الأرباح"³.

بإزالة بعض الغموض عن المصطلحات الثلاث يؤكد (Kotouri2002) أن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة إذ أنها مورد يصعب محاكاته وتقليده⁴ وهو نفس الرأي الذي يؤكد (Tarondeau. 1999) أن المعرفة هي مصدر للميزة التنافسية المستدامة بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الاستراتيجية باعتبارها نادرة وصعبة التقليد⁵ كما يؤكد على أن المعرفة والكفاءات تمثل الموارد الضمنية الصعبة التقليد والتحويل، وهو نفس الطرح الذي يؤكد (Barney. 1991) الذي حدد خصائص الموارد والمتمثلة في: الندرة، عدم القابلية للإحلال، عدم القابلية للتقليد. الخ، ومن خلال ما طرحناه سابقا يمكن تطبيق نفس خصائص الموارد التي طرحها Berny1991 على المعرفة، وهذه الخصائص فيما يلي:⁶

◀ أن تكون فريدة: Inimitable: حيث كل فرد يعتمد على قدراته الشخصية ومعرفته الشخصية السابقة في تفسير المعرفة واستيعابها، كما أن المعرفة الجماعية ناتجة عن تفاعل أعضاء مجموعة معينة تعتمد على التاريخ المتميز

¹ محمد قويدري وآخرون، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 25-27 أبريل 2005، ص: 08.

² نفس المرجع، ونفس الصفحة.

³ المرجع نفسه، ص: 09.

⁴ شوقي ناجي جواد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

⁵ محمد قويدري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

⁶ Ahmed Obaide: A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, United Kingdom, 2004, P 21.

للمنظمة وثقافتها المتعلقة بالتجارب الذاتية وخبراتها المتراكمة، إذ أنه بالصعوبة بما كان أن تجد منظمات متماثلة في طرق التفكير؛

- ◀ نادرة Rare: فالمعرفة تتعلق بمعرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟ وهي بذلك تعتمد على المعارف السابقة والحالية للعاملين (الخبرة السابقة)، وبالتالي فكل منظمة معرفتها الخاصة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى مما يجعلها نادرة؛
- ◀ ذات قيمة Valuable: حيث أن المعرفة الجديدة عادة ما تسمح بتحسين المنتجات، العمليات والمخرجات وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل مما يعزز من موقف المنظمة للتنافس؛
- ◀ غير قابلة للاستبدال Non Substitutable: هي أن المعرفة الفردية الملتصقة بفعل الأفراد أو المعرفة الجماعية الناتجة عن تفاعل أعضاء جماعة والتي من الصعب تقليدها أو استبدالها

المطلب الرابع: رأس المال المعرفي

أولاً: رأس المال المعرفي: المفهوم والأهمية

نجد رأس المال المعرفي "Intellectual Capital" من المواضيع التي حظيت بكثير من الإهتمام خلال الثلاثة عقود الماضية، حيث أن تمحيص الأدبيات التي تناولته يبين لنا أن الإهتمام به كان على ثلاث مراحل أساسية¹، الأولى بدأت بالإهتمام بالقدرات البشرية والتي تجسدت في بروز نظرية رأس المال البشري في ستينات القرن الماضي، ثم انتقل الأمر إلى الإهتمام في المرحلة الثانية بالقابليات الذهنية في ثمانينات القرن الماضي انطلاقاً من فرضية مفادها أن الإختلاف في أداء المنظمات راجع بالدرجة الأولى إلى الإختلاف في طبيعة الأصول الغير الملموسة التي تمتلكها تلك المنظمات ليلبغ الإهتمام بهذا الموضوع ذروته بنشر (T. Stewart) عام 1991 مقال بعنوان "القوة الفهمية" وكذلك تعيين أول مدير لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (Leif Edvinson) لتتكثف الجهود بعدها في محاولة لإيجاد فهم مشترك لرأس المال الفكري ومحاولة تحديد مبادئه وممارساته.

بالعودة إلى مفهوم رأس المال المعرفي فإن (Stewart) يعرفه بأنه "المعرفة التي يمكن توظيفها فالمعرفة لا يمكن أن تمتلك رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها لصالح المنظمة²، كما يعرفه البعض الآخر من الباحثين بأنه " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين بالمنظمة والتي تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من تحقيق معدلات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المنافسة³.

¹ رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 4.

² حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

³ مزيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

رغم الاختلاف وكثرة التعاريف لهذا المفهوم يمكن القول بأن رأس المال المعرفي يتمثل في مجموع القدرات والخبرات والمعارف والممارسات الفردية التي طورتها المنظمة من أجل توظيفها لخلق قيمة مضافة وتحقيق مركز تنافسي في السوق.

وتتجلى أهمية رأس المال الفكري بكونه السلاح التنافسي في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة⁽¹⁾، مما يفرض على المنظمات ضرورة البحث على الموارد البشرية ذات القدرات المتميزة واستقطابها للاستفادة منها، بما يعزز رصيدها المعرفي الذي يسمح لها قدرتها على الإبداع والإتيان بكل ما هو جديد ويتمشى مع احتياجات السوق والزبائن..

ثانياً: خصائص رأس المال المعرفي: يتمتع رأس المال المعرفي بمجموعة من الخصائص تجعله يختلف عن المفهوم التقليدي لرأس المال المادي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): مقارنة بين خصائص رأس المال المعرفي ورأس المال المادي

أوجه المقارنة	رأس المال المعرفي (الفكري)	رأس المال المادي
طبيعة الوجود	غير مادي / غير ملموس	مادي ملموس
مكان الوجود	عقول الأفراد + الذاكرة التنظيمية للمنظمة	البيئة الداخلية للمنظمة
المصدر	الأفراد ذو الخبرات والمعارف والمهارات المتميزة	الات المعداد، المباني
المستخدمين له	صنّاع المعرفة	العمال/المديرون
الزمن	يتزايد بالاستخدام	يموت ويتناقص مع الوقت
المقاييس	مقاييس إنتاجية العمل المعرفي	الإنتاجية التقليدية

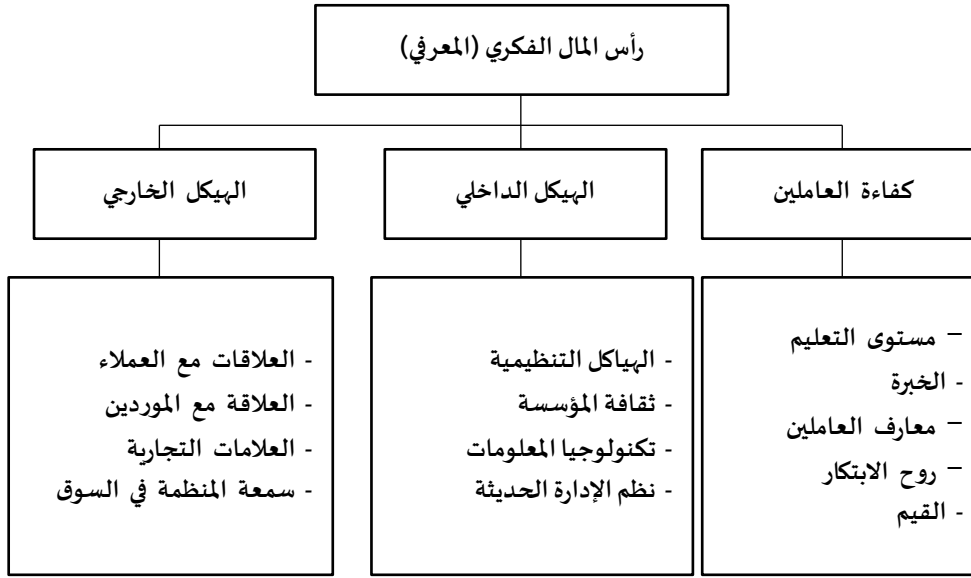
المصدر: مؤيد السالم: إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، 2014، بيروت، لبنان، 2014، ص: 93.

ثالثاً: مكونات رأس المال المعرفي:

تعددت الجهود التي حاولت تحديد مكونات رأس المال المعرفي مما تولد عنها العديد من المقاربات لمكوناته وعناصره، ولعل التقسيم الذي طرحه (K. Sveiby 2001) هو أحد التقسيمات المهمة، حيث يرى هذا الأخير أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة أجزاء أساسية هي: كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، والشكل الموالي يوضح هذا التقسيم:

¹ حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

الشكل رقم (26): مكونات رأس المال المعرفي وفق K. Sveiby. 2001



Source: K. Sveiby, *Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging First Standard*, Academy of Management Executive, V. 64, N. 4, 2001, P. 18.

حسب (K. Sveiby. 2001)* فإن هناك تكامل بين العناصر الثلاث المكونة لرأس المال المعرفي والموضحة أعلاه حيث لا يمكن تحسين سمة تجارية متميزة وإقامة علاقات متميزة مع العملاء إلا بتوفر روح الابداع والابتكار لدى العاملين والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توفير تقانة وهياكل تنظيمية ونظم إدارية حديثة داعمة لذلك.¹

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التقسيم يؤكد على ما تناولناه سابقا في مفهوم المعرفة الاستراتيجية باعتبارها تلك المعرفة التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما أن K. Sveiby من خلال طرحه لهذا التقسيم يؤكد على أهمية القدرات المعرفية (المعرفة، المهارة، الخبرة) في بناء استراتيجيات المنظمة وي طرح بذلك ما يسميه بالاستراتيجية المبنية على المعرفة.

* Karl-Erik Sveiby: أحد أعلام الإدارة والأعمال فنلندي الأصل، اشتغل في حقل إدارة المعرفة منذ أكثر من عشرين سنة، احتل منصب بروفيسور في إدارة المعرفة في فنلندا وأستراليا وهونغ كونغ والعديد من الدول المجاورة، اهتم كثيرا بالمعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة وألف حوالي 12 كتابا في هذا المجال وقد أضاف إلى هذا الحقل نظريات عملية أكثر منها ميدانية منها محاولاته قياس وتثمين المعرفة التنظيمية ولعل من أبرزها ما قدمه حول تقسيم رأس المال المعرفي إلى ثلاث مكونات: الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي وكفاءة العاملين، كما كان له السبق في بلورة مفهوم الاستراتيجية المبنية على المعرفة... (المرجع، ويكيبيديا).

¹Karl-Erik sveiby, A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, journal of intellectual capital, Vol. 2, N. 4, 2001, p 356.

خلاصة

أصبحت إدارة المعرفة تشكل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كإطار ومدخل جديد لدراسة وفهم أعمال المنظمة لكن سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، لذلك ذهب الباحثون إلى تناولها بعدة مفاهيم وحسب عدة مقاربات نظرية ومداخل مختلفة محاولين بذلك إبراز أبعادها ومكوناتها، وضمن جهودهم لفهم وتوضيح هذا المفهوم الجديد نسبيا اجتهد الباحثون كذلك في تقديم بعض النماذج لكيفية تطبيقها موضحين محددات ومتطلبات تطبيقها بفعالية، لتتحول تدريجيا إلى مورد استراتيجي ومصدر للعوائد والأرباح على المدى الطويل لتحجز مكانا هاما في استراتيجيات المنظمات، ولكن السؤال المطروح: ما هو المفهوم الجديد الذي أضفته المعرفة على الإستراتيجية؟ هذا السؤال سنحاول الإجابة عليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

المبحث الأول: إدارة المعرفة والإستراتيجية

المبحث الثاني: مضامين الإستراتيجية في ظل المقاربة المبنية على المعارف

المبحث الثالث: التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية- اطار مقترح-

تمهيد

اختلفت أهداف المنظمات في تبنيها لاستراتيجيات إدارة المعرفة إلى أصناف ثلاث: صنف استخدمها لخلق القيمة وتعظيم العوائد المالية، وصنف آخر استخدمها لتحسين أداء الأعمال بما يسمح بتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وصنف أخير تبناها من منظور الجانب المعرفي للمنظمات وضرورة تحولها إلى منظمات خلاقة للمعرفة، ورغم هذا الإختلاف والتباين في أهداف تبني استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات إلا أن جميعها يصب في سياق ضرورة تبني واعتماد المعرفة في البناء الاستراتيجي للمنظمات باعتبارها تسير أكثر من أي وقت مضى نحو تبني استراتيجيات موجهة معرفيا كضرورة تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة.

في هذا الفصل نستعرض تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية، مبرزين في المبحث الأول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية، أما المبحث الثاني فنركز فيه مضامين الاستراتيجية في ظل المقاربة المبنية على المعرفة ومناقشين طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجية في ظل بعدين أساسيين هما: أنظمة التكيف المعقد والوعي المحدود للمنظمات، في حين نتناول في المبحث الثالث أهمية التفاعل بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية في الإعداد والتنفيذ الجيد للاستراتيجية في ظل بيئة الأعمال معاصرة .

المبحث الأول: إدارة المعرفة والاستراتيجية

المطلب الأول: مدخل لسياق العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية

في سنة 1990 عرف (Prahalad & Hamel) الاستراتيجية بأنها " قدرة المنظمة على بناء رؤية استراتيجية تسمح لها بتحقيق تميز عن منافسيها بدون الحاجة لأن تتكيف مع بيئتها معتمدة في ذلك على كفاءاتها المحورية"¹ ولعل مفهومه هذا جاء في سياق الفكرة التي طرحها قبل سنة (1989) والمتعلقة بنموذج القصد الاستراتيجي الذي شكل محطة فارقة في تاريخ الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي.

بعدها ومع نهاية تسعينيات القرن الماضي، فرض موضوع إدارة المعرفة نفسه في حقل إدارة الأعمال وأصبحت المنظمات أكثر استيعابا واستخداما للمعرفة في محاولة منها لتحقيق نواتج تنظيمية متميزة من خلال تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وزيادة انتاجية الفرد وتخفيض وقت انجاز الأعمال بالإضافة إلى تحسين الجودة ومن تم زيادة الأرباح حيث يؤكد (Koriat & Gelbard, 2014) أن إدارة المعرفة وتشاركها يسهل من عملية الابداع والابتكار وبالتالي تقديم قيمة مضافة للمنظمة وتحسين أدائها من خلال التخصيص الفعال للموارد عن طريق دمج المعلومات والمعرفة القائمة واستخلاص معرفة جديدة وتوظيفها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية²، وزاد هذا الإهتمام أكثر مع مطلع الألفية الجديدة بعد إجماع الباحثين والأكاديميين حول الأهمية الاستراتيجية للمعرفة واعتبارها مفتاح التجديد والابتكار وتحقيق المزايا التنافسية، في هذا السياق يشير ((M. Ipe, 2003) أن خلق المعرفة وتبادلها يساهم في نشر الأفكار الجديدة وتحقيق الإبداع والتميز من خلال مساهمتها في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي³، وبالتالي الوصول إلى تلبية حاجيات الزبائن بطريقة أسرع من المنافسين.

إذن، مع مطلع الألفية الجديدة أصبح هناك إجماع على أن المعرفة هي المورد الأهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة، غير أنه بقي هناك بعض التساؤلات التي أثرت حول علاقة إدارة المعرفة باستراتيجية المنظمة بمعنى أدق كانت هناك محاولات للإجابة على السؤال الجوهرى التالي: هل إدارة المعرفة تتبع الاستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها، أم العكس هو الأصح؟.

إن الإجابة على هذا السؤال تقودنا إلى العودة للنموذج الذي قدمه A. Jitter (2005) (سبق التطرق له في الفصل الثاني) الذي رأى فيه أن إدارة المعرفة ليست متمركزة في مكان واحد ولا في إدارة واحدة حيث يتم إدارتها من خلال ثلاث مستويات: مستوى استراتيجي يتم فيه التقاط وتقييم المعرفة على أساس أهميتها الاستراتيجية بحيث يجب أن تتماشى خطط وسياسات المنظمة مع البيئة الخارجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد أن

¹ مليكة صدوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

² Ozbebek, A. , &Toplu, E. K , "EmpoweredEmployees' Knowledge Sharing", International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2,2011, P71.

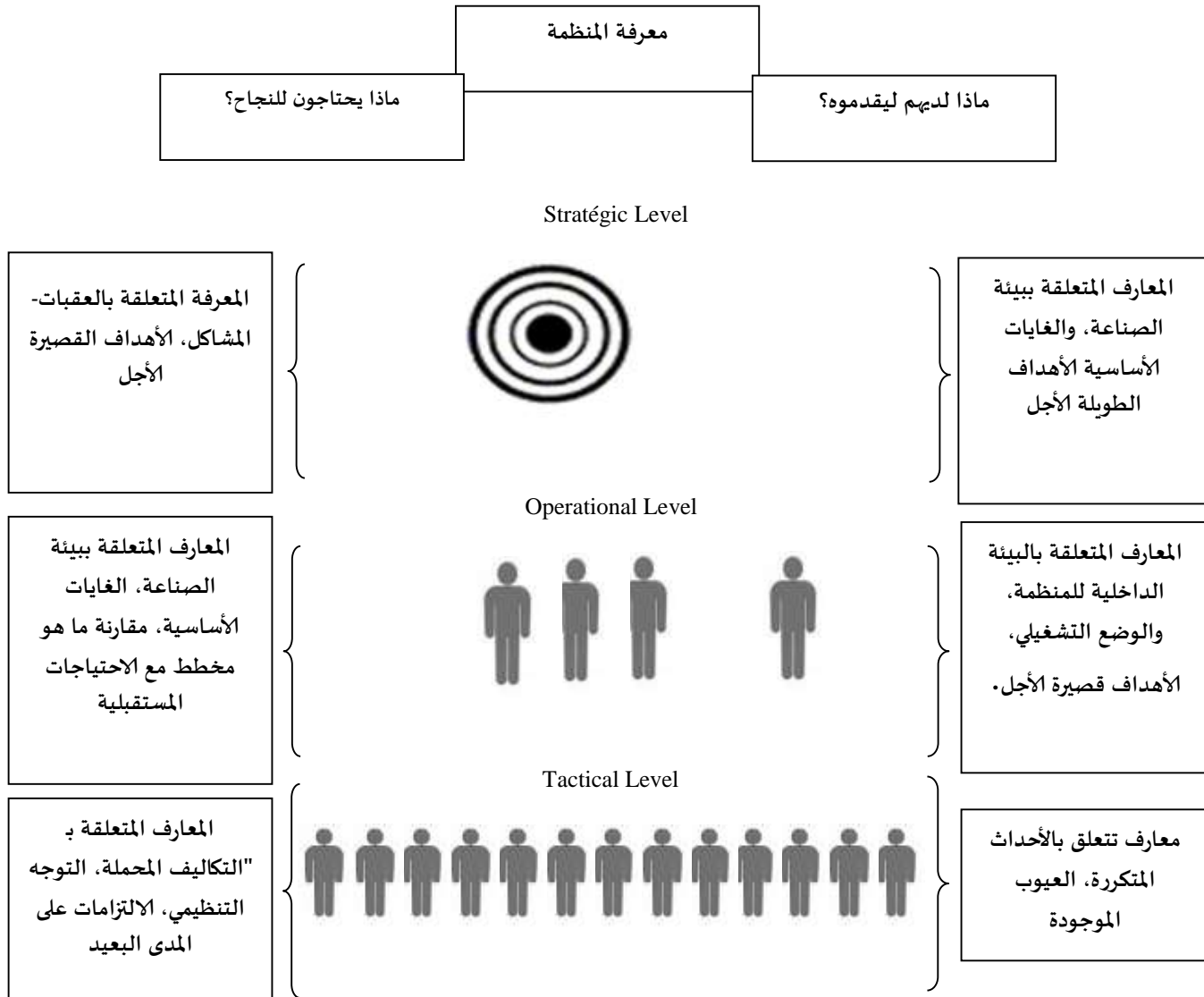
³ Ipe. M ,Knowledge Sharing inorganization: A conceptualframework, Humen Resource developement Review,2 (4) ,2003,P342

تسمح بخلق قيمة مضافة للعملاء، أي أن إدارة المعرفة في هذا المستوى تحاول الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الكفاءات والمعارف التي تحتاجها المنظمة في الأجل الطويل؟ كيف يتم الحصول عليها؟ كيف يتم الاستغلال الأمثل لها؟، لينتقل الأمر بعدها إلى إدارة المعرفة على المستوى التكتيكي حيث يتم وضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة أخيرا يأتي المستوى العملي تأتي المستويات المتعلقة بتوليد، تخزين، نشر واستخدام المعرفة والتي تكون منسجمة ومتماشية مع الخطط والأهداف الاستراتيجية .

يؤكد (J. L. Rmine) الطرح السابق الذي قدمه (A. Jitter) حيث يرى أن تشارك وتبادل المعرفة يتم صعودا ونزولا بين المستويات الثلاث انطلاقا مما يحتاجه كل مستوى وما هو مستعد لتقديمه (النقل والاكتساب) حيث يرى أن هناك مستوى استراتيجي مرتبط بتحليل القيمة الاستراتيجية لرأس المال المعرفي بالإضافة إلى تحديد المعرفة اللازمة للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أما المستوى الثاني فهو تكتيكي والذي يتطلب وجود نظام مرجعي لتسيير المعرفة على مستوى المنظمة يتم من خلاله تحديد مصادر المعرفة لدى المنظمة بالإضافة إلى ضرورة وجود ذاكرة تنظيمية تحتوي على معارف مهيكلية ومنظمة مع ضرورة ربطها بالمصادر الداخلية والخارجية، حيث أن الهدف من هذه الذاكرة هو تسهيل عملية نقل وتبادل المعرفة وتوصيلها للشخص المناسب وفي التوقيت المناسب من أجل تسهيل عمليات التعلم والابداع في حين يتم على المستوى العملي (التنفيذي) إتباع الخطوات المحددة في المستوى التشغيلي بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹. لتوضيح الفكرة أكثر يقدم (Todd R. Groff and Thomas P. Jones .2003) نموذجا مبسطا لكيفية انسياب المعرفة بين مختلف المستويات المذكورة سابقا في مكاتب الأعمال الصغيرة، وهذا النموذج يوضحه الشكل الموالي:

¹ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورته (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، 2005، ص: 175.

الشكل رقم (27) : المعرفة التنظيمية في مكاتب الأعمال الصغيرة



Source: Todd R. Groff and Thomas P: Jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**,
British Library Cataloguing-in-Publication Datam, 2003,p132. .

المطلب الثاني: إدارة المعرفة والإستراتيجية. . . . من يأتي أولاً ؟

لاحظنا مما سبق أن المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المنظمة تخضع لعملية منهجية لإدارتها، فإدارة المعرفة أصبحت من المهام الأساسية في المنظمات خاصة القائمة على المعرفة مما بات يطرح تساؤلات: هل إدارة المعرفة (Konwledge management) تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتحدد بها؟ أم العكس هو الأصح؟.

في سياق مناقشته لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية يشير (نجم عبود نجم، 2008، ص: 141) إلى أنه يجب أن نعلم أن وضع وتطوير الإستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راقى من الدرجة الأولى من حيث أنها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الأمد، مستندا في ذلك لما يقوله "Mintezberg" أن للإستراتيجية سمتين أساسيتين¹:

الأولى: أنها متقدمة على الأنشطة التي تضيفها (أي البعد المعرفي أسبق من النشاط فيها) ، وأنها تطور بشكل واعي وهادف (أي المضمون المعرفي الواعي هو الأبرز خلافا للاستجابة العفوية) .

الثانية: أن المعرفة كموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة مستدامة في السوق.

في السياق ذاته، يضيف نفس الكاتب (نجم، 2005) أنه هناك من يرى أن إدارة المعرفة هي دالة FUNCTION في نمط الاستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تشير بوضوح إلى أن الاستراتيجية هي الموجه والمرشد طويل الأمد لكل أعمال وإدارات ووظائف المنظمة وكذلك من أجل ضمان وحدة عملها وتحقيق غرضها الأساسي² ولعل من أبرز الباحثين الذي يتحدث عنهم (نجم، 2008) نجد "M"Zack 1999. الذي يرى أن استراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهو بذلك يقترح أربعة مراحل هي³:

- تحديد استراتيجية الأعمال؛

- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية؛

- تقييم المعرفة التي تمتلكها المنظمة؛

- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعرفية. .

في طرح مخالف، يرى (M. C. Eltory) عكس ذلك وأيده بعض الكتاب في هذا الإتجاه بالاعتماد على المصوغات التالية:⁴

◀ إن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد استراتيجية الأعمال الحالية لمنظمة ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة، والجيل الأول هو المنظور المرتكز على ترميز المعرفة وخبزها ثم استرجاعها ونشرها وتوزيعها ،

¹نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص: 141.

² المرجع نفسه، ص: 145.

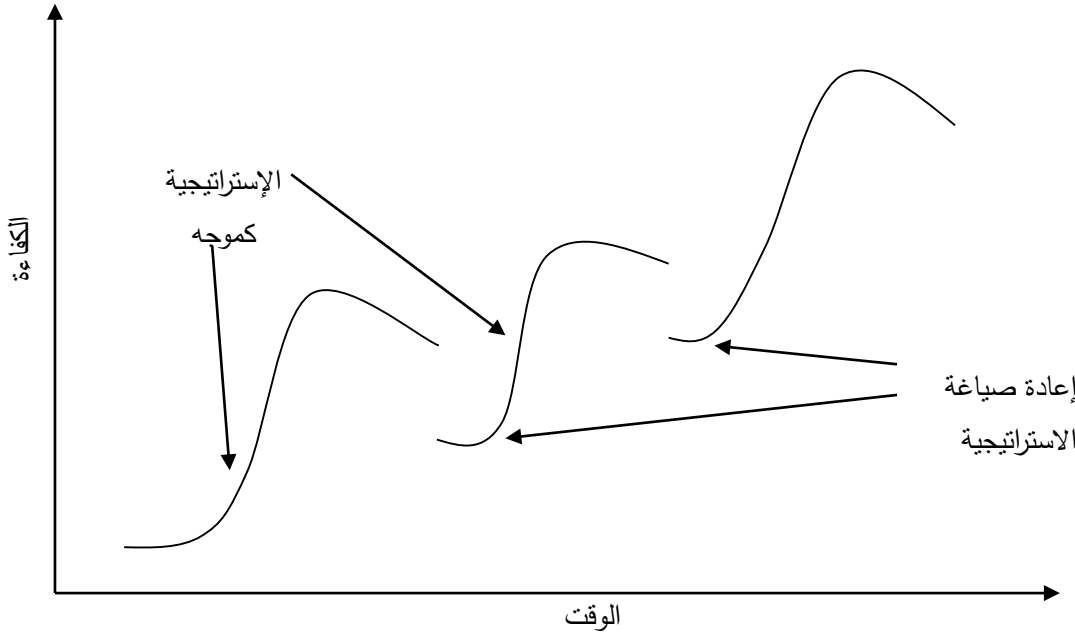
³ Rao, Madanmohan. ,KM tools and techniques: practitioners and experts evaluate KM solutions, British Library Cataloguing-in-Publication Data,2003,p 273.

⁴ حسن عجلان حس، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

◀ أن الاستراتيجية نفسها هي منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار) وذلك يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي ترتكز عليها الاستراتيجية.

ومع ذلك فإن الاستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة، في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (28) : الدورات الابتكارية (منحنيات s)



المصدر: حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 102.

لكن هذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي - الفني الذي الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدقيقها، كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة.

في سياق تعليقه على فكرة الشكل السابق يشير (حسن، 2008) إلى أن المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية فإنها تنسجم بالخصائص التالية:²

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

² حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

- أن بنية أعمال المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالتغير الواسع والسريع مما يتطلب أن تكون المعرفة هي الأساس التي يعتمد عليها في المنافسة :
 - العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable) من خلال العمل المتواصل على الإتيان بالمعرفة الجديدة (وهذا هو المفهوم الشومبيترى للابتكار) الذي أكد فيه "شومبيتر" (Sehumpeter) أن الابتكارات وخلق المعرفة الجديدة تحقق للمنظمة مركزاً احتكارياً مؤقتاً يمكنها من الحصول على الأرباح العالية غير الاعتيادية على المدى القصير، فهذه الابتكارات تجعل المنظمة متقدمة على الآخرين فتكسب مركزاً احتكارياً مؤقتاً يمكنها من زيادة الأسعار أو الإنتاجية فتحصل على (أرباح الابتكار)، وأن الابتكار المؤقت يعطي للشركة فسحة من الوقت من أجل تطوير معرفتها الجديدة وبشكل مستمر؛
 - التحول إلى منظمات خلاقة المعرفة تعمل على التنافس على أساس إنشاء المعرفة وليس على أساس تقاسم المعرفة أو المعلومات؛
 - ثقافة المنظمة التي تحفز الابتكار المعرفي (المعرفة الجديدة) والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات وتشجع تقاسم المعرفة والعمل على أساس الفرق المدارة ذاتياً وجماعات الممارسة.
- إذن على أساس ما سبق يمكن القول أن إدارة لمعرفة تنبثق عن استراتيجية الأعمال للمنظمة من ناحية وهي تعبر عن رؤية ورسالة المنظمة من ناحية أخرى، ومن هنا يصح القول بأن إدارة المعرفة هي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء استراتيجيات الأعمال، لكن من جهة أخرى ففي المنظمات الخلاقة للمعرفة أو المنظمات القائمة على المعرفة، فيمكن القول أن استراتيجية إدارة المعرفة تكون كاستراتيجية أعمال بما يجعل المعرفة أساساً لأداء المنظمة لأعمالها وتحقيقها للمزايا التنافسية¹، مما سبق القول أن الإستراتيجية الشاملة لها أدوار هامة في دعم وخدمة وفعالية إدارة المعرفة في المنظمة، فما هي تلك الأدوار؟.

المطلب الثالث: الأدوار المتبادلة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة

كما عرفنا أن العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية تسير في اتجاهين، حيث أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في دعم الإستراتيجية، حيث أن القوة الحقيقية للمعرفة تكمن في قدرتها على التأثير بإيجابية وبإمكانية على استراتيجية المنظمة مما يجعل التنافس فيما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة أمراً ضرورياً حيث أشارت الدراسة "Zack, 1999" دور إدارة المعرفة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، فهو يرى².

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

² تم اعداده بالاعتماد على:

- بشرى مطلق الدوري وآخرون، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: إدارة

المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004، ص: 11.

- محمد أحمد عبد القادر وآخرون، إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية، العدد 34، 2013، ص: 127-128.

- ◀ أنها تقيم الموقع التنافسي للمنظمة فيما يخص مواردها وإمكاناتها الفكرية؛
- ◀ أن المعرفة هي المصدر الإستراتيجي المهم حيث تعطي أهمية أكثر لإمكانات المنظمة في التعامل مع الفرص والتهديدات ومن تم يجب على المنظمة أن تدير معرفتها لتبقى ضمن إطار التنافس، حيث يجب عليها اعتماد برامج وتطوير التطبيقات التكنولوجية التي تسمح بالسيطرة على المعرفة المخزنة وتجديدها وتوزيعها باعتبار أن اكتساب المعرفة وخزنها والمشاركة فيها وتطبيقها وإدارتها أكثر القدرات أهمية لبناء وتعديل الميزة التنافسية للمنظمة؛
- ◀ يسعى مدراء كثيرون لتفعيل العلاقة بين الموجودات الفكرية للمنظمة وبين إستراتيجية المنافسة، ولكن ليس هناك نماذج مطورة تساعدهم على ربط (العمليات المعرفية، التكنولوجيا...) مع استراتيجية الأعمال وهم غير واثقين من قدرتهم على جعل منظماتهم أكثر ذكاء ضمن سياق العمل الإستراتيجي وبالتالي هم بحاجة إلى استراتيجية للمعرفة تقوي احتمالات التنافس من خلالها؛
- ◀ إن المعرفة التي اكتسبتها المنظمة بالخبرة فريدة من نوعها وصعبة ما لم يتمتع المنافس بخبرة مماثلة وهي بذلك تستغرق وقت طويل لتقليدها، وحينها ستظل المنظمة تجني منافع مضاعفة مقارنة بالمنافسين عبر الاستثمار في ميدانها المعرفي والإستراتيجي مستندة في ذلك إلى قاعدة معارفها في منع دخول المنافسين إلى سوق المنظمة؛
- ◀ أن الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة قابلة للتعزيز وتوسع من إمكانية التعلم التنظيمي؛
- ◀ أن المزاوجة بين المعرفة الجديدة والمخزونة في الذاكرة التنظيمية تحقق للمنظمة ميزة اقتصادية لدخول أسواق جديدة؛
- ◀ لا بد من إدامة الميزة المعرفية بزيادة استخدام المعرفة في تحقيق عوائد متزايدة، كون المعرفة مورد ينمو كلما استخدم أكثر، ويتجدد ذاتيا، ويحقق قيمة أكبر؛
- ◀ لا بد للمنظمة أن تستخدم خبراتها التعليمية في بناء وتعزيز مواقع معرفية تحقق لها مزايا تنافسية حالية أو مستقبلية؛
- ◀ إن التحالفات الاستراتيجية أو نماذج الشراكات الخارجية هي أساليب سريعة للحصول على مصادر جديدة للمعارف؛
- ◀ تواجه المنظمات تحديات استراتيجية كثيرة أبرزها تطور معرفتها العملية لدعم التحول نحو التقانة الحديثة ودخول أسواق جديدة قبل ولوج المنافسين التقليديين إليها؛
- ◀ يوفر إطار عمل (SWOT) الذي تم تحديثه مع البيئة الشديدة التركيز حاليا على المعرفة أساسا لوصف استراتيجية المعرفة إمكانية توجيه إمكاناتها المعرفية لمواجهة الفرص والتهديدات البيئية حتى تقف بدقة على نقاط قوتها وضعفها، كما يمكن اعتماد هذا التوجه كدليل إستراتيجي لجهود إدارة المعرفة فيها بما يعزز ميزاتها المعرفية؛

- ◀ استراتيجية المعرفة هي "موازنة للإمكانات المعرفية لتقديم منتج أو خدمة بأساليب تتفوق على ما يتبعه المنافسون";
- ◀ الصلة بين الإستراتيجية والمعرفة تكمن في قيام المنظمة بتحديد توجهها الإستراتيجي وكذلك تشخيص المعرفة المطلوبة لتحقيق توجهها ومقارنتها مع المعرفة الفعلية وتحديد الفجوة المعرفية الإستراتيجية؛
- ◀ إن الخيارات الاستراتيجية للتكنولوجيا، المنتج، السوق، . . . ، والاستراتيجية التي ستتنافس على أساسها المنظمة (كلفة أقل، تمايز. . .)، يؤثر في المعرفة والموارد المطلوبة للتنافس بالإضافة إلى أساليب إدارة هذه المعرفة والموارد؛
- ◀ لا بد لكل منظمة أن تكون قادرة على تطوير مدخل لربط خارطة معرفتها التنافسية أو الإستراتيجية التي تكون فريدة من نوعها وعلى وفق قدرتها على تعزيز موقعها التنافسي (تصنيف المعرفة إلى أساسية، متقدمة، متطورة. . .)؛
- ◀ المعرفة الإبداعية تمكن المنظمة من صدارة القطاع الاقتصادي المعني والمنافسين كما أن امتلاكها يسمح بتغيير أحكام لعبة المنافسة؛
- ◀ إن الدفاع عن الموقع التنافسي يتطلب الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة؛
- ◀ بعد تحديد الموقع التنافسي المعرفي للمنظمة تحليل الفجوة المعرفية لتحديد مدى توافق تصنيفات المعرفة الحالية مع متطلبات استراتيجية المنظمة وبما يطور استراتيجية المعرفة التي ستعتمدها المنظمة لمواجهة هذه الفجوة، وبعدها تحدد المنظمة الإمكانات المعرفية الواجب اكتسابها أو تطويرها مع توجيه مبادرات إدارة المعرفة باتجاه إغلاق فجوة المعرفة الإستراتيجية التي تتوافق في أغلب الأحيان مع الفجوة الإستراتيجية، وهذا يؤكد أن إستراتيجية المعرفة تضمن توجيه جهود إدارة المعرفة لتعزيز الإستراتيجية التنافسية للمنظمة التي انبثقت منها استراتيجية المعرفة.
- إذن، بهذا الطرح يدافع M. Zack عن فكرته حول علاقة إدارة المعرفة بالاستراتيجية التي جسدها في بناء متكامل يسمى باطار المعرفة الاستراتيجية الذي يرى من خلاله أن بقاء المنظمة واستمرارها مرهون بحجم المعرفة التي تمتلكها عن المنافسين وتلك المعرفة هي أساس بناء الاستراتيجية، وهذه الأفكار سنعالجها بشيء من التفصيل في المباحث الموالية.

المبحث الثاني: مضامين الاستراتيجية في ظل المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي في ظل مقاربة الموارد والكفاءات

لقد سبق وأن تطرقنا في الفصل الأول إلى التوجه الاستراتيجي واستعرضنا وجهات نظر الباحثين حول مفهومه وعناصره (الرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف الاستراتيجية) ورغم الاختلاف الموجود بين الباحثين في ترتيب عناصره إلا أنهم يتفقون على أهميته باعتباره يرتبط أساسا بالطريقة التي اختارها المنظمة للبقاء والاستمرار في بيئة تتصف بالديناميكية ويسود فيها اللايقين، لكن السؤال المطروح هنا هو: ما هو الجديد الذي أضفته مقاربة الموارد والكفاءات على مفهوم التوجه الاستراتيجي؟

بالعودة إلى أدبيات التسيير الاستراتيجي نجد أن التوجه الاستراتيجي قد تمت معالجته وفق ثلاث مناهج، ارتبط المنهج الأول بمعالجته من منظور اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث ينظر للاستراتيجية في هذه الحالة على أنها تلك القرارات الطويلة المدى التي تتعلق باختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المنظمة من بين مجموعة من البدائل على المستوى العام أو الأعمال أو المستوى الوظيفي.

أما المنهج الثاني فقد حاول ربط هذا التوجه بـمصادر المنظمة، وفي هذا السياق يشير (Low. 2011) إلى أن موضوع التوجه الاستراتيجي نوقش في عدة دراسات على أنه "اتجاه أعمال Business Direction" وهو بذلك يعبر عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها حيث يوضح الكيفية التي ترغب بها المنظمة في مواجهة عدوانية البيئة التنافسية وكذلك رغبتها في اكتشاف وتطوير قدراتها ومنتجاتها أو التوسع في الأسواق، فبحسب نظرية الموارد فإن هذه الأخيرة تمنح المنظمة اعتبارات مهمة عند صياغة استراتيجياتها حيث أن ادراك الإدارة العليا لمصادر المنظمة تؤثر على طريقة نظرتها للنمو على المدى الطويل وكذلك ثروة أصحاب المصالح، ويضيف نفس الباحث إلى أن التوجه الاستراتيجي هنا يحتاج إلى فكريادي يوضح المسار الذي تسير عليه المنظمة¹.

في حين المنهج الثالث والأخير فهو يرتبط بالذي سبقه ويرى أصحابه أن التوجهات الاستراتيجية ماهي إلا عبارة عن قدرات ديناميكية Dynamic Capabilities، في هذا السياق يشير (Hakala. 2010) أن القدرات الديناميكية هي عبارة عن توجهات سلوكية للمنظمة لدمج وإعادة تكوين وتجديد وإعادة خلق مواردها وقدراتها، والأهم من ذلك هو أن إعادة بناء القدرات الأساسية للاستجابة للبيئة المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة فالتوجهات الاستراتيجية هي عبارة عن قدرة ديناميكية ويضيف (Hakala. 2010) أن التوجهات الاستراتيجية تتبع المفاهيم المختلفة للإستراتيجية، كما أنها قد تتعلق بالتغيرات الحاصلة في الأسواق والموقف من المبادرة أو عمليات التعلم وهذا يؤدي إلى استنتاج مفاده أنه لا يمكن الإعتماد الكلي على نظرية الموارد لتحديد التوجه الاستراتيجي بل يجب أن تكون هناك مرونة، ليضيف بقوله " إن الباحثين لم يربطوا صراحة بين القدرات الديناميكية والتوجهات

¹ فوزية مقاش، أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي " دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية"، دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 ص: 80.

الاستراتيجية إلا أن هذه الأخيرة غير مستقلة عن وجهة نظر القائمة على تخصيص الموارد والقدرات الديناميكية للمنظمة حيث أن هذه التوجهات المتخذة من قبل المنظمة عادة ما تؤدي إلى خلق سلوكيات تؤدي إلى تحقيق تفوق في الأداء¹.

إن ما طرحه Hakala يتوافق مع ما طرحناه سابقا عند تطرقنا للقصد الاستراتيجي الذي جاء في سياق محاولة توظيف المستقبل في التسيير الحالي للمنظمة وبما يسمح لها بإعادة تشكيل وتنظيم نفسها لذلك المستقبل المرغوب، بمعنى أدق أنه يمثل طريقة استباقية لصياغة الاستراتيجية وجعلها أكثر مرونة وديناميكية تماشيا مع بيئة الأعمال المعاصرة وبدونه تفقد الاستراتيجية التركيز والتوجه العام حيث النجاح الحقيقي هو القدرة على توقع امكانات المنظمة مع احتياجات السوق والعملاء والمهارات المطلوبة لتطوير القدرات التنظيمية اللازمة لتطوير المنتجات الناجحة في المستقبل²، كما أكد Parahald على أن القصد الاستراتيجي يتجاوز التخطيط الاستراتيجي باعتباره يحدد النهايات ويترك المجال أمام التخطيط الإستراتيجي للتركيز على الوسائل لتحقيق تلك النهايات فاتحا المجال أمام التفكير الخلاق والمبدع لتحديد هذا القصد، ليؤكد كذلك على أن القصد يتجاوز الرؤية، الغايات والأهداف فرغم ضرورة وجوده هذه المصطلحات في السياق الاستراتيجي إلا أنها تعبر عن أشياء مختلفة.

المطلب الثاني: طبيعة الاستراتيجية المعرفية

لقد طرحت فكرة الاستراتيجية المبنية على المعرفة من قبل (Karl-Erik svieby2001) باعتباره اشتهر في التنظير لأهمية رأس المال المعرفي والأصول الغير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية حيث يرى أن تحقيق الإبداع وخلق القيمة يرتبط بمدى قدرة المنظمة على توظيف القدرات المعرفية في بناء استراتيجياتها، شارحا فكرته هذه بتقسيم رأس المال المعرفي إلى ثلاث مكونات هي: الهيكل الداخلي الهيكل الخارجي وكفاءة العاملين، كما يؤكد على أهمية التفاعل بين المكونات الثلاث من أجل خلق ونشر المعرفة حيث أن تفاعل الأفراد فيما بينهم قد يساهم في تحسين كفاءة أداءهم لأعمالهم وهو ما قد يسمح بخلق معرفة جديدة إذا ما توفرت الظروف المساعدة على ذلك، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن نقل ومشاركة المعرفة سيساعد المنظمة على صياغة استراتيجياتها من خلال تحديد أي من النشاطات يمكن التركيز عليها في خلق القيمة للزبائن³، مؤكدا بذلك على أهمية المعرفة في بناء وتحقيق المزايا التنافسية، خالصا إلى التفريق بين الاستراتيجية المبنية على المعلومات والاستراتيجية المعرفية مؤكدا على أن هذه الأخيرة يكون من الصعب تقليدها لاعتمادها على الشخصية فهي

¹ المرجع نفسه، ص: 80.

² E. Romar , Strategic Intent, **Confucian Harmony and Firm Success**, Acta Polytechnica, Hungarica, Vol. 6. No. 3 ,2009,p58.

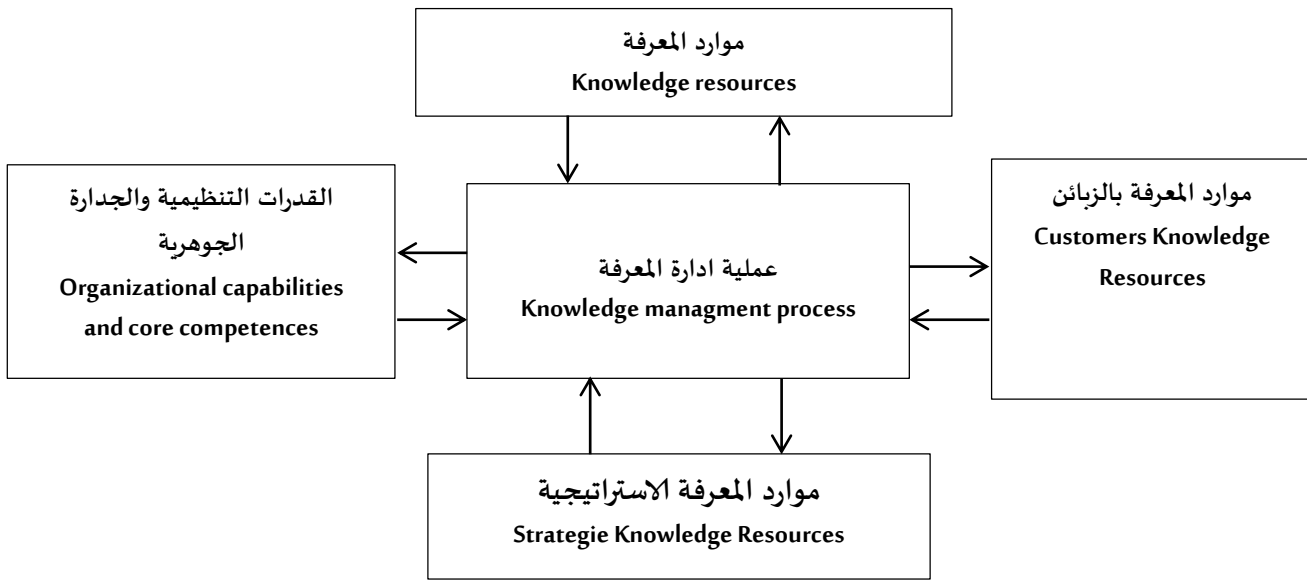
³ Karl-Erik Svieby, **A Knowledge-based theory of the firm To guide in strategy formulation**, Journal of intellectual Capital, Vol. 02, No. 04, 2001. pp 23-24

الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

مرتبطة بمعارف المنظمة دون غيرها، عكس الاستراتيجية المبنية على المعلومات التي من السهل تقليدها من قبل المنافسين.

من وجهة نظر أخرى أكثر وضوحاً ولا تقل عن ما طرحه E-Svieby حول ما يسمى بالاستراتيجية المعرفية يقدم (P. H. Jones 2000) نموذجاً للاستراتيجية المعرفية يتكون من أربعة قوى وعوامل مؤثرة وهي: موارد المعرفة التنظيمية، القدرات والجدارة الجوهرية، الموارد الاستراتيجية للمنظمة وأخيراً المعرفة بالزبائن، وحسب (غالب، 2008) فإنه بإضافة عامل خامس وهو "عمليات إدارة المعرفة" يتكامل النموذج ويصبح مشابهاً للإطار الذي وضعه Porter في نموذجهِ للقوى الخمس، والشكل التالي يوضح هذا الطرح :

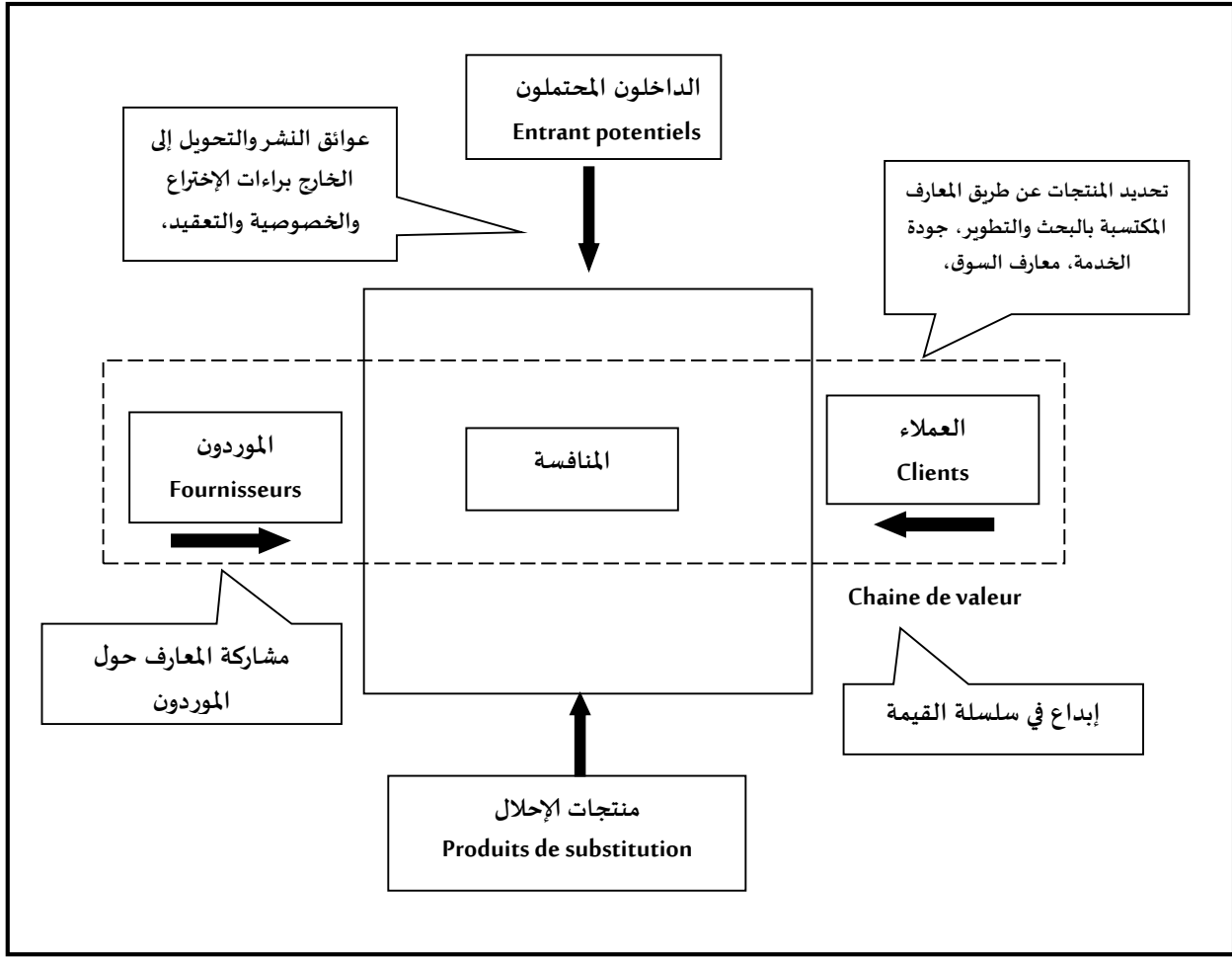
الشكل رقم (29) : نموذج استراتيجية المعرفة (القوى المؤثرة)



المصدر سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة- المفاهيم-النظم-العمليات-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ص: 291

في سياق متصل، والمتعلق بالبحث عن نموذج أكثر تفسيراً لصيغة الاستراتيجية في ظل المقاربة المبنية على المعرفة يطرح M. C. Roy نموذجاً يحاكي فيه لؤلؤة Porter "نموذج القوى الخمس" مدعماً إياه بأمثلة لاستراتيجيات تنمية المعارف التي يمكن أن تؤثر في قوى الصناعة، وطرحه هذا يوضحه الشكل الت

الشكل رقم (30) : نموذج بورتر وأمثلة حول استراتيجيات المعرفة التي يمكنها تغيير قوى الصناعة



Source: Lucie Rivard & M. C Roy , **gestion stratégique des connaissances** ,les presses de l'Université , Aval ,2005 ;p48 .

حيث يرى M. C. Roy أنه إذا أرادت المنظمة رفع حواجز الدخول للصناعة فما عليها إلا القيام بتطوير معارف متميزة وفريدة لخلق وتطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى وضع اليات تسمح نشر وتشارك المعرفة عبر كافة المستويات التنظيمية، لكن السؤال المحوري الذي طرح حول نموذج هذا هو: على أي نموذج ستعتمد المنظمة في تطوير استراتيجياتها المعرفية هل يتم اعتماد نموذج Porter الذي يركز على الثنائيات منتج /سوق أم على تحليل الموارد الداخلية الذي جاءت به نظرية الموارد كبديل عن المنتجات؟¹.

¹ Lucie Rivard et M. C Roy , **gestion stratégique des connaissances** ,les presses de l'Université , Aval ,2005 ;p48

يجيب (M. C. Roy) عن هذا السؤال بقوله "في الحقيقة لا يجب التركيز على أحدهما دون الآخر حيث أن التحليل المعتمد على بنية الصناعة والتموقع التنافسي يساعد في فهم البيئة، بينما الرؤية المبنية على الموارد تسمح بتقييم المقدرة الداخلية للمنظمة في مواجهة الفرص والتهديدات"¹.

إن هذه الإجابة تتماشى مع ما طرحناه سابقا في مفهوم التوجه الاستراتيجي وفق النظرة المستندة لتخصيص الموارد التي تمنح المنظمة اعتبارات مهمة عند صياغة استراتيجياتها، حيث أن إدراك الإدارة العليا موارد المنظمة تؤثر على طريقة تفكيرها حول الأسواق والمنافسين، كما تؤكد لنا مرة أخرى أن نماذج التحليل الاستراتيجي الكلاسيكية والحديثة هي نماذج متكاملة ولا يمكن بأي حال من الأحوال الإستغناء عن إحداها بمجرد استخدام الأخرى.

المطلب الثالث: الفجوة المعرفية ومهارات التفكير الاستراتيجي

إذن، شيئا فشيئا اتضحت الصورة حول النموذج التصوري لما يسمى بالاستراتيجية المعرفية، ولكن في المقابل بقي البحث عن الأطر التي تسمح بتوظيف المعرفة في البناء الاستراتيجي للمنظمة، وحسب (عجلان 2008) فإن "المشكلة ليست في قضية وجود عناصر القوة والضعف في المنظمة وإنما تكمن أساسا في عدم وجود وعي معرفي ومعرفة تفصيلية من قبل الإدارة لمواطن الضعف بغية تحسينها وتحقيق فعالية المنظمة، كما أن مواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة يتطلب ضرورة وجود نظام معرفي متكامل من المعرفة والتكنولوجيا لتحديد المؤشرات والتنبؤات التي تتلاءم مع حجم التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة، بل أكثر من هذا يجب على المنظمات أن لا تنتظر الفرص بل لا بد أن تتوجه خلق تلك الفرص والاستثمار في الامكانيات المعرفية المتاحة من أجل استغلالها".

لفك التشابك والغموض الذي يكتنف صياغة الاستراتيجية المعرفية يقدم M. Zack 1999 أطارا عاما لما يسمى بـ "خريطة المعرفة الاستراتيجية"، حيث يرى هذا الأخير أن المنظمات التي لديها تفوق معرفي هي التي تكون قادرة على المزج بين الموارد والقدرات التقليدية بطرق فريدة، مبتكرة ومتميزة مما يسمح لها بتوفير المزيد من القيمة لعملائها من خلال مواردها المعرفية² ولعل المقصود هنا من قبل M. Zack هو راس المال المعرفي وبالتحديد المعرفة الضمنية للأفراد.

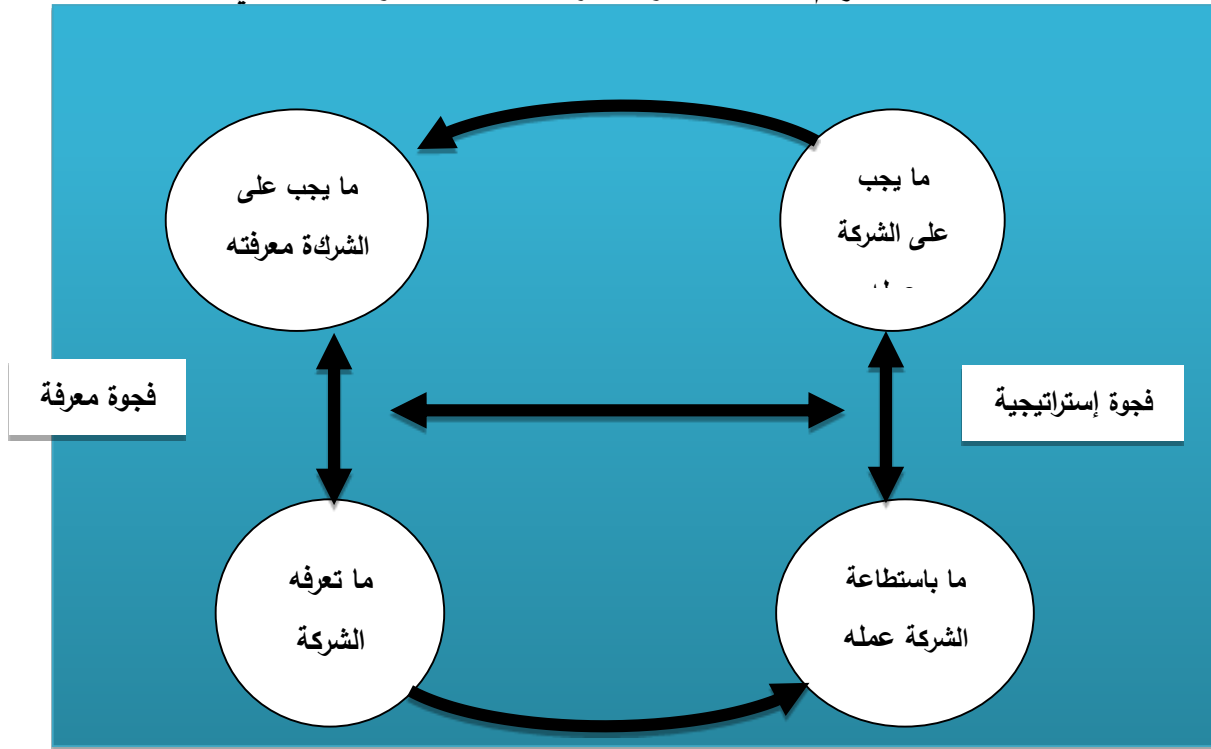
في سياق طرحه هذا يشير M. Zack إلى مفهوم آخر وهو "الفجوة المعرفية Knowledge gap" كمفهوم مستمد من أسلوب تحليل الفجوة الاستراتيجية، فإذا كانت هذه الأخيرة وفقا للإدارة الاستراتيجية التقليدية الفجوة الاستراتيجية تعني الفرق بين ما يجب على المنظمة القيام به للمنافسة وما تفعله فعلا حيث تسعى

¹ حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

² Michael H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999,p

الاستراتيجيات إلى سد هذه الفجوة عن طريق موازنة ما يمكن أن تقوم به المنظمة بالنظر إلى نقاط القوة والضعف فيها بما يجب أن تفعله من أجل العمل على الفرص والتهديدات، فإن مفهوم الفجوة المعرفية حسب M. Zack (1999) تعني " الفجوة بين ما تعرفه المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية وما الذي يجب أن تعرفه واقعيًا"¹ والشكل التالي يوضح هذه الفجوة " :

الشكل رقم (31) : الفجوة المعرفية مقابل الفجوة الاستراتيجية



Source: Zack, Micheal ,Developing A Knowledge strategy, California Management Review, Vol 41, No 3,1999, P 136

حيث يؤكد M. Zack على أن تحليل الفجوة المعرفية يجب أن يتم وفق مستويين: مستوى داخلي للفجوة يتم تقييمه بالقياس إلى استراتيجية معرفتها، ومستوى ثاني متعلق بالفجوة الخارجية يتم قياسه مقارنة مع منافسيها، وعلى ضوء التقييم الإستراتيجي للمعرفة من مصادرها (الداخلية والخارجية) وقدرات المنظمة يمكن تحديد أي نوع من أنواع المعرفة التي يجب أن تكتسب أو تطور من قبل المنظمة واستغلالها في تجاوز فجوتها الداخلية والخارجية والانتقال إلى وضع تنافسي أفضل مما هي عليه والتفوق عن المنافسين في السوق².

¹ Michael H. Zack,, Developing a Knowledge Strategy, Op. Cit,p 139.

² حنين ابراهيم العزاوي وآخرون، تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي-دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد76، 2014، ص: 42.

إذن، بعد تحديد الفجوة المعرفية تحتاج المنظمة إلى تحديد خياراتها الاستراتيجية الملائمة لردم تلك الفجوة، وفي هذا السياق طرحت هنا العديد من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة تباينت أهدافها من خلال تركيزها على جانب أو أكثر من عمل المنظمة معتمدة في ذلك على معايير مختلفة منها: " معيار طبيعة عمل المنظمة، معيار تحسين أداء الأعمال بما يسمح بتحسين الأداء بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة، معيار العائد المالي بالنسبة للمنظمات التي تستهدف تحقيق العوائد والأرباح وكذلك معيار الجانب المعرفي للمنظمات"¹، فإذا أخذنا بالمعيار الأخير المستند إلى الجانب المعرفي للمنظمات نجد أن ما قدمه (Nonaka & Takeuchi) من أعمال يصب في سياق هذا المعيار من خلال تركيزهما في البحث عن الآليات التي تسمح بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، والفردية إلى جماعية وطرحة لنموذج "توليد المعرفة SCGI" ومفهوم Ba، أما إذا أخذنا بمعيار طبيعة عمل المنظمة فنجد التصنيف الذي قدمه (K. M. Wiig. 1997) الذي صنف استراتيجيات إدارة المعرفة إلى²:

- استراتيجية المعرفة بوصفها استراتيجية أعمال، فهي تنظر إلى المعرفة بوصفها (منتج)؛
 - استراتيجية إدارة الموجودات المعرفية (معرفة ضمنية وصريحة)؛
 - استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة؛
 - استراتيجية خلق المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة، وخلق معرفة جديدة بالإعتماد على البحث والتطوير؛
 - استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها، وتقديم الممارسات الأفضل لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الاستراتيجية مفهوم الإبداع؛
 - استراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المنظمة؛
- أما بالنسبة لمعيار تحسين أداء الأعمال بما يسمح بتحسين الأداء بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة، فجد ما قدمه M. Zack في ما يسمى "مدخل الربط بين المعرفة والنتائج النهائية"، أما المعيار المستند للعائد المالي بالنسبة للمنظمات التي تستهدف تحقيق العوائد والأرباح فمجد تصنيف (Hansen & al 1999) والذي تناولا فيه استراتيجية الشخصية مقابل استراتيجية الترميز، وفي ما يلي شرح لفكرة M. zack حول استراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها الفكرة التي استندنا إليها في بحثنا هذا لشرح العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية، بالإضافة إلى تصنيف (Hanssen & al).

¹ فيصل العلوان الطائي وآخرون، استراتيجية إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية" دراسة حالة مكتبات جامعة الكوفة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد36، 2014، ص: 32.

² K. M. Wiig, " knowledge management: where did it come from and where will it go?", expert system with application, Vol13, No1, 1997, p: 3.

أولاً: مدخل الربط بين المعرفة والنتائج النهائية: (استراتيجية المعرفة — M. Zack) -

Strategy Zack Linking Knowledge & End results Zack s Knowledge

إن هذا المدخل لتحديد استراتيجية إدارة المعرفة قد اقترح من قبل (M. Zack. 1999) حيث اقترح إطار عمل يساعد المنظمة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي، واستراتيجياتها لإدارة المعرفة لكي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيس تلك الميزة ولقد جعل M. Zack الأمر جلياً بأنه في الوقت الذي ستجد المنظمة طريقتهما. الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية، وأن مثل هذه المعرفة التنافسية يمكن أن تصنف وفقاً لمعيار الإبداع مقارنة بالمنظمات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له إلى ثلاثة أنواع هي¹:

❖ المعرفة الجوهرية/ الأساسية (Core Knowledge) : تعبر المعرفة الجوهرية عن المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة، وهي لا تمثل ميزة تنافسية بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة.

❖ المعرفة التطورية المتقدمة (Advanced Knowledge) : تشير إلى تلك المعرفة التي تعطي للمنظمة حالة تنافسية، فهي تمثل معرفة معينة تعطي ميزة للمنظمة مقارنة بمنافسها إما بواسطة امتلاكها لمعرفة أكبر من المنافسين أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق فريدة ومختلفة عنهم.

❖ المعرفة الإبداعية (Innovation Knowledge) : هي تلك المعرفة التي تسمح للمنظمة بأن تكون قائدة للسوق فهي تسمح للمنظمة التي تمتلكها أن تغير الطريقة التي يعمل بها القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها وتمثل عامل تميز مهم للمنظمة على منافسها.

بعد تحديد مركز/ وضع المعرفة التنافسية للمنظمة فإن مدخل M. zack يستخدم تحليل SWOT لتحديد فجوات المعرفة الاستراتيجية للمنظمة (تحليل نقاط القوة Strength، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats) وهو ما يسمى بنموذج " Knowledge-based SWOT analysis " الذي أساسه البعد المعرفي في التحليل حيث يسمح للمنظمة بتحديد أي من الأماكن التي لديها فيها معرفة يمكن استغلالها واستثمارها وأي من الأماكن التي تحتاج فيها إلى تطوير المعرفة للحفاظ على مركزها التنافسي. وتنميته وتحسينه، وحسب (M. Zack1999) فإن تحديد وضع المعرفة الاستراتيجية، يمكن انجازه من خلال تحليل مركز/وضع المعرفة في المنظمة وفقاً لبعدين هما²:

❖ الإستكشاف مقابل الاستثمار Exploration Vs Exploitation

يشير هذا البعد إلى المقدار أو الدرجة التي تحتاج فيها المنظمة إلى زيادة معرفتها في نشاط معين مقابل الفرصة التي تمتلكها المنظمة لتحريك وزيادة رافعة وفعالية مواردها المعرفية الموجودة والمستغلة حالياً.

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

² عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

❖ المعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية Exrnal knowledge Internal Vs

يشير هذا البعد في ما إذا كانت المعرفة الموجودة بشكل أساسي داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن هناك منظمات ذات توجه خارجي للحصول على المعرفة مثل: معرفة الزبائن والموردين مراكز البحث. الخ، وهناك منظمات أخرى ذات توجه داخلي في الحصول على المعرفة من خلال العمل على بناء معرفة فريدة ومتميزة يصعب على المنافسين تقليدها، وبعد وضع هاذين البعدين في سياق واحد. وفق ما يوضحه الشكل الموالي،

الشكل رقم (32): نموذج Knowledge-based SWOT Analysis

غير محدود			جسورة/مبادرة Agressive
معرفة خارجية			
معرفة داخلية	محافظة Conservative		
	الاستثمار/الاستغلال	الاستكشاف	مبدعة

Source: Michael H. Zack Developing a Knowledge Strategy California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999,p140.

يقترح M. Zack نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة هما:

◀ استراتيجية إدارة معرفة محافظة (Conservative KM Strategy)

حيث يرى M. Zack أن هذا النوع من اسراتيجيات إدارة المعرفة يكون في المنظمات التي تكون أكثر استغلالاً وتوظيفاً للمعرفة الداخلية، وهذا النوع من المنظمات عادة ما يكون لديها معرفة خاصة فريدة ومتميزة، ووفق M. Zack فإن إنشاء معرفة استراتيجية فريدة يستغرق وقتاً طويلاً مما يجبر المنظمة على البحث عن تحقيق التوازن بين قراراتها القصيرة الأجل والطويلة الأجل من خلال العمل على استغلال واستثمار المعرفة المتاحة لديها في الحصول على إيرادات مالية تسمح لها بالقيام بعمليات الاستكشاف والابداع والحصول على معرفة جديدة في المدى البعيد¹.

إذن يؤكد M. Zack على ضرورة استثمار الفرص بناء على المعرفة المتاحة والتي على أساسها تطور المنظمة معرفتها من أجل بناء معرفة استراتيجية مستدامة، في هذا السياق يؤكد (Miles et al. 2005) على أن الاستثمار أو الاستغلال يمثل " قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة الحالية لخلق قيمة في الأمد القريب حيث يصمم لتلبية

¹ Michael H. Zack Developing a Knowledge Strategy, Op. Cit, p: 137 .

حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية¹ وهذا ما أكدته (Janson. 2005) الذي يرى أن الإبداعات الاستثمارية هي إبداعات متدرجة مبنية على المعرفة الموجودة وتعزيز المهارات والعمليات والهياكل الحالية ومصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الحالية للمنظمة، وعادة ما يرتبط الاستثمار بالبناء على قاعدة المعرفة الموجودة للمنظمة².

← استراتيجية إدارة معرفة جسورة/مبادرة (Aggressive KM Strategy)

إن هذا التصنيف يكون خاص بالمنظمات الأكثر ابداعا وتحديا لاكتشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها، ووفقا M. Zack فإن المنظمة قد تحتاج إلى أن تكون مستكشفة أو مبدعة للمعرفة الجديدة حتى تظل قادرة على الدفاع عن موقفها التنافسي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تسمح لها مواردها المعرفية الفريدة والمتميزة بالحصول على فرص جديدة وتفتح بذلك أمامها منافذ تنافسية جديدة فتميل إلى أن تكون أكثر إقداما للحصول على المعرفة دون أي اعتبار للحدود التنظيمية محاولة بذلك استيعاب المعرفة الخارجية ودمجها مع المعرفة الداخلية لتطوير رؤى وأفكار بسرعة أكبر من المنافسين.³

في هذا السياق يشير (Looy. 2005) إلى أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد أو خلق منتجات، عمليات أو خدمات مبتكرة، أي أنها تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو استكشاف الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتقلبة مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة وزبائن جدد، وبالتالي فالإستكشاف يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية⁴، وفي نفس السياق يؤكد (Mei. 2014) بالقول أن "التعلم الإستكشافي أو الإستكشاف هو عملية البحث عن المعرفة والمهارات الجديدة بالكامل لتطوير المنتجات. ويتطلب الاستكشاف التحول بعيداً عن قاعدة المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة حالياً⁵، كما يشير (جواد2010) إلى أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تعزيز الإبداع ونضج الأفكار الجديدة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير وهي خطوة في سياق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (مهارات تقنية، أسواق، أحداث. الخ) ، وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها عليها أن تأخذ بعين الإعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى ويفترض أن

¹ صادق جبار كاظم وآخرون، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر " دراسة تطبيقية على عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف، مجلة العري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 33، 2014، ص301 .

² صالح عبد الرضا رشيد وآخرون. توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز التجديد الاستراتيجي، " دراسة تحليلية للقيادات الإدارية الجامعية في جامعتي القادسية والمثنى"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد04، 2016، ص: 17.

³ Michael H. Zack , *Developing a Knowledge Strategy*, Op. Cit.,p137 .

⁴ صادق جبار كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

⁵ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

تكون المنظمة قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على تحقيق ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص كما يجب عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها¹.

إذن، مما تقدم شرحه فإن M. Zack يؤكد في سياق طرحه هذا على النقاط التالية:

- ❖ أن تحضير وإعداد استراتيجية لا يمكن أن يتم من دون مرجعية مصدرها معرفة المنافسين حيث أن المعرفة الاستراتيجية في الصناعة يمكن النظر إليها على أنها مجموع التفاعلات بين استراتيجيات إدارة المعرفة للمنظمات المشكلة للصناعة أو قطاع معين وفي ظل هذا الخليط من الاستراتيجيات (المحافظة والجسورة) فإن المعرفة الاستراتيجية ليست ساكنة إذ أن المعرفة الإبداعية اليوم قد تصبح معرفة أساسية غدا وبالنتيجة فإن المنظمات التي تتغير فيها المعرفة بوتيرة أسرع عادة ما تتجه لاستعاب المعرفة الخارجية ودمجها مع معرفتها الداخلية بالإضافة إلى التعلم المستمر هي على الأرجح التي ستستمر وتنجح في تحقيق مزايا تنافسية؛
- ❖ استراتيجية إدارة معرفة محافظة تركز فيها المنظمة على استثمار المعرفة المتاحة لديها لتحقيق عوائد في الأمد القريب وتوظيف تلك العوائد في تطوير معارف جديدة في الأمد الطويل، ووفق هذا الطرح فإن المنظمة عادة ما تركز على بعدين أساسيين هما: تخفيض التكاليف وتقليل المخاطر؛
- ❖ استراتيجية مبادرة تركز فيها المنظمة على استكشاف المعرفة الخارجية (معرفة المنافسين، الزبائن... الخ) وتوظيفها في الدخول لمجالات أعمال جديدة (أسواق جديدة، طرح منتجات أو خدمات جديدة... الخ) ووفق هذا الطرح فإن المنظمة عادة ما تركز على استشعار الفرص والاستحواذ عليها مستهدفة بذلك خلق القيمة وارضاء العملاء.

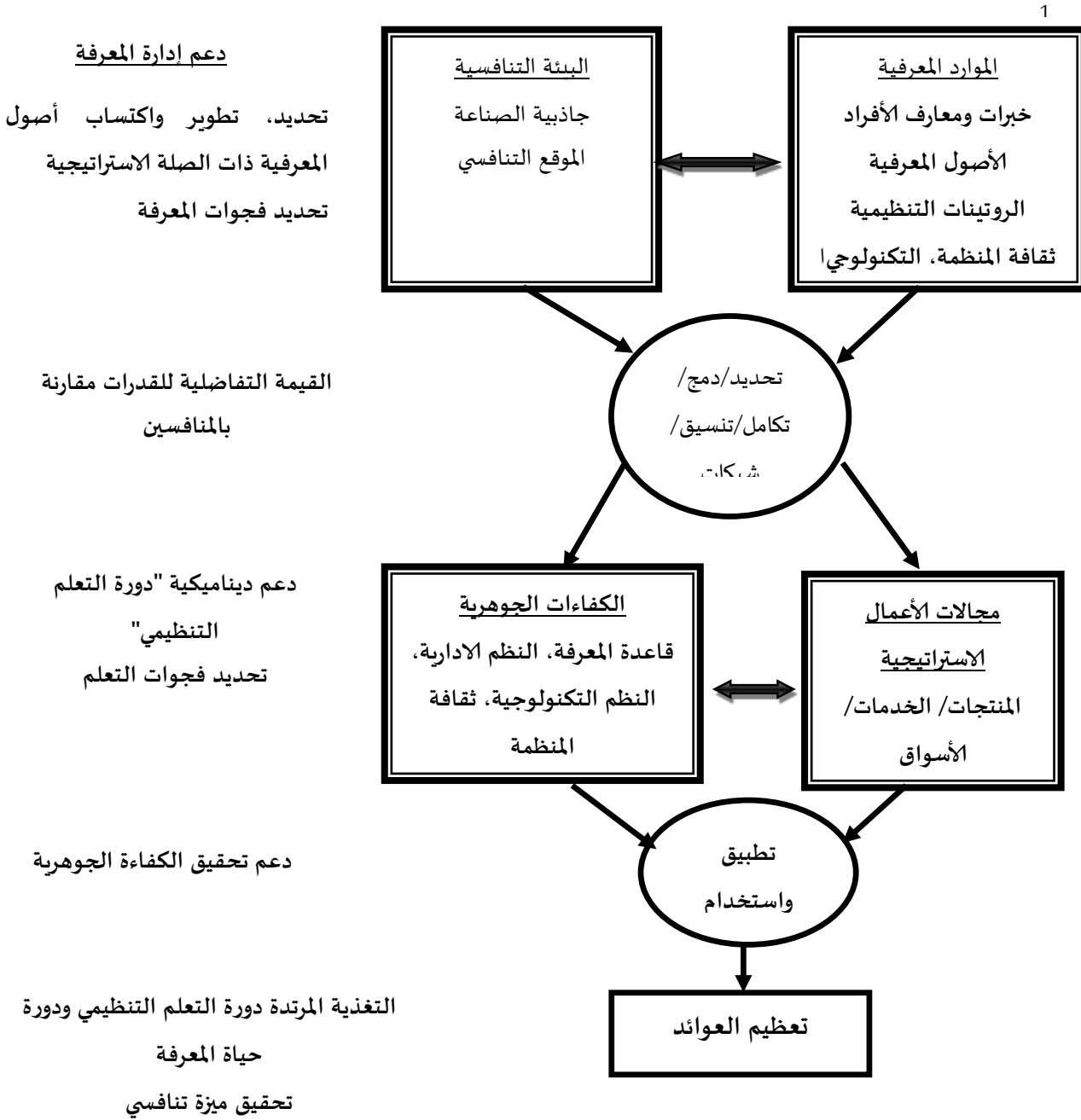
في سياق الأفكار التي طرحها M. Zack يرى (Ronald Maier. 2002) أنه يمكن اعتبار نهج M. Zack كخطوة أولى مهمة جدا رفيعة المستوى في عملية تصميم استراتيجية إدارة المعرفة التي ترتبط باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة، ويضيف (Ronald Maier 2002) بقوله "إن الصلة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المعرفة تأتي في نهاية المطاف لتوجيه المنظمة نحو المبادرات الرامية إلى سد الثغرات في المعارف الاستراتيجية، وفجوة المعرفة بدورها مستمدة مباشرة من الفجوة الاستراتيجية هذا صحيح، ومع ذلك، فإنه لا يزال هناك تحدي كبير لتحديد المعرفة الأساسية والمتقدمة والابتكارية ومن الصعب جدا التوصل إلى متطلبات المعرفة اللازمة للوفاء باستراتيجيات الأعمال المستقبلية على مستوى المنظمات"².

في سياق فكرته هذه يقدم (Ronald Maier 2002) شكلا يحاول من خلاله اعطاء صورة أكثر تفصيلا للعلاقات بين إدارة المعرفة وعملية الإدارة الاستراتيجية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ صادق جبار كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

² Ronald Maier **Knowledge Management System: Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition ,Edition Springer Berlin Heidelberg New York, 2002, p: 104.

الشكل رقم (33) : علاقة إدارة المعرفة بالإدارة الاستراتيجية



Source: Ronald Maier Knowledge Management System: Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Third Edition ,Edition Springer Berlin Heidelberg New York,2002,p: 107.

حسب (Ronald Maier2002) فإن الخطوة الأولى من هذه العملية هي تحديد الموارد الرئيسية المتصلة بإدارة المعرفة وفي الوقت نفسه لا بد من تحليل البيئة التنافسية من أجل التركيز على تحديد الموارد التي هي ذات مغزى وقيمة فقط لأنها تسمح للمنظمات بأداء الأنشطة التي تخلق مزايا في أسواق معينة حيث تدعم إدارة المعرفة

¹ Ibid, p: 107.

تحديد الموارد ذات الصلة بالمعارف وتطويرها واقتناءها، ومفهوم M. Zack لفجوة المعرفة يمكن العثور على هذا المستوى، أما الخطوة الثانية فهي تتعلق باختيار الموارد ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية من أجل توفير الكفاءات أو القدرات التنظيمية حيث أن الهدف من إدارة المعرفة هو الاستفادة من الموارد من خلال تركيزها على عدد قليل من الأهداف المحددة بوضوح، وتراكم الموارد من خلال الخبرة والتعلم¹، كما أن إدارة المعرفة تدعم إدماج الموارد في القدرات بالإضافة إلى تقدير الفروق في تلك القدرات بالإضافة إلى تحفيز ديناميكية دورة التعلم التنظيمي لأن الفروق المستمرة في القدرات تتطلب تحسينا متواصلا وترتبط دورة التعلم التنظيمي هذه ارتباطا وثيقا بـ 'القدرة الفوقية Meta-capability' للمنظمات التي تدعم عملية التكامل والجمع والربط بين الموارد في الكفاءات الجديدة وتسمى أيضا "قدرات ديناميكية Dynamic Capabilities" وهذه القابلية تهدف لتقييم مدى كفاءة المنظمة في تغيير الكفاءات التي تطبقها واستخدام الكفاءات التنظيمية لتنفيذ الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وفي سياق حديثه عن القدرات الديناميكية يشير (Ronald Maier 2002) أنه يمكن وصف هذه الأخيرة بأنها "تشير لتلك العمليات التنظيمية والإدارية التي تشكل الأساس لتنسيق الموارد وإدماجها في القدرات ودورة التعلم بالإضافة إعادة تشكيل القدرات وتحويلها إلى بيئات متغيرة بسرعة وقد أطلق على وجهة النظر هذه منظور "القدرات الديناميكية" وهو نموذج جديد في الإدارة الاستراتيجية يستند في نظريته على نموذج شومبيتر للمزايا التنافسية التي تولدها فلسفة "التدمير الخلاق Creative Destruction"¹، وسنتناول هذا المفهوم بشيء من التفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

ثانيا: تصنيف Hansen & al 1999

في عمل آخر يعتبر مكملا لما طرحه M. Zack، اقترح "Hansen" وزملائه سنة (1999) تصنيفا آخر لاستراتيجيات إدارة المعرفة حيث يرى أن هناك نوعين على الأقل من استراتيجيات إدارة المعرفة، الأولى تقوم على فكرة تصنيف المعرفة وإدراجها في قواعد بيانات مما يسمح باسترجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المنظمة وتسمى باستراتيجية التشفير أو الترميز "Codification Strategy" أما الثانية فتتعلق بما يسميه استراتيجية الملكية الشخصية "Personalization Strategy" حيث تكون موجودة حيث تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص ويتم تشاركتها بشكل رئيسي من خلال الإتصال بين فرد وآخر²، ويؤكد (Hansen & al) أن كلا الاستراتيجيتين مهمتان في تحقيق ميزة تنافسية ويقول "إن النقطة المهمة للإدارة هي أن تفهم أن استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة ينبغي أن تترجم استراتيجيتها التنافسية، إذ أن استراتيجية إدارة المعرفة المختارة يجب أن تحقق قيمة

¹ Ibid, pp: 105-106.

¹ Ibid, p: 107.

² عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

للزبائن وتحقق الأرباح وترتكز على كيفية توجيه العاملين نحو خلق القيمة والربحية معا¹، ويضيف (Hansen & al) ملاحظة أخرى تتعلق بسؤال يتبادر للذهن وهو: كيف يمكن للمنظمات اختيار الاستراتيجية المثلى لإدارة المعرفة؟ في الإجابة على هذا السؤال يشير (Hansen & al. 1999) إلى أنه " لا ينبغي أن تسعى المنظمات إلى تنفيذ كلا الاستراتيجيين معا والإبداع فيها وإنما ينبغي بدلا من ذلك استخدام استراتيجية واحدة بشكل أساسي واستخدام الإستراتيجية الثانية لدعم وإسناد الأولى"²، ولرفع اللبس الذي قد ينتج بسبب عدم وضوح المعايير المستند إليها في اختيار أي من الاستراتيجيتين هي أساسية، يرى أصحاب النموذج أنه يجب على المنظمات إثارة ودراسة الأسئلة الثلاثة التالية³:

- هل تقدم المنظمة منتجات نمطية أم حسب الطلب؟
- هل لدى المنظمة منتج في حالة النضوج و/أو منتج إبداعي؟
- هل يعتمد العاملون في المنظمة على المعرفة الصريحة و/أو المعرفة الضمنية لحل المشاكل؟

أجاب Hansen وزملائه على هذه الأسئلة بالتأكيد على أن المنظمات التي تقدم منتجات نمطية ينبغي أن تعتمد استراتيجية تستند على إعادة استخدام المعرفة بشكل جيد، وأنه على المنظمات التي تقدم منتجات حسب الطلب أن تعتمد استراتيجية تستند على التفاعل الشخصي، في ما يتعلق بالسؤال الثاني بخصوص المنتجات في مرحلة النضج يقترح Hansen وزملائه استخدام النموذج المستند على إعادة الاستخدام، أما بخصوص المنتجات الإبداعية فيقترحون مدخل يستند على الإتصال بين فرد وآخر، أما بالنسبة للسؤال الثالث وبخصوص المعرفة الصريحة فقد تم اقتراح مدخل التشفير أو الترميز، في حين ما يتعلق بالمعرفة الكامنة أو الضمنية اقترحوا استخدام فرد إلى فرد آخر "Person to Person Approach".

في رأي آخر حول الإجابة على هذه الأسئلة يرى (Smith. 2004) أن الإجابة على هذه الأسئلة سيعطي خيارات للمنظمة حول أي استراتيجية لإدارة المعرفة سوف تعتمد عليها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ملخصا رأيه هذا في الجدول الموالي:

¹ Gottschalk Petter, *Strategic knowledge management technology*, Idea Group Publishing, 2005, p34

² Gottschalk Petter, Op Cit p35.

³ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 154-155.

جدول رقم (07) : مصفوفة استراتيجية إدارة المعرفة مطورة عن نموذج Hansen et al

نوع الاستراتيجية		المتغير الرئيسي
استراتيجية الملكية الشخصية للمعرفة	استراتيجية الترميز أو التشفير	
منتوج حسب طلب الزبون Customized Product	منتوج نمطي Product Standardized	نوع المنتج
منتوج ابداعي متجدد Inovative Product نموذج يستند الى الاتصال الفردي الشخصي Using-personnel communication model	منتوج مكتمل النضوج Matur Product نموذج يستند الى إعادة استخدام المعرفة Using a revise-based model	دورة حياة المنتج
المعرفة الضمنية Tacit Knowledge ترتبط بالفرد المطور لها وتقاسمها يمر عبر الاتصال المباشر بين فرد واخر	المعرفة الصريحة Explicit Knowledge المرمزة والمخزنة في قواعد بيانات المعرفة حيث يستطيع الأفراد استرجاعها وتشاركها بسهولة	نوع المعرفة التي يعتمد عليها العاملون

المصدر: الحديثي رامي حكمت، عبد الكريم محسن، "مبادلات اختيارا إستراتيجيات إدارة المعرفة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-28 أفريل 2004، ص: 21.

المطلب الرابع: مناقشة أثر عمليات إدارة المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية

في العشرية الأخيرة للقرن الماضي أصبح ينظر للمنظمات على أنها "مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنظمات وبعضها خاص وتميز يمكنها من إنشاء وإدامة ميزتها التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى، وفق هذه المقاربة يتم إعداد الاستراتيجية من خلال التوفيق بين بعد الموارد تزويدا وتوظيفاً من جهة والمحيط التنافسي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم منظمات أخرى تسعى بدورها لتستمد تفوقها من مواردها¹، وبين ثانيا هذه المقاربة ولدت رؤية أخرى يرى أصحابها أن نجاح المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على مخزونها المعرفي، ووفقاً لذلك أصبح ينظر للمنظمة على أنها وجدت ولدمج المعرفة والبحث عن آليات الدمج لتلك المعرفة التي تنشئ قدرات للإستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية العالية²، وبذلك أصبحت الاستراتيجية أكثر ارتباطاً بالكفاءات

¹ عبد الملك مزهودة، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

² Gottschalk Petter ,Op. Cit ,p 58.

الجوهريّة Core Competance داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجياً، في سياق ذلك أصبحت المنظمات أكثر رغبة في أن يكون لديها مستوى أفضل من المعرفة (Know Best) التي تسمح لها بالوصول إلى الممارسة الأفضل لأعمالها (Best Practicies) محاولة بذلك توظيف مواردها المعرفية في رسم مسار مستقبلها والبحث عن معرفة مطالب هذا المستقبل الغير واضح المعالم، وإذا وفقت في ذلك فإنها ستكون من المنظمات الناجحة على الأرجح.

من هنا برزت إشكالية تفسير العلاقة بين المعرفة وإدارتها وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية، فرغم التأكيد على قدرة المعرفة وإدارتها في التأثير الإيجابي على تعلم الموظفين من بعضهم البعض أو من البيئة الخارجية فضلاً عن كون إدارة المعرفة قد تجعل الموظفين أكثر مرونة ورضا عن أداء أعمالهم كنتيجة لامتلاكهم لمعارف سابقة تسهم في تقديم حلول لمشاكل عملهم وكذلك التأثير على كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية من خلال زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى قدرتها على ابتكار عمليات جديدة وهو ما من شأنه أن يؤثر مباشرة على أداء المنظمة خاصة عند استخدام المعرفة في استحداث منتجات جديدة أو تخفيض التكاليف ومثل هذا التأثير حسب (بيسيرا. 2014) يمكن ربطه مباشرة برؤية المنظمة واستراتيجيتها¹، وحسب (عبد الستار 2012) فإن هذه الأهمية جعلت المنظمات شغوفة بالمعرفة، مجتهدة في تحليلها وتفسيرها وتقييمها من أجل تحقيق مآربها، وأنتج ذلك تنوع وامتداد أنماط الإدارة بين عقلانية تامة تلزمها معرفة تامة وعقلانية محددة تنتجها معرفة مقيدة حيث هناك أدلة كثيرة على أن المنظمات تهمل معرفة مهمة دون أن تدرك أو تعي ذلك لاسيما عند مواجهتها ضغوطاً هائلة لاتخاذ قرارات سريعة في ظل ظروف اللاتأكد واللايقين²، ونحن في دراستنا هذه سنحاول مناقشة هذه العلاقة من خلال عاملين أساسيين هما: نظرية التعقيد وأنظمة التكيف المعقد "Complex Adaptative Systems CAS" "أما العامل الثاني فهو متعلق بإشكالية الوعي المحدود للمنظمات "Bounded Aworeness".

أولاً: أنظمة التكيف المعقد (Complex Adaptative Systems CAS)

من أهم الباحثين الذين ركزوا في أبحاثهم على هذا المفهوم نجد M. C. Eltory الذي سبق أن تطرقنا لرؤيته حول "إدارة المعرفة" في الفصل السابق، حيث يرى هذا الأخير أن إدارة المعرفة الجديدة "The New Knowledge Management" كما يسميها ويدافع عنها أنها متجذرة في نظرية التعقيد ولا سيما التعقيد الذي يرافق المعرفة الذي يسمى بأنظمة التكيف المعقد (Complex Adaptative Systems CAS) حيث يرى أنه "وفق هذه النظرية أن الأنظمة الحية كالأفراد والجماعات والمنظمات تدير نفسها والآخرين باستمرار وتتكيف مع التغيير في البيئة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية"³، وينتقد M. C. Eltory منهجية الجيل الأول من المعرفة المرتكز على استخدام

¹ ارما بيسيرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 114-129.

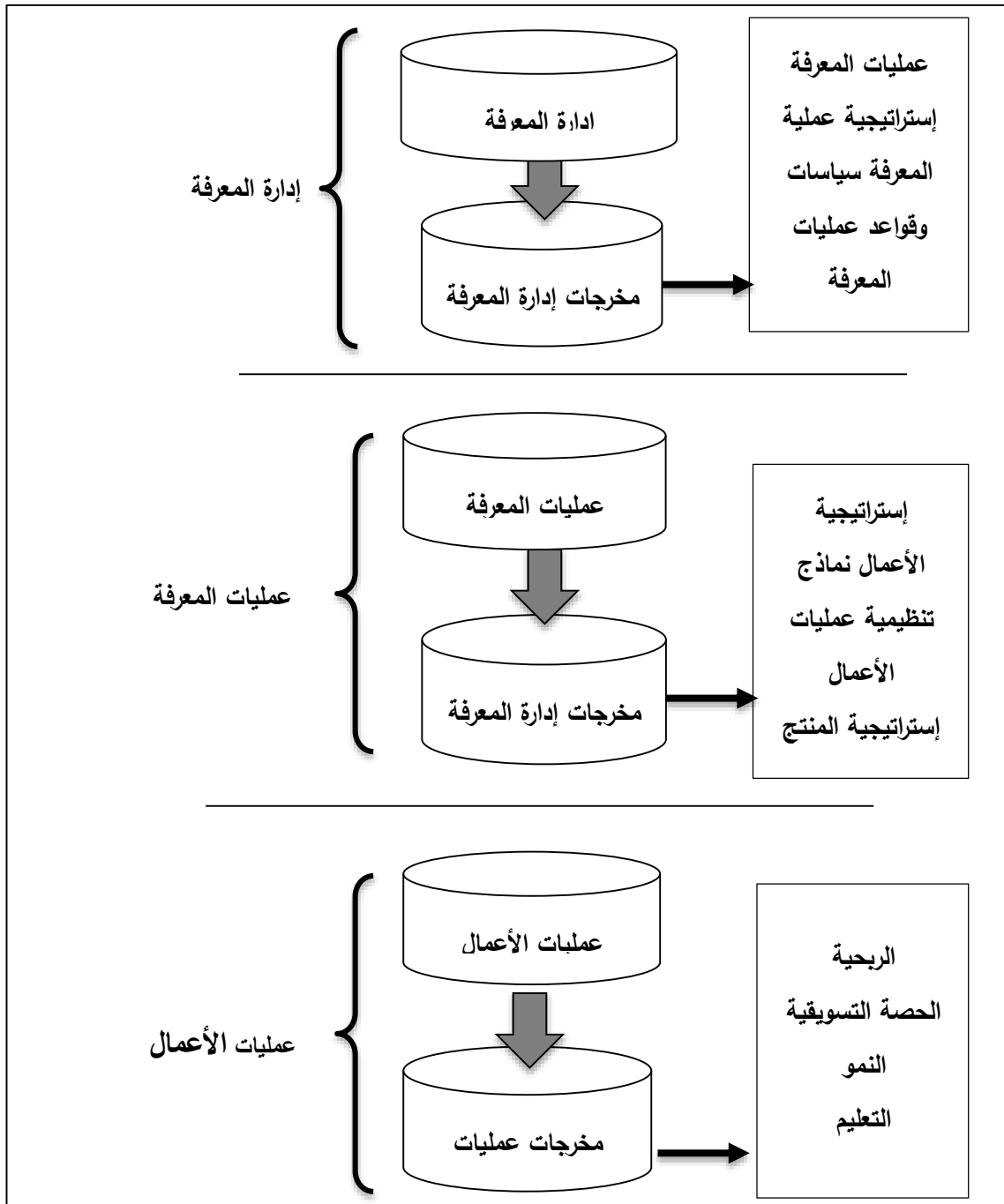
² عبد الستار مصطفى الصباح، المحددات المعرفية وأثرها في نمط النزعة الاستراتيجية " دراسة استطلاعية لأراء المديرين في قطاع الاتصالات الخلوية العراقية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 01، 2012، ص: 127.

³ صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 165-166.

التكنولوجيا في اكتشاف المعرفة وخزنها واسترجاعها بغرض النشر والاستخدام مؤكداً أن "هذه المنهجية تعبر عن جانب التجهيز"، ففي ظل هذه المنهجية فإن إدارة المعرفة تبدأ بعد تحديد استراتيجية الأعمال الحالية ومن ثم تستنتج مهام وأنشطة إدارة المعرفة من خلال تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين لتنفيذ الخطط والبرامج المتصلة تلك الاستراتيجية، وبناءً على انتقاده هذا يطرح Eltory ما يسميه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الجديدة "The New Knowledge Management" المرتكز حسب رأيه على جانب الطلب الذي يحاول ربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار مجسداً فكرته في نموذج لإدارة المعرفة الذي ميز فيه بين نوعين من العمليات¹: عملية تكامل المعرفة وهي تعبر عن المعرفة المرزومة والمخزنة في قواعد البيانات والتي يسهل استرجاعها وتبادلها ونشرها، وعملية إنتاج المعرفة الذي يرى بأنها أهم عملية في عمليات إدارة المعرفة، ووفق وجهة نظره هذه فإن الاستراتيجية نفسها هي منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة، وذلك يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها استراتيجية المنظمة، وهو يعبر عن طرحه هذا وفق أنموذج سماه " نموذج الإطارات الثلاث Three-Tier Model " والموضح في الشكل الموالي:

¹ المرجع نفسه، ص: 165.

الشكل رقم (34) : نموذج الإطارات الثلاث لعلاقة ادارة المعرفة بالاستراتيجية



Source: Firestone, J. M. & McElroy, M. W, Key issues in the new Knowledge Management, KMCI Press/ Butterworth-Heinemann, Burlington. 2003, P. 313.

ثانياً: الوعي المحدود للمنظمات: Bounded Awareness

إن العامل الثاني في مناقشتنا للعلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية تقودنا إلى الحديث عن ما يسمى بالوعي المحدود للمنظمات "Bounded Awareness" الذي عادة ما يتلزم مع البيئات السريعة التغيير التي لا يمكن التنبؤ باتجاهاتها، فقد تفشل المنظمات في رؤية المعرفة الضرورية والبحث عنها عند رسم مساراتها المستقبلية، كما قد تفشل المنظمة في استخدام المعرفة التي تمتلكها لأنها لا تعي أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما قد تفشل كذلك في مشاركة المعرفة بين مستوياتها وأفرادها في الوقت والمكان المناسبين مما يزيد احتمال فشلها، وحسب (عبد الستار. 2012) فإن هذا الوعي المعرفي المحدود للمنظمة يكون له آثار مباشرة على إعداد وتنفيذ الاستراتيجية موضحة ذلك من خلال ما يلي¹:

❖ الفشل في رؤية المعرفة

إن الفشل في رؤية المعرفة عادة ما يرتبط بالعمى الإدراكي Perceptual Blinders الذي له صلة بالتغيير التدريجي (Incrementalism) الذي يرتبط بالمشاكل الصغيرة التي سرعان ما تكبر بحيث يصعب حلها، وفي سياق الحل لهذه المعضلة يرى (M. Zack. 1999) أن أنه ينبغي للمنظمة القيام بتنمية وعيها المعرفي من خلال البحث عن المعرفة الضرورية ذات التأثير المباشر عليها ومشاركة الآخرين بهذه المعرفة، ذلك أن لكل فرد حدود وعي مختلفة، وأن جمع رؤى مختلفة سيفضي إلى الإحاطة بالمعرفة الضرورية لإنتاج استراتيجية سليمة، مقترحا بذلك ما يسمى بإطار المعرفة الاستراتيجية والذي سبق التطرق إليه.

❖ الفشل في البحث عن المعرفة

إن هذا الفشل حسب (Fahey & Randall. 1998) سببه الإدارة التي تدور في حدود فلك وعيها المحدود ولم تبحث وتمحص في معلومات ومعرفة تعيق تفكيرها نحو الاستراتيجية، وهذا النمط من الإدارة حسب رأي نفس الباحث غالبا ما يفشل في تقدير الإشارات التي توحى بأن تحليلها وفهمها للبيئة كان خاطئا مما يجعل الإستراتيجية تشوبها أخطاء وانحرافات، والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تبحث عن معرفة مفيدة وذات قيمة لإعداد وتنفيذ استراتيجيتها خارج حدود إدراك وعيها؟ الإجابة هي التروي في اختيار المعرفة المفيدة عند صياغة الاستراتيجية وذلك يتطلب البحث عن دلائل متعارضة وليست متوافقة، وهكذا إذا استقر عقل المنظمة إن صح التعبير على قاعدة عقلية فعلها البحث عن أفكار ومعرفة أخرى لا تتوافق مع هذه القاعدة.

❖ الفشل في مشاركة المعرفة

في هذا السياق تشير العديد من الدراسات إلى أن كثيرا من المنظمات تعاني من الفشل في نقل وتشارك المعرفة بين مختلف مستوياتها وأقسامها، وبسبب ذلك يقتصر الأمر على مشاركة المعرفة الجماعية التي تحظى بالاتفاق العام والمدركة فقط بسبب سهولة مناقشتها وفهمها، بينما تراجع المعرفة الفردية ويضعف تداولها بسبب

¹ عبد الستار مصطفى الصباح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-29.

صعوبة فهمها لطابعها الضمني الملتصق بالفرد، وهذا الحال سيؤثر سلبا على الاعداد والتنفيذ الناجح للاستراتيجية بسبب إهمال المعرفة الفردية التي قد تكون حاسمة في السيرورة الاستراتيجية .

❖ الفشل في استخدام وتطبيق المعرفة

عادة ما يدفع التحيز المعرفي Cognitive Biases المنظمات إلى إهمال معرفة مهمة قد تمكنها من صياغة استراتيجية جيدة وذلك بسبب الصعوبة التي تواجهها في معالجة كميات هائلة من المعارف هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن النجاح المبكر الذي قد تحققه المنظمة قد يدفعها إلى إهمال معرفة أخرى متوافرة لديها حيث ينصب جهدها في السير على نفس الطريق ايمانا منها بأن الماضي والحاضر هو المرشد والضامن للنجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تغرق في التخصص وترتد إلى داخلها وهكذا سيكون المصير هو فشلها حتما، وهناك نمط آخر من الوعي المعرفي المحدود يتعلق بعدم قدرة المنظمة على استخدام المعرفة المتاحة لديها عن المنافسين، فنجاحها في أداء عمل ما يجعلها تهمل وتتجاهل قدرة منافسيها في تقليدها وكنتيجه لذلك فإن المنظمة ستبقى تتنافس في الأنشطة الاعتيادية حتى وإن واجهت منافسة شرسة، ولا تميل إلى المنافسة الإبداعية حتى وإن كانت المنافسة فيها ضعيفة وتفتح لها مجالا أوسع للنمو والنجاح، هكذا تبقى استراتيجيات المنافسين وقواعد اللعبة التنافسية خارج حدود وعي الكثير من المنظمات وحتى لو توفرت فإنها تختلف في تقديرها لها.

في ختام هذا النقاش حول العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية بين الوعي المحدود للمنظمات، والتعقيد المضطرب للبيئة فإن المنظمة كما يقول M. Zack ستجد طريقتها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والاستراتيجية وذلك بما يخدم تحقيق أهدافها وينسجم مع مواردها ومتطلباتها وقدراتها الداخلية من أجل تحقيق ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة، حيث يشرح Zack هذا الكلام قائلا¹: " على الرغم من توفر فرصة للحصول على مصادر قيمة من خلال طريق واحد لخلق ميزة تنافسية، لكن في بعض الحالات قد يكون هذا الطريق غير ممكن أو أن المنافسين يقومون بتقليد أو تطوير بدائل لتلك المصادر حيث أن المنظمات التي سوف يكون لها معرفة متنوعة سوف تكون قادرة على دمج وتنسيق مصادرها وقابليتها التقليدية في طرائق جديدة ومميزة توفر قيمة أكثر لربائنها مما يوفره المنافسون الآخرون ويحدث ذلك من خلال مصادر تنافسية متنوعة. وهنا يجب على المنظمة أن تكون قادرة على فهم كيفية الاستغلال والتطوير لمصادرها التقليدية بشكل أفضل مما سيفعله المنافسون حتى لو كان ما تملكه من تلك المصادر غير فريد ولذلك تعد المعرفة المصدر الرئيس والأكثر أهمية باعتبارها أن لها القدرة على الاكتساب والاندماج والخزن، والمشاركة وتطبيقها في القدرات الأكثر أهمية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، فمقترح القيمة الأوسع، للجذب في إدارة المعرفة، يمكن أن يحسن القدرة الأساسية للمنظمة على التنافس، وقد يثار السؤال الآتي: ما الذي يثار حول المعرفة ويجعل الفائدة مستمرة ؟.

¹ Michael H. Zack Developing a Knowledge Strategy, Op Cit,, p128 Trasformed by.

عبد الستار الحافظ، بعض متطلبات إدارة المعرفة "دراسة في محكمتي الجنائيات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (برنامج مقترح) ، دكتوراه فيلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2006، ص:34 -38.

المعرفة ولا سيما المعرفة الضمنية في روتين المنظمة المعقد والضمنية في التجربة تميل إلى أن تكون فريدة وصعبة على خلاف العديد من المصادر التقليدية الأخرى لأنه ليس من السهولة شرائها جاهزة للاستخدام بشكل مباشر لاكتساب معرفة مماثلة، وبذلك يتوجب على المتنافسين أن يتعاملوا مع التجارب نفسها، واكتساب المعرفة من خلال التجارب سوف يتطلب مزيداً من الوقت، والمتنافسين محدودين بشكل كبير في تسريع تعلمهم من خلال الاستثمار في المعرفة التي يتعلمونها، والمثال الواضح لذلك هو شركة (Lease) التي تبنت تأجير الحواسيب الشخصية كما حصل عام 1980 لكسب معرفة فريدة وفعالة من تلك التجارب، بينما تحاول الشركة منع المتنافسين من كسب المعرفة نفسها، إذ أن (Lease) أدركت منفعة مضاعفة المقارنة بمنافسها أولاً من خلال الاستثمار في خطة المعرفة الإستراتيجية الخاصة بها، والثانية بشكل دقيق للمنافسة، وبالأسعار، وعن سعر الإيجار المريح للفرص المستقبلية مع الزبون نفسه. ناهيك عن عمليات التعلم المتبادل التي تحدث بين الشركة والزبائن، إذ أن الزبون الذي يتعاقد مع شركة (Lease) لعقود الإيجار المستقبلية بدون ضياع للعقود التنافسية. وبذلك خلقت (Lease) أساساً مستمراً للمعرفة (أو متجدداً) منيعاً تجاه المنافسة".

المبحث الثالث: التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

المطلب الأول: نشأة وتطور الإهتمام بالقابليات الديناميكية

بعد القبول الذي حضي به مدخل الموارد كأحد روافد الفكر الاستراتيجي المعاصر يركز من خلاله في البحث عن تلك الموارد وحمايتها واستغلالها في خلق القيمة وتحقيق العوائد والأرباح والذي تعزز أكثر ب بروز الكفاءات الجوهرية " Core Compétence " التي اعتبرت أساس بناء الاستراتيجيات والتنافس وخلق القيمة، إلا أن ذلك لم يمنع من بروز بعض الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل ولعل من أبرزها نجد¹:

- ❖ أن مدخل الموارد يقود إلى التركيز بدرجة كبيرة على الموازنة بين موارد المنظمة والفرص البيئية المتاحة ولم يعطي اهماما كافيا لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق واستثمار الفرص في المستقبل، وكما هو الحال المدخل الكلاسيكي (مدخل تحليل الصناعة) فإنه يتجه نحو الإهتمام بالحاضر ومشاكله على حساب المستقبل وفرصه؛
- ❖ المبالغة في التركيز على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، وأن مثل هذا التركيز يؤدي بالضرورة إلى إهمال التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وحجم التهديدات المترتبة على ذلك ؛
- ❖ أن مدخل الموارد يفتقر إلى التطبيقات الإدارية، إذ انه ينادي وينصح المدراء بضرورة الحصول على الموارد الفريدة، النادرة، ذات قيمة، والغير قابلة للإحلال والعمل على تطوير المنظمة بشكل مناسب بما يضمن تحقيق العوائد والأرباح على المدى الطويل، إلا أنه يوضح كيف يمكن القيام بذلك.

¹ أكرم الياسري وآخرون، انعكاس القدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة أهل البيت، العدد 16، أكتوبر 2014، ص: 255.

في خضم هذه الإنتقادات توجهت الجهود نحو التفكير أكثر في مداخل ورؤى تتجاوز هذه العقبات التي وقع فيها مدخل الموارد ولعل من أبرز تلك المداخل والرؤى نجد ما يسمى بإطار "القابليات الديناميكية" "Dynamic Capabilities".

يشير (العبودي علي عبد الرزاق 2015 نقلا عن (Muludin & al. 2013) أنه. يعتقد أن مدخل القدرات الديناميكية هو مدخل جديد يقع بين النظرية التطورية (Nilson & Winter 1982) الذي يحاول الإجابة على السؤال المتعلق بكيفية نمو المنظمات بمرور الوقت ووجهة النظر المستندة للموارد التي تحاول الإجابة على السؤال الذي يتمحور حول كيف ولماذا لا تتجانس مختلف المنظمات في مختلف مواردها، وكذلك مدخل التعلم التنظيمي "Organization Learning" الذي يبحث عن الإجابة حول سؤال جوهرى يتعلق بالكيفية التي تستطيع المنظمة من خلالها اكتساب المعرفة وتوظيفها¹.

ويضيف (العبودي على عبد الرزاق 2015) أن مفهوم القابليات الديناميكية لقي اهتماما بالغا ومتزايدا من قبل الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية لا لتركيزه على بناء المزايا التنافسية المستدامة من خلال الموارد التي تمتلكها المنظمة فحسب، وإنما على تغيير تلك الموارد بمرور الوقت بما يتماشى مع التغيرات التي تحدث في البيئة السريعة التقلب والعالية التعقيد، وهو الأمر الذي يزيد من حاجة المنظمة إلى الإبداع والإتيان بالجديد لضمان القدرة على التعامل مع ديناميكية البيئة وتحقيق البقاء والإستمرارية والتميز² وهو نفس السياق الذي يؤكد (Lie-Yu Wu 2010) الذي يرى أن القدرات الديناميكية "مهمة وضرورية لتحديد الميزة التنافسية تحت التقلبات البيئية وهو يعتقد أنها تمثل نهجا ناشئا يمكن أن يكون تكامليا لفهم مصادر جديدة للميزة التنافسية"³.

في وجهة نظر أخرى يرى (Gary Pisano. 2016) أن إطار القدرات الديناميكية جاء في سياق البحث عن إجابة للسؤال الجوهرى التالي: لماذا بعض المنظمات هي أكثر قدرة على التكيف من غيرها ؟ حيث يمكن استخدامه لتفسير الإختلاف بين المنظمات وكذلك إطلاع المديرين على كيفية اتخاذ قرارات أفضل بشأن تلك القدرات باعتبارها من الخيارات المهمة لتحقيق مزايا تنافسية وبالتالي ينبغي أن تكون تلك القدرات الديناميكية للمنظمة نقطة محورية في التحليل الإستراتيجي"⁴.

¹ العبودي علي عبد الرزاق وآخرون، دور القابليات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية في مصرف ايلاف الإسلامي"، مجلة المثنى للعلوم لاقتصادية والادارية، المجلد الخامس، العدد 02 (المحور الاداري) ، 2015، ص 18.

² نفس المرجع ونفس الصفحة .

³ Lie-YuWu, *Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility*, Journal of Business Research 63,2010,p 28

⁴ Gary Pisano, *Towards A Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition*, HBS Working Paper, June, 2016,p7

المطلب الثاني: القابليات الديناميكية: المفهوم والأهمية

بحكم حداثة المصطلح في أدبيات الإدارة الاستراتيجية فإنه لا يوجد تعريف محدد ودقيق للقابليات الديناميكية، حيث اختلفت وجهات النظر حول مضمونه وحسب (صالح عبد الرضا. 2016) فإن الباحثين تناولوا هذا المصطلح وفق أربعة منظورات هي: وجهة نظرتي بأن القابليات الديناميكية هي قدرة (Ability). ووجهة نظر ثانية ترى بأنها عمليات (Processes)، أما صنف آخر من الباحثين فتناولوها على أساس أنها أنماط (Patterns) في حين أن وجهة النظر الرابعة والأخيرة فتناولتها على أساس أنها إمكانية " (Capacity)¹. فحسب وجهة النظر المستندة إلى اعتبار القابليات الديناميكية قدرة (Ability) يعرفها (Teece & al 1997) على أنها " قدرة المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية"²، في نفس السياق يرى (Triereu. 1997) أن القدرات الديناميكية هي " قدرة المنظمة على تطوير مهارات الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية وهي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية"³، ليعود (Teece & al) سنة 2007 ويقدم تعريفا أوضح يرى من خلاله أن القدرات الديناميكية هي "قدرة المنظمة على استشعار التهديدات البيئية والفرص الجديدة واستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة والغير الملموسة لإدامة تنافسيها"⁴ وواضح من هذا التعريف أن المعرفة هي أحد الأصول الغير الملموسة التي يتحدث عنها Teece.

في حين يرى أصحاب وجهة النظر المستندة إلى العمليات (Processes) على أن القدرات الديناميكية هي " تلك العمليات التنظيمية والاستراتيجية التي يستطيع المدراء من خلالها تحويل الموارد إلى موجودات إنتاجية جديدة في بيئة الأسواق المتغيرة"⁵ وفي نفس السياق يرى (Kuuluvainem. 2011) بأنها " العمليات ذات الصلة بقابلية المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة مواردها كي تستطيع الإستجابة بطريقة أفضل للمتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية"⁶، ويبدو أن أصحاب وجهة النظر هذه قد قدموا تعاريفهم للقابليات من زاوية الإنتقاد الذي كان موجه لمدخل الموارد في النقطة المتعلقة بافتقاده للعمليات الإدارية التي من خلالها يتم إعادة تشكيل الموارد حيث

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12-19.

² David. J. Teece et al, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 7, 1997, p 516.

³ G. Altintas , *Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique?*, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, P 9

⁴ David J Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance*, *Strategic Management Journal Strat Mgmt. J.* , 28, August 2007, pp 1319-1320.

⁵ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

⁶ العبودي علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

أن وضع أصحاب هذا الطرح العمليات التي تستطيع من خلالها المنظمة تكييف وإعادة تشكيل مواردها ولكن دون أن يحددوا بالضبط تلك العمليات

في وجهة نظر أخرى، يرى أصحاب الرأي الثالث والمستند إلى اعتبار القابليات الديناميكية أنماط (Patterns) وفي مقدمتهم (Chiang, 2008) أن القدرات الديناميكية " أنماط المنظمة المتعلمة التي تمكنها من تشكيل بيئتها التنظيمية وتعديل قاعدة مواردها، فضلا عن توليد وتكييف إجراءاتها التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية"¹، في نفس السياق يرى (Martine & al2000) أن القابليات الديناميكية هي " النمط المستمر من الروتينات الاستراتيجية التي من خلالها يقوم المديرون بتغيير قاعدة الموارد ودمجها وتنسيقها لخلق استراتيجية جديدة لخلق القيمة"²، أما (Bitar, 2004) فيرى بأنها " القدرة الجامعة للمنظمة من أجل خلق ميزة تنافسية عن طريق تطوير وإدامة وتجديد قابلياتها من خلال عملية التعلم المستمر سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة"³، والواضح أن أصحاب وجهة النظر هذه يركزون على التعلم التنظيمي كأسلوب متوازن يسمح بتكييف البيئة الداخلية للمنظمة ومواردها مع تغيرات البيئة الخارجية، وهم بطرحهم هذا يفسرون أكثر نوع العمليات التنظيمية التي يجب القيام بها من أجل ضمان إعادة تشكيل موارد المنظمة وتجديدها بما يتماشى وتغيرات البيئة الخارجية.

أما وجهة النظر الرابعة والأخيرة، فهي تنظر إلى القابليات على أنها " إمكانية " (Capacity) وفي هذا السياق تجد أن (Salunke & al. 2011) يرى بأنها" تشير إلى إمكانات المنظمة للحل المنهجي للمشاكل بالإضافة إلى ميولاتها في تحديد الفرص والتهديدات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب حيث تكون موجهة نحو السوق وتحفيز قاعدة مواردها"⁴، أما (Wang & Ahmad2007) فينظران إليها على أنها " توجه سلوكي مستمر للمنظمة لخلق تكامل وإعادة تشكيل وتجديد مواردها باستمرار والأهم من ذلك هو إعادة تشكيل قدراتها الجوهرية كاستجابة للتغيرات البيئية بهدف تحقيق واستدامة الميزة التنافسية وهي بذلك ليست مجرد عمليات بسيطة بل هي مضمنة في العمليات Dynamic capabilities are not simply processes, but embedded in processes⁵، والملاحظ من هذا التعريف أن الهدف من القابليات الديناميكية هو إعادة تشكيل الكفاءات الجوهرية من أجل تحقيق واستدامة الميزة التنافسية.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² K. M. Eisenhardt & J. A. Martin **Dynamic Capabilities: What Are The?**, Strategic Management Journal , 21, 2000,p1107 .

³ العبودي على عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁴ المرجع نفسه، ص: 16.

⁵ Wang, C. L. and Ahmed, P. K, Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, Vol9, N01, 2007, p35 .

إذن، بناء على ما تناولته التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط الجوهرية التالية:

- أن هذه التعاريف والمقدمة وفقا لمنظورات مختلفة تجيب بصورة واضحة عن الأسئلة التي وجهت كانتقادات لمدخل الموارد خاصة بالنسبة لافتقاده للأساليب الإدارية التي تسمح بتجديد الموارد وإعادة تشكيلها؛
- بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول مفهومها إلا أنه يمكن اعتبارها متكاملة ومتراصة من خلال تقديمها لأطار عملي حول كيفية إعادة تشكيل الموارد والمهارات بالشكل الذي يسمح للمنظمة بالتكيف مع البيئة الديناميكية؛
- أن القابليات الديناميكية هي التي تسمح بإعادة تشكيل الكفاءات المحورية Core Competance من خلال التعلم المستمر أي (تعلم على التعلم) ؛
- أن الغرض منها هو البحث عن التطوير والتجديد في العمليات والاستراتيجيات والأنشطة بما يتلاءم مع حدة تغيرات البيئة الخارجية؛
- أنها تشير صراحة إلى العمل على قيادة التغيير والسيطرة عليه وحتى امكانية استباقه، بدلا من انتظار وقوعه، مساندة بذلك الإتجاه المعاصر للاستراتيجية المبنى على الاستشراف ومحاولة استبصار المستقبل وتوظيفه في تسيير الحاضر.

من خلال العناصر السابقة الذكر، يمكن القول أن أهمية القابليات الديناميكية تكمن في كونها جاءت لتعالج العقبات التي واجهت مدخل الموارد ونموذج تحليل الصناعة في تفسير كيفية تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في ظل بيئات تتصف بالديناميكية والتعقيد وهو ما يفرض على المنظمات إعادة تشكيل القابليات التشغيلية والكفاءات الجوهرية التي تمتلكها لمواكبة تلك التغيرات البيئية والاستجابة لها بسرعة أكبر من منافسيها وهذا هو جوهر اطار أو مدخل " القابليات الديناميكية " من خلال اعتبارها تلك العمليات التنظيمية والأنماط التي تقوم بها الإدارة من أجل تجديد وإعادة تشكيل مواردها، وبذلك فهذا المدخل لا يعد بديلا عن مدخل الموارد بل له مكمل له.

المطلب الثالث: مناقشة التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وعلاقته بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية

لكي تكون منهجية مناقشتنا واضحة ومبسطة، فإننا سنحاول أولاً التطرق إلى أصناف القابليات الديناميكية ومن تم محاولة وضع التصنيف الذي يتماشى مع دراستنا، ثم نتقل في الخطوة الموالية إلى التطرق لكل نوع على حدى مناقشين أهميته في إعداد وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

الفرع الأول: أنواع القابليات الديناميكية

يشير (صالح عبد الرضا. 2015 نقلا عن Pavlou & Sawy. 2011) أن الأدب الإداري قد تبني مسميات مختلفة للقابليات الديناميكية للإشارة إلى قابليات متشابهة أو تسميات متشابهة لقابليات مختلفة، ويضيف نقلا عن الباحثان قولهم بأنه "يجب التعامل مع القابليات الديناميكية بوصفها أدوات لإعادة تشكيل القابليات التشغيلية الموجودة وهذه القابليات الديناميكية هي: قابلية الاستشعار Sensing Capability، قابلية التعلم Learning Capability، قابلية التكامل Capability Integrating، وقابلية التنسيق¹ Coordinating Capability" وهو نفس الرأي والتقسيم الذي اعتمده كل من Lie-Yu Wu² و Julia Neves & al³ 2014 وكذلك Mohammed Ibrahim Aminu⁴ 2016 في دراساتهم،

في وجهة نظر أخرى يرى (Teece. 2007) أن هناك ثلاث أنواع من القابليات الديناميكية هي: قابلية الاستشعار Sensing Capability، قابلية الإستحواذ Seizing Capability وقابلية إعادة التشكيل Re-Configuration Capabikity⁵، أما (Wong and Ahmed. 2007) فيقسم القابليات الديناميكية إلى: القدرة على التكيف Adaptive capability، القدرة الإستيعابية Absorptive capability، القدرة الإبداعية Innovative capability⁶. من خلال الآراء السابقة نلاحظ أن هناك اختلاف في تصنيف أنواع القابليات الديناميكية سواء من حيث العدد أو التسميات، ونحن نرى أنها متكاملة وليست متعارضة وأن وجهات النظر هذه المختلفة قد تعود لحدثة الموضوع من جهة، ومن جهة ثانية قد تكون وجهات نظر هؤلاء الباحثين قد تأثرت بسياق الموضوع الذي عالجه كل منهم.

¹ المرجع نفسه، ص: 13.

² Lie-Yu Wu, Op Cit, p29.

³ Julia Neves & al, Building dynamic capabilities through knowledge resources, Tourism Management N. 40, 2014, p 228.

⁴ Mohammed Ibrahim Aminu, Building dynamic capabilities through entrepreneurial orientation, International Journal of Organizational & Business Excellence, Vol. 1, Issue. 2, 2016, p 09.

⁵ David. J. Teece, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microrondations Of (Sustainable) Enterprise Performance, Op Cit, p1319.

⁶ Wang, C. L. and, Ahmed, P. K, Op. Cit, p14.

في سياق توظيف القابليات في بحثنا هذا المتعلق بعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية فإننا سندرج الأصناف التالية: القدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على الاستحواذ، القدرة على التنسيق، القدرة على التكامل والقدرة على إعادة التشكيل، حيث وقع اختيارنا على هذا التصنيف بناء على ما ناقشناه سابقا في تأثير عمليات إدارة المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التي أكدنا فيها أن ذلك الأثر يرتبط ببعدين هما: أنظمة التكيف المعقد والمقترن بالبيئات السريعة التغيير العالية التعقيد وكذلك الوعي المحدود للمنظمات، إذ نعتقد أنه يمكن معالجتهما من خلال القابليات الديناميكية من خلال الأنواع التي أدرجناها، وفي ما يلي شرح لهذه الأنواع:

أولا: قابلية الاستشعار

إن مفهوم قابلية الاستشعار لدى مختلف الباحثين لا يخرج عن كونها اكتشاف ومتابعة الفرص والتهديدات البيئية، وفي هذا الصدد يرى (Tabarsa & al 2014) أن قابلية الاستشعار تشير إلى "الآليات العمليات والقابليات التي تقود المنظمة صوب الإدراك الواعي والديناميكي للفرص والتهديدات البيئية، وهذا يتطلب من المنظمة إقامة علاقات وطيدة مع الزبائن والموردين ومراكز البحث والتطوير وإدامتها باستمرار فضلا عن مراعاتها لأفضل الممارسات في الصناعة"¹، وفي نفس السياق يرى (Lidij & Breznik 2016) أن قابلية الاستشعار تتطلب البحث عن الفرص التي تنتج باستمرار داخل وخارج حدود المنظمة²، أما (Julia Navas. 2014) فتبني أن القدرة على الاستشعار تشير إلى " قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص البيئية ومتابعتها وتفسيرها"³.

الملاحظ من خلال هذا التعاريف أنها تحاول تجاوز العمى الإدراكي **Perceptual Blinders** الذي تحدثنا عنه سابقا الذي قد يكون ناتجا عن شدة التركيز على الحاضر ومشاكله وإهمال ما تحتاجه المنظمة من معرفة مهمة من بيئتها الخارجية التي قد تسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية وهو الجوهر الذي ركز فيه M. zack أعماله من خلال تأكيده على أنه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على فهم كيفية الاستغلال والتطوير لمصادرهم التقليدية بشكل أفضل مما سيفعله المنافسون، مستندة في ذلك إلى المعرفة الاستراتيجية كإطار مرجعي لمعرفة ما تعرفه المنظمة وما يجب أن تعرفه، وبالتالي فإن تجاوز العمى الإدراكي يرتبط بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمة على استشعار الفرص وتهديدات البيئة الخارجية من خلال إقامة علاقات متميزة مع الزبائن، الموردين. وإهمال وضع المنافسين.

¹ العبودي علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

² L. Breznik, M. Lahovni k: **Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case Studies**, Management, Vol. 21, 2016, Special Issue, p170.

³ Julia Naves & al , Op. Cit,p 225.

في مفهوم آخر لقابلية الاستشعار يرى (Hou, 2008) أن القدرة على الاستشعار تكمن في " قدرة المنظمة على اكتشاف البيئة وفهم احتياجات الزبائن وديناميكية السوق بطريقة أفضل من المنافسين " ¹ والملاحظ على هذا التعريف أنه يربط قابلية الاستشعار مباشرة بتتبع احتياجات الزبائن: حيث أن المنظمة التي تكون لها قدرة استشعار عالية عادة ما تنجح في فهم تلك الاحتياجات وترجمتها إلى منتجات بطريقة أسرع من المنافسين، كما أن هذا التعريف كذلك يعالج جزءا من اشكالية التحيز المعرفي Cognitive Biases للمنظمات التي عادة ما تفضل الميل للإستقرار وعدم التحول نحو الأسواق الإبداعية.

يؤكد التعريف السابق كذلك على أهمية ما طرحه Parahald et Hamel في نموذجه للقصد الاستراتيجي الذي أكد فيه على ضرورة تتبع احتياجات الزبائن وفرص الأسواق والذي عبر عنه في نموذجه " بالبصيرة" وأن الكفاءات الأساسية Core Competance يجب أن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من تلك الأسواق، وبالنتيجة تقديم مساهمة كبيرة في العوائد والأرباح وفي إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال طرح المنتجات الجديدة التي يكون من الصعب على المنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التأكيد على أن المعرفة الإبداعية هي أساس التنافس وبناء المزايا التنفسية في بيئات الأعمال المعاصرة التي تتصف بالديناميكية وسرعة التغيير.

ثانيا: قابلية التعلم

تجمع كل الأدبيات المعاصرة على أهمية التعلم بالنسبة للمنظمات المعاصرة باعتباره يشير إلى التحسين المستمر للأعمال والأنشطة من خلال الفهم الأفضل والمعرفة الأفضل، وإذا سلكت المنظمة طريقه فإنها حتما ستتحول من منظمات مغلقة وجامدة إلى منظمات متفاعلة تؤمن بالتجديد وتسعى إلى التغيير، فاتحا بذلك أمامها نافذة التحول إلى منظمات متعلمة ومعرفية التي يمكن وصفها بأنها تلك المنظمات التي " تصور كل العمليات بداخلها كعمليات معرفية وتشارك كل أفرادها، وحداتها وأجزائها في توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها " ²

بالعودة إلى مفهوم قابلية التعلم وبحكم ارتباط هذه الأخيرة بمفهوم إدارة المعرفة فإن آراء الباحثين لا تخرج عن تعريفها في كونها خلق، نشر وتطبيق المعارف الجديدة، في هذا السياق يشير (صالح عبد الرضا 2016) إلى أن العديد من الباحثين ومنهم (Hertog, 2010, Winter, 2002) يعتقدان أن التعلم يمثل قدرة ديناميكية من خلال تأكيدهم أن القابليات الديناميكية التي تشكل الطرق المنهجية لتعديل الروتينات التشغيلية للمنظمة تنبثق من التعلم، حيث تنعكس قدرة المنظمة على التعلم من خلال قدرتها على توليد المعرفة الداخلية واكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها من خلال عملية التشارك المعرفي ³، في هذا السياق يرى (Mohammed Ibrahim Aminu, 2016). أنه بمجرد تحديد الفرص فإنه يجب على المديرين بعد ذلك معالجتها بمنتجات أو خدمات أو عمليات

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 371.

³ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

جديدة تتطلب اتخاذ قرارات لتجديد قدرات المنظمة القائمة من خلال تعلم معارف ومهارات جديدة¹ وهو نفس رأي (Julia Navas et al. 2014) التي ترى أن قابلية التعلم تشير إلى القدرة على تجديد القدرات التشغيلية القائمة بمعارف جديدة²، أما (Palou & Wing 2001) فيعتقدان أن قابلية التعلم تتطلب أربع روتينات أساسية هي: اكتساب المعرفة واستيعابها، وتحويلها واستثمارها لخلق معرفة جديدة تنعكس على إعادة تشكيل القابليات التشغيلية التي تمتلكها المنظمة³.

إذن، هذه القابلية حسب رأي الباحث تحاول أن تتجاوز أنظمة التكيف المعقد (CAS)) التي تحدثنا عنها سابقا من خلال التأكيد على التعلم كخيار لموا جهة حالة اللاتأكد واللايقين في البيئة والذي يسمح بخلق معارف جديدة تكون بمثابة موجه لاستراتيجية المنظمة (المعرفة الإبداعية التي يتحدث عنها M. Zack) كما أن هذه القابلية كذلك تسمح بتجاوز الوعي المحدود للمنظمات من خلال البحث عن المعرفة من داخل وخارج المنظمة وتوظيفها في بماء استراتيجياتها هذا من جهة، ومن جهة ثانية تجاوز العى الإدراكي والتحيز المعرفي وإهمال المعرفة التي قد تكون مفيدة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية من خلال التأكيد على أهمية التشارك المعرفي بين جميع مستويات المنظمة دون إهمال العمليات الأخرى لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة واستيعابها، التطبيق والاستخدام، وخلق المعرفة الجديدة) من أجل إعادة تشكيل القدرات التشغيلية للمنظمة.

ثالثا: قابلية الإستحواذ

إن استحضار الفرص السوقية شيء والإستحواذ عليها شيء آخر، ولقد أدرك Teece. 2007 هذه الحقيقة بقوله "إن المنظمة قد تستشعر الفرصة الموجودة في السوق إلا أنها قد لا تكون قادرة على استثمارها بالطريقة الصحيحة وبالتالي فإن كلا منهما شيء مختلف عن الآخر، وفي سياق تعريف قابلية الاستحواذ يرى (Cao. 2011) أن قابلية الإستحواذ تعبر عن "قدرة المنظمة على استثمار الفرص المتاحة في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة"⁴ حيث يتطلب ذلك اختيار التكنولوجيا الصحيحة أو تحديد العملاء المستهدفين. الخ⁵، أما (Teece. 2011) فيرى بأن قابلية الإستحواذ تتضمن تصميم نماذج الأعمال التي تلي حاجات ورغبات الزبائن وتسهم في خلق القيمة للمنظمة كما تتضمن تأمين الموارد المادية والبشرية الضرورية ووضع نظام فاعل لتحفيز العاملين وربط علاقات جيدة مع الموردين. . . فمن المهم خلال هذه المرحلة أن تقوم المنظمة بتعبئة الموارد لاستثمار الفرصة والاستحواذ عليها لخلق القيمة وذلك من خلال خلق المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة"⁶.

¹ Mohammed Ibrahim Aminu, Op. Cit, p 4

² Julia Naves & al, Op. Cit, p 225

³ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

⁴ نفس المرجع ونفس الصفحة .

⁵ L. Breznik, M. Lahovni k, Op. Cit, p 170.

⁶ العبودي علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

إن هذه القابلية حسب رأي الباحث هي في غاية الأهمية لأنها تعبر روح الفكرة التي يطرحها مدخل أو اطار القابليات الديناميكية، فإذا كانت فكرته مبنية على كيفية إعادة تشكل الموارد والقابليات التشغيلية وجعلها متجددة باستمرار فإن ذلك لا يعني شيئا بدون خلق القيمة للمنظمة من خلال الإبداع في المنتجات التي تلبى حاجات الزبائن، كما تؤكد هذه القابلية على ضرورة التنسيق والتكامل وتعبئة الموارد من أجل استغلال الفرص المتاحة من أجل تحقيق الهدف المنشود وهو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها. كما تؤكد هذه القابلية أيضا على أهمية المعرفة باعتبارها مصدرا لتلك القيمة التي تبحث عنها المنظمة والتي تتجسد في إبداع منتجات وخدمات تلبى حاجيات الزبائن ورغباتهم، فالمعرفة تستمد قيمتها من التطبيق والاستخدام، وباعتبارها موردا لا ينضب ويتزايد بالإستخدام فإن كل الإهتمام ينصب حول كيفية خلق المعارف الجديدة ومن تم فإن هذه القابلية قد تحد من التحيز المعرفي للمنظمة وتجعلها أكثر اتجاها نحو المنافسة الإبداعية التي تعتمد أساسا على المعرفة الإبداعية باعتبارها مفتاح المنافسة والبقاء والإستمرارية في ظل بيئة وأسواق تسودها الحركية والتعقيد المضطرد.

رابعا: قابلية التكامل

إذا كان الهدف من القابليات الديناميكية هو إعادة تشكيل الموارد فإن هذه الأخيرة أي إعادة تشكيل الموارد نعتمد على تكامل موارد المنظمة وأصولها لأن إعادة تشكيل القابليات التشغيلية الموجودة يتطلب منطقا جمعيا وأنماطا من التفاعل المشترك، في هذا السياق يرى(Cliff Bowman & al 2003) أن قابلية التكامل تعني القدرة على دمج الموارد والأصول الجديدة¹، ويشير(صالح عبد الرضا نقلا عن (Okhuysen & Eisenhardt. 2012) أنه لما كانت المعرفة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم عادة ما تكون فردية فإن تكامل هذه المعرفة على المستوى التنظيمي هو أمر ضروري لإعادة نشر التشكيلات الجديدة من القابليات التشغيلية، وبالتالي فهي تؤكد على نشر كل الموارد والقابليات بطرق جديدة أو مرنة لدعم التجديد التنظيمي.²

إن هذه القابلية حسب رأي الباحث أيضا تصب في أفكار M. CEltory التي عالجنها سابقا خاصة في البعد المتعلق بتكامل المعرفة والذي يركز على ضرورة نشر وتقاسم المعرفة بالإضافة لضرورة التجديد وإبتكار معارف جديدة من أجل إعادة تشكيل الموارد والقدرات، بالإضافة إلى تأكيد هذه القابلية على ضرورة التشارك المعرفة من أجل تجاوز الوقوع في التحيز المعرفي الذي قد يهمل المعرفة الفردية على حساب المعرفة الجماعية وهو ما من شأنه أن يدفع نحو إعداد وتنفيذ جيد للاستراتيجية.

في سياق متصل، والمتعلق بتوضيح الفرق بين القابليات الديناميكية Dynamic Capabilities والقدرات العملائية Operationel Capabiliyies يشير(رياض نقلا عن. Neves & Haller 2014) أن هذا الأخير يعتبر "القدرات

¹ Cliff Bowman and Veronique Ambrosini , **How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy** ,British Journal of Management, Vol. 14, 2003,p 295.

² صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 14. .

Collection of Capabilities" حسب مفهوم (Winter & al 2003) تعبر عن مجموعة من الروتينات التنظيمية routines وهي تصف كيف يتم تشغيل الروتينات التنظيمية بفعالية مقارنة بمستوى المنافسة، حيث تعتبر القدرات بذلك عبارة عن مستوى مرتفع من الروتين التنظيمي¹، في نفس السياق وبفكرة أكثر وضوح ودقة يشير (رياض. 2016 نقلا عن Pavlou & Sawy. 2011) أن "القدرات الديناميكية تصف القدرة على إعادة التشكل والتغيير Reconfigure and Change بينما يشير مصطلح القدرات العملية إلى القدرة على الإستمرار اليومي للمنظمة من خلال إنتاج وبيع نفس المنتج في نفس المستوى لنفس مجموع الزبائن، أما القدرات الديناميكية فهي تشير إلى القدرة على تغيير المنتج، عملية الإنتاج، حجم الإنتاج، السوق والزبائن. . الخ"²، وهو نفس رأي (Zahra et al2006) التي ترى أن القدرات الديناميكية توجه نحو التغيير الإستراتيجي وضمان مواءمة المنظمة مع التغيرات البيئية.³

إن هذا الكلام يؤكد مرة أخرى على أهمية المعرفة وخاصة تلك الضمنية منها (الروتينات التنظيمية) في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة باعتبارها فريدة ويصعب تقليدها، وبذلك هناك إجابة واضحة مقولة M. zack أن المنظمة ستجد طريقها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية حيث يكون ذلك من خلال قدرة المعرفة باعتبارها روتين تنظيمي عالي على إعادة تشكيل القدرات الجوهرية من خلال "التعلم على التعلم" الذي يسمح لها بالإئتمان بالجديد في الرؤى والأساليب والمنتجات التي تسمح لها بالبقاء والإستمرارية والتميز في ظل بيئات تتصف بأنها سريعة التغيير وعالية التعقيد، وتعبير أدق ما يسميه M. Zack المعرفة الإبداعية.

خامسا: قابلية التنسيق

يرى (Pavlou & Sany. 2011) أن القدرة على التنسيق تعني القدرة على تنظيم ونشر المهام والموارد والأنشطة لخلق قابليات تشغيلية جديدة، وأن هناك روتينات أساسية لقابلية التنسيق يمكن أن يستدل عليها في هذا المجال مثل: تخصيص الموارد اللازمة، اختيار الشخص المناسب، تحسين التداؤبية والتآزر بين المهام والموارد وتنظيم الأنشطة الجماعية. . الخ"⁴، ويؤكد (Cliff Bowman & al 2003) (على أنه كلما كان هناك تشجيع على التعلم الفردي والجماعي كلما قلة الحاجة إلى التنسيق⁵، وفي سياق توضيح الفرق بين قابلية التكامل وقابلية التنسيق يمكن القول أن هذه الأخيرة تركز على تنظيم الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد، بينما تركز قابلية التكامل على بناء إحساس وفهم مشترك على المستوى التنظيمي بما يخلق الحافز للعمل نحو الوصول إلى الأهداف

¹ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² نفس المرجع ونفس الصفحة.

³ Raft Wilden et al ,Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, Long Range Planning ,Vol46,2013,p74 .

⁴ Mohammed Ibrahim Aminu, op. Cit ,p 05 .

⁵ Cliff Bowman and Veronique Ambrosini ,Op. Cit ,p 297.

المنشودة، وهما يشكلان مع بعض حسب رأي الباحث ذلك الشيء الطموح والمقنع الذي قدمه Hamel Parahald & في سياق حديثهما عن القصد الاستراتيجي.

سادسا: قابلية إعادة التشكيل

تشير هذه القابلية إلى القدرة على إعادة تشكيل الموارد ونشرها لمعالجة التغيرات والفرص التي تحدث في البيئة¹، وهي تمثل حسب (Ambrosini. 2011) الحلقة الأخيرة في المنظور الإجرائي للقدرات الديناميكية، حيث يرتبط هذا المفهوم بعملية الخلق الداخلي لقابليات جديدة أو الحصول على قابليات جديدة من مصادر خارجية والتكامل فيما بينها، فالقابليات التنظيمية يمكن الحصول عليها بإحدى الطريقتين إما البناء الداخلي لهذه القابليات وإما اكتساب هذه القابليات من خارج المنظمة. ويتعلق البناء الداخلي للقابليات بعملية تحويل القابليات الحالية للمنظمة عن طريق إعادة نشر أو ربط هذه القابليات أما اكتساب القابليات فإنه يشير اكتساب هذه القابليات من المصادر الخارجية، فالقابليات التي يتم خلقها داخل المنظمة أو تلك التي يتم اكتسابها من خارجها يجب أن يتم العمل على تكاملها في التشكيل الحالي للقابليات الموجودة في المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تنخرط المنظمة في كل الأنشطة ذات الصلة بقابلية التشكيل وعليها أن تحدد الآلية التي تسمح بتحقيق ذلك.²

المطلب الرابع: نحو إطار متكامل للعلاقة بين إدارة المعرفة-القابليات الديناميكية وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية -إطار مقترح-

لقد أصبح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية منذ العقد الأخير من القرن الماضي وإلى غاية يومنا هذا شيء مختلف تماما عما كانت عليه سابقا، فتحوّلت ميكانزمات إعداد الاستراتيجية من البحث عن التكيف والتموقع في الأسواق وفق فرضية مفادها أنه " يمكن تفسير الأداء المتفوق للمنظمة عن طريق الميزة التنافسية المنبثقة من موقعها الفريد في صناعتها سواء من حيث التكاليف أو التمايز مستندة في تحديد موقعها هذا على تحليل سلسلة القيمة لأنشطتها ووفق طرح يرى أصحابه وفي مقدمتهم M. Porter أولية الأنشطة على الموارد"³ إلى صياغة مبنية على الحركية والقصد الاستراتيجي، ولعل بداية هذا التحول كانت مع ما طرحه (Minezberg. 1988) حول مفهومه الشامل للاستراتيجية واعتبارها كنسق متحرك وديناميكي يعكس سلوك المنظمة عبر الزمن، وهو بذلك يؤكد على الجهود المستمرة المبذولة من قبل المنظمة لخلق الموازنة بين كيفية تخصيص واستخدام الموارد والأهداف التي تريد تحقيقها، ليأتي الدور بعدها على مفهوم القصد الاستراتيجي (Parahald & Hamel. 1989) الذي يحاول صياغة

¹ Lidija Breznik & al, Op. Cit ,p170.

² صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³ F. Amesse & al , Ressource, Compétences, Et Strategie De La Firme: Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée su les Compétences, Bureau d'économie théorique et applique (BETA) , Universite Louis Pasteur, Strasbourg,France,2006,p02 .

الاستراتيجية وفق افتراضين أساسيين هما: تبني رؤية طموحة على المدى الطويل وبناء مهارات وكفاءات أساسية تسمح للمنظمة بتحقيق تلك الرؤية والطموحات متجاوزة بذلك هدف التكيف مع البيئة الخارجية وشروط المنافسة إلى أخذ زمام المبادرة ومحاولة تجديدها وتحويلها من خلال توظيف مواردها وكفاءاتها الأساسية في سبيل تحقيق طموحات المنظمة وجعلها أكثر انفتاحا وقبولاً للتغيير واقداما على التعلم والتحسين والتجديد ووفقا لذلك أصبح ينظر للاستراتيجية على أنها خطة واعية وعمل معرفي راقى مصممة بعقريّة المسيرين وبصيرتهم تربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها مستندة في ذلك إلى موارد وقدرات المنظمة من أجل تشكيل مزيج من المهارات والكفاءات الأساسية بإعتبارها عاملا حاسما في النجاح والتفوق وتحقيق المزايا التنافسية، وبذلك أصبحت الاستراتيجية ترسم وتصاغ وفق رؤى استشرافية، استباقية لتغيرات المحيط وتهديداته مشكلة بذلك قطيعة مع "جاذبية الماضي" مبنية على فكر خلاق ومبدع خاصيته كما يقول "ساندلر" التفكير خارج الصندوق بحثا عن خلق فرص جديدة وحشد وتنمية الموارد من أجل استغلالها وتطوير بذلك استراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

بين ثنايا هذه الرؤى والأفكار ولدت رؤية أخرى يرى أصحابها أن "المنظمة وجدت لخلق وتطبيق المعرفة ووفقا لهذا النهج أصبح ينظر للمعرفة كأصل"¹، وأصبح نجاح المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على مخزونها المعرفي الفريد والتميز، في سياق ذلك أصبحت المنظمات أكثر رغبة في أن يكون لديها مستوى أفضل من المعرفة (Know Best) التي تسمح لها بالوصول إلى الممارسة الأفضل لأعمالها (Best Practicies) حيث يشير (Atul Gupta & al (2002) إلى أن إدارة المعرفة هي "خبرات هادفة إلى التأثير على الإنتاجية والإبتكار بطرق عميقة وهو الأمر الذي يؤدي إلى تغيير المشهد التنافسي للأعمال المعاصرة، حيث يمكن الاستناد إلى إدارة المعرفة في تخفيض التكاليف وكذلك خلق قيمة مضافة للعملاء من خلال زيادة جودة المنتج وبالتالي فهي تسمح بالانتقال من التركيز على التفاصيل البسيطة للعمليات اليومية إلى عمليات أوسع ترتبط باتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإضافة إلى تحسين العمليات التي تسمح المدخلات إلى مخرجات² مما زاد من أهمية توظيف الموارد المعرفية للمنظمات في رسم مسار مستقبلها والبحث عن معرفة مطالب هذا المستقبل الغير واضح المعالم.

غير أن حدة تقلبات المحيط وعدوانيته فرضت إعادة التفكير حول كيفية صياغة الاستراتيجية وتحقيق تلك الإستدامة باعتبار أن البحث فقط عن تلك الموارد النادرة والغير قابلة للتقليد والإحلال وتوظيفها أصبح غير كافي لإعداد وتنفيذ استراتيجية ناجحة تسمح بتحقيق الاستدامة في المزايا التنافسية، بحكم أن الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة أصبحت متغيرة ومتحركة أكثر من كونها اطار مرشد للتصرفات وسلوكها الاستراتيجي مما

¹ Ignocio Cepeda-Carrion & al, **Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value**, European Research on Management and Business Economics, 2017, p 02.

² Atul Gupta & al, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management Practice, October 2002, p04.

فرض التأكيد مرة أخرى على ضرورة إضفاء قدر كافي من المرونة والحركية على استراتيجية المنظمة إذا ما أرادت الاستمرارية والنجاح والتفوق على المنافسين في ظل بيئات أصبح الثابت الوحيد فيها هو التغيير هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن سرعة التغيرات البيئية وديناميكيته قد يعيق التوظيف السليم لقدرات المنظمة ومواردها المعرفية في رسم مساراتها المستقبلية فقد تفشل المنظمات في رؤية المعرفة الضرورية والبحث عنها عند رسم مساراتها المستقبلية كما قد تفشل المنظمة في استخدام المعرفة التي تمتلكها لأنها لا تعي أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما قد تفشل كذلك في مشاركة المعرفة بين مستوياتها وأفرادها في الوقت والمكان المناسبين مما يزيد احتمال فشله بالإضافة إلى تحدي آخر متعلق بتجديد المخزون المعرفي للمنظمة

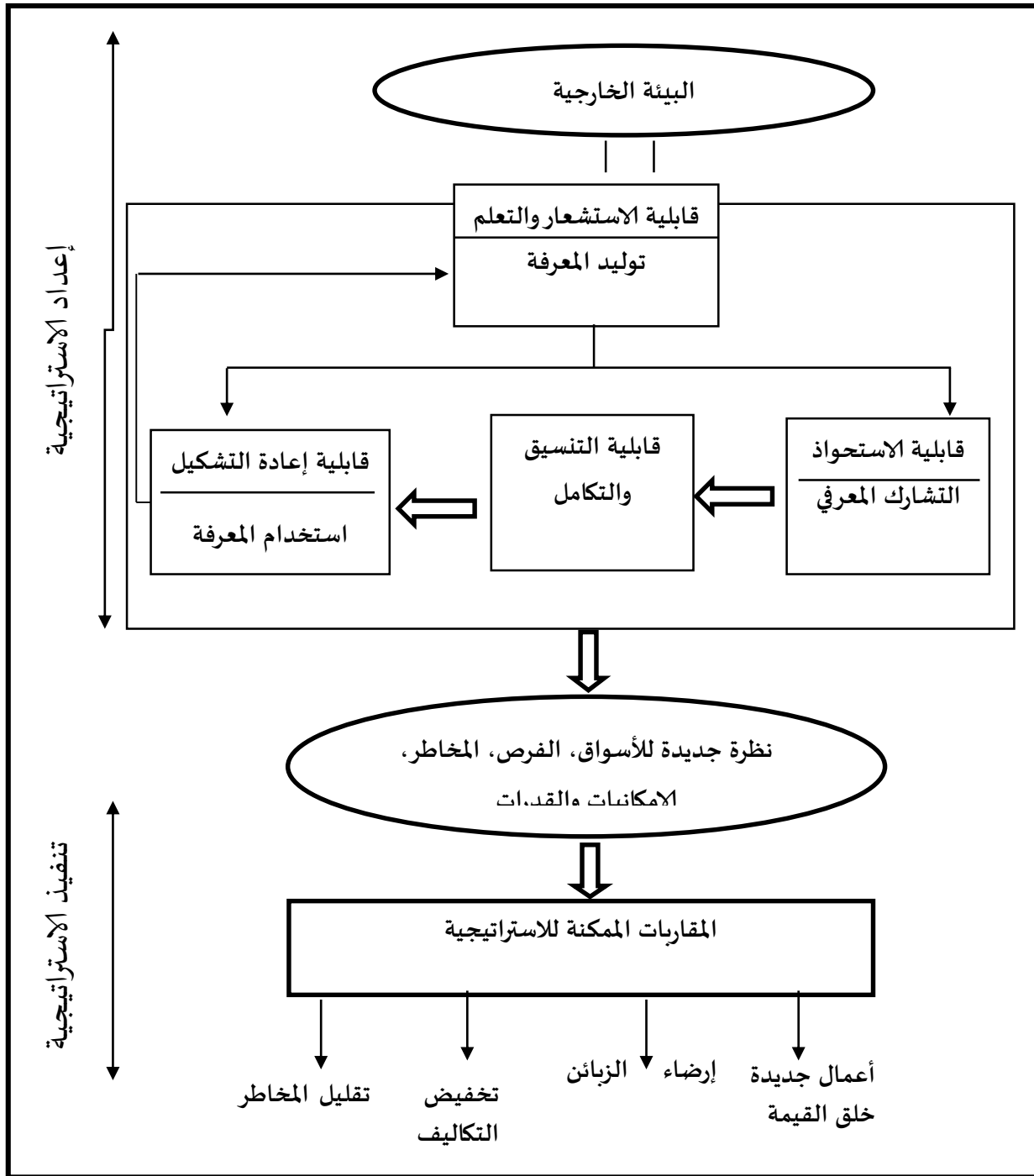
في هذا السياق طرحت " القابليات الديناميكية " كإطار عملياتي تنظيبي يسمح بإعادة تشكيل الموارد وتنسيقها وتكاملها بما يسمح بالحفاظ على المزايا التنافسية واستدامتها في ظل البيئات الديناميكية، محولة بذلك مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي من التركيز في البحث عن تلك الموارد النادرة والفريدة والغير قابلة للتقليد والإحلال إلى العمل أكثر على ضمان التكيف والتكامل والتنسيق من أجل إعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية لتتلاءم مع متطلبات التغيير الحاصل في البيئة مستندة في ذلك إلى مجموعة من القابليات المتكاملة وهي: قابلية الاستشعار، قابلية التعلم، قابلية التكامل والتنسيق، قابلية الاستحواذ، وقابلية إعادة التشكيل، لترسم بذلك ملامح لبنة أخرى للفكر الاستراتيجي المعاصر ويتحول من فكر استراتيجي ثلاثي الأبعاد (موارد، تموقع، محيط) إلى فكر استراتيجي رباعي الأبعاد (موارد، قابليات، تموقع، محيط) وبالنتيجة أصبح إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها مبني على ضرورة توفير نظام معرفي متكامل لاستشعار الفرص والاستحواذ عليها جوهره هو التفاعل بين القابليات الديناميكية وعمليات إدارة المعرفة من أجل إعادة تشكيل الموارد والكفاءات الأساسية بطريقة منهجية ومستمرة بالشكل الذي يسمح بتوافقها مع النظرة الجديدة للأسواق والمنافسة،

في هذا السياق تشير (Julia Neves & al. 2014) إلى أنه "بحكم أن المعرفة التنظيمية تعكس الممارسات التي تم التأكد والتحقق من صحتها من خلال التجربة وخضوعها للمناقشة والقبول من قبل المنظمة فإنها تساهم في تسهيل التكيف مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الحالات المعقدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن قاعدة المعارف التنظيمية المتاحة هي أساس لبناء تلك المهارات التي تسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية حيث أن تراكم الخبرة هي آلية للتعلم وتطوير القدرات الديناميكية كما توفر ثروة من الخيارات التي يمكن أن تطبق في مجموعة واسعة من السياقات ولذلك فهي تشجع على تطوير القدرات التي تسمح للمنظمات بتجديد أو تعديل أو توسيع قاعدة مواردها للتكيف مع التغيرات البيئية"¹.

وفي ما يلي إطار مقترح للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية:

¹ Julia Neves & al , Op. Cit , p p 226-227.

الشكل رقم (35) : اطار مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة، القابليات الديناميكية. وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد في:

Ignocio Cepeda-Carrion & al ,Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer, value, European Research on Management and Business Economics , 2017, p 04.

Julia Neves et al, Building dynamic capabilities through knowledge resources, Tourism Management N. 40 ,2014,p 226.

من خلال ما تناولناه سابقا في حديثنا عن القابليات الديناميكية وعمليات إدارة المعرفة والأفكار التي وردت في مقالات كل (Julia Neves & al 2014) و (Mohammed Ibrahim Aminu. 2016) و (M. Zack. 1999). يمكن شرح هذا الإطار المقترح والمطور على النموذج الذي اقترحه (Ignocio Cepeda-Carrion & al. 2017) وفق النقاط التالية:

❖ في ظل بيئات ديناميكية، فإنه من الضروري أن يكون للمنظمة القدرة على المتابعة المستمرة لتغييراتها، وفي هذا السياق طرحت قابلية الإستشعار كأحد الأدوات المهمة التي تسمح للمنظمة بتحديد الفرص الجديدة أو التهديدات المحتملة وهي بذلك تقدم معرفة قد تكون جديدة، حيث يتوقف ذلك على ضرورة وجود قابلية أخرى هي قابلية التعلم التي تشير إلى قدرة المنظمة على توليد المعرفة الداخلية واكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها من خلال عملية التشارك المعرفي، ومن خلال هذه القابلية الأخيرة (قابلية التعلم) تتضح أهمية عمليات إدارة المعرفة وبالأخص عملية توليد المعرفة في تفسير قابليتي الاستشعار وقابلية التعلم، حيث نجد أن توليد المعرفة ما هي إلا تعبير عن قدرة المنظمة على إدراك واستشعار الفرص البيئية وهو الأمر الذي تتطلب قدرة المنظمة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية) وتحليلها ومعالجتها حتى تصبح عبارة عن معرفة يمكن استخدامها بالإضافة إلى استعاب المعرفة الخارجية التي تحيط بالمنظمة مثل: معرفة الزبائن، المنافسين، الموردين. . . الخ وتوظيفها من أجل خلق معرفة وفرص جديدة وبالتالي الوصول إلى تحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

❖ بعد تحديد الفرص والتهديدات البيئية (قابلية الإستشعار) التي قد تعبر عن معرفة جديدة فإن هذه المعرفة المتأتية من البيئة الخارجية يجب نشرها وتقاسمها بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية أو على الأقل المستويات الوظيفية المعنية لتقييمها وهو ما يعبر عن قابلية الإستحواذ، وهذا يوضح جليا أهمية تشارك المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة في تقييم الفرص والتهديدات البيئية.

❖ بناء على تقييم الفرص والتهديدات البيئية (قابلية الإستحواذ) تأتي مرحلة أخرى في غاية الأهمية وهي اتخاذ قرارات بشأن تلك الفرص أو التهديدات البيئية، وهنا هناك خيارين أساسيين هما: إما الحفاظ على الوضع الحالي أي الحفاظ على نفس تشكيلة الموارد والكفاءات والمخزون المعرفي للمنظمة وهذه الحالة حسب رأي الباحث تتماشى مع ما طرحه M. zack حول ما يسميه الاستراتيجية المحافظة التي تميل إلى الحفاظ على الوضع الراهن وتوظيف المعرفة الداخلية على حساب المعرفة الخارجية باعتبار مثل هكذا قرارات تكون قليلة المخاطر، أما الخيار الثاني فهو متعلق باتخاذ قرار يفضي الى إعادة تشكيل الموارد والكفاءات والبحث عن توليفات أخرى تسمح بخلق القيمة للمنظمة وتسمح لها بالتكيف بشكل أفضل مع البيئة الخارجية من خلال استعاب المعرفة الخارجية وتوظيفها مع المتاح منها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أداء أفضل وعوائد أعلى وهذا يتوافق مع طرح M. zack المتعلق بالاستراتيجية الجسورة أو المبادرة التي تبحث عن خلق فرص جديدة وخلق قيمة للعملاء من خلال البحث عن المعرفة خارج الحدود التنظيمية وتوظيفها مع المعرفة المتاحة لتحقيق لتطوير رؤى وأفكار بسرعة أكبر من المنافسين.

❖ إن القرار المتعلق بإعادة تشكيل الموارد يرتبط بصفة وثيقة بقابلية التنسيق وقابلية التكامل، فإذا كان الهدف من القابليات الديناميكية هو إعادة تشكيل الموارد فإن هذه الأخيرة (إعادة تشكيل الموارد) نعتد على ضرورة وجود تنسيق وتكامل يسمح بإعادة نشر تلك الموارد والكفاءات الجديدة وهذا يشير إلى أهمية نقل وتشارك المعرفة بين مختلف المستويات التنظيمية وبين الأفراد والجماعات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن القدرة على التنسيق والتكامل تجعل من تلك التوليفات الجديدة من الموارد والكفاءات قابلة للتطبيق والإستخدام أي أنها تعبر عن تطبيق واستخدام للمعرفة الجديدة (استخدام وتطبيق المعرفة)

بهذا الطرح تتضح أهمية التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية الذي يسمح بإعادة تشكيل الموارد والكفاءات والمخزون المعرفي للمنظمات وفق نظرة جديدة للأسواق والفرص وقدرات المنظمة وامكانياتها، وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل الاستراتيجية أكثر تجديدا واستثمارا للفرص وحركية ومرونة في مواجهة مختلف التهديدات البيئية مما يعطي للمنظمة قدرة أكثر على البقاء والاستمرارية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة شرط أن تكون هذه العملية بصفة مستمرة.

خلاصة

في ختام هذا الفصل الخاص بتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية يمكننا القول أن ظهور المعرفة كمورد استراتيجي هام أدى إلى تحول مفهومها إلى التركيز على الموارد غير المادية التي من أهمها المعرفة والكفاءات خاصة بعد ظهور المقاربة المبنية على الموارد وخلصنا إلى أنه في جميع الأحوال لا يمكن النظر إلى هذه العلاقة من جانب واحد فقط بل يجب النظر من وجهتين:

وجهة النظر الأولى تشير إلى أن الاستراتيجية تتشكل وتصاغ في منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعارف والخبرات خاصة الجديدة منها والابتكارية، فإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية والروتينية التنظيمية توجد في عقول الأفراد وفي تجربة المنظمة فإن هذا سينعكس حتما على طبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والتجربة وهذا الحدس على التوجه الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، أما وجهة النظر الثانية فتستند إلى النظر للمعرفة في إطار كونها نشاط إداري يمارس في وظيفة معينة ومن ثم فإن هذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في دعم ومساندة إستراتيجية الأعمال الخاصة بالمنظمة باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح.

في مقابل ذلك، ومع زيادة حدة تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة والتي من شأنها عاقبة الصياغة والتنفيذ الجيد للاستراتيجية بحكم أن هذا التعقيد والديناميكية قد ينتج عنه وعي معرفي محدود للمنظمات يحد من استشعارها للفرص واستثمارها لها وكنتيجة لذلك أصبح من الضروري أن تركز استراتيجية المنظمات على التفاعل بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية من أجل إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها الأساسية وتجديد مخزونها المعرفي حتى تكون أكثر قدرة على الإتيان بالجديد والتفوق على المنافسين والوصول إلى تحقيق استدامة في مزاياها التنافسية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: بناء وتصميم أداة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

بعد ما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بغرض الوقوف على واقع إدارة المعرفة في تلك المؤسسات وطبيعة العلاقة التي تربطها بإعداد وتنفيذ استراتيجيتها.

وعليه يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الذي سنستعرض فيه منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها، ثم يتم تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الاستبيان لنصل إلى اختبار فرضيات الدراسة ثم نختم باستعراض نتائج الدراسة والإقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة

يشير المنهج العلمي إلى " فن تنظيم عدد من الأفكار من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكزن بها جاهلين أو البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"، وعادة ما يتحدد المنهج المستخدم في أي بحث وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من موضوع دراستنا المتعلق بدراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وحسب الرفاعي(2005) فإن هذا المنهج " يسمح بالتعبير عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كيفيا وكميا، كما يتصف بأنه يقرب الباحث من واقع الظاهرة المراد دراستها، بالإضافة إلى كونه يسمح بتحليل البيانات وتحديد خصائصها وكذلك الروابط القائمة بينها من أجل الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح"¹، ووفقا لذلك فإن دراستنا هذه هي ذات طابع وصفي من خلال ما تناولناه في جانبها النظري الذي وقفنا فيه على وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة، إعداد وتنفيذ الاستراتيجية أما الجانب التحليلي فيتجلى من خلال قيام الباحث بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة بأخذ عينة من اطارات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية قصد تحليلها للتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في تلك المؤسسات.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

كغيرها من الدراسات، استخدم الباحث مجموعة من المصادر قصد الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة وذلك وفقا لما يلي:

❖ البيانات المكتبية

لتغطية الجانب النظري للدراسة، تم الإعتماد على الكتب والمقالات العملية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

❖ المعلومات والبيانات الميدانية

تم الإعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا باعتباره من أكثر الأدوات استخداما في مثل هكذا بحوث نظرا لعديد المزايا التي يتمتع بها التي من أبرزها أنه يسمح بسرعة الحصول على البيانات بالإضافة إلى كونه يسمح للمبحوث الإجابة بحرية تامة وبكل موضوعية عن الأسئلة الواردة فيه دون أي تدخل للباحث.

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية واقتصادية"، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي نحاول فيها التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد عمل الباحث على اختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في القطاعين العام والخاص والتي كانت موزعة عبر كافة التراب الوطني (شرق، غرب، وسط، جنوب)، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموع الهيئة الإدارية العاملة في هذه المؤسسات (إطارات مسيرة، رؤساء أقسام أو مصالح).

ثانياً: عينة الدراسة

في كثير من الأحيان يصعب إجراء بحوث تشمل جميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة نظرا لوجود عدة عوائق تحول دون ذلك، ضمن هذا المعطى فرضت الدراسة على الباحث انتهاز أسلوب العينة الغير احتمالية أي العينة القصدية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة التطبيقية، حيث يقتضي هذا النوع من العينات انتقاء واختيار أفراد من المجتمع بشكل مقصود نظرا لتوفر بعض الخصائص المهمة للبحث في أولئك الأفراد دون غيرهم، في هذا السياق اختيار الباحث عينة قصدية قدرها 215 إطار من الإطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة ولعل السبب وراء اختيارنا لهذا النوع من العينات هو عدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة المجتمع الأصلي هذا من جهة، ومن جهة أخرى كبر حجم مجتمع الدراسة من جهة وتباعده جغرافيا من جهة أخرى وهو ما يتطلب وقتا وجهدا طويلا لمسحه وجمع كافة معلوماته، والجدول الموالي يوضح البعد الجغرافي لعينة الدراسة التي شملت 14 ولاية موزعة على الجهات الأربع للتراب الوطني:

جدول رقم (08): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الولاية	اسم المؤسسة	عدد الاستنابات الموزعة	الولاية	اسم المؤسسة	عدد الاستنابات الموزعة
جيجل	شركة الخزف الصحي	13	الجزائر العاصمة	رامى RAMY للمشروبات	05
	الشركة الأفريقية للزجاج	13		روبية ROUIBA للمشروبات	05
	الكاتمية للفلين	06		المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني	05
	مدبغة الجلود	05		GeniticLeb-sarl-	05
	مؤسسة أقمصة جن جن	05		سونلغاز- المديرية العامة-	02
	مؤسسة خنيفر للجلود	03		بريد الجزائر- المديرية العامة-	02
	المؤسسة المينائية جن جن	05		شركة انجاز المنشآت الكبرى- INERGA-	03
بسكرة	الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS	15	باتنة	مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع موبيليس	01
	مؤسسة تحويل الفلين	2		شركة مشروبات نقاوس	04
	مؤسسة صناعة منتجات	2		اسمنت عين توتة	03

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

03	مؤسسة تعبئة قارورات الغاز- باتنة-			التبييض ومواد الصيانة المماثلة	
05	المؤسسة الجزائرية لصناعات الأنسجة والألبسة التقنية-باتنة-		05	Sarl. Jus –la belle	سطيف
02	تيرصام (TIRSAM) باتنة لتركيب الآلات والجرارات		05	Agon-Styl	
03	مجمع اعمر بن اعمر	قالمة	05	Group Hadad –sarl- SITCERAM-	
03	المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج- فرع تكسالح لصناعة البطانيات-	تيسمسيلت	05	ARGRO-FIRM	
04	شركة الأشغال العامة ERTP – تيسة-	تيسة	05	DMC (مؤسسة توزيع مواد البناء الجاهز Epe/Spa)	
04	SOMIPHOS		03	SIPLAST	بجاية
04	SOMIFER		05	CALPPLAST	
01	ملبنة الحضنة	المسيلة	05	المؤسسة المينائية-بجاية-	
01	المؤسسة الوطنية للفوسفات-فرع سوترامين-SOTRAMINE	عنابة	05	توجة للمشروبات	قسنطينة
02	EPE-BATIMETAL	عين الدفلى	05	المؤسسة الوطنية للملح	
02	ملبنة غريب		03	ZEDPHARM	
02	NAFTAL-SPQ- لإنتاج الزيوت		05	مجمع سيم	البلدية
05	شركة ELsewedy Cables Algeria		05	كسكس ماما	
02	شركة Bergan energy		05	فينوس VENUS	
-	-	-	02	شركة الاسمنت-مفتاح-	
المجموع الكلي: 215 استبيان					

المبحث الثاني: بناء أداء الدراسة

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

تجمع الأدبيات في حقل التسيير والإدارة على صلاحية استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للظواهر المراد دراستها حيث تتوقف جودة تلك البيانات على مدى الدقة والوضوح في تصميمه، في هذا السياق صمم الباحث استبانة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها معتمدا في ذلك على ما ورد في مختلف الأدبيات والأعمال العلمية من مقالات ورسائل ماجستير ودكتوراه و بما يخدم أغراض الدراسة وتوجهاتها.

ولقد تضمنت استبانة الدراسة قسمين أساسيين، تضمن القسم الأول جزئين أساسيين جاء في الأول منه معلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة (السن، المستوى العلمي، مستوى الخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين تضمن الجزء الثاني معلومات تعريفية عن خصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من حيث (اسم المؤسسة، الولاية، الملكية، القطاع، الحجم وعدد سنوات النشاط).

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتة من المؤسسات الجزائرية

أما القسم الثاني فقد تضمن ثلاث محاور أساسية تضمن الأول معلومات حول مدى إدراك إطارات المؤسسات محل الدراسة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة بالإضافة إلى أسئلة حول استراتيجيات إدارة المعرفة وكذلك الممارسات الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة، في حين خصص المحور الثاني لأبعاد المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة حيث تم قياسه بالأبعاد التالية: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المحور الثالث فقد تضمن المتغير التابع في الدراسة وهو إعداد وتنفيذ الإستراتيجية حيث تم قياسه من خلال بعدين هما: القابليات الديناميكية (قابلية الإستحواذ، قابلية التنسيق، قابلية التكامل) في حين البعد الثاني عبرنا عنه بمخرجات الاستراتيجية (تعظيم العوائد، ارضاء الزبائن، القدرة على التكيف). والجدول الموالي يلخص متغيرات الدراسة ومختلف المصادر التي اعتمدها الباحث في قياسه.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم(09): مصادر قياس المتغيرات المعتمدة في الاستبيان

المصادر المعتمدة في القياس	الفقرات وفق ما جاءت في الاستبيان	متغيرات الدراسة	طبيعة المتغير
إدارة المعرفة			
رياض عيشوش (2016)، الياسري وآخرون 2013. Wael Mohamad Subhi Idris & al(2013) ¹ A. Sirén, Charlota(2012) ² روان باسم عبد الشريف(2015) ³	05-04-03-02-01	توليد المعرفة	متغير مستقل
	-09-08-07-06	مشاركة المعرفة	
	13-12-11-10	تطبيق المعرفة	
إعداد وتنفيذ الاستراتيجية			
القابليات الديناميكية			
Jolia Nieves & Sabine Haller(2016) (Ignocio Cepeda-Carrion & al (2016)(2017) صالح عبد الرضا وآخرون(2015) رياض عيشوش (2016) العبودي وآخرون (2015)	17-16-15-14	قابلية الاستحواذ	متغير تابع
	-22-21-20-19-18	قابلية التكامل	
	-24-23	والتنسيق التنظيمي	
مخرجات الاستراتيجية			
عبد الستار مصطفى الصباح (2012) بيسيرا فرنالداز وآخرون (2014) Mohamed Ibrahim Amino (2016)	27-26-25	تعظيم العوائد	
	31-30-29-28	ارضاء الزبائن	
	35-34-33-32	القدرة على التكيف	

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة أعلاه.

¹ Wael Mohamad Subhi Idris & al, Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2; 2013, P74-75

² Sirén, Charlota. A., Unmasking the capability of strategic learning a validation stady, The Learning Oranization, Vol. 19, No. 09, 2012, pp497-517.

³ روان باسم عبد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

تجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار هذه الأبعاد كان وفقا لما جاء في الجانب النظري للدراسة والذي خلصنا في نهايته إلى تقديم اطار نظري مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى الإعتماد على بعض الدراسات السابقة و المذكورة في الجدول المذكور سابقا.

ولقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL) لقياس إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان و الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم(10): مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT SCAL)

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

لاستخدام هذا المقياس يجب حساب كل من المدى والذي يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة لدرجات المقياس (4= 1-5)، ليتم بعدها تقسيم النتيجة المتحصل عليها (أي المدى) على درجات المقياس للحصول على طول كل فئة من فئات المقياس (4/5= 0.8) حيث يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة موجودة في المقياس وهي (1+) وذلك من أجل تحديد الحد الأقصى للفئة الأولى لتصبح (0.8 - 1.8) وهكذا إلى غاية بلوغ أكبر قيمة للمقياس وهي 5، و الجدول الموالي يلخص ما ذكرناه سابقا:

جدول رقم(11): إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات على الأسئلة	الرقم (الدرجة)	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الوزن النسبي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1,8	منخفضة جدا	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفضة	36% إلى أقل من 52%
محايد	3	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسطة	52% إلى أقل من 68%
موافق	4	من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفعة	68% إلى أقل من 84%
موافق تماما	5	من 4,2 فأكثر	مرتفعة جدا	84% فأكثر

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الاحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص: 540.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة وتطويرها على ضوء مراجعة الأدبيات المعتمدة في إعدادها تأتي مرحلة أخرى وهي التأكد من صلاحيتها لقياس ما تهدف إليه، حيث تم الاعتماد على نوعين من الاختبارات هي:

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

يضم هذا الاختبار نوعين من الاختبارات هما:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

حيث أن الهدف من هذا الاختبار هو جعل الاستبيان أكثر دقة ووضوح وتناسق مع أهداف الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات الجزائرية (أنظر الملحق رقم 02) لتحكيمه وإبداء آراءهم حول دقته ووضوح عباراته وكفاية أسئلته من حيث عدد الأسئلة المدرجة في كل بعد من أبعاده، حيث أجرى الباحث التعديلات التي كانت محل اتفاق بين معظم المحكمين، ولعل من أبرز تلك التوصيات دمج قابلية التكامل وقابلية التنسيق مع بعضهما البعض، وذلك بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، لينم الاستقرار على النموذج والصيغة النهائية للاستبيان المدرجة في الملحق رقم (01).

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد إجراء اختبار الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة تم الانتقال إلى مرحلة أخرى تم فيها اختبار مدى الصدق البنائي له بهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغت (50 مفردة من إطارات المؤسسات المبحوثة) ليتم استرجاعها وحساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان وجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول الموالية:

جدول رقم (12): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المعرفة وجميع

عبارات محور إدارة المعرفة

محور إدارة المعرفة					
تطبيق المعرفة		مشاركة المعرفة		توليد المعرفة	
,863**	10	,488**	06	,700**	01
,730**	11	,671**	07	,772**	02
,769**	12	,580**	08	,693**	03
,646**	13	,734**	09	,818**	04
				,436**	05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط الخاصة بعبارات محور إدارة المعرفة هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة المعرفة وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

جدول رقم (13): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور اعداد وتنفيذ الاستراتيجية وجميع عبارات محور اعداد وتنفيذ الاستراتيجية

محور اعداد وتنفيذ الاستراتيجية									
القدرة على التكيف		ارضاء الزبائن		تعظيم العوائد		قابلية التكامل والتنسيق		قابلية الاستحواذ	
,426**	32	,658**	28	,668**	25	,765**	18	,470**	14
0,364**	33	,581**	29	,664**	26	,759**	19	,629**	15
0,442**	34	,426**	30	727**	27	,731**	20	,781**	16
,514**	35	516**	31			754**	21	,783**	17
						716**	22		
						,617**	32		
						,566**	24		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط الخاصة بعبارات محور اعداد وتنفيذ الإستراتيجية هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ ويشير ذلك إلى أن وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور اعداد وتنفيذ الاستراتيجية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور، ومن خلال النتائج المتحصل عليها والمعبر عنها في الجداول السابقة يمكننا القول أن استبيان الدراسة يتمتع بالصدق البنائي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

بعد استكمال اختبارات الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة ننتقل الآن لاختبار ثبات أداة الدراسة (Validity) حيث أن الهدف من هذا الاختبار هو التأكد من مدى استقرار النتائج المتحصل عليها في حالة ما إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة السابقة (50 مفردة) عدة مرات في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، حيث تم استخدام اختبار (Cranbach Alpha) ووفق هذا المقياس فإن الاستبيان يكون مقبول إحصائياً إذا كان نسبته أكبر من 60 % وكلمت كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بثبات قوي، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (14): معاملات الثبات Alpha Cranbach لأداة الدراسة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
ادارة المعرفة	توليد المعرفة	05	0,845
	مشاركة المعرفة	04	0,785
	تطبيق المعرفة	04	0,838
المحور الأول			0,835
اعداد وتنفيذ الاستراتيجية	قابلية الاستحواذ	04	0,790
	قابلية التكامل والتنسيق	07	0,896
	تعظيم العوائد	03	0,754
	ارضاء الزبائن	04	0,685
	القدرة على التكيف	04	0,697
المحور الثاني			0,829
الاستبيان ككل			0,896

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ تراوحت ما بين 0,67 و 0,896، أما قيمة ثبات الاستبيان ككل فقد بلغ 0,896 وهذه القيمة هي أكبر من النسبة المقبولة والمقدرة 60 %، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بثبات قوي وأن البيانات المتحصل عليها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

و نحن في سياق موضوع متعلق بالمعرفة وكما سبق وأن أشرنا إليه أن المعرفة هي نتاج معالجة المعلومات ووضعها في سياق معين من أجل الوصول إلى حقائق معينة، في هذا السياق استعان الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصارا بالرمز (*SPSS)، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها والتي نوجزها في ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: حيث تم استخدامها لوصف أفراد عينة الدراسة وخصائص المؤسسات محل الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Persson): الذي استخدم لتحديد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكذلك طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

* SPSS: Statistical , Package for , Social , Science.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

- معامل ألفا كرومباخ (Crombach s Alpha): حيث استخدم هذا المعامل لتحديد معامل ثبات استبيان الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: حيث استخدمت لقياس الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات كل بعد من محاور الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد Multiple Regression وذلك لمعرفة أثر ابعاد المتغير المستقل (ادارة المعرفة) في اعداد وتنفيذ الاستراتيجية (المتغير التابع)

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات اجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التعريفية لخصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى إجابات إطارات المؤسسات المبحوثة نحو متغيرات الدراسة، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري للبيانات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة وكذلك متغيرات الدراسة والتي استخدمت لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للفقرات و فيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

شملت البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة وكذلك المستوى الوظيفي، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لتلك الخصائص:

جدول رقم (15): الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	155	74,87
	أنثى	52	25,12
	المجموع	207	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	07	3,38
	ليسانس	88	42,51
	ماستر	69	33,33
	مهندس دولة	25	12,07
	دراسات عليا	18	8,69
	المجموع	207	100%
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	122	58,93

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

28,01	58	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
10,62	22	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
2,41	05	20 سنة فما فوق	
100%	207	المجموع	
31,40	65	إطار مسير	المستوى الوظيفي
68,59	142	اطار	
100%	207	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الغالبية المطلقة (97 %) من أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعة (دراسات عليا-مهندس دولة -ليسانس-ماستر) مما يعني سعي المؤسسات محل الدراسة وعملها على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية ذات المعارف والخبرات المتميزة، أما من حيث سنوات الخبرة فقد جاءت الفئة أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 49,2% تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 28,01% ثم فئة 15-20 سنة بنسبة 10,62% وأخيرا فئة 20 سنة فما فوق بنسبة قدرت 2,41%، وما يمكن استنتاجه من هذه النتائج أن هناك تراكم مقبول للمعارف والخبرات على مستوى المؤسسات محل الدراسة خلال 15 سنة الأخيرة، أما من حيث المستوى الوظيفي فإننا نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم إطارات* بنسبة تقدر بـ 68,59% في حين نجد أن 31,47% هم إطارات مسيرة**.

ثانيا: عرض وتحليل خصائص عينة المؤسسات محل الدراسة

شملت تلك الخصائص كل من الحجم، طبيعة الملكية، القطاع الذي تنشط فيه، والجدول الموالي يوضح توزيع خصائص المؤسسات المبحوثة وفقا لتلك الخصائص:

جدول رقم (16): الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة

النسبة%	التكرار	الخاصية	
76 %	38	عامة	طبيعة الملكية
24 %	12	خاصة	
100 %	50	المجموع	
10 %	05	أقل من 250 عامل	الحجم
90 %	45	من 251 عامل فأكثر	
100 %	50	المجموع	

* اطار للأفراد الذين يشغلون صفة مسؤول مصلحة/قسم، مساعد مسؤول مصلحة/قسم

** اطار مسير للأفراد الذين يشغلون صفة مدير، نائب مدير، مدير فرعي، صاحب مؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

صناعية	46	92%
تجارية	01	02%
خدمية	03	06%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسات عينة الدراسة توزعت حسب طبيعة الملكية إلى 76% كمؤسسات عمومية و 24% كمؤسسات خاصة، أما من حيث الحجم فنجد أن ما نسبته 05% هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في حين نجد أن 95% من مؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات كبيرة الحجم، أما توزيع مؤسسات محل الدراسة حسب قطاع النشاط فكان يشير إلى أن ما نسبته 92% من المؤسسات المبحوثة تنشط في قطاع الصناعي أما الباقي فهي مؤسسات خدمية وتجارية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو ادراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

يتضمن هذا المطلب عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وكذلك وجهة نظرهم حول استراتيجيات إدارة المعرفة المعتمدة في مؤسساتهم بالإضافة إلى آراءهم حول مدى توفر الممارسات الإستراتيجية في تلك المؤسسات.

أولاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو إدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

1- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مفهوم إدارة المعرفة وفق وجهة نظرهم

في هذا العنصر نسعى الوقوف على مدى إدراك أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة، وفي سياق هذا الهدف قام الباحث بوضع أربعة تعاريف لإدارة المعرفة وطلب من أفراد العينة اختيار إجابة واحدة، وبعد تفريغ الإجابات تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (17): مفهوم إدارة المعرفة وفق ما تدركه أفراد عينة الدراسة

النسبة%	التكرار	العبارات
32,85	68	إدارة المعرفة هي تلك العملية المنهجية التي تسمح للمنظمة بخلق معارف جديدة تسهم في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية
20,28	42	إدارة المعرفة تعني القيام بما يلزم من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة لتحسين أنشطة المؤسسة و من تم تحسين أداؤها.
18,35	38	إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة الجديدة والتجارب السابقة في صناعة القرارات الحالية والمستقبلية من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز
28,50	59	إدارة المعرفة هي تلك العمليات المتعلقة بخلق، خزن، نشر واستخدام المعرفة من أجل الوصول إلى تحقيق نتائج تنظيمية متميزة و التأثير في الميزة التنافسية للمنظمة.
100%	207	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال قراءتنا لما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من 50% من أفراد العينة كانت وجهة نظرهم لمفهوم المعرفة مبنية على أساس أنها عملية منهجية من جهة، ومصدرا لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية من جهة ثانية حيث حظيت العبارة رقم(01) التي نصت على أن " إدارة المعرفة هي تلك العملية المنهجية التي تسمح للمنظمة بخلق معارف جديدة تسهم في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية " في المرتبة الأولى بتكرار قدره 68 إجابة أي ما يعادل نسبة 32,85 % من حجم العينة ثم العبارة رقم (04) التي كان مضمونها أن " إدارة المعرفة هي تلك العمليات المتعلقة بخلق، خزن، نشر واستخدام المعرفة من أجل الوصول إلى تحقيق نتائج تنظيمية متميزة و التأثير في الميزة التنافسية للمنظمة" بتكرار قدره 59 إجابة أي ما يعادل نسبة 28,50 % من حجم العينة، في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بتكرار قدره 42 إجابة أي ما يعادل نسبة 20,80 % من حجم العينة، أما العبارة رقم (03) التي تضمنت " إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والتجارب السابقة في صناعة القرارات الحالية والمستقبلية من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 38 إجابة أي ما يعادل نسبة 18,35 % من حجم العينة، وهذه الإجابة تعطينا فكرة مفادها أن إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديهم فكرة متقاربة لمفهوم إدارة المعرفة هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن فكرتهم هذه لا تعطي الإنهمام الكافي للمعرفة في رسم التوجهات المستقبلية لمؤسساتهم باعتبار أن التعريف الذي يربط بين المعرفة واتخاذ القرارات المستقبلية جاء في المرتبة الأخيرة.

2- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أهمية إدارة المعرفة وفق ما يعتقدونه

في هذا العنصر نسعى للوقوف على إجابات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، والجدول الآتي يلخص لنا اجابات أفراد العينة حول هذه النقطة:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
المعرفة (Connaissance) هي مورد استراتيجي هام يساهم في خلق القيمة وارضاء الزبائن	3,55	0,791	71 %	متوسطة	3
خلق المعرفة الجديدة ونشرها واستخدامها يساهم في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق	3,14	0,911	62,8 %	متوسطة	4
استخدام وتوظيف المعرفة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أداء العمليات والأنشطة ومن ثم تخفيض التكاليف	3,98	0,588	79 %	مرتفعة	1
أن توظيف المعرفة المتاحة للمؤسسة من شأنه أن يساهم في تقليل المخاطرة بشأن قراراتها المستقبلية	3,69	0,64	73,8 %	مرتفعة	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه احتلت العبارتين (3) و(4) المرتبة الأولى والثانية على الترتيب، حيث يرى 79 % من أفراد العينة أن إدارة المعرفة تساهم بالدرجة الأولى في تحسين العمليات والأنشطة في حين يرى 73,8 % من أفراد العينة أن إدارة المعرفة من شأنها أن تساهم في تقليل المخاطرة بشأن القرارات المستقبلية، أما العبارتين (1) و(2) فقد جاءت في المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب حيث يرى 71 % من أفراد العينة أن المعرفة هي مورد استراتيجي هام لخلق القيمة وارضاء الزبائن، أما ما نسبته 62,8 % من أفراد العينة فيرون أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في خلق ومشاركة المعرفة واستخدامها في تحسين الموقع التنافسي في السوق حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة مما يشير إلى أن المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة لا تعطي الأهمية اللازمة للمعرفة في تعزيز موقفها التنافسي في الأسواق.

3- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجيات إدارة المعرفة

في هذا العنصر نسعى للوقوف على إجابات أفراد العينة حول استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة، حيث كانت اجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجيات

إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	متوسطة	64,2 %	0,678	3,21	تضع المؤسسة خطط متوسطة وطويلة الأجل من أجل الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة
3	متوسطة	70,2 %	0,499	3,51	تقوم المؤسسة بتوثيق المعرفة والتجارب السابقة ونشرها بالطرق الرسمية كالأجتماعات، التعليمات واللوائح... الخ
5	متوسطة	66 %	0,549	3,30	تقوم المؤسسة بتوثيق المعرفة و التجارب السابقة ونشرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات... الخ)
4	متوسطة	67,6 %	0,489	3,38	تعمل المؤسسة على توفير الظروف المناسبة التي تسمح بنشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والأقسام والاستفادة من خبرة بعضهم البعض
2	مرتفعة	72 %	0,698	3,6	تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة من خلال توفير فرص التدريب وتشجيع التعلم والتجارب السابقة..
7	متوسطة	58,6 %	0,916	2,93	تعمل المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع الأطراف ذات العلاقة بإدارة المعرفة مثل: الجامعات والمعاهد مراكز البحث، الزبائن، الموردين... الخ
1	مرتفعة	81,6 %	0,623	4,08	تحرص المؤسسة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية والحفاظ عليها

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد العينة نحو عبارات استراتيجيات ادارة المعرفة تراوحت ما بين 4,08 للعبارة رقم (07) حيث نجد أن 81,6 % من أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤسساتهم نحرص على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، في حين احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,93 وهو ما معناه أن 58,6 % من أفراد العينة موافقين على مضمون هذه العبارة، وفي المجمل ومن خلال قراءة ما جاء في الجدول يمكننا القول أن المؤسسات المبحوثة تميل أكثر إلى الاعتماد على المعرفة من المصادر الداخلية من خلال العمل على توثيق المعرفة السابقة وتوفير الظروف المناسبة لنشرها بالإضافة إلى التركيز على التدريب كأحد المصادر المهمة للحصول على المعرفة الجديدة في حين نجد أن هناك اهمام أقل بمصادر المعرفة الخارجية(الزبائن، الموردين، مراكز البحث... الخ) وهذا ما تؤكدته العبارة رقم (06) التي احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية بمتوسط حسابي قدره 2,93.

4- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة

في هذا العنصر نسعى للوقوف على إجابات أفراد العينة حول مدى وجود ممارسات التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
تمتلك المؤسسة رسالة (une Mission) محددة، مكتوبة و منشورة للجميع	3,55	0,79	71 %	مرتفعة	04
تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة	3,61	0,62	72,8 %	مرتفعة	03
لدى المؤسسة لجان متخصصة لمتابعة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية) الأسواق، التكنولوجيا، أذواق المستهلكين	2,9	0,633	58 %	متوسطة	11
تدرس المؤسسة بجدية الآثار الحالية والمستقبلية للتغيرات البيئية على صناعتها ومجال نشاطها	3,37	0,491	67,4 %	متوسطة	06
تضع المؤسسة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة	3,43	0,781	68,6 %	مرتفعة	05
يتم إشراك جميع المستويات التنظيمية في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	3,25	1,181	65 %	متوسطة	08
تتصف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ب:					
• الطموح	3,19	0,82	65,8 %	متوسطة	07
• الواقعية	3,71	0,613	74,3 %	مرتفعة	02
تقوم المؤسسة بتحديد واختيار استراتيجيتها على أساس:					
• استراتيجية ناجحة طبقتها سابقا	3,9	0,77	78 %	مرتفعة	01
• تحليل استراتيجية المنافسين	2,81	0,87	56,2 %	متوسطة	12
• تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	3,18	1,184	63,6 %	متوسطة	09
• الموارد والمهارات التي تمتلكها المؤسسة	3;07	0,64	61,4 %	متوسطة	10
• الأمور التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها الآخرين	3,31	0,836	66,2 %	متوسطة	06

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

إن الغرض من الجدول أعلاه هو الوقوف على ثلاث نقاط أساسية تعلق النقطة الأولى بالوقوف على ممارسات الادارة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة حيث أوضحت إجابات أفراد العينة وجود لهذه الممارسات ولكن بمستويات تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة، حيث تشير الإجابات إلى وجود خطط استراتيجية واضحة ومكتوبة وكذلك أن المؤسسات تقوم بدراسة تأثير التغيرات البيئية على صناعتها ومجال نشاطها وتقوم على ضوء ذلك بوضع أهداف على ضوء امكانياتها ومواردها المتاحة، وعند سؤالنا عن طبيعة وخصائص هذه الأهداف اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أنها مبنية على الواقعية أكثر من الطموح حيث يرى 74,3 % من أفراد العينة أن أهداف مؤسساتهم تتصف بالواقعية، أما النقطة الثالثة والأخيرة فحاولنا من خلالها معرفة الأسس التي تعتمدها

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

مؤسسات عينة الدراسة في اعداد وصياغة استراتيجيتها وهنا جاءت الإجابات متفقة على الخيار الأول الذي يشير إلى اعتماد المؤسسة لاستراتيجية ناجحة طبقها سابقا بمتوسط حسابي قدره 3,9 ووزن نسبي قدره 78 %، ثم الخيار الثاني الذي يشير إلى الإعتقاد على الأمور التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها الآخرين بمتوسط حسابي قدره 2,81 ووزن نسبي قدره 56,2 % ليليه الخيار الثالث الذي يشير إلى اعتماد التحليل البيئي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمتوسط حسابي قدره 3,18 ووزن نسبي قدره 63,6 %، ثم الخيار الرابع الذي يشير إلى الاعتماد على الموارد والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3,07 ووزن نسبي قدره 62,4 %، وأخيرا الخيار الخامس المتعلق بتحليل استراتيجية المنافسين بمتوسط حسابي قدره 3,31 ووزن نسبي قدره 66,2 %.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة وادارتها من المسائل الهامة في تسيير المؤسسات المعاصرة باعتبارها مفتاح النجاح والتفوق، في هذا المطلب سنحاول الوقوف على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

أولا: عرض وتحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الأول الخاص بتوليد إدارة المعرفة كما يوضحها الجدول

الموالي:

جدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزم النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
01	نهتم دائما بالحصول على المعلومات الجديدة من مصادر مختلفة (الأفراد، الزبائن، المنافسين... الخ	3,17	1,117	63,4 %	متوسطة	5
02	نهتم بتعلم أشياء جديدة لاستخدامها في تطوير منتجاتنا و/أو خدماتنا	3,28	1,178	65,6 %	متوسطة	4
03	نحرص على جمع المعلومات الجديدة التي تقودنا إلى تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات	3,45	1,109	69 %	مرتفعة	1
04	لدينا فهم كافي لتنافسية أسواقنا	3,43	1,112	63,6 %	مرتفعة	2
05	لدينا القدرة على تحديد اتجاه التغيرات التي تحدث في بيئتنا (التكنولوجيا، القوانين والتشريعات... الخ	3,29	1,039	65,8 %	متوسطة	3
	البعد ككل	31 .3	0,747	66,2%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يعتبر توليد المعرفة أحد العمليات الحاسمة في إدارة المعرفة ولعل أهميتها تزداد أكثر إذا ما تم ربطها بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية باعتبار أن الصياغة والتنفيذ الجيد للاستراتيجية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

رؤية واستيعاب المعرفة الخارجية (معرفة الزبائن، معرفة الموردين، معرفة المنافسين. .) ومحاولة دمجها مع المعرفة المتاحة من أجل تحديث مخزونها المعرفي وتوظيفه من أجل تحقيق أداء متميز ضمن هذا السياق جاء الهدف من هذا البعد الذي سنحاول من خلاله الوقوف على مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على رؤية واكتساب المعرفة خاصة تلك الخارجية منها التي تعتبر حاسمة في نجاح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

بالعودة إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة قد حقق متوسط حسابي قدره 3,31 وانحراف معياري قدره 0,747 وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت العبارة رقم (3) التي تشير إلى "حرص المؤسسة على جمع المعلومات الجديدة التي تقودها إلى تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,45 وانحراف معياري قدره 1,109 ثم تليها العبارة رقم (4) التي تشير إلى أن "المؤسسة لديها فهم كافي لتنافسية أسواقها" بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري قدره 1,112، لتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (05) التي تنص على أن "المؤسسة لديها القدرة على تحديد اتجاه التغيرات التي تحدث في بيئتها (التكنولوجيا، القوانين والتشريعات. . الخ" بمتوسط حسابي قدره 3,29، ثم تليها العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة والتي تشير إلى "اهتمام المؤسسة بتعلم أشياء جديدة لاستخدامها في تطوير منتجاتها و/أو خدماتها" بمتوسط حسابي قدره 3,28، أما العبارة رقم (01) التي تشير إلى "حرص المؤسسة للحصول على المعلومات الجديدة من مصادر مختلفة (الأفراد، الزبائن، المنافسين. . الخ) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,17 وبانحراف معياري قدره 1,117.

إن هذه النتائج تؤكد لنا ما استعرضناه سابقا في تحليل إجابات أفراد العينة نحو مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وكذلك استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة حيث جاءت العبارات التي تتحدث عن المعرفة والمركز التنافسي في المراتب الأخيرة، وهو الأمر الذي أكدته أفراد العينة بصورة جلية عندما سألناهم عن الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات العاملين بها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها حيث احتل الخيار الذي يتحدث عن تحليل استراتيجية المنافسين المرتبة الأخيرة وهو ما يؤكد مرة أخرى أن المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة لا تعطي الأهمية اللازمة للمعرفة الخارجية (معرفة المنافسين) في رسم توجهاتها المستقبلية.

ثانيا: عرض وتحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بمشاركة المعرفة

جاءت اجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الاول الخاص بتوليد إدارة المعرفة كما يوضحها الجدول

الموالي:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بمشاركة المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
06	داخل شركتنا، المعلومات الهامة استراتيجيا يمكن الوصول إليها بسهولة لأولئك الذين هم في حاجة إليها	3,48	0,908	69,6 %	مرتفعة	1
07	يجتمع ممثلون عن مختلف إدارات وأقسام المؤسسة بانتظام لمناقشة القضايا الجديدة ذات الأهمية الاستراتيجية	3,36	0,907	67,2 %	متوسطة	2
08	عندما تحصل إدارة على معلومات مهمة استراتيجيا، يتم تعميمها على الإدارات الأخرى	3,27	0,996	65,4 %	متوسطة	3
09	داخل شركتنا، يتم مشاركة المعلومات الهامة استراتيجيا بسرعة بين الإدارات المختلفة	3,21	1,026	64,2 %	متوسطة	4
-	البعد ككل	3,33	0,670	66,6%		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

لقد كان الهدف من هذا البعد هو الوقوف عن مدى اهتمام المؤسسات المبحوثة بإحدى أهم عمليات إدارة المعرفة وهي نشر وتبادل المعرفة، والملاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة تشير إلى درجة موافقة متوسطة على عبارات هذا البعد حيث قدر المتوسط الحسابي له ب 3,33 وانحراف معياري قدره 0,670 ووزن نسبي قدره 66,6%، أما من حيث درجة أهمية العبارات فقد جاءت العبارة رقم(06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,48 وهو يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على مضمون هذه العبارة والتي نصت على أن " المعلومات الهامة استراتيجيا يمكن الوصول إليها بسهولة لأولئك الذين هم في حاجة إليها"، ثم العبارة رقم (07) التي تشير إلى أنه " يجتمع ممثلون من مختلف إدارات وأقسام المؤسسة بانتظام لمناقشة القضايا الجديدة ذات الأهمية الاستراتيجية " حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,36، لتليها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره 3,27 وهو يشير إلى درجة موافقة متوسطة على مضمون هذه العبارة التي نصت على أنه " عندما تحصل إدارة على معلومات مهمة استراتيجيا، يتم تعميمها على الإدارات الأخرى"، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره 3,21 وهو ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة على مضمون هذه العبارة التي نصت على " يتم مشاركة المعلومات الهامة استراتيجيا بسرعة بين الإدارات المختلفة"

إن ما يمكن استنتاجه من خلال نتائج تحليل عبارات هذا البعد أن مشاركة وتبادل المعرفة الجديدة داخل المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب خاصة في النقطة المتعلقة بسرعة تبادل المعرفة المهمة استراتيجيا بين مختلف الأقسام والإدارة العليا وهو ما من شأنه أن يحد ويقلل من قيمة المعرفة الجديدة التي قد تفقد قيمتها ولعل السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى ضعف قنوات الإتصال وثقافة التعاون والعمل

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

الجماعي باعتبار أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تزال تعتمد على هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة عالية من الرسمية والمركزية في اتخاذ القرار.

ثالثاً: عرض وتحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتطبيق المعرفة

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الأول الخاص بتوليد المعرفة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بتطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
10	تستخدم المؤسسة المعرفة الجديدة التي اكتسبتها في تحسين المنتجات أو الخدمات والعمليات	3,39	0,974	67,8%	متوسطة	1
11	تنعكس القرارات التي نتخذها وفقاً للمعرفة الجديدة في التغييرات التي تطرأ على نظمنا وإجراءاتنا التنظيمية	3,29	1,000	65,8%	متوسطة	3
12	تستخدم المؤسسة المعرفة الجديدة في تطوير خططها الاستراتيجية	3,33	0,934	66,6%	متوسطة	2
13	تعتمد المنظمة التوصيات المقدمة من الإدارات بشأن استخدام المعارف الجديدة	3,19	1,037	63,8%	متوسطة	4
-	البعد ككل	3,29	0,644	65,8%	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

لقد كان الهدف من هذا البعد هو الوقوف عن مدى حرص المؤسسات المبحوثة على تطبيق المعرفة والملاحظ من الجدول أعلاه أن اجابات أفراد العينة تشير إلى درجة موافقة متوسطة على عبارات هذا البعد حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3,39 وانحراف معياري 0,644 وبوزن نسبي قدره 65,8 %، أما من حيث درجة أهمية العبارات فقد جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,39 وهو يشير إلى درجة موافقة متوسطة على مضمون هذه العبارة والتي نصت على أن " المؤسسة تستخدم المعرفة الجديدة التي اكتسبتها في تحسين المنتجات و/أو الخدمات والعمليات " ثم تليها العبارة رقم (12) التي تشير إلى اهتمام المؤسسة بتطبيق المعرفة الجديدة التي اكتسبتها تستخدم المؤسسة المعرفة الجديدة في تطوير خططها الاستراتيجية، ثم العبارة رقم (11) التي تنص على أن " القرارات التي تتخذها المؤسسة وفقاً للمعرفة الجديدة تنعكس في التغييرات التي تطرأ على نظمها وإجراءاتها التنظيمية "، لتأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم (13) التي تنص على أن " تعتمد المنظمة التوصيات المقدمة من الإدارات بشأن استخدام المعارف الجديدة " حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,19.

إن ما يمكن استخلاصه من هذا البعد أن المؤسسات محل الدراسة تبذل جهوداً لتوظيف المعرفة الجديدة التي تحصل عليها في تحسين منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها بالإضافة إلى السعي لتوظيفها في تحسين عملياتها وكذلك تطوير خططها الاستراتيجية هذا من جهة، ولكن من جهة ثانية يؤكد أفراد العينة على أن الإدارة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

لا تعطي الإهتمام الكافي لمقترحاتهم حول توظيف تلك المعرفة وهو ما قد ينعكس سلبا على أنظمة واجراءات العمل داخل تلك المؤسسات.

المطلب الرابع: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغير إعداد وتنفيذ الإستراتيجية

في هذا المطلب سنحاول الوقوف على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير اعداد تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة من خلال بعدين أساسين هما: القابليات الديناميكية(قابلية الاستحواذ، قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي، ومخرجات الإستراتيجية.

أولا: عرض وتحليل فقرات البعد المتعلق بقابلية الإستحواذ وقابلية التكامل والتنسيق التنظيمي

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدولين المواليين:

جدول رقم(24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بقابلية الإستحواذ

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
14	-هناك استعداد من قبل الادارة لإعادة النظر في أهدافها عند ظهور معلومات استراتيجية جديدة	3,23	0,958	64,6 %	متوسطة	4
15	-يتم الحرص على فهم وجهات نظر جميع الأقسام حول المعلومات الاستراتيجية الجديدة	3,39	0,985	67,8%	متوسطة	1
16	عادة ما تتفق جميع الأقسام حول كيفية تأثير المعلومات الاستراتيجية الجديدة على المؤسسة	3,31	0,899	67,6%	متوسطة	2
17	عندما تحصل المؤسسة على معلومات ذات أهمية استراتيجية تكون الأقسام على استعداد لإعادة النظر في قراراتها	3,23	0,953	64,6%	متوسطة	3
-	البعد ككل	3,29	0628	65,8 %	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

تشير قابلية الإستحواذ Seizing Capability إلى تلك القابليات التي تعنى بإيجاد نماذج الأعمال من خلال العمل على تفسير المعلومات الاستراتيجية الجديدة لتوظيفها في تلبية حاجات الزبائن وخلق القيمة وبالرجوع إلى ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد العينة تشير إلى درجة موافقة متوسطة على عبارات هذا البعد حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3,29 وانحراف معياري 0,628، أما من حيث درجة أهمية العبارات فقد جاءت العبارة رقم(15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,39 وانحراف معياري قدره 0,985 وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة على مضمون هذه العبارة التي نصت على أن " الادارة تحرص على فهم وجهات نظر جميع الأقسام حول المعلومات الاستراتيجية الجديدة " ثم تليها العبارة رقم (16) التي تنص على أنه " عادة ما تتفق جميع الأقسام حول كيفية تأثير المعلومات الاستراتيجية الجديدة على المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 3,31 ثم

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من

المؤسسات الجزائرية

تليها العبارتين رقم (14) و(17) بمتوسط حسابي قدره 3,23، وبصفة عامة يمكن القول أن جهود المؤسسات محل الدراسة في ما يتعلق بتفسير المعلومات الاستراتيجية الجديدة لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات البعد المتعلق بقابلية التكامل والتنسيق التنظيمي

يمكن تلخيص اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد في الجدول الآتي:

جدول رقم(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المتعلق بقابلية التكامل

والتنسيق التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
18	هناك تنسيق بين الأفراد ومختلف الأقسام في تنفيذ الأنشطة المخططة.	3,21	1,084	64,2 %	متوسطة	6
19	تعمل المؤسسة على تحقيق التوافق بين قدرات الأفراد والأنشطة التي يمارسونها	3,21	1,103	64,8 %	متوسطة	7
20	تحرص المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3,24	1,008	67,8 %	متوسطة	5
21	يتم تنفيذ الخطط والاعمال بطريقة منسقة ونظامية	3,39	0,884	68,4 %	متوسطة	2
22	هناك تكامل بين الأنشطة التي يمارسها الأفراد والأقسام	3,42	1,029	65,4 %	مرتفعة	1
23	تعمل المؤسسة على ضمان التوزيع المناسب لمواردها المتاحة على أشطتها المختلفة	3,27	0,978	65 %	متوسطة	3
24	هناك فهم مشترك للعاملين لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض	3,26	1,041	65,2 %	متوسطة	4
-	البعد ككل	3,283	0,613	65,6 %	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

تشير قابلية التكامل Integrating Capability إلى قدرة المؤسسة على توظيف الموارد من أجل دعم تجديدها وتطويرها، أما قابلية التنسيق Coordinating Capability فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على توزيع الموارد والمهام والأنشطة لخلق منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الحالية منها، والهدف من هذا البعد هو الوقوف على مدى وجود تكامل وتنسيق في المؤسسات محل الدراسة من حيث: تخصيص الموارد، انجاز المهام والأنشطة، الفهم المشترك للأهداف... الخ،

إن الملاحظ من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة تشير إلى درجة موافقة متوسطة على عبارات هذا البعد حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد بـ 3,28 وانحراف معياري 0,613 ووزن نسبي قدره 65,6 %، أما من حيث درجة أهمية العبارات فقد جاءت العبارة رقم(22) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,42 وهو يشير إلى درجة موافقة متوسطة على مضمون هذه العبارة التي نصت على أن " هناك تكامل بين الأنشطة التي

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من

المؤسسات الجزائرية

يمارسها الأفراد والأقسام " وهو ما تؤكدته إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21) التي نصت على أنه " يتم تنفيذ الخطط والأعمال بطريقة منسقة ونظامية " حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,39، ثم العبارة رقم (23) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,27 وبدرجة موافقة متوسطة على مضمونها الذي كان حول مدى التخصيص الفعال للموارد على مختلف الأنشطة، لتأتي العبارة رقم (24) في المرتبة الرابعة والتي نصت على أن " هناك فهم مشترك للعاملين لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض " بمتوسط حسابي قدره 3,26 ثم تليها العبارة رقم (20) التي نصت على أن " المؤسسة تحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب " بمتوسط قدره 3,24 وهذه الاجابة تؤكدها العبارة رقم(19) التي تنص على أن " المؤسسة تعمل على تحقيق التوافق بين قدرات الأفراد والأنشطة التي يمارسونها" حيث قدر متوسطها الحسابي ب3,21 وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على مضمونها، وأهم استنتاج يمكن الخروج به من خلال هذا البعد أن التنسيق والتكامل التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب خاصة في ما يتعلق بتخصيص الموارد وكذلك مراعاة قدرات الأفراد في الأنشطة والمهام التي يمارسونها وهذا ما قد يعيقها في تحقيق أهدافها ويحد من قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة مختلف الضغوط والتهديدات البيئية، وهذه النتائج تدعم ما جاء في البعد المتعلق بتطبيق المعرفة والذي أكد من خلاله أفراد العينة على ضعف تأثير المعرفة الجديدة على نظم واجراءات العمل بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة بالتوصيات المقدمة من طرف مختلف الإدارات والأقسام حول كيفية توظيف المعرفة الجديدة.

ثالثا: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد مخرجات الاستراتيجية

في هذا المطلب نسعى للوقوف على اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو بعد مخرجات الاستراتيجية

يمكن تخيص النتائج المتعلقة بهذا البعد في الجدول الموالي:

جدول رقم(26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مخرجات الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة	الترتيب
25	يتم استغلال الامكانيات والموارد المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح تفوق التوقعات	3,41	1,066	68,2%	مرتفعة	3
26	تعمل المؤسسة على زيادة أرباحها من خلال طرح منتجات جديدة	3,46	1,057	69,6%	مرتفعة	2
27	يتناسب حجم ارباح المؤسسة مع حجم ونوعية المنتجات المقدمة	3,27	1,157	65,4%	متوسطة	8
-	تعظيم العوائد	3,37	0,859	67,4%	متوسطة	-
28	هناك مستوى مقبول لرضا العملاء عن خدماتنا ومنتجاتنا	3,40	1,088	68%	مرتفعة	4

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

29	عدد زبائننا يتناسب مع الموارد والامكانيات المتاحة	3,36	1,097	67,2%	متوسطة	5
30	عادة ما تتوافق توقعات زبائننا مع منتجاتنا الجديدة	3,49	0,929	69,8%	مرتفعة	1
31	يلقى تحسين منتجاتنا القبول والرضى من قبل زبائننا	3,31	0,997	66,2%	متوسطة	7
	ارضاء الزبائن	3,392	,721	67,8%	مرتفعة	-
32	عندما تحدث تغيرات في بيئة عملنا نستطيع التكيف معها بنجاح	3,14	1,063	62,8%	متوسطة	10
33	يمكننا أن نتعامل بفعالية مع تهديدات منافسينا	3,09	1,062	61,8%	متوسطة	11
34	لدينا السرعة اللازمة للرد على تهديد المنتجات الجديدة لمنافسينا	3,35	0,969	67%	متوسطة	6
35	تمتلك إدارة المؤسسة المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها	3,19	1,029	63,8%	متوسطة	9
	القدرة على التكيف	3,193	0,703	63,8%	متوسطة	-
	البعد ككل	3,30	0,485	66%	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

هذا البعد يقيس مخرجات الإستراتيجية استنادا إلى ثلاث معايير هي: تعظيم العوائد، ارضاء الزبائن والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وبقراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد حيث قدر الوسط الحسابي له ب3,30، انحراف معياري قدره 0,485 و بوزن نسبي قدره 66%، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت العبارات التي تقيس ارضاء الزبائن في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,39 وانحراف معياري قدره 0,721 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على مضمون العبارات التي تقيس ارضاء الزبائن حيث يؤكد أفراد العينة على أن هناك مستوى مقبول لرضى الزبائن عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم، وفي نفس السياق يؤكد أفراد العينة على أنه عادة ما تتوافق توقعات الزبائن مع منتجات الجديدة المقدمة وكذلك تلك التي يجري تحسينها، لتأتي في المرتبة الثانية العبارات التي تقيس تعظيم العوائد بمتوسط حسابي قدره 3,37 وانحراف معياري قدره 0,859 وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على العبارات التي تقيس ارضاء الزبائن، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارات التي تقيس قدرة المؤسسة على التكيف حيث كانت إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة على مضمونها حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,19 وانحراف معياري قدره 0,703، وما يمكن استنتاجه من خلال النتائج السابقة أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية لأبأس بها لتتبع حاجات الزبائن ومحاولة تقديم منتجات أو خدمات تلبى احتياجاتهم مما يسمح لها بتحقيق عوائد لا بأس بها، غير أنها لا تمتلك القدرة الكافية للتكيف مع التغيرات البيئية ولعل ما يفسر ذلك ما سبق تناوله في ما يتعلق بممارسات التسيير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة (انظر الجدول رقم 20) حيث سبق وأن أكد أفراد العينة أن المؤسسات محل الدراسة عادة ما تميل إلى اختيار استراتيجيتها استنادا إلى استراتيجيات طبقها سابقا وهذا يؤدي إلى إهمال تتبع تلك المؤسسات لما يدور حولها وبالتالي يقلل من قدرتها على التكيف.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للإنحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات التي يجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث تشير الأدبيات إلى أنه يمكن اللجوء إلى العديد من الاختبارات للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات منها ما المسمى باختبار جودة المطابقة (كولمنجروف سمرنوف Kolimogorov-Siminov)، وكذلك معامل الالتواء Skewnes و معامل التفلطح Kurtosis.

غير أن العقبة التي تبقى تواجه الباحث هي مقدار الحد أو المعيار الذي يستند إليه في قبول رفض هذا الاختبار، فهناك بعض الدراسات ومنها دراسة (Cao, Q & S. Dowlatshahi 2005) التي أشارت إلى أنه يجب أن تكون قيم Skewnes محصورة بين (-1، 1) وقيم Kurtosis تكون محصورة بين (-3، 3)¹، وهناك آراء أخرى تشير إلى إمكانية التفسير المطلق لقيم معامل الالتواء والتفلطح وفي هذا السياق فإن تجاوز قيم الالتواء القيمة 3 معناه أن البيانات تتجه للالتواء نحو اليمين أو اليسار، في حين أن معامل التفلطح يجب أن لا يتجاوز 20²، ومن خلال إجراء هذا الاختبار اعتماداً على برنامج spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(27): معامل الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

البعد	مجال البعد	معامل الإلتواء Skewnes	معامل التفلطح Kurtosis
01	توليد المعرفة	-0,567	-0,561
02	مشاركة المعرفة	-0,762	0,248
03	تطبيق المعرفة	-0,495	0,184
04	القابليات الديناميكية	-0,488	0,133
05	مخرجات الاستراتيجية	0,813	,0,550

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

¹ Cao, Q. , and Dowlatshahi, S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23, 2005, pp: 531–550 cited by 200 ص: مرجع سبق ذكره، فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي. .

² Rex. B. Kline, Principles and Practice Of Structurel Equation Modeling, Third Edition, Methodology In The Social Sience, 2016, p: 63 cited by رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 154

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

بقراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإلتواء Skewnes تراوحت ما بين -0,488 و 0,813، في حين تراوحت قيم معامل التفلطح Kurtosis ما بين -0,561 و 0,248، وهذه القيم تتماشى ما طرحنا سابقا في دراسة (Cao. Q & S. Dowlatshahi . 2005) وعليه يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمواصلة اجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات

بعد أن تأكدنا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نأتي إلى خطوة أخرى متعلقة بإجراء اختبار آخرو هو اختبار حسن المطابقة (اختبار الملائمة) الذي هدفه هو معرفة مدى وجود علاقات خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يتيح لنا برنامج Spss إجراء هذا الاختبار من خلال إجراء اختبار التباين ANOVA حيث أن النتائج المتحصل عليها تعكس مدى القدرة على اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وبعد اجراء هذا الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
توليد المعرفة	إعداد وتنفيذ الاستراتيجية	الانحدار SSR	5,750	1	5,750	27,558	0,000 ^a
		البواقي SSE	42,774	205	0,209		
		الكلي SST	48,524	206			
مشاركة المعرفة	إعداد وتنفيذ الاستراتيجية	الانحدار SSR	10,153	1	10,153	54,241	0,000 ^a
		البواقي SSE	38,371	205	0,187		
		الكلي SST	48,524	206			
تطبيق المعرفة	إعداد وتنفيذ الاستراتيجية	الانحدار SSR	3,352	1	3,352	15,213	0,000 ^a
		البواقي SSE	45,172	205	0,220		
		الكلي SST	48,524	206			
القابليات الديناميكية	مخرجات الاستراتيجية	الانحدار SSR	14,672	1	14,672	57,443	0,000 ^a
		البواقي SSE	52,362	205	0,255		
		الكلي SST	67,035	206			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم (F) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وما يفسر ذلك هو مستويات المعنوية (sig) التي قيمها أقل من 0,05 في كل العلاقات، وبالنتيجة فإنه يمكن القول أن نموذج دراستنا هو خطي وملائم لتحديد وتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

والمتغير التابع استنادا إلى درجة الارتباط بين كل من أبعاد إدارة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

ثالثا: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

بالإضافة إلى الاختبار السابق، فإن قوة النموذج الخطي العام مبنية على فرضية استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة multicollinearity حيث إذا وجد ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة فإن النموذج الخطي العام يصبح غير قابل للتطبيق، نظريا من الصعب جدا عدم وجود ارتباطات بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات وبالتالي فإن الهدف من هذا الاختبار هو التأكد فيما إذا كانت تلك الارتباطات تؤثر على نتائج الانحدار المتعدد ولفحص هذه المشكلة سنستخدم مقياس (Multicollinearity) من أجل حساب معامل التباين المسموح به (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة ثم حساب معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) الذي يساوي 1 على قيمة معامل التباين المسموح به، ووفقا لهذا الاختبار فإن الحصول على قيمة (VIF) أكبر من 5 فهذا معناه وجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (29): اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة الدراسة

المتغيرات المستقلة	معاملات التباين المسموح به (Tolérance)	معاملات VIF
توليد المعرفة	0,948	1,054
مشاركة المعرفة	0,826	1,210
تطبيق المعرفة	0,846	1,183

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة والبالغ عددها 03 متغيرات هي أقل من 5، كما أن معاملات (Tolérance) لجميع المتغيرات هي أكبر من 0,1، وبالنتيجة فهذا معناه أنه لا توجد مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

في خطوة أخيرة قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات، سنقوم باختبار مدى وجود ارتباط خطي بين البواقي، فقد تظهر مشكلة الارتباط التسلسلي (Autocorrelation) في نموذج الدراسة مما قد يؤثر على صحة النموذج إذ سيكون أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدرجة كبيرة ناتج من هذا الارتباط، وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار (Durbin-Watson) حيث تشير دراسة (Permanente et. 2002) (Carroll Denver. 2002) إلى أنه لما تكون قيمة (D. W) أقل من 2 فذلك معناه عدم وجود ارتباط خطي بين الأخطاء العشوائية وإذا تجاوزت ذلك فمعناه وجود مشكلة، وبعد إجراء هذا الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (30): معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة

1,84	اختبار الارتباط الذاتي Durbin-Watson
جيدة	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل Durbin-Watson قد بلغت 1,84 وهي تقع ضمن الحد المرغوب حسب دراسة (ermanente et Denver. 2002) مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين البواقي، بعد اتمام هذه الاختبارات التي أثبتت صحة النموذج، ننتقل الآن إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بعد أن قمنا سابقا بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وكذلك اختبار صلاحية النموذج المفترض لإجراء التحليل الإحصائي، نأتي الآن لاختبار فرضيات الدراسة التي تصب في سياق إبراز العلاقة والأثر بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم الاجابة على الفرضية الرئيسية معتمدين على استخدام معاملات الارتباط (Pearson) لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (إعداد وتنفيذ الاستراتيجية) كما سنعتمد على أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية والانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية.

قبل استعراض النتائج تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على مقياس كوهن (Cohen) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك القوة التفسيرية (حجم التأثير) وذلك ووفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (31): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		
ارتباط سلبي	ارتباط ايجابي	
من (- 0,1) إلى (- 0,3)	من (0,1) إلى (0,3)	ضعيف
من (- 0,31) إلى (- 0,5)	من (0,31) إلى (0,5)	متوسط
من (- 0,51) إلى (- 1)	من (0,51) إلى (1)	كبير
القوة التفسيرية (حجم التأثير %)		
أقل من 10 %		ضعيف
بين 10% و 50 %		متوسط
أكبر من 50 %		كبير

المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.

أما الفرضية الفرعية الأولى فتتص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

• إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

• إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية "

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ستقوم أولاً بتحليل طبيعة العلاقة بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل علاقات الأثر بين المتغيرين.

1- تحليل طبيعة العلاقة بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (32): معاملات الارتباط بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

اعداد وتنفيذ الإستراتيجية (البعد الكلي)	مخرجات الإستراتيجية	القابليات الديناميكية		
0,344**	0,357**	0,204**	Pearson Correlation	توليد المعرفة
0,000	0,000	0,003	Sig. (2-tailed)	
207	207	0207	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية $\text{Sig}(2\text{-tailed})=0,01$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة واعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,344 وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه كذلك إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين توليد المعرفة والقابليات الديناميكية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson ($R=0,204$) وبمستوى دلالة قدره 0,03 وهو أقل من 0,05، كما أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ومخرجات الإستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson ($R=0,357$) وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توليد المعرفة ومخرجات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

2- تحليل علاقة الأثر بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

بعد التأكد سابقا من علاقات الارتباط بين توليد المعرفة واعداد وتنفيذ الإستراتيجية، سنقوم الآن باختبار أثر توليد المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة معتمدين على أسلوب الإنحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر توليد المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية

معامل الارتباط R		0,344 ^a	
معامل التحديد R ²		0,119	
معامل التحديد المعدل		0,114	
الخطأ المعياري للتقدير		0,45678	
قيمة (F) 27,558		مستوى المعنوية ^a 0=000	
معنوي عند ^a 001=α			
المتغير	b	قيمة β	قيمة (t)
الثابت (constant)	2,565	-	17,683
توليد المعرفة	0,224	0,344	5,250

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,119 وهذا ما معناه أن 11,9% من التغير في المتغير التابع (إعداد وتنفيذ الإستراتيجية) يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهو يدل على وجود تأثير متوسط لتوليد المعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0. 224 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث أن أي زيادة في متغير توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بمقدار 0,224، كما بلغ مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,565 وهي ذات دلالة معنوية،

من خلال وجود معلمي الانحدار وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابق ذكرها يمكننا قبول الفرضية الفرعية

الأولى التي تنص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، ولقبول أو رفض هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ".
لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ستقوم أولاً بتحليل طبيعة العلاقة بين مشاركة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل علاقة الأثر بين المتغيرين.

1- تحليل علاقة الارتباط بين مشاركة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (34): معاملات الارتباط بين مشاركة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية

اعداد وتنفيذ الاستراتيجية(البعد الكلي)	مخرجات الاستراتيجية	القابليات الديناميكية		
0,457**	0,419**	0,358**	Pearson Correlation	مشاركة المعرفة
0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
207	207	207	N	

**Sig(2-tailed)=0,01 عند مستوى معنوية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,457 وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مشاركة المعرفة واعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

كما تبرز النتائج الواردة في الجدول أعلاه كذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مشاركة المعرفة والقابليات الديناميكية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson (R=0,358) وبمستوى دلالة قدره 0,00 وهو أقل من 0,05، كما أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson (R=0,419) وبدرجة حرية قدرها 0,00 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مشاركة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة

2- تحليل علاقة الأثر بين مشاركة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية

بعد التأكد من علاقات الارتباط بين مشاركة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية، سنقوم الآن باختبار أثر مشاركة المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية :

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية

0,457 ^a		معامل الارتباط R			
0,209		معامل التحديد R ²			
0,205		معامل التحديد المعدل			
0,43264		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha = 001$		مستوى المعنوية $\alpha = 000$		قيمة (F) 54,241	
معنوية (t)	قيمة (t)	قيمة β	eb Error	b	المتغير
0,000	14,438	-	0,153	2,205	الثابت (constant)
0,000	7,365	0,457	0,045	0,331	مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R² بلغ 0,209 وهو ما معناه أن 20,9 % من التغير في المتغير التابع (إعداد وتنفيذ الاستراتيجية) يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذا يشير إلى أنه هناك تأثير متوسط لمشاركة المعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0,331 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وعليه فإن أي زيادة في متغير مشاركة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بمقدار 0,331 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغ 2,205 وهي ذات دلالة معنوية، وبالاستناد إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مشاركة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ".
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ستقوم أولاً بتحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل علاقة الأثر بين المتغيرين.

1- تحليل علاقة الارتباط بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (36): معاملات الارتباط بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

اعداد وتنفيذ الاستراتيجية(البعد الكلي)	مخرجات الاستراتيجية	القابليات الديناميكية		
0,263**	0,201**	0,268**	Pearson Correlation	تطبيق المعرفة
0,000	0,004	0,000	Sig. (2-tailed)	
207	207	207	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01 (**Sig(2-tailed)=0,01)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,263 وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5 % وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه كذلك إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق المعرفة والقابليات الديناميكية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson (R=0,268) وبمستوى دلالة قدره 0,00 وهو أقل من 0,05، كما أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ومخرجات الاستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط Pearson (R=0,201) وبدرجة حرية قدرها 0,04 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق المعرفة ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

2- تحليل علاقة الأثر بين تطبيق إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية

بعد التأكد سابقا من علاقات الارتباط بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، سنقوم الآن باختبار أثر تطبيق المعرفة في اعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري للتقدير	
0,263 ^a		0,069		0,065		0,46941	
معنوي عند $\alpha = 001$		مستوى المعنوية $\alpha = 000$		قيمة 15,213 (F)			
متغيرة (t)	قيمة (t)	قيمة β	eb Error	b	المتغير		
0,000	15,577	-	0,170	2,655	الثابت (constant)		
0,000	3,900	0,263	0,051	0,198	تطبيق المعرفة		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,069 وهو ما معناه أن 6,9 % من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه ، وهو بذلك يدل على وجود مستوى تأثير ضعيف لتطبيق المعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة في نجاح إعداد وتنفيذ استراتيجياتها كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0,198 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وهو ما معناه أن أي زيادة في متغير تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاح إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بمقدار 0,198 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغ 2,655 وهي ذات دلالة معنوية، من خلال النتائج السابقة واستنادا إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، حيث نقبل أو نرفض الفرضية استنادا لقاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها يلخصها الجدول الموالي:

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط R		0,528 ^a	
معامل التحديد R ²		0,278	
معامل التحديد المعدل		0,268	
الخطأ المعياري للتقدير		0,41535	
قيمة (F): 26,092		مستوى المعنوية ^a 0=000	
		معنوي عند $\alpha = 001$	
المتغير	B	قيمة β	قيمة (t)
الثابت (constant)	1,666	-	8,316
توليد المعرفة	0,164	0,252	4,120
نشر المعرفة	0,270	0,372	5,678
تطبيق المعرفة	0,060	0,080	1,238

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,278 وهو ما معناه أن 27,8% من التغير في المتغير التابع (إعداد وتنفيذ الإستراتيجية) يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل، وهذه القيمة تدل على أنه هناك تأثير متوسط لإدارة المعرفة ببعدها الكلي (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) داخل المؤسسات محل الدراسة في نجاح اعداد وتنفيذ استراتيجياتها.

كما يقدم الجدول السابق درجة التأثير β (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كانت معاملات توليد المعرفة ومشاركة المعرفة ذات معنوية إحصائية وموجبة، في حين كان معامل تطبيق المعرفة غير دال احصائيا، كما بلغت معلمة الحد الثابت 1,666 وهي معنوية كذلك، وهذه النتائج تقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وأبعاد إعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية سنقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم الفرضية الرئيسية معتمدين على استخدام معاملات الارتباط (Pearson) لإكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير التابع (أبعاد اعداد وتنفيذ الاستراتيجية)، كما سنعتمد على الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية، والفرضية الرئيسية حيث يتم قبول الفرضية أو رفضها استنادا إلى قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولاً بتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية، ثم نقوم بعدها بتحديد علاقة الأثر.

1-تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

جدول رقم (39): علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة و القابليات الديناميكية

	القابليات الديناميكية(البعد الكلي)	قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي	قابلية الاستحواذ	التابع / المستقل
-	0,388**	0,424**	0,264**05	إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	قيمة t المحسوبة
0,05	علاقة ذات دلالة احصائية			العلاقة

**Sig(2-taited)=0,01 عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية ببعدها الكلي على مستوى المؤسسات المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ($R=0,388$) وبدرجة حرية قدرها 0,00 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، كما أشارت النتائج الواردة في الجدول أعلاه كذلك إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة المعرفة وقابلية الاستحواذ حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) ($R=0,264$) وبمستوى دلالة قدره 0,00 وهو أقل من 0,05، كما أشارت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وقابلية التكامل والتنسيق التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط Pearson ($R=0,424$) وبدرجة حرية قدرها 0,00 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة المعرفة وقابلية التكامل والتنسيق التنظيمي على مستوى المؤسسات محل الدراسة

2- تحليل علاقة الأثر بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية

بعد التأكد من علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية، سنقوم الآن باختبار أثر إدارة المعرفة في تلك القابليات على مستوى المؤسسات محل الدراسة معتمدين في ذلك على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في القابليات الديناميكية

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري للتقدير	
0,388 ^a		0,151		0,147		0,50669	
معنوي عند $\alpha=001$		مستوى المعنوية $\alpha=000$		قيمة 36,412 (F)			
معتوية (t)	قيمة (t)	قيمة β	eb Error	b	المتغير		
0,000	7,510	-	0,244	1,831	الثابت (constant)		
0,000	6,034	0,388	0,073	0,439	إدارة المعرفة		

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,151 وهو ما معناه أن 15,1% من التغير في المتغير التابع الذي يمثل القابليات الديناميكية يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهو ما يدل على درجة تأثير متوسطة لإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة على قابلياتها الديناميكية. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0. 439 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وهو ما معناه أن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات الديناميكية

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

للمؤسسات محل الدراسة بمقدار 0,439 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1,831 وهي ذات دلالة معنوية، من خلال وجود معلمتي الانحدار واستنادا لقاعدة القرار المعتمدة فإنه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة ومخرجات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية سنقوم أولا بتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية ثم نقوم بعدها بتحديد علاقة الأثر، حيث يتم قبول الفرضية أو رفضها استنادا إلى قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

1-تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (41): علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة و مخرجات الاستراتيجية

	مخرجات الاستراتيجية (البعد الكلي)	القدرة على التكيف	ارضاء الزبائن	تعظيم العوائد	التابع / المستقل
-	0,465**	0,330**	0,317**	0,389**	إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	قيمة t المحسوبة
0,05	علاقة ذات دلالة احصائية				العلاقة

الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01 (Sig(2-tailed)**)

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية ببعدها الكلي على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ($R=0,465$) وبدرجة حرية قدرها 0,00 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، كما تبرز النتائج الواردة في الجدول أعلاه كذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة المعرفة وتعظيم العوائد، إرضاء الزبائن والقدرة على التكيف حيث بلغت معاملات الارتباط (Pearson) على التوالي: $R=0,389$ ، $R=0,317$ ، $R=0,330$ وبمستوى دلالة قدره 0,00 وهو أقل من 0,05.

2-- تحليل علاقة الأثر بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية

بعد التأكد من علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية، سنقوم الآن باختبار اثر إدارة المعرفة في مخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة معتمدين في ذلك على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في مخرجات الاستراتيجية

معامل الارتباط R		0,465 ^a	
معامل التحديد R ²		0,217	
معامل التحديد المعدل		0,213	
الخطأ المعياري للتقدير		0,50616	
قيمة (F) 56,648		مستوى المعنوية ^a 0=000	
معنوي عند $\alpha=001$			
المتغير	b	eb Error	قيمة β
الثابت (constant)	1,507	,244	-
إدارة المعرفة	0,547	0,073	0,465
			قيمة (t)
			معنوية (t)
			0,000
			7,526
			0,000

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,217 وهو ما معناه أن 21,7% من التغير في المتغير التابع؛ الذي يمثل مخرجات الاستراتيجية يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهو ما يؤشر على وجود تأثير متوسط لإدارة المعرفة في مخرجات الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0. 547 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وهو ما معناه أن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مخرجات الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة بمقدار 0,547 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,00 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1,507 وهي ذات دلالة معنوية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

من خلال وجود معلتي الانحدار واستنادا لقاعدة القرار المعتمدة فإنه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة ومخرجات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأبعاد اعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث سيتم قبول أو رفض هذه الفرضية استنادا إلى قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها يلخصها الجدول الموالي:

جدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

0,504 ^a		معامل الارتباط R			
0,254		معامل التحديد R ²			
0,250		معامل التحديد المعدل			
0,42029		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha = 001$ ^a		مستوى المعنوية $\alpha = 000$		قيمة (F): 69,696	
متنوية (t)	قيمة (t)	قيمة β	seb Error	B	المتغير
0,000	8,092	-	0,202	1,637	الثابت (constant)
0,000	8,348	0504	0,060	0,504	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,254 وهو ما معناه أن 25,4% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذه القيمة تدل على أنه هناك تأثير متوسط لإدارة المعرفة في اعداد وتنفيذ الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة. .

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.504 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وهو ما معناه أن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مخرجات الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة بمقدار 0,504 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,05 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1,637 وهي ذات دلالة معنوية.

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة في أعداد اعداد وتنفيذ الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القابليات الديناميكية(قابلية الإستحواذ، قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي) ومخرجات الإستراتيجية(تعظيم العوائد، ارضاء الزبائن، القدرة على التكيف) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ولاختبار هذه الفرضية سنقوم أولا بتحليل طبيعة العلاقة بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية ثم نقوم بعدها بتحديد علاقة الأثر.

حيث يتم قبول الفرضية أو رفضها استنادا إلى قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية " .

1- تحليل علاقة الارتباط بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (44): علاقات الارتباط بين القابليات الديناميكية و مخرجات الإستراتيجية

	مخرجات الاستراتيجية	التابع
		المستقل
-	0,289**	قابلية الإستحواذ
	0,541**	قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي
	0,468**	القابليات الديناميكية
مستوى الدلالة	0,000	قيمة t المحسوبة
0,05	علاقة ذات دلالة إحصائية	العلاقة

الارتباط دال عند مستوى معنوية 0,01 (**Sig(2-tailed)=0,01)

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين القابليات الديناميكية ببعدها الكلي ومخرجات الاستراتيجية ($R=0,468$) وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة،

في حين بلغ معامل الارتباط بيرسون بين قابلية الاستحواذ ومخرجات الاستراتيجية ($R=0,289$) وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة،

كما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي ومخرجات الاستراتيجية ($R=0,541$) وبدرجة حرية قدرها 0,000 وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

1- تحليل علاقة الأثر بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية

بعد التأكد من علاقات الارتباط بين القابليات الديناميكية (قابلية الاستحواذ، قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي) ومخرجات الاستراتيجية، سنقوم الآن باختبار أثر تلك القابليات في مخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القابليات الديناميكية في مخرجات الاستراتيجية

0,468 ^a		معامل الارتباط R			
0,219		معامل التحديد R ²			
0,215		معامل التحديد المعدل			
0,50540		الخطأ المعياري للتقدير			
معنوي عند $\alpha=001$		مستوى المعنوية $\alpha=000$		قيمة (F) 57,443	
معنوية (t)	قيمة (t)	قيمة β	eb Error	b	المتغير
0,000	8,049	,	0,214	1,722	الثابت (constant)
0,000	7,579	0,468	0,064	0,487	القابليات الديناميكية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتة من المؤسسات الجزائرية

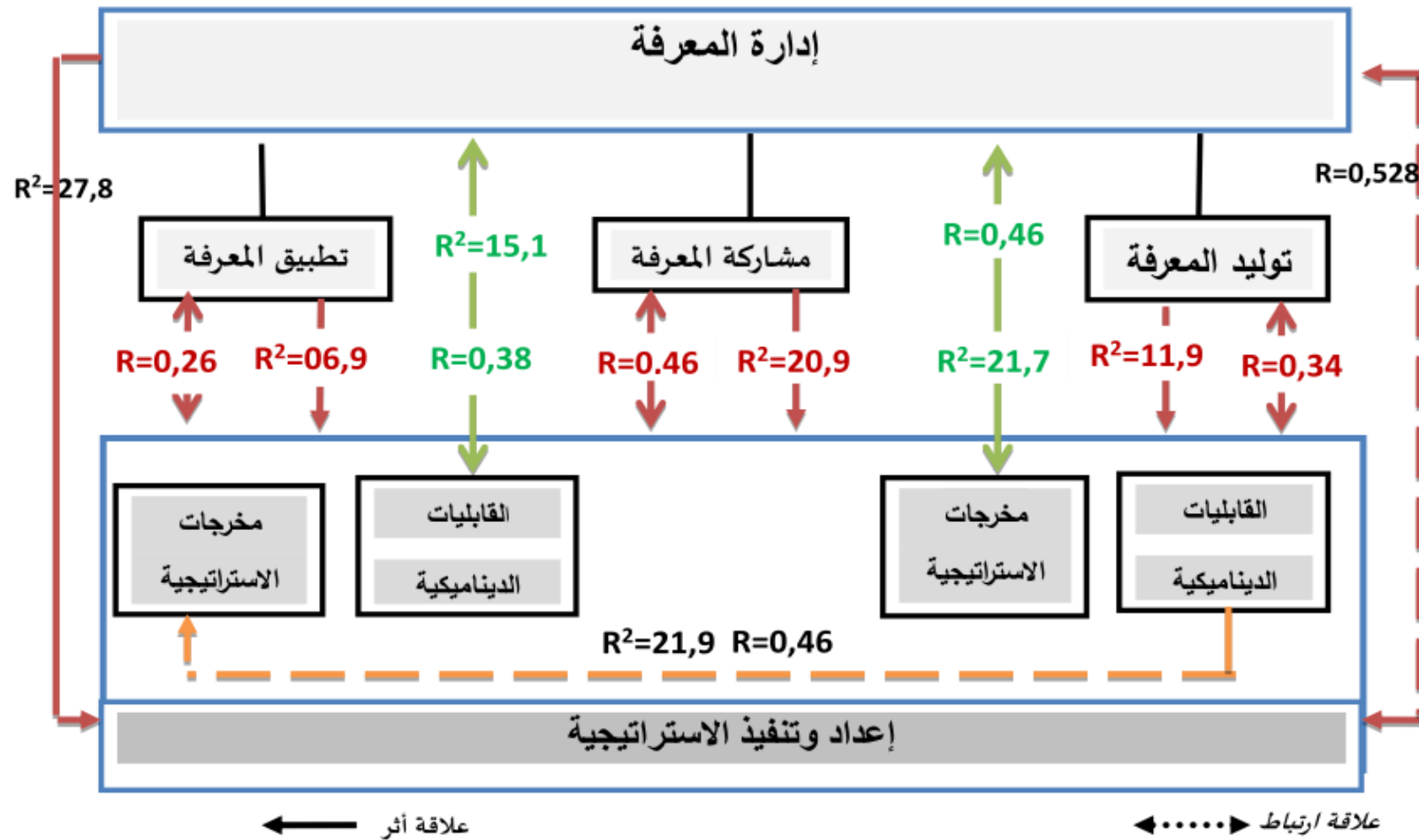
من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,219 وهو ما معناه أن 21,9% من التغير في المتغير التابع (مخرجات الاستراتيجية) يفسر بعلاقة الانحدار هذه والباقي تفسره عوامل أخرى، وهذه القيمة تدل على وجود تأثير متوسط للقابليات الديناميكية ببعدها الكلي داخل المؤسسات محل الدراسة في مخرجات الاستراتيجية فيها، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.487 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وعليه فإن أي زيادة في متغير القابليات الديناميكية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مخرجات الاستراتيجية بمقدار 0,487 حيث بلغ مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1,722 وهي ذات دلالة معنوية. من خلال وجود معلمتي الانحدار، واستنادا إلى قاعدة القرار السابقة الذكر يمكننا قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القابليات الديناميكية ببعدها الكلي (قابلية الإستحواذ، قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي) ومخرجات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة

في ختام إجابتنا عن لفرضيات الدراسة، يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الشكل الموالي الذي يبرز معاملات الارتباط وكذلك درجة التأثير في كل علاقة بين متغيرات الدراسة :

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الجزائرية

الشكل رقم (36): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

لقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع توجهات الدراسات السابقة حول النقاش المتعلق بتفسير أهمية المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي في بيئة الأعمال المعاصرة وعلاقتها بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية وتعزيز المزايا التنافسية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهي بذلك متوافقة مع دراسة عبد الستار مصطفى الصباح (2012) حول أهمية المحددات المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية حيث أن هذا النجاح مرهون بمدى قدرة المؤسسات على تجاوز العيى الإدراكي الذي قد يلزم عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال البحث عن المعرفة الأكثر ارتباطا بأشطتها وعدم إهمال متغيرات بيئة عملها وخاصة معرفة الزبائن والمنافسين بالإضافة إلى ضرورة تجاوز التحيز المعرفي في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها الذي قد ينتج عن تركيز المؤسسات على نجاحات الماضي وإهمال ما يدور حولها وفي بيئة عملها، وهو الأمر الذي تتفق معه كذلك دراسة (2016) Jolia Nieves & Sabine Haller التي أكدت من خلالها على أن المعرفة الصريحة هي الأكثر ارتباطا ببيئة الأعمال وبالتالي هي أكثر ارتباطا بالقدرة على اكتشاف الفرص و الإستفادة منها في بناء قابلية الإستشعار ومن تم خلق معرفة جديدة من خلال قابلية التعلم الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على الإستجابة للفرص والتحديات البيئية، وهي النتائج التي تؤكدتها كذلك دراسة دراسة الرياض عيشوش (2016) التي أثبتت أهمية الإعتماد المتبادل بين ادارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية (قابلية الاستشعار، قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي) في تعزيز أبعاد الإستجابة التنافسية للمؤسسات(السرعة، الفعالية، الثبات).

أما من حيث علاقة وتأثير أبعاد إدارة المعرفة(توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، فقد كانت نتائج الدراسة كذلك مع دراسة الرياض عيشوش (2016)، Jolia Nieves & Sabine Haller(2016) ودراسة(2017) (2015) Ignocio Cepeda-Carrion & al حول الدور الحاسم لتوليد واكتساب المعرفة في تفسير القابليات الديناميكية باعتبار توليد المعرفة ما هي إلا تعبير عن قدرة المنظمة على إدراك واستشعار الفرص البيئية وهو الأمر الذي يتطلب قدرة المنظمة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية) وتحليلها ومعالجتها حتي تصبح عبارة عن معرفة يمكن استخدامها بالإضافة إلى استيعاب المعرفة الخارجية التي تحيط بالمنظمة مثل: معرفة الزبائن، المنافسين، الموردين الخ وتوظيفها من أجل خلق معرفة وفرص جديدة وبالتالي الوصول إلى تحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

أما من حيث قوة تفسير توليد المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة فقد جاءت بدرجة متوسطة ($R^2 = 11,9$) وحسب رأينا فإن هذا التأثير المتوسط يعود إلى ميل المؤسسات محل الدراسة للتركيز على المعرفة الداخلية على حساب المعرفة الخارجية المتمثلة أساسا في معرفة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

الزبائن ومعرفة المنافسين هذا من جهة، ومن جهة أخرى ميل المؤسسات محل الدراسة للاعتماد أكثر على النجاحات التي حققتها سابقا في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها مما يجعلها تقع في تحيز معرفي Cognitive Bases إذ تركز جهودها على السير في نفس الطريق اعتقادا منها بأن نجاح المستقبل هو امتداد لنجاحات الماضي والحاضر، وكنتيجة لذلك فهي لا تعطي أهمية لمعرفة منافسها وما يدور حولها وحتى وإن حاولت تتبع ذلك فهي لا تستطيع تفسير تلك المعرفة بالطريقة الصحيحة (قابلية الاستحواذ) وهو ما يجعلها رهينة المنافسة التقليدية بدلا من التحول أكثر نحو المنافسة الابداعية التي أساسها معرفة الزبائن والمنافسين.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية كذلك مع ودراسة (2017) (2015) Ignocio Cepeda-Carrion & al ودراسة رياض عيشوش (2016) حول أهمية مشاركة المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة في تقييم الفرص والتهديدات البيئية من خلال نشر وتقاسم تلك المعلومات المتأتية من البيئة الخارجية بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية أو على الأقل المستويات الوظيفية المعنية لتقييمها وتفسيرها وهو ما يعبر عن قابلية الإستحواذ.

أما من حيث قوة تفسير مشاركة المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة فقد جاءت بدرجة متوسطة ($R^2 = 20,9$) وحسب رأينا فإن هذا التأثير المتوسط يعود إلى غياب أهم مقومات التشارك المعرفي داخل المؤسسات المبحوثة حيث نجد أنها لا تشجع على ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى افتقادها للسرعة المطلوبة في تبادل ونشر المعلومات ذات الأهمية الإستراتيجية بين مختلف أقسامها وإداراتها، وهو ما من شأنه أن يقلل من قيمة تلك المعرفة خاصة عند استخدامها في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية وخاصة تلك المتعلقة برسم التوجهات المستقبلية لتلك المؤسسات، ولعل السبب في ذلك هو اعتماد المركزية وهرمية الاتصالات داخل تلك المؤسسات.

تتفق نتائج الدراسة كذلك مع دراسة (2017) (2015) Ignocio Cepeda-Carrion & al حول أهمية تطبيق المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، فبعد تقييم الفرص والتهديدات البيئية (قابلية الإستحواذ) تأتي مرحلة أخرى في غاية الأهمية وهي اتخاذ قرارات بشأن تلك الفرص أو التهديدات البيئية، وهنا نجد خيارين أساسيين: إما الحفاظ على الوضع الحالي؛ أي الحفاظ على نفس تشكيلة الموارد والكفاءات والمخزون المعرفي للمنظمة في حين يتعلق الخيار الثاني باتخاذ قرار يفضي إلى إعادة تشكيل الموارد والكفاءات والبحث عن توليفات أخرى تسمح بخلق القيمة للمنظمة وتسمح لها بالتكيف بشكل أفضل مع البيئة الخارجية من خلال استيعاب المعرفة الخارجية وتوظيفها مع المتاح منها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أداء أفضل وعوائد أعلى، وبما أن الحالة المثلى هي تلك المتعلقة باتخاذ قرار يفضي إلى إعادة تشكيل الموارد فإن ذلك يستوجب ضرورة وجود تنسيق وتكامل يسمح بإعادة نشر تلك الموارد والكفاءات الجديدة وهذا يشير إلى أهمية نقل وتشارك المعرفة بين مختلف المستويات التنظيمية وبين الأفراد والجماعات هذا من جهة، ومن

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في عينتا من المؤسسات الجزائرية

جهة أخرى فإن القدرة على التنسيق والتكامل تجعل من تلك التوليفات الجديدة من الموارد والكفاءات قابلة للتطبيق والإستخدام؛ أي أنها تعبر عن تطبيق واستخدام للمعرفة الجديدة (استخدام وتطبيق المعرفة). في هذا السياق جاء ت قوة تفسير تطبيق المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بمستوى ضعيف إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=06,9$)، وحسب رأينا فإن ضعف هذا التأثير يعود إلى ضعف تأثير المعرفة الجديدة في تحسين أنظمة وإجراءات العمل (قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي) بالإضافة إلى غياب ثقافة عمل الفريق والتعاون داخل تلك المؤسسات حيث يتجلى ذلك من خلال عدم أخذ الإدارة العليا لأراء واقتراحات مختلف الأقسام والادارات حول استخدام المعرفة الجديدة، بالإضافة إلى تركيز المؤسسات المبحوثة على المعرفة الداخلية وإهمال المعرفة الخارجية (معرفة الزبائن ومعرفة المنافسين...) هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن ضعف مقدار التأثير لتطبيق المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية يمكن تفسيره أيضا بضعف قدرة المؤسسات محل الدراسة على فهم وتفسير المعلومات الاستراتيجية الجديدة (قابلية الإستحواذ) الأمر الذي ينعكس سلبا على الفهم المشترك لأهداف وأدوار كل قسم أو فرد داخل تلك المؤسسات، وهو الأمر الذي يحد من فعالية تحقيق الأهداف المرجوة ضف إلى ذلك الضعف الذي تعاني منه تلك المؤسسات في تخصيص مواردها على مختلف أنشطتها وعدم مراعاة قدرات الأفراد عند تكليفهم بإنجاز مختلف الأنشطة والمهام، وهو ما ينعكس سلبا على التكامل والتناسق التنظيمي الذي بدوره يؤثر في مخرجات الاستراتيجية، وهذا الكلام تؤكد علاقة الارتباط بين القابليات الديناميكية ومخرجات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد مخرجات الاستراتيجية ($R=0,468$)، أما مقدار تأثير القابليات الديناميكية في مخرجات الاستراتيجية فبلغ 21,9 % وهو مستوى لا يرقى إلى المستوى المطلوب،

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لعلاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في عينت من المؤسسات الجزائرية

خلاصة

تطرق هذا الفصل إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة، ومن خلال إجابات الأفراد عن أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة مع المتغيرات الفرعية لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية، ورغم ايجابية هذه العلاقة إلا أن مستويات التأثير تبقى متوسطة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب إذا ما أرادت المؤسسات محل الدراسة البقاء و المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

خاتمة عامة

لقد حاولت هذه الدراسة تقديم بعض الدلائل المقنعة حول علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية التي تعتبر إحدى أهم الإشكاليات التي حظيت ولا تزال بالإهتمام والدراسة منذ نهاية القرن الماضي وإلى غاية يومنا هذا، أين أصبحت منظمات الأعمال تسير أكثر من أي وقت مضى نحو اعتماد استراتيجيات موجة معرفيا كضرورة تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة التي فرضت إعادة التفكير حول كيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فبعد أن كانت البداية في إعداد الاستراتيجية مبنية على هدف التكيف والتموقع في الأسواق وفق فرضية "أولية الأنشطة على الموارد"، تحولت شيئا فشيئا إلى صياغة مبنية على الحركية والقصد الإستراتيجي وفق رؤى طموحة واستباقية تتجاوزة بذلك هدف التكيف مع البيئة الخارجية وشروط المنافسة إلى أخذ زمام المبادرة لخلق الفرص بدل انتظارها مشكّلة بذلك قطعة مع "جاذبية الماضي" وفق فرضية مفادها "أولية الموارد على الأنشطة" من خلال العمل على توظيف الموارد والكفاءات في سبيل تحقيق طموحات المنظمة وجعلها أكثر انفتاحا وقبولاً للتغيير واقداما على التعلّم والتحسين والتجديد.

غير أن حدة تقلبات المحيط وعدوانيته فرضت مرة أخرى إعادة التفكير حول كيفية صياغة الإستراتيجية باعتبار أن البحث فقط عن تلك الموارد النادرة والغير قابلة للتقليد والإحلال وتوظيفها أصبح غير كافي لصياغة وتنفيذ استراتيجية ناجحة تسمح بتحقيق الإستمرارية في المزايا التنافسية، وهو الأمر الذي فرض ضرورة إضفاء قدر كافي من المرونة والحركية على استراتيجية المنظمة إذا ما أرادت الإستمرارية والنّجاح والتفوق على المنافسين في ظل بيئات تتصف باللاتأكد واللايقين، وضمن هذا السياق طرحت "القابليات الديناميكية" كإطار عملياتي تنظيبي يسمح بإعادة تشكيل الموارد وتنسيقها وتكاملها بما يسمح بالحفاظ على المزايا التنافسية واستدامتها في ظل البيئات الديناميكية، محولة بذلك مسار الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي من التركيز في البحث عن تلك الموارد النادرة والفريدة والغير قابلة للتقليد والإحلال إلى العمل أكثر على ضمان التكيف والتكامل والتنسيق من أجل إعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية لتتلاءم مع متطلبات التغيير الحاصل في البيئة.

إذن، ضمن هذا السياق خلصت الدراسة إلى بلورة إطار للعلاقة التفاعلية بين عمليات إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية الذي يسمح بإعادة تشكيل الموارد والكفاءات والمخزون المعرفي للمنظمات وفق نظرة جديدة للأسواق والفرص وقدرات المنظمة وامكانياتها، وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل الإستراتيجية أكثر تجديدا واستثمارا للفرص، وحركية ومرونة في مواجهة مختلف التهديدات البيئية مما يعطي للمنظمة قدرة أكثر على البقاء والاستمرارية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة شرط أن تكون هذه العملية بصفة مستمرة..

أولا: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- لقد تطور الفكر الإستراتيجي وفق ثلاث محطات رئيسية كانت كل واحدة منها لحظة فارقة في تاريخه وتاريخ الفكر التسييري المعاصر، حيث بدأ مع مطلع الستينيات كفكر استراتيجي ثنائي الأبعاد (تموقع-محيط) واستمر إلى غاية منتصف ثمانينيات القرن الماضي ليتحول بعدها إلى فكر ثلاثي الأبعاد (موارد-تموقع محيط) كنتيجة لفشل النموذج الذي سبقه بالإضافة إلى بروز أفكار ورؤى تدافع عن فكرة مفادها أن أصل البقاء والإستمرارية بالنسبة

للمنظمات هو ما تملكه من موارد نادرة، فريدة وغير قابلة للتقليد، ليتحول مع بداية الألفية الجديدة نحت ضغوط الديناميكية وحدة التنافس إلى فكر رباعي الأبعاد (قابليات ديناميكية، موارد، تموقع، محيط).

- لقد أدى ظهور المعرفة كمورد استراتيجي هام إلى تحول مفهوم الإستراتيجية إلى التركيز أكثر على الموارد غير المادية والتي من أهمها المعرفة والكفاءات، خاصة بعد ظهور المقاربة المبنية على الموارد، وفي خضم النقاش حول العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية خلصنا إلى أنه في جميع الأحوال لا يمكن النظر إلى هذه العلاقة من جانب واحد فقط بل يجب النظر من جانبيين:

- ◀ وجهة النظر الأولى تشير إلى أن الإستراتيجية تتشكل وتصاغ وفق منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعارف والخبرات خاصة الجديدة منها والابتكارية، فإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية والروتينات التنظيمية توجد في عقول الأفراد، فإن هذا سينعكس حتما على طبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والتجربة وهذا الحدس على التوجه الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة،

- ◀ أما وجهة النظر الثانية فتستند إلى النظر للمعرفة في إطار كونها نشاط إداري يمارس في وظيفة معينة، ومن ثم فإن هذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في دعم ومساندة إستراتيجية الأعمال الخاصة بالمنظمة باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح والاستمرارية.

- لقد جاء مدخل أو إطار القابليات الديناميكية ليعالج العقبات التي واجهت مدخل الموارد ونموذج تحليل الصناعة في تفسير كيفية تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في ظل بيئات تتصف بالديناميكية والتعقيد، وهو ما يفرض على المنظمات إعادة تشكيل القابليات التشغيلية والكفاءات الجوهرية التي تمتلكها لمواكبة تلك التغيرات البيئية والإستجابة لها بسرعة أكبر من منافسيها، وبتعبير أكثر دقة ووضوح فإن إطار القدرات الديناميكية جاء في سياق البحث عن إجابة للسؤال الجوهرى التالي: لماذا بعض المنظمات هي أكثر قدرة على التكيف من غيرها ؟ حيث يمكن استخدامه لتفسير الاختلاف بين المنظمات وكذلك إطلاع المديرين على كيفية اتخاذ قرارات أفضل بشأن تلك القدرات باعتبارها من الخيارات المهمة لتحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي ينبغي أن تكون تلك القدرات الديناميكية للمنظمة نقطة محورية في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، وهو بذلك لا يعد بديلا عن الفكر الإستراتيجي التقليدي وإنما هو مجدد ومكمل له.

- في إطار النظرة التكاملية السابقة الذكر، مع زيادة حدة تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة والتي من شأنها إعاقة الصياغة والتنفيذ الجيد للاستراتيجية بحكم أن هذا التعقيد والديناميكية قد ينتج عنه وعي معرفي محدود للمنظمات يحد من استشعارها للفرص واستثمارها لها ، أصبح من الضروري أن تركز استراتيجية المنظمات على التفاعل بين إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية من أجل إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها الأساسية وتجديد مخزونها المعرفي وفق نظرة جديدة للأسواق والفرص والمخاطر وقدرات المنظمة وامكانياتها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى جعل الاستراتيجية أكثر تجديدا واستثمارا للفرص، وحركية ومرونة في مواجهة مختلف التهديدات البيئية مما يعطي للمنظمة قدرة أكثر على البقاء والاستمرارية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة شرط ان تكون هذه العملية بصفة مستمرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

من خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لتوليد المعرفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3,21، حيث أكد أفراد العينة أن المؤسسات المبحوثة لا تعطي الأهمية الكافية لتنوع مصادر حصولها على المعرفة الجديدة (الأفراد، المورددين، الزبائن، المنافسين) وميلها أكثر إلى مصادر المعرفة الداخلية (الأفراد).
- بينت نتائج الدراسة أن مشاركة وتبادل المعرفة الجديدة داخل المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب خاصة في النقطة المتعلقة بسرعة تبادل المعرفة المهمة استراتيجياً بين مختلف الأقسام والإدارة العليا وهو ما من شأنه أن يحد ويقلل من قيمة المعرفة الجديدة التي قد تفقد قيمتها، ولعل السبب في ذلك يعود إلى ضعف قنوات الاتصال وثقافة التعاون والعمل الجماعي باعتبار أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تزال تعتمد على هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة عالية من الرسمية والمركزية في اتخاذ القرار
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تبذل جهوداً لتوظيف المعرفة الجديدة التي تحصل عليها في تحسين منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، بالإضافة إلى السعي لتوظيفها في تحسين عملياتها، وكذلك تطوير خططها الاستراتيجية هذا من جهة، ولكن من جهة ثانية يؤكد أفراد العينة على أن الإدارة لا تعطي الإهتمام الكافي لمقترحاتهم حول توظيف تلك المعرفة.
- بينت نتائج الدراسة أن التكامل والتنسيق التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب خاصة في ما يتعلق بتخصيص الموارد وكذلك مراعاة قدرات الأفراد في الأنشطة والمهام التي يمارسونها، وهذا ما قد يعيقها في تحقيق أهدافها ويحد من قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة مختلف الضغوط والتهديدات البيئية، وهذه النتائج تدعم ما جاء في البعد المتعلق بتطبيق المعرفة الذي أكد من خلاله أفراد العينة على ضعف تأثير المعرفة الجديدة على نظم واجراءات العمل بالإضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة بالتوصيات المقدمة من طرف مختلف الإدارات والأقسام حول كيفية توظيف المعرفة الجديدة.
- أظهرت النتائج أن المؤسسات المبحوثة لا تمتلك القدرة الكافية للتكيف مع التغيرات البيئية، ولعل ما يفسر ذلك هو أن تلك المؤسسات عادة ما تميل إلى اختيار استراتيجيتها استناداً إلى استراتيجيات طبقتها سابقاً وهذا يؤدي إلى اهمالها لما يدور حولها وبالتالي يقلل من قدرتها على التكيف، وهو الأمر الذي أكده أفراد العينة بصورة جلية عندما سألناهم عن الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات العاملين بها في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها حيث احتل الخيار الذي يتحدث عن تحليل استراتيجية المنافسين المرتبة الأخيرة وهو ما يؤكد مرة أخرى على أن المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة لا تعطي الأهمية اللازمة للمعرفة الخارجية (معرفة المنافسين) في رسم توجهاتها المستقبلية.

- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية تراوحت ما بين متوسطة بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي $R=0,344$ ، $R=0,457$ ، $R=0,512$ ، وعلاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المعرفة ببعدها الكلي وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0,528)$.
- بينت النتائج كذلك أن هناك ضعف في مقدار تأثير أبعاد إدارة المعرفة ببعدها الكلي في إعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسات المبحوثة حيث بلغ معامل التحديد $(R^2=27,8\%)$ ، ويمكن تفسير ذلك بضعف وتقارب تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث بلغت 11,9 % بالنسبة لتوليد المعرفة، 20,9 % بالنسبة لمشاركة المعرفة وأخيرا 6,9% لتطبيق المعرفة.
- يمكن تفسير ضعف تأثير توليد المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة إلى ميلها أكثر للاعتماد على النجاحات التي حققتها سابقا في إعداد وتنفيذ استراتيجيتها مما يجعلها تقع في تحيز معرفي Cognitive Bases، إذ تركز جهودها على السير في نفس الطريق اعتقادا منها بأن نجاح المستقبل هو امتداد لنجاحات الماضي والحاضر، وكنتيجة لذلك فهي لا تعطي أهمية لمعرفة منافسها وما يدور حولها، وحتى إن حاولت تتبع ذلك فهي لا تستطيع تفسير تلك المعرفة بالطريقة الصحيحة (قابلية الإستحواذ) وهو ما يجعلها رهينة المنافسة التقليدية بدلا من التحول أكثر نحو المنافسة الإبداعية التي أساسها معرفة الزبائن والمنافسين
- بالنسبة للتأثير المتوسط لمشاركة المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية والذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن سببه يعود إلى غياب أهم مقومات التشارك المعرفي داخل تلك المؤسسات، حيث نجد أنها لا تشجع على ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق بالإضافة إلى افتقادها للسرعة المطلوبة في تبادل ونشر المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية بين مختلف أقسامها وإداراتها، وهو ما من شأنه أن يقلل من قيمة تلك المعرفة خاصة عند استخدامها في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية ولعل السبب في ذلك هو اعتمادها على المركزية وهرمية الاتصالات.
- أما في ما يخص ضعف تأثير تطبيق المعرفة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة فيعود إلى ضعف تأثير المعرفة الجديدة في تحسين أنظمة وإجراءات العمل (قابلية التكامل والتنسيق التنظيمي)، بالإضافة إلى غياب ثقافة عمل الفريق والتعاون داخل تلك المؤسسات، حيث يتجلى ذلك في عدم أخذ الإدارة العليا لآراء واقتراحات مختلف الأقسام والإدارات حول استخدام المعرفة الجديدة، بالإضافة تركيز المؤسسات محل الدراسة على المعرفة الداخلية وإهمال المعرفة الخارجية (معرفة الزبائن، ومعرفة المنافسين...).
- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأبعاد إعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعدها القابليات الديناميكية $(R=0,388)$ ، كما بينت النتائج كذلك أن هناك تأثير متوسط لإدارة المعرفة في هذا البعد حيث بلغ

معامل التحديد ($R^2 = 15,1\%$)، ويمكن تفسير ذلك بعدم توفر المؤسسات محل الدراسة على ثقافة داعمة لمشاركة المعرفة مثل: التعاون وعمل الفريق وهو ما ينعكس سلباً على قابلية الاستحواذ التي تعتبر ذات أهمية بالغة في إيجاد تفسير المعلومات الاستراتيجية الجديدة، بالإضافة إلى خلق رؤية مشتركة بين جميع الأقسام والأفراد للأهداف المرجوة ومن تم حفزهم نحو تحقيق تلك الأهداف هذا من جهة، ومن جهة ثانية وجود بعض مظاهر القصور في التكامل والتنسيق التنظيمي لدى تلك المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بوضع الأفراد في وظائف تتماشى وقدراتهم وكذلك تخصيص الموارد على مختلف الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، وهو ما ينعكس سلباً على تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة في تلك المؤسسات.

- بينت نتائج الدراسة كذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبعده مخرجات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعده مخرجات الإستراتيجية ($R=0,465$)، كما بينت النتائج كذلك أن هناك ضعف في مقدار تأثير إدارة المعرفة في هذا البعد حيث بلغ معامل التحديد ($R^2= 21,7\%$)، ويمكن تفسير ذلك بما ذكرناه سابقاً حيث أن غياب الفهم المشترك لأهداف وأدوار كل قسم أو فرد داخل تلك المؤسسات سينعكس سلباً على الأهداف المراد تحقيقها من قبل تلك المؤسسات، وهذا الكلام تؤكدُه علاقة الارتباط بين القابليات الديناميكية ومخرجات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعده مخرجات الإستراتيجية ($R=0,468$)، أما مقدار تأثير القابليات الديناميكية في مخرجات الإستراتيجية فبلغ 21,9 % وهو مستوى لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

ثالثاً: الإقتراحات

- بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات نعتقد أنهما في غاية الأهمية:
- تتعلق التوصية الأولى بضرورة دعم إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة لاسيما في مجال توليد المعرفة ومشاركتها واستخدامها، ومرد هذه التوصية هو انخفاض الوسط الحسابي لتلك المتغيرات (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة الذي بلغ على الترتيب (3,21)، (3,33)، (3,29) باعتبار أن هذه العمليات هي الركيزة الأساسية لدعم فلسفة التعلم التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على خلق القيمة وإرضاء الزبائن وتحقيق الأرباح.
 - أما التوصية الثانية بضرورة الاهتمام أكثر باستيعاب المعرفة الخارجية وخاصة معرفة المنافسين والزبائن ومحاولة توظيفها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها.
 - في حين تتعلق التوصية الثالثة بضرورة عمل المؤسسات المدروسة أكثر على توظيف الأساليب والأدوات التسييرية الحديثة في التحليل البيئي وفي إجراء تقييم دوري ومستمر لمستوى المعرفة التنظيمية المتاحة لديها قصد أخذها بعين الاعتبار في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها، ومن أبرز تليك الأساليب والأدوات: خريطة المعرفة الاستراتيجية،

نموذج Knowledge-based SWOTanalysis الذي أساسه البعد المعرفي في التحليل، أداة VIRO المستخدمة في تقييم مدى توفر المؤسسات على موارد نادرة، فريد وذات قيمة... الخ.

• التوصية الرابعة تتعلق بضرورة العمل أكثر على حشد الجهود وضمن التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والموارد قصد ضمان المرونة والتكيف أكثر مع التغيرات البيئية، من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية المعتمدة، ومعايير اختيار الأفراد لشغل الوظائف، بالإضافة إلى تغيير أنماط القيادة، الثقافة التنظيمية السائدة... الخ.

• أما التوصية الخامسة والأخيرة، ومن خلال ما وقفنا عليه في دراستنا من ضعف في ممارسات التسيير الاستراتيجي لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، نقترح ضرورة إنشاء مراكز أو خلايا للمعرفة والتعلم (knowledge and Learning center) على غرار ما هو موجود في المؤسسات العالمية الرائدة مثل مركز شركة جينيرال موتورز الأمريكية (GM Knowledge Iniquity Center) الذي حاولت الشركة من خلاله تحقيق رسالتها وشعارها " ليست مجرد سيارة"، حيث يكون هدف هذه المراكز أو الخلايا مد جسور التواصل بين المؤسسات الاقتصادية وزبائنها وكذلك التعلم من كل ما هو جديد في السوق والصناعة وبيئة التنافس وهو ما من شأنه تعزيز قابليتها على استشعار الفرص والتهديدات البيئية وكذلك قدراتها على الإستحواذ على تلك الفرص والتقليل من تهديدات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تنسيق وتكامل أنشطتها وإعادة تشكيل مواردها بما يسمح لها بإعادة توظيف مواردها وفق نظرة جديدة للأسواق والفرص وقدرات المؤسسة وامكانياتها، ومن تم جعل الاستراتيجية أكثر تجديدا واستثمارا للفرص، وحركية ومرونة في مواجهة مختلف التهديدات البيئية مما يعطي لتلك المؤسسات قدرة أكثر على البقاء والاستمرارية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة شرط أن تكون هذه العملية بصفة مستمرة.

رابعا: آفاق الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية واحدة من الدراسات التي حاولنا من خلالها تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع في حقل الإدارة الاستراتيجية ألا وهو إشكالية العلاقة بين إدارة المعرفة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية، وهذه الإشكالية من الصعب جدا حصرها في دراستنا بل بالعكس من ذلك تماما حيث نرى أنها قد تفتح المجال أكثر نحو دراسات ومواضيع أخرى قد تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في رسم وتحديد خياراتها الإستراتيجية وهنا نقترح دراسة أثر التفاعل بين إدارة المعرفة والقابليات الديناميكية في تحديد الخيارات الإستراتيجية، كما نقترح إعادة اختبار نموذج الدراسة الحالية في قطاعات أخرى كقطاع الاتصالات وقطاع الصناعات التكنولوجية، السياحة... الخ قصد الوصول إلى إمكانية التعميم والقبول، كما نقترح موضوع آخر يتعلق بالتعلم الاستراتيجي ودوره في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية ونقترح كذلك موضوع يتعلق بدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية ودورها في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة" المفاهيم—والممارسات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2002.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية واقتصادية" الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
4. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية-مهارات التفكير الاستراتيجي-، مطابع دار المهندسين، القاهرة، مصر. 2008.
5. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
6. ارما بيسيرا فرنالديز، راجيف سايبروال، إدارة المعرفة –النظم والعمليات-، ترجمة محمد شحاته وهبي، معهد الإدارة العامة –مركز البحوث-، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
7. أشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية. ترجمة. إصلاح علا أحمد؛ إشراف توفيق عبد الرحمان،:مركز الخبرات المهنية للإدارة بميمك، القاهرة، مصر، 2001.
8. بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
9. ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. جاسم محمد سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر، الرياض، 2006.
11. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. زكية مقري، نعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أدوات مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. الزيادات محمد علوان، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة- المفاهيم-النظم-العمليات-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
17. صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية –مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطلعة الثالثة، عمان، الأردن، 2015.
19. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
20. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
21. عبد السلام أبو جحف: الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
22. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
23. عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
24. عبد الفتاح عز، مقدمة في الاحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007.
25. علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
26. العلي عبد الستار، عامر ابراهيم قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

27. عليان ربي مصطفى ، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
28. عليان ربي مصطفى ،إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عملن، الأردن، 2008.
29. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
30. العيساوي محمد حسين، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012.
31. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
32. فوزي شعبان مذكور، الإدارة الاستراتيجية ، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2001.
33. فيليب ساندلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علاء أحمد صلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
34. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية -العولمة والمنافسة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
35. الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2005.
36. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
37. محمد الصبري ، الادارة الاستراتيجية ، دارالوفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2008.
38. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
39. مؤيد سعيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2014.
40. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
41. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2008.
42. نعمة عباس الخفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الخيار الاستراتيجي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
43. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ،عالم الكتاب الحديث ،إربد، الأردن، 2009 .
44. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية والعمليات، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009 .
45. هال شارلز، جارت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، دار المريخ، الرياض، السعودية . 2001.
46. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات -مدخل تنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

• المقالات والملتقيات

1. أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
2. أكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس الحميري، انعكاس القدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة أهل البيت، العدد 16، أكتوبر 2014.
3. أكرم محسن الياسري، ضافر ناصر حسين، "أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي «دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد:13، العدد:03، 2013 .
4. انمار أمين البرواري، ذكاء الأعمال والإبداع-دول الاسكوا حالة دراسية-، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة، عمان ، الأردن، أيام 23-26 أبريل 2012
5. ايثار عبد الهادي آل فيجان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في الصناعات الالكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد54، الجامعة المستنصرية...، 2005، .
6. بشرى مطلق الدوري وآخرون، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: إدارة المعرفة في الوطن العربي ، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 26-28 أبريل 2004.

قائمة المراجع

7. الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات في استراتيجيات المؤسسة، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة" ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011 .
8. الحديثي رامي حكمت ، عبد الكريم محسن ، " مبادلات اختيارا إستراتيجيات إدارة المعرفة،" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية "، جامعة الزيتونة ،الأردن ، أيام 26-28 أبريل 2004.
9. حسن العلواني :إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 06-08 نوفمبر، 2001
10. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء المورد البشري- دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.
11. حنين ابراهيم العزاوي ،صلاح الدين عواد الكبيسي ،تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي- دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، 2014.
12. خالد السلطان، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الرياض، السعودية، 2006.
13. خالد حمدامين ميرخان زركار مغديد أحمد، نهايت سعدي رحمان، التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية باعتماد أداة (VIRO) وتأثيره في ذكاء الأعمال "دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية الخاصة في مدينة أربيل، مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 19، العدد: 03، 2015 .
14. دانيال بوتوي، أبو بكر مبونغ، الاستراتيجيات وادارة الموارد البشرية، ترجمة: زهية موساوي، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2001.
15. رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 9، العدد 29 2013
16. رياض بن صوشة ،نادية خريف ،أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .
17. زهية موساوي، خديجة جالدي، نظرية الموارد والكفاءات في التحليل الاستراتيجي للمنظمات "الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجواشرن 8-9 مارس 2005..
18. سعد محمود الكراز، علاء عبد السلام، طارق نوري ابراهيم، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء التنافسي "دراسة حالة شرطة اسيا للاتصالات في العراق"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الحادي عشر حول: اقتصاد المعرفة وذكاء الأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة العامة ، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 23-26 أبريل 2012
19. سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين " مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 09، 2012.
20. سليمة طباطبية، لرباع الهادي، جريبي السبتي، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري وأهميته في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة. ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة سعد دحلب-البليدة- الجزائر يومي 03-04 جوان 2008
21. سملاي يحضية، بلال أحمد ، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحسين الميزة التنافسية من منظور المقاربة المتمركزة على الموارد"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 09-10-2004.

قائمة المراجع

22. سملاي يحصية، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ادارة الكفاءات المحورية "مقاربة نظرية"، بجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، 2017.
23. سملاي يحصية، المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجواشن 8-9 مارس 2005، ص: 430
24. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، محمد اقبال العجلواني، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية "نموذج مقترح للمنظمات الأردنية"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن يومي 28-29 أبريل 2010.
25. صالح عبد الرضا رشيد، العبودي علي عبد الرزاق، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز التجديد الاستراتيجي، "دراسة تحليلية للقيادات الإدارية الجامعية في جامعتي القادسية والمثنى"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد 04، 2016.
26. صلاح الدين عواد الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد، 2012، 65.
27. صلاح عبد القادر النعيمي، باسم فصيل عبد النايف، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.
28. الطيب داودي، عبد الناصر موسي، ادارة المعرفة وذكاء الأعمال-تكاملاً أم اختلاف؟، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 23-26 أبريل 2012.
29. عبد الحليم عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس-دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2016.
30. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الاستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي "التحول من الفردية إلى المؤسساتية" المؤتمر الثالث لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي، الدوحة - قطر، أيام 23-25/6/2016.
31. عبد الستار العدواني، علاء أحمد الجبوري، زياد النجيفي، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي "دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية"، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: منظمات الأعمال:: تحديات الاعمال المعاصرة، الجامعة التطبيقية، عمان، الأردن، أيام 27-29 أبريل 2009.
32. عبد الستار مصطفى الصباح، المحددات المعرفية وأثرها في نمط النزعة الاستراتيجية "دراسة استطلاعية لآراء المديرين في قطاع الاتصالات الخلوية العراقية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 01، 2012.
33. عبد السلام ابراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي "دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، 2008.
34. عبد السلام عبادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15-17 ديسمبر 2012.
35. عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مقاربة مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
36. عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 04، 2003.
37. العبودي علي عبد الرزاق، صالح عبد الرضا رشيد، دور القابليات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تحليلية في مصرف ايلاف الإسلامي"، مجلة المثنى للعلوم لاقتصادية والادارية، المجلد الخامس، العدد 02 (المحور الاداري)، 2015.
38. عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير الميارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، يومي 21-22 فيفري 2012

قائمة المراجع

39. على دبي، دور أدوات التحليل المالي في صياغة استراتيجية المنظمة، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول: التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعة سوق أهراس، يومي 22،23 ماي 2012.
40. علي حسون الطائي، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية "دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 33، العدد: 45، ص: 84.
41. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وأثرها في النواتج التنظيمية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، أيام 1-4 نوفمبر 2009.
42. فتحي زرنير، شروط نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، جوان 2017.
43. فيروز الضمور، فوزية مقراش، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي والإبداع التنظيمي بشركات الاتصالات الجزائرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الهاشمية الأردنية، أيام 28،29 و30 أبريل 2015.
44. فيصل العلوان الطائي، أميمة حميد العادلي استراتيجية إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية" دراسة حالة مكتبات جامعة الكوفة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 36، 2014.
45. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العقلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 24، جوان 2009.
46. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012.
47. محمد أحمد عبد القادر، محمد عبد مهاوش أبو قفة، بلال خلف السكارنة، إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013.
48. محمد صالح، تويبة بلقاسم، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
49. محمد فلاق، راتب صوبص، جنات بوقجالي، أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
50. محمد قويدري، سمالي يحضية، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 25-27 أبريل 2005.
51. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم الغير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008.
52. مريم إبراهيم حمود الكرعوي، مهند عبيد ياسر العطوي، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 31، 2014.
53. نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حلو التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9-10 مارس 2004.
54. نعيمة حسن جبر زروقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 11، العدد 2، 2005.
55. الهادي بوقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 9-10 مارس 2004.

قائمة المراجع

56. وهيبه داسي، جوهرة أقطي، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد40، 2015.
57. يمينة محجوب، رياض عيشوش ، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص: 11.
58. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

• الأطروحات والرسائل الجامعية

1. بلشير قورايا، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المنظمة" دراسة حالة نموذجي Mckinsy7 S و EMORIN ASAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق المنتجات البترولية نفطال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد أكلي-البويرة ، 2014 .
2. رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة" دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية" ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، 2011، ص20
3. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج"، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
4. سعيدة قاسم شاوش ،الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014 ، ص: 89 .
5. سملاي يحيضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتورته(غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية ، 2005.
6. عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة "دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
7. عبد الستار الحافظ، بعض متطلبات إدارة المعرفة "دراسة في محكمتي الجنائيات والجنگ في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية(برنامج مقترح)"، دكتوراه فيلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2006
8. عبد الشريف روان باسم ، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن، 2015
9. عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن ، 2011.
10. عبد الملوك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي "دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2007.
11. العربي فراج، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت بالاردن، 2009.
12. فوزية مقراش ، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي " دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

• الكتب

1. Ahmed Hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, éditions chihab, 1997.
2. Firestone, J.M. & McElroy, M. W, *Key issues in the new Knowledge Management*, KMCI Press/ Butterworth-Heinemann, Burlington. 2003.

قائمة المراجع

3. Gottschalk Petter ,**Strategic knowledge management technology**, Idea Group Publishing ,2005.
4. J.P.Halfa ,M.kalika et al , **Management Stratégique** , 10^{em} édition , Yuiber Edition
5. J-L. Arregle; B. Quellin, " **L'approche fondée sur les ressources**", Stratégies, Vuibert, Paris, 2001.
6. Jürgen Kluge, T. Licht, W. Stein, **Knowledge Unplugged:The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management**, Published by Palgrave Macmillan, UK, 2001.
7. Micheal Hitt ,A.Hokisson,E.Rebert, **Managemant Strategy: Concept and Cases**,1^{er} édition ,South Western ,New Yourk,2007
8. Micheal Marchesnay , **Management Stratégique** , Chiheb Edition ,1997.
9. Piere Fayurd ,**Comprendre et Appliquer Sun Tzu-la pensée stratégique chinoise une Sagesse en action-** ,2eme edition,Polia edition , Paris ,2007.
10. Ralph.D.Stacey , **Strategic Management and Organisationnel dynamic-The chalenge of Complexity-**, Pearson Education, 6th ed ,London,2011.
11. Rao, Madanmohan.,**KM tools and techniques : practitioners and experts evaluate KM solutions**, British Library Cataloguing-in-Publication Data,2003.
12. Rex.B.Kline ,**Prenciples and Practice Of Structurel Equeation Modeling** ,Third Edition, Methodology In The Social Science ,2016.
13. Ronald Maier **Knowlege Management System: Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition ,Edition Springer Berlin Heidelberg New York,2002.
14. **Strategor : Politique General De L'entreprise** ,4^{eme} edition, 2004.
15. Thomas.L.Wheelen ,J.David Hunger ,**Strategic Management and Business Policy-Toward Global Sustainability-**, Pearson Education ,13th ed, London, 2012
16. Todd R. Groff and Thomas P: Jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**, British Library Cataloguing-in-Publication Datam, 2003.

• المقالات والملتقيات باللغة الأجنبية

1. A.C.Hax & Nicolas S. Majluf. **The concept of strategy and the strategy formation process**. Interfaces, Strategic Management , 18(3),1988 .
2. Ali Abdul-Fattah Alshafer , **THE MCKINSEY 7S MODEL FRAMEWORK FOR E-LEARNING SYSTEM READINESS ASSESSMENT**, International Journal of Advances in Engineering & Technology, Nov. 2013.
3. Arash Najmaei et Zohra Sadeghinejad, **Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain** ,International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 4 June 2009.
4. **Atul Gupta & Jason McDaniel**, Lynchburg College, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge:A Framework for Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management Practice, October 2002.
5. C. López-Nicolás, Álvaro Meroño-Cerdán : **Strategic knowledge management, innovation and performance** :International Journal of Information Management 31, 2011 .
6. Cao.Q., and Dowlatshahi.S,"**The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", Journal of Operations Management,23,2005.
7. Cao.Q., and Dowlatshahi.S,"**The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", Journal of Operations Management,23,2005.

8. Carroll. N., Permanente. K., & Denver,"**Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente's Colorado Critical Drug Interaction Program**".SAS and all other SAS Institute Inc, 1-8. متاح على الموقع <https://www.lexjansen.com/wuss/2008/anl/anl08.pdf>
9. Cliff Bowman and Veronique Ambrosini , **How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy** ,British Journal of Management, Vol. 14, 2003.
10. David J Tecce,**Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microrondations Of (Sustainable) Enterprise Performance**, Strategic Management,Journal Strat Mgmt. J., 28,Augest2007.
11. David.J.Teece, Gary Pisano and Amy Shuen,,"**Dynamic Capabilities and Strategic Management** ,Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 1997.
12. E.Romar ,Strategic Intent, **Confucian Harmony and Firm Success**,, Acta Polytechnica, Hungarica, Vol. 6. No. 3 ,2009.
13. F.Amesse & al , Arman Avadikyan ,Patrick Cohendet,**Ressource, Compétences, Et Strategie De La Firme :Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée su les Compétences**, Bureau d'économie théorique et applique(BETA), Universite Louis Pasteur, Strasbourg,France,2006.
14. G. Murillo & H. Annabi: **The Customer Knowledge Management**, Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 8, Aug., 2002.
15. G.Altintas , **Les Capacités Dynamiques: une nouvelle perspective de recherche pour leManagement Stratégique?**, conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS ,université Laval Québec على الرابط <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2673-les-capacites-dynamiques-une-nouvelle-perspective-de-recherche-pour-le-management-strategique>
16. Gary Hamel, C. K. Prahalad, **Strategic Intent**, Harvard Business Review, May-June, 1989.
17. Gary Pisaro, **Towards A Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition** ,HBS Working Paper, June, 2016.
18. Giovanni Dosi ,Sidney G. Winter : **Interprétation Evolutionniste Du Changement Economique Une Etude Comparative**, Revue Economique Vol. 54, N° 2, Mars 2003.
19. H.Mintzberg ,**the fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, January-February , (without a country),1994.
20. H.Mintzberg, **The strategy concept: Five Ps for strategy**. California management review, 30(1),1987..
21. Ignocio Cepeda-Carrion & al ,**Critical processes of knowledge management and value for the internal and external customers** , 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain), 2015
22. Ignocio Cepeda-Carrion & Silva Martelo Landroquez ,**Critical processes of knowledge management: An approach towardthe creation of customer value**,European Research on Management and Business Economics , 2017.
23. Ikujiro Nonaka, **The Knowledge Creating Company**, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 6, 1991.
24. Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi **Knowledge Emergence Social,Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**, Oxford University Press ,2001.
25. Ipe.M,**Knowledge sharing inorganization: A conceptualframework**, Humen Resource development Review,2(4),2003.

26. Irma Beceera –Fernandez & Rajif AJIV Sabherwal: **Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective** ,Journal of Management Information Systems ,Saattaet\ ,Vol. 18, No. 1,2001.
27. J.Alain, Godbout: **Filtering knowledge-changing information into knowledge assets** , Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999.
28. J.E.Romar , Strategic Intent, **Confucian Harmony and Firm Success**,, Acta Polytechnica, Hungarica, Vol. 6. No. 3 ,2009
29. J.Rajasekar ,**“Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman”**.International Journal of Business and Social Science, 5, 9, 2014.
30. Julia Neves & Sabine Haller ,**Building dynamic capabilities through knowledge resources** ,Tourism Management N.40 ,2014
31. K. M. Eisenhardt & J. A. Martin, **Dynamic Capabilities: What Are They?**,Strategic Management Journal., **21**, 2000.
32. K.M.Wiig ,**“ knowledge management : where did it come from and where will it go?”**, expert system with application,Vol13,No1,1997 .
33. Karl wiig : **Knowledge Management Foundation : Thinking about thinking** Artungton, Schema press, 2002.
34. Karl-Erik Sveiby, **A Knowledge-based theory of the firm To guide in strategy formulation**, Journal of intellectual Capital,Vol.02,No.04,2001.
35. L. Breznik, M. Lahovnik : **Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case Studies** ,Management, Vol. 21, Special Issue,2016.
36. Lie-YuWu, **Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility** ,Journal of Business Research 63,2010.
37. Lucie Rivard et M.C Roy , **gestion stratégique des connaissances** ,les presses de l'Université , Aval ,2005.
38. Maurice Sai As, Emmanuel Metais, **Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée**, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001.
39. Melbouci Leila, Souki Hakima, **L'économie de la connaissance : l'apport des théories cognitives de la firme**,. Revue de science économique, commerciale et science de gestion, N09,2013 .
40. Michael H. Zack, **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol.41, No. 3, Spring, 1999.
41. Michel Grundstein,**De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences de l'entreprise étendue**, 1^{er} Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel« Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances, ,Nantes (France), 12-13 décembre 2002.
42. Mohammad Mehdi Ravanfar , **Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management ,Volume 15 ,Issue 10, Version 1.0 ,Year 2015.
43. Mohammed Ibrahim Aminu, **Building dynamic capabilities through entrepreneurial orientation** , International Journal of Organizational & Business Excellence , Vol.1, Issue. 2, 2016.
44. O.rifat.Shannak, **Knowledge management strategy building literature review**, European Scientific Journal July edition vol. 8, No.15,2012,p 149
45. Ozbebek, A., & Toplu, E.K , **“Empowered Employees’ Knowledge Sharing”**, International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2,2011.

46. Ozbebek,&Toplu.E.K.**Empowered Employees' Knowledge Sharing**. International of Business and Management Studies, Vol. 3, No. 2,2011.
47. Philippe Lorino Jean-Claude Trondeux,**De la stratégie Aux processus stratégiques**, Revue française de gestion , N° 160,2006.
48. Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou, and Spyros Lioukas "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance" Industrial and Corporate Change ,2011 .
49. Raft Wilden, Siegfried Gudergan, Ian Lings,**Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment**, Long Range Planning ,Vol46,.
50. Robert S .Kaplan & David P .Norton ,**Having Trouble With Your strategy ? Then Map it** ,Harvard Business Review, USA ,2000.
51. Robert.E.Haskisson, **Michael A. Hitt, William P. Wan, Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum**, Journal of Management, Vol. 25, No.3 ?1999.
52. **S.Calahan, Crafting ,Knowledge Strategy**
53. S.N .Mburu Thus.J.K,**Understanding the Concept of Strategic Intent**, International Refereed ,Journal of Engineering and Science, Volume 4, Issue 6 ,June 2015.
54. Sirén,Charlota.A, **Unmasking the capability of strategic learning a validation study**, The Learning Oranization,Vol.19,No.09,2012.
55. T.H.Davenport & Prusak , **working knowledge-how organization manage what they know-**,Harvard school press,boston,2000.
56. Taïeb Hafsi, Alain-Charles Martinet , **Stratégie et management stratégique des entreprisesUn regard historique et critique**, HEC Montréal « Gestion , Vol. 32,N3, 2007.
57. Tim.Possel, **The Knowledge Value Chain (KVC): How to Fix It When It Breaks**, Presented at KnowledgeNets 2001, New York City, May 2001.
58. **Wael Mohamad Subhi Idris & Methaq Taher Kadhim AL-Rubaie, Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility**, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2; 2013
59. .Wang, C. Land Ahmed, P. K, **Dynamic capabilities: a review and research agenda**. The International Journal of Management Reviews,,Vol9,N01,2007.
60. Calahan, Crafting ,**Knowledge Strategy** متاح على الرابط <https://pdfs.semanticscholar.org/436a/280bd1f80ca3fcd598c66d56532f761e12c9.pdf>

• الأطروحات باللغة الأجنبية

1. Ahmed Obaide : **A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations**, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, UnitedKingdom, 2004.
2. Ingril Fasshauer, **Les interactions entre contrôle et stratégie : redéfinition du rôle des cadres intermédiaires et du levier interactif de contrôle**, Doctorat en science de gestion, Université Paris-Dauphine, France, 2012.