



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

إستراتيجية المعرفة التنظيمية و علاقتها باستراتيجية المؤسسة

Knowledge strategy and its link to corporate strategy

خليد عائشة\*<sup>1</sup> ، [khelidaicha@gmail.com](mailto:khelidaicha@gmail.com)

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة أ، جامعة البلدية 02

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ الإرسال: 2020/09/04

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

أدركت المؤسسات في ظل عالم المنافسة الجديد، الأهمية البالغة للمعرفة باعتبارها أهم مورد استراتيجي. كما أن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد وبدرجة كبيرة على الاختيار المناسب لإستراتيجية المعرفة.

إستراتيجية المعرفة ؛

إستراتيجية المؤسسة ؛

نموذج سلسلة المعرفة.

بينت هذه الدراسة ، أن تحقيق التآزر يتطلب وجود علاقة تكامل بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية المؤسسة. إن العلاقة القائمة بين الإستراتيجية المعرفية وإستراتيجية المؤسسة هي علاقة تكامل، والتي تظهر من خلال متغيري الفجوة المعرفية والفجوة الإستراتيجية، حيث يتم تحديد الفرق بين ماتملكه المؤسسة وما يجب أن تمتلكه.

تصنيف JEL: D83 ؛ F2

### Abstract

In the new competitive world, companies have realized that knowledge has become the most important strategic resource . Moreover, selecting the right knowledge strategy can be the first step of reaching a competitive advantage .

This study shows that the corporate strategy and knowledge strategy should be alignment with together to create a great synergy . The relationship between the knowledge strategy and the corporate strategy is an integration relationship, which appears through the variables of the knowledge gap and the strategic gap, where the difference between what the corporate owns and what it should have is determined.

### Keywords

Knowledge Strategy ;  
Corporate Strategy ;  
Knowledge Chain Model

JEL Classification Codes : D83 ; F2

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [khelidaicha@gmail.com](mailto:khelidaicha@gmail.com)

**1. مقدمة:**

إن التغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة على مستوى البيئة التنافسية مهد لظهور خاصية Hypercompetition على مستوى البيئة، لتصبح أكثر تعقيد و ديناميكية من خلال مجموعة خصائص تنافسية ، والتي أكد عليها Davenis في أعماله سنة 1995، وتتمثل في : السعر/ الجودة، الوقت/ معرفة كيف(المهارة و الخبرات)، حواجز الدخول و القدرات المالية ، مما فرضت على المؤسسات تبني ممارسات و مقاربات جديدة لضمان البقاء و التميز في ظل عصر المعرفة، ما أدى إلى ظهور المعرفة كأحد أهم الموارد الغير ملموسة وذات أعلى قيمة.

يؤكد (Kasten; 2007,P.44) ، أن استخدام المعرفة يعتبر أداة أو وسيلة لكسب ميزة تنافسية، كما يفترض أن أعمال A.Smith عن المعرفة لم تكن بمحض الصدفة، حينما تطرق إلى المعرفة المتفوقة وأهميتها ( Superior Knowledge)، وحاليا يأخذ مسار الاستخدام الاستراتيجي للمعرفة أكثر من الطابع الرسمي. وعلى هذا الأساس يفترض أن إستراتيجية المعرفة هي عنصر من عناصر إستراتيجية الأعمال والذي يعمل على الربط بين القرارات الإستراتيجية للمنظمة وهياكلها المعرفية ومختلف الأنشطة، حيث تشمل هذه الهياكل والأنشطة نظم إدارة المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى تموضع إستراتيجية المعرفة كمبدأ توجيهي لنظام إدارة المعرفة.

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كمايلي:

ماهي طبيعة العلاقة القائمة بين إستراتيجية المعرفة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة؟

وللإجابة عن الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي المداخل المختلفة لإستراتيجية المعرفة التنظيمية؟
2. ماهي تصنيفات إستراتيجية المعرفة التنظيمية؟
3. ماذا يقصد بنموذج سلسلة المعرفة التنظيمية؟
4. مامدى التوافق بين الفجوة الإستراتيجية والفجوة المعرفية؟

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كمايلي:

1. علاقة إستراتيجية المعرفة التنظيمية بإستراتيجية المؤسسة هي علاقة الجزء من الكل ( إستراتيجية المعرفة التنظيمية هي إستراتيجية تابعة لإستراتيجية المؤسسة ).

2. علاقة إستراتيجية المعرفة التنظيمية بإستراتيجية المؤسسة هي علاقة تكامل.

تكمن أهمية الدراسة في تأكيد مدى الترابط بين إستراتيجية المعرفة التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة، والتي تدعم عمل المؤسسة في اكتساب وخلق معارف جديدة والتي تخلق الفارق عن المنافس من خلال ميزة تنافسية متجددة. فقد تطرق

أغلب الباحثين إلى مفهومي إستراتيجية المعرفة التنظيمية و إستراتيجية المؤسسة بأبعاد مختلفة، إلا أنه كان من النادر محاولة الربط فيما بينهما، لذا كان من الضروري تحليل العلاقة القائمة بين المفهومين.

تهدف هذه الدراسة التطرق إلى مختلف المداخل والاستراتيجيات للمعرفة التنظيمية، توضيح نموذج سلسلة المعرفة، وتحديد العلاقة بين الإستراتيجية المعرفية وإستراتيجية المؤسسة من خلال متغيري الفجوة المعرفية و الفجوة الإستراتيجية.

### 1. إستراتيجية المعرفة التنظيمية:

تطرق أغلب الباحثين إلى مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بأبعاد مختلفة، وهذا يعكس وجهات النظر المتعددة، والسبب في ذلك هو طبيعة الإستراتيجية في حد ذاتها وهذا باعتبارها معرفية المضمون إضافة إلى الخاصية الديناميكية للبيئة التنافسية مما يفرض على المؤسسات تطوير المعارف وهذا من أجل البقاء.

يرى M.Zack، أن إستراتيجية المعرفة هي الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقدرات والتي تتطلبها المعرفة وهذا لتطوير المنتجات والخدمات بطريقة تضمن التفوق على المنافس، وهو بذلك يفترض وجود علاقة مباشرة ما بين الخصائص المعرفية التنظيمية مع أداء المؤسسة من خلال الميزة التنافسية . ويؤكد على تحديد بعض خصائص المؤسسة القائمة على المعرفة (Organization Knowledge-based) وبشكل خاص خاصية قدرتها على خلق وإبداع المعرفة أو استخدامها سواء من داخل المؤسسة أو خارجها (مختلف مصادر المعرفة) .

وفي نفس الاتجاه يؤكد Bierly ذلك، حينما تبنى مقارنة مماثلة لمقاربة Zack، والذي يرى أن إستراتيجية المعرفة: هي مجموعة عوامل محركة لبناء الإستراتيجية المعرفية وهي:

- مصادر المعرفة (داخلي - خارجي).
- التحسين والتطوير مقابل المعرفة الجديدة.
- السرعة مقابل التباطؤ في عملية التعلم.
- عمق مقابل اتساع المعرفة، وبالاعتماد على هذه الأبعاد اقترح أربعة استراتيجيات معرفية (الاستكشاف - الاستغلال - التقليد - التعلم) (Kasten, 2007, p.47).

### 1-1 مداخل إستراتيجية المعرفة التنظيمية:

هناك تحول جذري في آليات التنافس، الانتقال من مفهوم المؤسسة كثنائية (منتج - سوق) إلى تعريفها من خلال مواردها الداخلية وهذا ما يفرض البحث عن جذور التميز داخل المؤسسة وليس خارجها، بمعنى أن عملية التصميم والتخطيط الاستراتيجي ليس من أجل التكيف مع البيئة الخارجية والتي يفترضها Porter عام 1980 والنموذج المقترح (نموذج القوى التنافسية +5(1)) والذي يقوم على أساس التموضع أو التكيف، إضافة إلى نموذج سلسلة القيمة كمصدر لخلق القيمة، وعليه حصول المؤسسة على ميزة تنافسية دائمة، إلا أنه تم نقد هذه المقاربة من قبل Teece عام 1984،

وتبنى نموذج او المقاربة المبنية على النظرية الاقتصادية، من خلال القيمة القائمة على الموارد الكامنة او المتأصلة (Inherent) للمؤسسة، ومن أهم مواردها المعرفية والتي تعتبر المورد الاستراتيجي الحرج، ويرجع الفضل في تطوير المقاربة المبنية على الموارد (Ressources-based view) إلى أعمال كل من: (Teece, Spender; 1994)، (Nelson and winter, 1982)، (Kogut and Zander, 1999)، (Grant, 1999)، (Zack, 1999)، على غرار مختلف التصورات الحاصلة على مستوى النظريات الناتجة عن أعمال (E. PENROSE) وبشكل خاص فكرة الربح (Rents). تتفق مختلف المقاربات على ضرورة تحديد المؤسسة لمواردها، وتحديد الإستراتيجية المناسبة لها والتي ستسمح بتحديد هذه الموارد من خلال تحديد الفجوة او العجز فيها وسده، حيث تعمل هذه الموارد على إنشاء القيمة الإضافية للمنتجات والمؤسسة، كما تعمل على تغيير قواعد السوق خاصة في حالة إنشاء او خلق أسواق جديدة (Jones,2000,p.3-4).

انطلاقاً مما سبق يمكن تحديد أهم المداخل:

### 1-1-1 إستراتيجية إدارة المعرفة كمدخل لإدارة المعرفة:

يعتمد هذا الاتجاه على خلق وتخزين الادراك المعرفي (Alavi and leinder, 1999, p.43) ، مع افتراض وجود اتجاهين، الاتجاه الأول يركز على المعرفة ذات الطبيعة الضمنية فهو يؤكد على أهمية المورد البشري، معتمداً في ذلك على مبدأ الأنتولوجيا ومن أهم رواده، Saito, Chou and Anumba ، حيث يفترض ضرورة تفسير السياق الناتج عن التفاعل الاجتماعي.

(Yanchinda et al, 2011,p.808) أما الاتجاه الثاني فهو يركز على الأصول التشغيلية والتي تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات، وتستخدم استراتيجيات الترميز والإدراك الموضوعي (Choi and lee, 2002, p .173).

### 1-1-2 إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية معرفية:

يؤكد Zack أن المعرفة هي مورد استراتيجي وعليه يعتمد مدخل إستراتيجية المعرفة والتي تعتمد على رؤية المؤسسة، مما يفرض تحقيق الموازنة بين اكتشاف وتطبيق المعرفة لضمان الوصول إلى عائد يمكنها من مواصلة عملية البحث عن المعرفة (Zack, 1999,p.128) وفي هذا تأكيد لأعمال Hansen et al والذي يفترض أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية في تحديد الفجوة المعرفية وهذا بالاعتماد على بعدين:

1-درجة اهتمام المؤسسة بالمعرفة وتطويرها في مجال محدد لاستغلال الفرص.

2- العمل على تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية (Hansens et al, 1999,p.107) و هذا ما يؤكد مدى ارتباط إستراتيجية المعرفة بإستراتيجية الأعمال والتي تدعم عمل المؤسسة في اكتساب وخلق معارف جديدة والتي تخلق الفارق عن المنافس من خلال ميزة تنافسية متجددة.

## 1-2 استراتيجيات المعرفة التنظيمية :

يعتمد تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بشكل كبير على المعرفة المتاحة، ولهذا الغرض لابد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، إلا أن اغلب الدراسات التي تناولت استراتيجيات المعرفة تركز على أبعاد مختلفة لإدارة المعرفة.

### 1-2-1 تصنيف Zack (استراتيجية الربط بين المعرفة والنتائج النهائية):

اعتمدت دراسة (Zack,1999) على بعدين في تصنيف إستراتيجيات إدارة المعرفة وهي:

- 1- مدى اعتماد المنظمة على مصادر داخلية أو خارجية للمعرفة.
  - 2- مدى حاجة المؤسسة لزيادة معرفتها في مجال معين أو تمتعها بفرصة إمتلاك معرفة لم يتم إستغلالها (الاستكشاف أو الاستغلال) واعتمادا على هذين البعدين، صنف الإستراتيجيات إلى:
    - الاستراتيجية الحذرة أو المحافظة (Conservative): وهي إستراتيجية قصيرة المدى، تعمل على إستغلال مصادر المعرفة الداخلية والعمل على إبداع المعرفة الضمنية، تطبيقها وإعادة إستخدامها مع إيجاد حواجز تمنع من تسرب هذه المعرفة خارج المؤسسة، لأنها هي مصدر خلق الفارق على المنافسين.
    - الاستراتيجية العدائية (Aggressive): لا تهتم بشكل أساسي على تحقيق مردود مادي سريع، وإنّما هدفها المحافظة على الميزة التنافسية عن طريق تطوير وزيادة المعرفة والاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية والتي تدعم الاستمرار في بيئة تنافسية أقل ما يقال عنها هو درجة التغير والحدة (Hypercompetition)، لذا فهي تبنين مبدأ الإبداع والتحسين المستمر في المعرفة، ولا تنتظر إلى حين حصول وتقليد معرفتها من طرف منافسيها، إنّما تسعى إلى جعل هذه المعرفة قديمة من خلال إبداع معرفة جديدة، لا تأخذ بعين الاعتبار ضرورة إيجاد حواجز لمنع تسرب المعرفة الخاصة بها إلى خارج المؤسسة بل تشجع ذلك، حتى يتم تطوير هذه المعرفة من قبل المنافسين حتى تعاود الاستفادة منها بعد دمجها في المعرفة الضمنية التي يتم التأكيد على حمايتها و منع تسربها خارج المؤسسة (Zack; 1999; P.139).
- وقد مثل هذه الاستراتيجيات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(01) : الإستراتيجية العدائية مقابل الإستراتيجية المحافظة

بدون حدود			العدائية
خارجي			
داخلي	المحافظة		
	مستكشف	مستقل	مبدع

المصدر: ( Zack; 1999; P.140 ).

### 1-2-2 تصنيف Turban and Wetherbe; Choi and lee; Hansen et al :

#### إستراتيجية النظام مقابل الإستراتيجية الإنسانية :

يعتمد هذا التصنيف على بعدين لتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة هما: التركيز على تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة مقابل التركيز على الجانب الإنساني، انطلاقاً من هذا يمكن تحديد استراتيجيات إدارة المعرفة و هي: (Turban et al; 1999; 107) (Choi and lee; 2002; 173) (et al; 2004; PP.458-459)

**إستراتيجية النظام:** وهي تركز على البعد التكنولوجي والذي يعمل على توثيق وترميز المعرفة على شكل تعليمات وعمليات عن طريق استخدام طرق رسمية في عملية جمع وتخزين وتوزيع المعرفة وهي تعتمد وبشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الأنترنت، أنظمة دعم القرار، مستويات المعرفة)، وتسمى هذه الطريقة بإستراتيجية النظام حسب دراسة (Choi and lee; 2002; P.174)، وتعرف بإستراتيجية الترميز (Codification strategy) عند (Hansen et al; 1999; P.107)، أما عند (Turban et al; 2004; P.458) فهي إستراتيجية العملية (Process strategy). بمعنى آخر تعمل هذه الإستراتيجية على تجميع المعرفة من مصدريها الداخلي والخارجي في نظام ترميز (هو مستودع المعرفة) وجعله متاحاً لجميع أفرادها من خلال عملية التبادل المعرفي والتي تنم على مرحلتين: " نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد". أن المعرفة والتي يتوصل إليها الفرد من أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها من خلال أسلوب (الأفراد الوثيقة). كما يفترض Vander spek et al وجود ثلاث مستويات لاستراتيجيات النظام، يتميز المستوى الأول بأنه أقل تنظيم، يتم تخزين وتوثيق المعرفة المتعلقة بوصف المشاريع، قصص الأفراد أو أي شكل من أشكال الوثائق، أما المستوى الثاني فهو يعمل على ترميز المعرفة على شكل أفكار منظمة، نظريات ونماذج العمل. في حين نجد أن المستوى الثالث يعمل على تضمين وتجدير (embedded) المعرفة في عمل الأفراد من خلال ترميزها على شكل ممارسات وسلوكيات.

على لرغم من أن هذه الإستراتيجية توفر أسلوب منظم للحصول على المعرفة وقلّة تكلفتها إلا أنّها غير قادرة على تجميع وتخزين المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة، إضافة إلى إجبارها للأفراد على إتباع نمط ثابت ووحيد في التفكير هذا حسب. Delong and Fahey; Hargadon; Brownd and Duguid; Von Krogh.

كما تستخدم هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي تنتج سلع قياسية والتي تلبي احتياجات متشابهة، هذا لأن أغلب المعرفة ذات القيمة هي معرفة ظاهرة بسبب طبيعة السلعة التي تقدمها (التركيز على النظام التشغيلي و ليس على الأفراد) (Turban et al; 2004; P.458).

-الإستراتيجية الانسانية (Human strategy): تفترض هذه المقاربة التركيز على المعرفة الضمنية و هي الغير قابلة للترميز القياسي، و التي يتم الحصول عليها نتيجة التفاعل و التواصل الاجتماعي (شبكة العلاقات) بين أفراد المؤسسة. وهي تسمى بالإنسانية حسب (Choi and lee; 2002; 174)، بينما يطلق عليها (Turban et al; 2004; P.458) بإستراتيجية الممارسة (Practice strategy) أما عند (Hensen et al; 1999; P.107) بإستراتيجية الشخصية (Personalization). وعليه فهي قابلة للتعلّم عن طريق الملاحظة والتواصل وغير قابلة للتعليم، تفترض هذه الإستراتيجية أنّ أكبر جزء من معرفة المؤسسة تمثله المعرفة الضمنية، لهذا فإن الطرق التكنولوجية للجمع والتخزين لا تتناسب والطبيعة الكامنة لهذه المعرفة، تعتمد هذه الإستراتيجية على مجتمعات الممارسة في تطوير معارفها الضمنية، كما يناسب هذا النوع من الإستراتيجية المؤسسات الاستشارية (تطبيقها مؤسسة BCG ، مؤسسة Mckinsey).

وهذا يعني أنّ المعرفة الجديدة التي يكتسبها الفرد في أي حالة دراسية لا يقوم بترميزها بل تبقى مخزنة في عقله، ويتم تبادلها مع الآخرين فقط عن طريق التفاعل الاجتماعي أو في حالة عقد جلسات العصف الذهني (Brain storing). وعليه يمكن تطبيقها في المؤسسات التي تقدم منتج أو خدمة حسب طلب الزبون (Customization) (Turban et al; 2004; P.459) (Hensen et al; 1999; P.108).

مما سبق يمكن توضيح الفرق بين المقاربتين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقارنة بين إستراتيجية النظام والإستراتيجية الإنسانية

الإستراتيجية الإنسانية	إستراتيجية النظام
تركز بدرجة كبيرة على المعرفة الضمنية من الصعب جمعها وترميزها.	تركز على المعرفة أغلبها ذات طبيعة ظاهرة، والتي توثق على شكل قواعد و عمليات
اكتساب المعرفة من خلال خبرات ومهارات الأفراد عن طريق شبكة العلاقات والتفاعل الاجتماعي المباشر وبشكل غير رسمي.	جمع وتخزين ونشر المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويتم تبادلها وتوزيعها بشكل رسمي

المصدر: (Choi and lee; 2002; P.174).

وعلى الرغم من اختلاف بين المقاربتين، إلا أنه يوجد ترابط وتداخل فيما بينهما، ليكونا النموذج الهجين ( Hybrid Model)، والتي تجمع الاثنين معا وهذا ما أكده (Hansen et al; 1999; P. 109)، أن المؤسسات الاستشارية تعتمد على النموذج الهجين في إدارة معارفها .

### 1-2-3 تصنيف إستراتيجية المعرفة التنظيمية حسب Bierly and Chakarabarti:

يعتمد هذا التصنيف على النموذج النظري للقيم التنافسية، وبذلك فهو يحدد أربع استراتيجيات كما يلي:

#### جدول رقم (03): الاستراتيجيات الأربعة حسب Bierly and Chakarabarti

	التعلم الداخلي	التعلم الخارجي
التعلم التدريجي	إستراتيجية المنعزلة	إستراتيجية الاستغلال
التعلم الجذري	إستراتيجية الاستكشاف	إستراتيجية الإبداع

المصدر: ( Fahahiyah; et al ; 2013; 152).

من خلال الجدول السابق نستنتج أنه تم الاعتماد في تصنيف الاستراتيجيات على أربعة أبعاد أساسية (Fattahahiyah, et al, 2013; P.150) وهي: مصادر المعرفة (داخلي - خارجي)، تشجيع او بناء المعرفة الجديدة، السرعة او البطء في التعلم (من الأعلى إلى الأسفل)، عمق أو اتساع المعرفة وعليه توجد أربعة استراتيجيات:

- إستراتيجية الاستكشاف (Explorer strategy): هو الذي يعمل على خلق المعرفة أو اكتساب المعرفة اللازمة والضرورية والتي تمكن المؤسسة من المنافسة عن طريق الموضع التنافسي.

- إستراتيجية الاستغلال (Exploiter strategy): تتميز هذه الإستراتيجية بانخفاض نفقات البحث والتطوير، وتتمتع بقاعدة معرفية بسيطة.

- إستراتيجية المبدعة (Innovator strategy): والتي تعرف كذلك بإستراتيجية التعلم، وهي أكثر عدوانية وأسرع تعلمًا وهي تجمع ما بين التعلم الداخلي (الجزري) والتعلم الخارجي.

- إستراتيجية المنعزلة (Loners strategy): تتميز بارتفاع تكاليف البحث والتطوير، وهي غير فعالة، كما تتميز ببطء الدورة التكنولوجية، وانتشار بطيء للمعرفة وهذا راجع إلى التعلم البطيء (التدريجي) (Fattahiyan et al; 2013; (P.151-152)

## 2. نموذج سلسلة المعرفة كأداة لصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة:

تركز المنظمة القائمة على المعرفة (Organization Knowledge-based) وبدرجة كبيرة على الاستخدام الأفضل لمواردها المعرفية (الأصول المعرفية) ومعارفها القائمة على المهارات من أجل تدعيم قدراتها: الإنتاجية - الخفة (أكثر رشاقة) - سمعة المؤسسة - والإبداع، وهذا حسب Whinston; Holsapple; Paradise; Courtney; Bennet and Bennet.

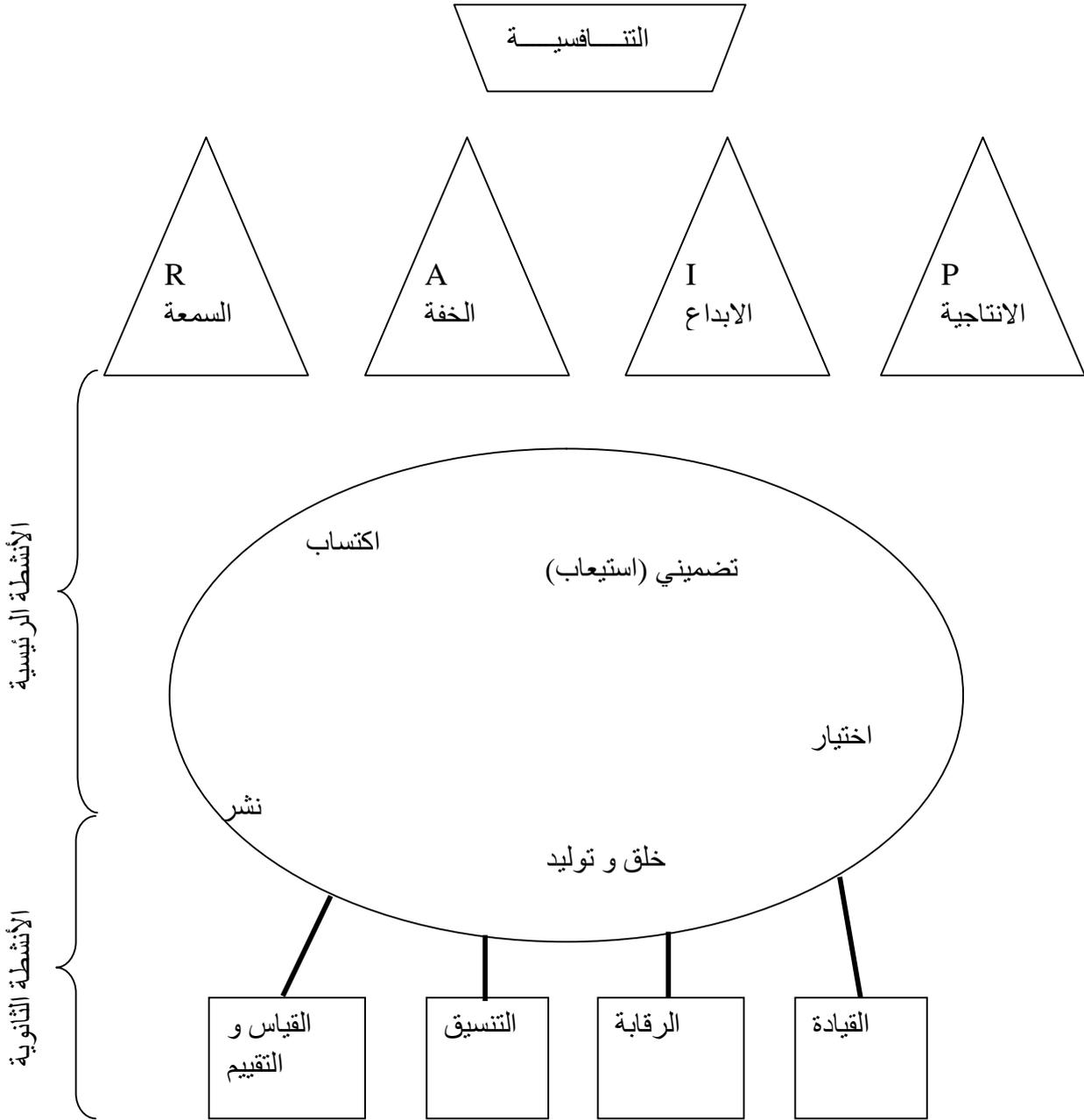
(Jones and Holsapple, 2006, p..419).

ولكن ما هي هذه المقاربة التي تعتمد عليها المؤسسة في صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة وما هي أفضل طريقة لتجنب الفجوة الإستراتيجية؟.

وفي هذا الإطار يقترح كل من Jones and Holsapple نموذج لسلسلة المعرفة، وهو يشبه نموذج سلسلة القيمة لPorter (1985) إلا أنه ليس مشتق منه (تعتمد سلسلة القيمة على البحث عن مصادر الميزة التنافسية المتاحة للمؤسسة وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لدعمها).

يقوم نموذج المعرفة على مبدأ التكامل والتنسيق لمكونات إدارة المعرفة، وهو يعمل على تحديد الأنشطة التي تدعم عمل صانعي القرار في صياغة الإستراتيجية، وبذلك فهو يظهر عمليات الارتباط بين كل من أنشطة إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس نموذج عملية، إنما يعمل على تحديد الأنشطة ذات القيمة الخاصة والموجهة إلى متخذي القرار، مثال تشخيص الأنشطة التي تحدث في نفس الوقت وبشكل تسلسلي أو بالتوازي ودرجة الدعم الذي تقدمه لعمليات المنظمة (Jones and Holsapple, 2006, p.421). هذا النموذج مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج سلسلة المعرفة الأصلي



المصدر: (Jones and Holsapple, 2006 ,p.422).

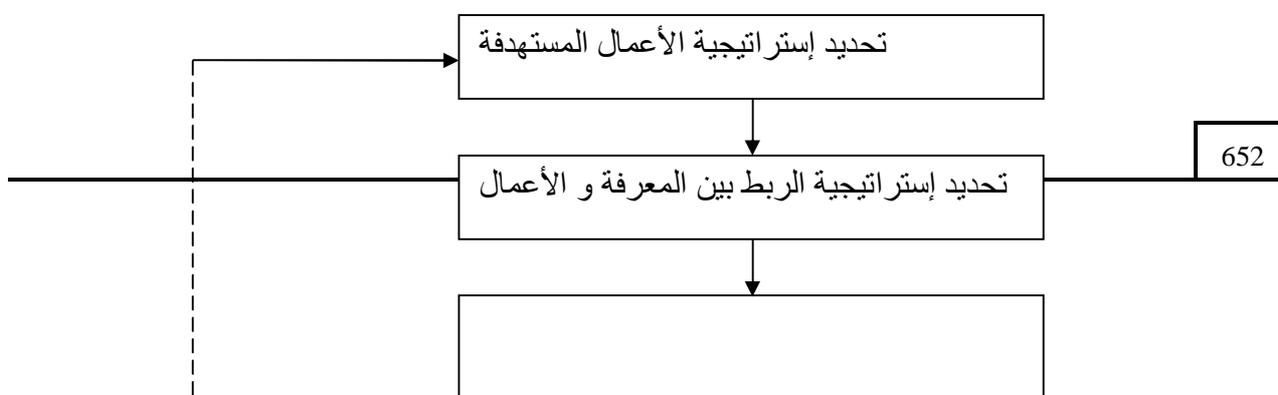
يتضمن هذا النموذج خمسة أنشطة رئيسية وهي: (اكتساب - خلق - اختيار - نشر - تضميني واستيعاب المعرفة) إضافة إلى أربعة أنشطة ثانوية تدعم توجه أداء الأنشطة الرئيسية وهي: القيادة - التنسيق - الرقابة - القياس أو تقييم المبادرة الأولى لإدارة المعرفة.

يفترض هذا النموذج أن الأنشطة الرئيسية يقوم بها عمال المعرفة (Knowledge Workers)، أما الأنشطة الثانوية إضافة إلى دورها التدميمي، فهي تمارس نشاط التأثيرات في سلوكية إدارة المعرفة وحيث يساهم هذا النموذج في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق (الإنتاجية - الإبداع - الخفة - السمعة) ويعبر عنه بنموذج (PAIR) (Productivity, ) (Jones and Holsapple, 2006, pp. 421-422) (Agility, Innovation, Reputation).

### 3. مدى الترابط بين الإستراتيجية المعرفية و إستراتيجية المؤسسة:

تعتبر الإستراتيجية الكلية للمؤسسة هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توجيه علاقات المؤسسة مع البيئة التنافسية، بمعنى آخر يمكن اعتبارها جوهر الإدارة الإستراتيجية والتي تعمل على تحديد المسار الاستراتيجي بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)، وهذا لمواجهة التغيرات الديناميكية في البيئة، ولأن إستراتيجية المعرفة هي خارطة الطريق لاكتساب، تخزين، وتطبيق المعرفة والتي تحقق قيمة مضافة عن طريق رأس المال الفكري، وعليه يمكن اعتبار أن إستراتيجية المعرفة تتبع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهذا يعني أن إدارة المعرفة هي إدارة فرعية تجسد الإستراتيجية الكلية. وتخضع لها وهذا من منطلق فرضية P. Kotler والذي يفرض أنه لا بد أن تعمل المؤسسة على إستراتيجية واحدة، مع إلغاء المزيج الاستراتيجي الغير متجانس (مثال: إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التميز أو إستراتيجية النمو وإستراتيجية الاستقرار)، (Kasten, 2007, p.44) وعليه نستنتج أن إستراتيجية المعرفة هي إستراتيجية وظيفية وتقوم إستراتيجية الأعمال على التنسيق بين مختلف الاستراتيجيات الوظيفية من خلال التكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الأغلب تزيد في هذه الحالة أهمية تكنولوجيا المعلومات إلا أن هناك من يفترض أن إستراتيجية المعرفة تعمل على نفس مستوى وحدات الأعمال وهذا لأن أساسها هو الابتكار والإبداع وليس دورها فقط تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام (المستوى الوظيفي)، وهذا على افتراض أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب العمل المتواصل لخلق المعارف الجديدة والتي تعبر عن الكفاءات الأساسية للمؤسسة. وفي هذا الإطار يقترح A. Tiwana العلاقة بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية الأعمال من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(02): العلاقة بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية الأعمال بالاعتماد على تركيب لنموذجي M. Zack; M. Hensen et al



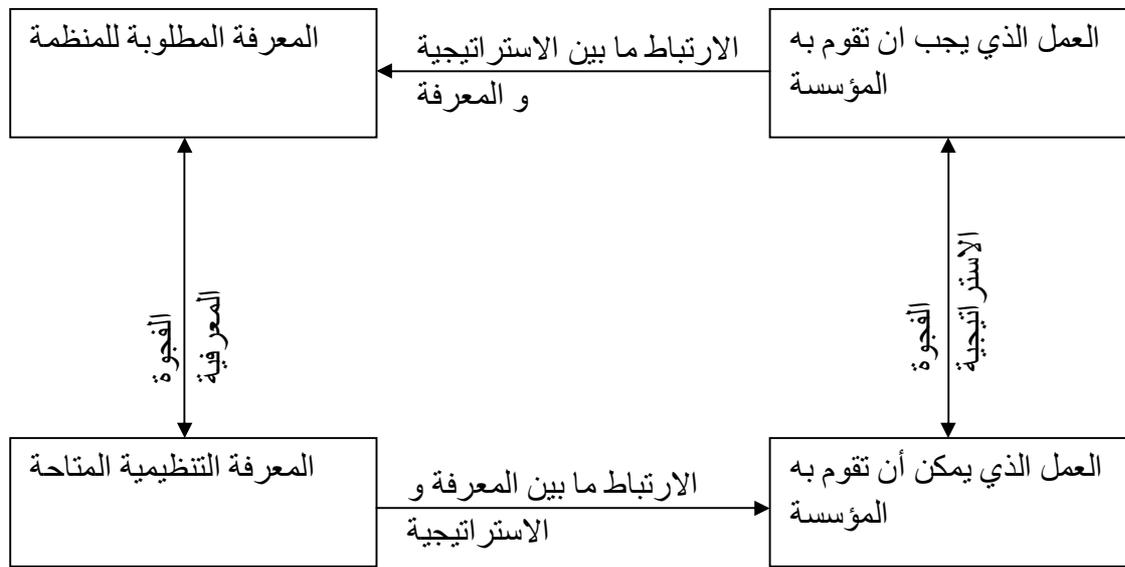
المصدر: (Tiwana, 1999,p. 135)

ومن هذا المنطلق يفترض A. Tiwana وجود علاقة بين البيئة، إستراتيجية الأعمال، الإستراتيجية المعرفية من الشكل التالي:



دعم وتهذيب (Refine) إستراتيجية الأعمال، وهو يقترح لتجاوز هذه الحواجز الاعتماد على نموذج خرطنة المعرفة الخاص بـ M.Zack. في حين أن حواجز تكنولوجيا إدارة المعرفة فهي ترتبط بعملية الخيار والتصميم التكنولوجي والتي تفترض عدم تقليدها في أغلب الأحيان من قبل منافسيها. (Tiwana, 1999, pp.133-134). انطلاقاً مما سبق نستنتج أن العلاقة بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية المؤسسة هو مبدأ تحليل الفجوة وهذا ما بينه A.Tiwana في الشكل التالي:

شكل رقم (04): الفجوة الإستراتيجية والفجوة المعرفية



المصدر: (Tiwana , 1999 ,p.129).

وعليه تعمل إستراتيجية المؤسسة على تحديد وتحليل الفجوة الإستراتيجية (بين ما تقوم به فعليا وما يجب القيام به)، وأن الفجوة الإستراتيجية تعبر عن ضعف الأداء التنظيمي مقارنة بالأداء المطلوب. أما الإستراتيجية المعرفية تعمل على تحديد الفجوة المعرفية (ما تعرفه المؤسسة وما يجب أن تعرفه) وهذا لتحقيق قيمة لمنتجاتها. هذا النموذج يبين درجة الترابط بين الإستراتيجية والمعرفة، والرابط هو متغير الفجوة، لذا تعمل المؤسسات على تحديد القصد الاستراتيجي الخاص، تحديد المعرفة المطلوبة والضرورية لتنفيذ الخيار الاستراتيجي، وتحديد الفجوات المعرفية الإستراتيجية مقارنة بالأصول المعرفية الحالية. كما أن الخيارات الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار (التكنولوجيا، السوق، المنتجات، والعمليات) والتي تؤثر بشكل مباشر على المعرفة، المهارات، والكفاءات الضرورية للمنافسة في القطاع المستهدف (Tiwana, 1999,p.129). هذا النموذج يؤكد على دور المعرفة في الإستراتيجية من خلال الفجوة المعرفية باعتبارها

إستراتيجية المضمون وما يميز هذه الفجوة هو تعظيم دور المعرفة في الصناعة والتكنولوجيا، كما يمكن تفسير تراجع القدرة على الإبداع والتنافس إلى اتساع الفجوة المعرفية .

#### الخلاصة :

يؤكد Takeuchi، أن التعامل و معالجة الإستراتيجية كعملية ديناميكية حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم (Ibidunni et al, 2017,P.3) ، من أجل تجاوز الحدود الفاصلة وهذا لتحقيق الرؤية المستقبلية مع إحداث تغييرات تنظيمية و بيئية، حيث الذي يجمع ما بين المؤسس الأسطوري ل Wall-Mart أو Suzuki ، هو الاعتقاد بأن كل شيء في حالة تغير مستمر و عليه لا يمكن أن توجد طريقة ثابتة و وحيدة لممارسة الأعمال (Takeuchi,2013) . حسب Zack ، يعتبر مفهوم إستراتيجية المعرفة هو التصور الذي يربط بين الموارد القائمة على المعرفة والعمليات التنظيمية مع إستراتيجية المؤسسة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية (Ibidunni et al, 2017,P.4) .

مما سبق نجد أنه لا توجد إستراتيجية مثالية لإدارة المعرفة، فالاختلاف الرئيسي لجميع الاستراتيجيات المقترحة هو تركيزها على مظاهر مختلفة من إدارة المعرفة، وهذا ما أكدته (Haggie and Kingston; 2003)، فبعضها يركز على المعرفة بحد ذاتها، وغيرها يركز على مجالات وعمليات الأعمال في حين نجد أن تصنيفات أخرى تركز على النتائج النهائية. وهذا تأكيد لنتائج دراسة (Choi and lee; 2002; P.183)، والتي ربطت استراتيجيات إدارة المعرفة مع مراحل خلق المعرفة وطبيعة المعرفة. حيث بينت طبيعة الموقف (والذي يشمل طبيعة عمل المنظمة، وطبيعة المعرفة المتاحة، طبيعة الوظائف التي تقوم بها الأقسام، بيئة النشاط، إضافة إلى البيئة الخارجية) هذا كله يخضع لعامل التغيير والذي يتطلب تغيير في إستراتيجية إدارة المعرفة، وفي هذه الحالة تتفق نتائج دراسة (Fattahitan et al; 2013; P.161) والتي أكدت ضرورة تكامل استراتيجيات إدارة المعرفة في نوع واحد من الإستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الثقافية و مراحل إدارة المعرفة.

إن العلاقة القائمة بين الإستراتيجية المعرفية وإستراتيجية المؤسسة هي علاقة تكامل، والتي تظهر من خلال متغيري الفجوة المعرفية والفجوة الإستراتيجية، حيث يتم تحديد الفرق بين ماتملكه المؤسسة وما يجب أن تمتلكه. بمعنى وجود تداخل بين المتغيرين، فالمعرفة تعتبر إستراتيجية المضمون بالمقابل الإستراتيجية هي منتج معرفي مبني على عملية خلق المعرفة الجديدة، وهذا يلغي الحدود الفاصلة فيما بينهما.

قائمة المراجع:

1. Alavi .M and Leinder .D (1999):knowledge management and knowledge managemet systems, conceptual foundations and research Issue, printed at INSEAD, Fontaine bleau, France, vol.1, N.7.
2. Choi.B and Lee.(2002), knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, expert systems with application , Vol.23.
3. Fattahiyan. S, Azizollah. A, Omeidi. K (2013) , The Relationship between Organizational Knowledge Strategies and Processes Knowledge Management ,world of science journal, vol.2, ISSN 2307-3071, Iran.
4. Hansen, M. T., Nohira, N., and Tierney, T. (1999) what's your Strategy for Managing Knowledge ?,Harvard Business Review.
5. Ibdunni . A. S Ogunnaike. O , Joachim. A (2017): Extending the knowledge strategy concept: linking organizational knowledge whith strategic orientations , Academy of Strategic Management Journal . , Volume 16, Issue 3
6. Jones Peter H. ( 2000)" Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy". Dayton, Ohio, USA
7. Jones.K and Holsapple .C.W (2006), Knowledge Management Strategy Formation, from:( Shwartz, David, (2008), Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Publishing, Inc., U.S.A.
8. Kasten, Joseph, (2007), "Knowledge Strategy and Its Influence on Knowledge Organization", Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization, vol.1.
9. Takeuchi, H. (2013). Knowledge-based view of strategy. *Universia Business Review*, 68-79.
10. Turban,E. Mclean, E. and Wetherbe,J.(2004)"Information technology for management".4<sup>th</sup> Ed.
11. Tiwana.Amrit (1999). The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System, Prentice Hall PTR, 1st ed.
12. Yanchinda.J et al(2011): using anthologies for knowledge management : the chaipattna aerator project ,proceedings of the 8 th international conference on intellectual capital , knowledge management and organizational learning , Southeast Asia( IKI-SEA),of Bangkok.
13. Zack, M, (1999), "Developing Knowledge Strategy", California Management Review, VOL, 41 NO.3