

تحقيق التوازن بين الاستغلال/الاستكشاف من خلال التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي - دراسة استكشافية -

د. بن عامر داهنين

جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر

benameur_dahinine@yahoo.fr

Received:2017

Accepted: 2017

Published: 2017

ملخص:

نسعى من خلال هذا العمل إلى إثبات أن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين ابتكار الاستغلال وابتكار الاستكشاف يقوم على مدى توفر المنظمة على نظام "ذكي" لإدارة المعرفة والمعلومات، قائم على يقظة معلوماتية، يمكنها من الحصول على المعارف والمعلومات المتميزة التي تضمن رؤية عميقة وتفسيرات دقيقة للمحيط المعقد والمتغير. هذا الذكاء تجسد بشكل واضح في إطار مقاربتين أساسيتين وهما: الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، اللتان تمثلان قلب نظام الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والمعلومات المستقطبة من البيئة الخارجية (الذكاء الاقتصادي EI) ومن البيئة الداخلية (إدارة المعرفة KM). فهما يشملان مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بتدفقات المعلومات المنظمة، ويُمكن المرح بينهما من تطوير قدرات المنظمة الديناميكية في قراءة تغيرات المحيط وضمان تحسين مكانتها السوقية الحالية والمستقبلية. ومن هنا، نحاول من خلال هذا العمل البحث في إمكانية التعاضد بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة والتي في ظلها تعتبر المنظمة نظام جماعي مهمته إبراز قيمة ومعنى المعلومات والمعرفة المستقطبة من أجل تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. لأجل ذلك، اخترنا دراسة حالة لإسقاط الظاهرة على أرض الواقع، واعتمدنا على بيانات كمية جمعت بواسطة أداة الاستمارة. توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يمكن من تطوير القدرات الديناميكية الاستيعابية، تحقيق المرونة الإستراتيجية وكذا تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة. فهو بهذا الشكل يضمن تحقيق التوازن بين ابتكار الاستغلال وابتكار الاستكشاف.

الكلمات المفتاحية: ابتكار الاستغلال، ابتكار الاستكشاف، التوازن استغلال/استكشاف، إدارة المعرفة، الذكاء

الاقتصادي، آثار التعاضد.

Résumé :

Ce travail vise à prouver que la capacité de l'organisation à atteindre un équilibre entre l'exploitation et l'exploration dépend de la disponibilité dans l'organisation d'un système « intelligent » de gestion des connaissances et d'informations, qui permet d'obtenir des connaissances et des informations distinctes assurant une vision profonde des circonstances ainsi que des interprétations précises de l'environnement complexe et changeant. Cette intelligence est clairement représentée par deux approches essentielles, à savoir: l'intelligence économique et la gestion des connaissances, qui se trouvent au cœur de la gestion stratégique des connaissances et des informations assimilées de l'extérieur de l'organisation (Intelligence Economique EI) ainsi que de l'intérieur (Knowledge Management KM). L'association entre ces deux approches implique une gamme d'activités liées par des flux réguliers d'informations permettant de développer des capacités dynamiques qui aident l'organisation à avoir une lecture profonde des changements tout en assurant l'amélioration de sa compétitivité sur le marché actuel et futur. Par conséquent, nous essayons dans cette recherche d'expliquer comment la synergie entre l'intelligence économique et la gestion des connaissances, permet-elle d'atteindre l'équilibre entre l'exploitation et l'exploration. Pour cela, nous avons choisi une étude de cas, dans laquelle nous avons utilisé le questionnaire comme un outil de collecte de données. Nous avons conclu que la synergie entre la gestion des connaissances et l'intelligence économique permet à l'organisation de développer des capacités

dynamiques d'absorption, d'avoir une flexibilité stratégique, ainsi que d'améliorer la performance actuelle et future de l'organisation. Il assure ainsi un équilibre entre l'innovation d'exploitation et d'exploration.

Mots clés: Innovation d'exploitation, Innovation d'exploration, Equilibre exploitation/exploration Intelligence économique, Knowledge Management, Synergies KM/EI.

مقدمة

في ظل بيئة شديدة المنافسة والتغير، زاد اهتمام المؤسسات بتطوير قدراتها الإبداعية من خلال تبني منطق ابتكاري قائم على زيادة وتيرة وسرعة عملية إدخال المنتجات الجديدة للسوق (Brown & Eisenhardt, 1998). هذا النوع من الابتكار يسمى بابتكار الاستغلال (exploitation) أو أيضا بالابتكار التشغيلي الذي يستند على كفاءة المنظمة في إدارة المشاريع من خلال استغلال قاعدة معارفها وكفاءاتها الموجودة ومجالات الأنشطة الحالية. يتطلب تحقيق هذا المنطق الابتكاري ترتيبات وممارسات إستراتيجية وتنظيمية خاصة كاستخدام التجريب والنماذج الأولية السريعة، وتبني الاختبارات واسعة النطاق بدلا من إجراء بحوث التسويق المطولة والمكلفة، وتنظيم العمل في شكل فرق مشروع (équipes projet) من أجل تحسين الإنتاج وكذا أجال الدخول للسوق (la rapidité) (Lenfle & Midler, 2002). هذا التسارع في إدخال منتجات جديدة للسوق يقوم على تسريع عمليات الابتكار في حد ذاتها من خلال إدخال ممارسات تحسينية (incrémentales Innovations) رغبة في تقليص فترة العائد على الاستثمار والمخاطر (Martinet, 2003). ويشار إلى هذا النوع من الابتكار أحيانا بالابتكار المستمر (innovation continue) أو الابتكار المكثف (innovationintensive).

غير أنه مع زيادة شدة المنافسة وسرعة التغير، وتقليص دورة حياة المنتجات والتكنولوجيات، وزيادة حالات التعقيد واللايقين التي تعيشها المؤسسات، لم يعد ابتكار الاستغلال وحده كافيا لضمان استمرار المنظمة واستقرارها. فتوجهت أغلبها إلى البحث عن استراتيجيات تمكنها من تنويع الفرص والكفاءات (la variété) بدلا من التركيز على تسريع عملية الإدخال التحسيني إلى السوق من خلال تعظيم الاستفادة من المعارف والكفاءات الموجودة (la rapidité). ويندرج ذلك ضمن ما يسمى بابتكار الاستكشاف (exploration) القائم على أساس مواجهة تعقيد المحيط من خلال تجديد القاعدة المعرفية للمؤسسة وخلق الكفاءات الجديدة بدلا من التقيد بالمعارف والكفاءات الحالية وبالتالي البحث عن مجالات أنشطة جديدة. تتمكن المنظمة من خلال هذا المنطق من تجديد معظم العمليات الأساسية للمنظمة (مثل كيفية تسيير علاقات الزبائن أو كيفية تغيير التصميم والتصنيع...)، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة سبق أو ميزة الدخول المبكر لسوق جديد عن طريق استثمارها في معارف وكفاءات لا يمتلكها المنافسون بعد. فهي بالتالي تسعى نحو الابتكار الجذري التتويجي لكونها تعتمد على مهاراتها وكفاءاتها الأساسية وعلى قدراتها الإبداعية في اختراق الأسواق الجديدة وخلق قيمة مختلفة (Danneels, 2002).

لكن، ومع ذلك، فالتوجه نحو إحدى الإستراتيجيتين الاستغلال أو الاستكشاف لم يعد اختيارا بل ضرورة حتمية في ظل المحيط المتقلب، بل هناك مسعى حثيث نحو تبني نظرة إستراتيجية متكاملة ومتوازنة للابتكار تشمل على حد

سواء ابتكار الاستغلال وكذا ابتكار الاستكشاف. هذه النظرة المتوازنة، رغم صعوبة تطبيقها، تضمنن للمؤسسة من جهة حماية لما تمتلكه من معارف وكفاءات مميزة حالية متجذرة في العمليات، التكنولوجيا، النظم التنظيمية والإدارية وكذا في الأفراد ومحاولة استغلالها أفضل استغلال (تعظيم الكفاءة التشغيلية)؛ ومن جهة أخرى قدرة على المبادرة بالتغيير من خلال الاستثمار في المعارف والكفاءات الجديدة وتطوير تركيبات جديدة منها (قدرات ديناميكية) ومن المنتجات والأسواق والتكنولوجيات لزيادة القدرة على مواجهة التطورات المستقبلية للمحيط والاستجابة لتطلعات الزبائن المستقبليين (المرونة الإستراتيجية) (March, 1991). في إطار هذا العمل، نتعدى تماما فكرة الفصل ونسعى لاقتراح مقارنة تهدف للتسيق والتوازن بين الإستراتيجيتين لضمان تحقيق الأداء المتميز. هذا الهدف ليس بالجديد، إذ توجد العديد من الأبحاث والدراسات التي سعت لهذا التوازن، ولكن رغم ذلك، مازال هناك العديد من الجوانب المحققة لهذا التوازن لم يتم اكتشافها بعد وفهمها بصورة واضحة، ومن ثم فهي تحتاج للمزيد من الاهتمام والدراسة.

لذلك، نحاول في هذا العمل البحث في كيفية بلوغ هذا التوازن بين ابتكار الاستغلال وابتكار الاستكشاف من خلال تبني ممارسات تمكن من دفع المنظمة نحو الذكاء واليقظة المعرفية والمعلوماتية، للحصول على المعارف والمعلومات المتميزة، المهيكلة وغير المهيكلة منها والتي تضمن رؤية عميقة وتفسيرات دقيقة للمحيط المعقد، من شأنها أن تتحول فيما بعد إلى فرص ابتكارية وقرارات إستراتيجية متميزة. تشمل هذه الممارسات:

- من جهة، "إدارة المعرفة" (تختصر KM) والتي تهدف إلى ضمان توفير المعرفة الداخلية، رسمتها وتوزيعها على جميع أطراف المنظمة. فهي عملية منهجية نظامية تقوم على إيجاد، اختيار، تنظيم، تفسير وعرض المعلومات والمعرفة بطريقة تمكن من تحسين قدرات البحث وتوسيع الإدراك وإبراز المعنى للمساعدة في تحقيق الفرص الجديدة وحل المشاكل (Bretonès & Saïd, 2006). فهي بالتالي تمثل القاعدة المعرفية المدعمة لابتكار الاستغلال باعتبارها عملية موجهة نحو تطوير نماذج الأعمال المتواجد حاليا لدى المنظمة.
- ومن جهة أخرى، الذكاء الاقتصادي (ويرمز إليه غالبا بـ IE)، الذي يتضمن كل ممارسات الاستخبارات واليقظة (الإستراتيجية)، ممارسات نشر وحماية المعرفة الخارجية والداخلية وكذا ممارسات التأثير على المنافس. فهو يتعلق بقدرة المنظمة على التطلع لنماذج الأعمال المستقبلية (الاستشراف)، إذ يسمح للمؤسسة بدمج المعلومات الجديدة المستقطبة من المحيط الخارجي واستغلالها في إستراتيجيتها، والقيام بالتالي بتعزيز أنشطتها وتطوير مساراتها. "ببساطة، يحدد الذكاء الاقتصادي الجيل القادم من المعرفة التي يجب على المنظمة إدارتها" (Herschel & Nory, 2005, p47)، فمعرفة الغد في هذه الحالة تعتبر أحد الاحتياجات المعلوماتية الحالية للمؤسسة.

بالتالي، فكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يقومان بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعرفة، والتي تحول المنظمة إلى نظام جماعي مهمته الاستثمار في المعرفة والذكاء المستقطب من الخارج (الذكاء الاقتصادي) ومن

الداخل (إدارة المعرفة) من أجل توفير المعلومة والمعرفة الجيدة، للشخص المناسب وفي الوقت المناسب. يمكن المزج بينهما من الحصول على معلومات ومعارف ذات قيمة ومن ضمان أفضل تكامل بين سرعة الاستجابة للسوق (بضمان قاعدة معرفية حالية قوية) والتنوع (تجديد القاعدة المعرفية الحالية وتطوير نماذج أعمال جديدة) وبالتالي التكامل بين ابتكار الاستغلال/الاستكشاف.

ومن هنا طرحت إشكالية الدراسة حول مساهمة التعاضد (التآزر) (synergy) بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين ابتكار الاستغلال/الاستكشاف. وسيتم مناقشة هذا الإشكال من خلال التطرق بداية للإطار المفاهيمي المتعلق بأهمية التوازن بين الاستغلال والاستكشاف وكذا قدرة التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على ضمان تحقيق هذا التوازن. على أساس هذا الطرح سيتم عرض منهجية العمل ونتائج الدراسة.

أولاً: الإطار المفاهيمي

1. التوازن بين الاستغلال والاستكشاف

إن الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة وإيجاد طرق مختلفة لخلق موارد جديدة تعتبر معضلة لظالما أثارت جدلا كبيرا، ويتوقف على حلها بقاء العديد من المؤسسات. ومع تسارع دورة حياة المنتج وزيادة حدة المنافسة، أصبحت هذه المسألة أهم انشغالات الباحثين والممارسين في مجال التفكير الاستراتيجي للمنظمات.

وتعود أصول هذه المعضلة، حسب أدبيات الإستراتيجية، إلى أعمال Miles & Snow (1978) اللذان قاما بتصنيف المؤسسات إلى ثلاثة مجموعات بحسب: الأكثر قدرة على حشد الموارد والاستفادة منها في تحقيق الأرباح، الأكثر قدرة على التمويع في السوق كمؤسسات مبادرة بالابتكار، وأخيرا الأكثر قدرة على ضمان التكامل بين هاذين الهدفين. وقد قاما بتسمية هذه المجموعات: المؤسسات "الدفاعية" (defenders)، "المستكشفة أو المبادرة" (prospectors) و"المحللة" (analyzers) على التوالي. هذه التشكيلات الإستراتيجية الثلاث التي حددها Miles & Snow (1978) وكذا الاستراتيجيات العامة التي اقترحها Porter (1980) تشير بشكل غير مباشر إلى إستراتيجيتي الاستغلال والاستكشاف وكذا عملية المزج بينهما.

ولم يتم توجيه الفكر الإستراتيجي إلى تحليل المحتوى المعرفي الجوهرية للاستغلال والاستكشاف إلا في بداية التسعينات على يد March (1991) الذي يعود له الفضل في ظهور هذين المفهومين ضمن سياق التعلم التنظيمي. وكما صرح Soulerot (2008، p 72) أن "March قد فتح مجال بحثي جديد باقتراحه لهذين المفهومين".

أدمج March هذين المفهومين في إطار بحثه عن كيفية تحديد محركات الكفاءة والفعالية التنظيمية التي تسمح باختيار الروتينات الأساسية لبقاء المنظمة وكيفية خلق ممارسات جديدة ضمن المحيط المتقلب. وقد عرف الاستغلال على أنه تحسين وتوسيع المعارف والكفاءات والنماذج التكنولوجية للمنظمة من خلال إعادة استخدام المعرفة القائمة

واستمرارية الاستفادة منها بكفاءة وبشكل تدريجي رغبة في التحسين المستمر لعروض المنتجات. فهو يقوم على الثقة بالمسار التجريبي للمنظمة وبالخبرات المتجذرة في قاعدة المعرفة الحالية لها. ويبين Bodwell (2011, p47) بأن الاستغلال هو التركيز الاستراتيجي على احتياجات السوق الحالي والزبائن الحاليين. ويصف March (1991، ص71) الاستغلال بعملية "التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التنفيذ"، التي تستوجب التنسيق الجيد بين الأعضاء وضمن التوفيق بين المعارف الفردية والجماعية (Nooteboom, 1999). ويحتاج الاستغلال أيضا قواعد وروتينات ثابتة من أجل إدارة فعالة للأنشطة، وهيكل تنظيمي متكامل (integrated) بما يكفي للسماح بإنتاج الكميات الكبيرة وتحقيق وفورات الحجم وكذا توزيع المنتجات على الأسواق واسعة النطاق. ومقارنة بحجم العوائد التي يحققها الاستكشاف وكذا ارتفاع درجة اللابئقن المرتبطة به، يعتبر الاستغلال أكثر أمانا للمؤسسة. فالعوائد الناتجة عنه تكون متقاربة زمنيا، أكثر تأكيدا، أسرع ويمكن تقديرها بدقة. كما يشكل الاستغلال المصدر الرئيس للأرباح التي تعود على المنظمة؛ وهو بذلك يعتبر مصدر أساسي للإنفاق على إستراتيجية الاستكشاف اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في السوق. هذا ما يؤكد March (1991) عندما بين بأن: "البحوث الأساسية (basic research) تدر عوائد غير مؤكدة، ضمن آفاق زمنية ممتدة وذات أثر متشعب وغير دقيق مقارنة بتطوير المنتج (product development)"

أما الاستكشاف فهو الاستثمار بشكل جديد في الموارد والبحث عن البدائل الجديدة التي من شأنها أن تدر عوائد غير مؤكدة، سلبية في الغالب ولا يمكن أن تتحقق إلا في المدى الطويل. ويضيف March (1991، ص71) بأن الاستكشاف يتضمن "عملية البحث، التغيير، خوض المخاطر، التجريب، المبادرة، المرونة، الاكتشاف والابتكار". فهو عملية مرنة تكسب المنظمة قابلية للتكيف مع أي تركيبة أو بنية جديدة يمكن اكتشافها في المستقبل، من خلال اكتساب مهارات تقنية جديدة، خبرة سوقية أو امتصاص معارف جديدة من العلاقات الخارجية (Lavie & Rosenkopf, 2006). ويقوم الاستكشاف على تنظيم قائم على الاستقلالية، لا يحتاج إلى عملية تنسيق مكلفة (Nooteboom, 1999).

كلا الإستراتيجيتين ضروريتان لدعم عملية التعلم التنظيمي والتطور، إلا أن هذا الدعم يتوقف على قدرة المنظمة على إدارة مختلف التناقضات المرتبطة بكل منهما (O'Reilly & Tushman, 2008). أهم هذه التناقضات اختلاف الأهداف والمصدر. حيث تسعى إستراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال إلى تحقيق هدفين مختلفين، فالاستغلال يسعى إلى تحقيق أقصى فعالية للنشاط الإبداعي الحالي على المدى القصير، موجهة المنظمة إلى تفضيل الاستقرار باعتباره يقيد التكيف في حدود المجالات التي تعرفها المنظمة فقط (Lewin, Long, & Carroll, 1999). أما الاستكشاف فيسعى إلى بلوغ مستوى من المرونة وقابلية عالية على التكيف (adaptability) مع الظروف المتغيرة التي تمكن المنظمة من تحقيق الابتكار المستقبلي على المدى الطويل (Atuahene-Gima, 2005). التركيز على استغلال الكفاءات الحالية على حساب استكشاف أفكار جديدة يؤدي بالمنظمة إلى وقوع في "فخ النجاح" أو ما يسمى بالجمود التنظيمي (Sorensen & Stuart,)

(2000) الذي يجعل من الصعب عليها تبني تغييرات في المستقبل لمواجهة التهديدات البيئية، مما يؤثر على الأداء طويل المدى (Hannan & Freeman, 1977, 1984). في حين يحدث العكس في حال التركيز على الاستكشاف على حساب الاستغلال من خلال الوقوع في "فخ الفشل"، حيث يتم استبدال الابتكارات بأفكار جديدة قبل إتاحة الفرصة لتلك الابتكارات للمساهمة في تحقيق إيرادات للمنظمة (Volberda & Lewin, 2003). فأهدافهما بالتالي متكاملين باعتبار أن كلاهما يركز على استخدام المعارف سواء كانت حالية أو جديدة من أجل بلوغ الابتكار، وهذا ما يضمن للمنظمة تحقيق ما يسمى بالمرونة الإستراتيجية.

كما تنتج إستراتيجيتي الاستغلال والاستكشاف أيضا عن مصدرين مختلفين، حيث ينتج الاستغلال عن "قدرات الاستغلال" التي توجه المنظمة نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية من أجل إرضاء الزبائن الحاليين، بينما ينتج الاستكشاف عن "قدرات الاستكشاف" التي تلزم المنظمة وتوجهها نحو اكتساب مرونة لتطوير تشكيلات جديدة من المنتجات، الأسواق، التكنولوجيات والتنظيمات من أجل إرضاء الزبائن المستقبليين. ويضيف Mothe & Brion (2008، ص102) بأنه من الضروري التكامل بين هذين المصدرين أيضا من خلال تطوير ما يسمى بـ"القدرات الديناميكية الإبداعية" وبشكل خاص "قدرات استيعابية"، التي تعتبر مزيج من قدرات الاستغلال والاستكشاف معا، من أجل التسيير الجيد للعملية الابتكارية.

إضافة إلى اختلاف الأهداف والمصدر، تقوم إستراتيجيتي الاستغلال والاستكشاف على عمليات معرفية مختلفة أيضا باعتبارهما تتضمنان سياقات وطرق عمل وسلوكيات إدارية مختلفة. فمن جهة تحدد المنظمة المسار التكنولوجي والسوقي الذي يجب ابتكاره انطلاقا من الاستثمار فيما تعرفه فعلا، ومن جهة أخرى تطوير تركيبة مختلفة من الروتينات من أجل فعل الأشياء بطريقة مختلفة. وهذا ما أشار إليه March (1991, p102) حين أكد أن الاستكشاف والاستغلال يتمتعان بحركة تعلم مختلفة جذريا: إذ يغذى الاستغلال بالتعلم من الدرجة الأولى "The first order learning" الذي يهدف إلى فعل الأشياء الموجودة بشكل أفضل؛ بينما يقوم الاستكشاف على التعلم من الدرجة الثانية "The second order learning" الذي يضمن القدرة على فعل الأشياء الجديدة، ويتطلب تحقيقهما معا قيام المنظمات بتوزيع اهتماماتها ومواردها بطريقة تضمن لهما النجاح والاستمرار. حيث يرتبط الاستكشاف بالبحث والمخاطرة والتجريب والمرونة واكتشاف الفرص... أي يتضمن البحث عن إجراءات وسياقات تنظيمية جديدة شديدة المرونة ونماذج أعمال مختلفة وخلق حالة من التنوع والتميز رغبة في ضمان ميزة تنافسية مستقبلية. أما الاستغلال فإنه يرتبط بتوظيف المعارف الحالية بكفاءة لتلبية احتياجات الأسواق الحالية من خلال التركيز على تحسين نماذج الأعمال الحالية (O'Reilly & Tushman, 2008). ونظرا لمحدودية الموارد، فإن المؤسسات تواجه ضغوطات بين استثمار ما تمتلكه من

معرفة ومهارات أو استكشاف ما لا تعرفه رغم أن التكامل بينهما أصبح في ظل المحيط المتقلب ضرورة حتمية باعتباره يضمن تحسين نماذج الأعمال الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

ويحوي الاستغلال والاستكشاف، بطبيعتهما المتناقضة، جوانب أخرى مختلفة من حيث طبيعة الابتكار الناتج عنهما والموارد الواجب تخصيصها لكل منهما. ففيما يخص طبيعة الابتكار الناتج عنهما، يبين Favre-Bonté & al. (2008) من خلال دراستهم لثلاث مؤسسات من قطاعات مختلفة، بأن الاستغلال يخص المدى القصير، حيث تكون التغيرات في سوق المنتجات بسيطة وبطيئة تميل نحو الثبات النسبي ويكون التركيز في السوق والطلب موجهان نحو السعر المنخفض مما يدفع المنظمات لتعظيم عمليات الإنتاج من خلال استخدام أو إعادة استخدام المعارف والكفاءات الحالية للمنظمة. من هنا نستخلص بأن ابتكار الاستغلال يركز على "العملية الإنتاجية" بشكل خاص، فهو بذلك يمثل جزءاً مهماً من النشاط الأساسي للمنظمة. أما بالنسبة لابتكار الاستكشاف، حسب Favre-Bonté & al. (2008)، فغالبا ما يتعدى النشاط الأساسي للمنظمة باعتباره يتطلب معارف وكفاءات جديدة تحصل عليها المنظمة من المحيط الخارجي (الشركاء الخارجيين) وتمكنها من التميز عن التكنولوجيات التي تملكها واكتساب تقنيات جديدة. يتطلب ذلك تطوير علاقات تعاون إستراتيجية مع منظمات أخرى والتوجه نحو إستراتيجية التنوع رغبة في استهداف أنشطة ومهام جديدة. فابتكار الاستكشاف هو في الأساس "ابتكار المنتج" (خلاف الاستغلال الذي يقوم على تحسين العملية الإنتاجية)، باعتبار أن عملية البحث عن الأسواق الجديدة تتطلب تطوير منتجات جديدة.

وفيما يتعلق بمشكل تخصيص الموارد، فإن المنظمات تحاول باستمرار القيام بخيارات واعية للتخصيص الأمثل للموارد من أجل دعم أنشطة الاستكشاف أو الاستغلال. يدفعها ذلك للموازنة بين النتائج المتوقعة لهذه الأنشطة، حيث تقوم بتفضيل الابتكار طويل الأجل (على حساب الإنتاجية قصيرة الأجل)، من خلال دعم البحث عن المعارف الجديدة والفرص المستقبلية بدلا من الاستفادة من المعرفة المتاحة حاليا لتلبية الاحتياجات الفورية (March, 1991). وبالمقابل، فإن المنظمات، من خلال تخصيص الموارد لتحسين التكنولوجيات القائمة والاستفادة من الكفاءات الحالية (بدلا من تطوير مهارات وقدرات جديدة)، تعمل على تأمين نفسها ضد خطر التقادم المستقبلي (Holmqvist, 2004; Leonard-Barton, 1992).

لكن أكثر مظاهر الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف ذكرا في مختلف الأبحاث هي تلك المتعلقة بالبنية والخصائص التنظيمية التي يتطلبها كل منهما. وقد لخص Favre-Bonté & al. (2008) مجمل هاته التفرقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الخصائص التنظيمية لابتكار الاستغلال والاستكشاف

الخصائص	الاستغلال	الاستكشاف
النية الإستراتيجية (القصدي)	التكاليف، الأرباح	الابتكار، النمو
الأنشطة الأساسية	العمليات، الكفاءة	التكيف، منتجات جديدة
الكفاءات	كفاءات عملية	كفاءات مقاولاتية (ريادية)
البنية الهيكلية	رسمية، ميكانيكية	تكيفية، حيوية، مرنة
الرقابة، المكافآت	الهامش، الإنتاجية	المراحل، النمو
الثقافة	الكفاءة، تخفيض المخاطر، الجودة، الزبون	خوض المخاطر، التنوع، الفعالية، التجريب
القيادة	استبدادية، نازلة	رؤية (visionary) ذو بصيرة، مندمجة

المصدر: Favre-Bonté & al. (2008)

تعزز كل هذه الاختلافات والتناقضات بين الاستغلال والاستكشاف بمدى تبعية المنظمة للمسار (path dependencies) الذي تم فيه اتخاذ قرار الاستثمار في أحد الأنشطة والتضحية بالآخر (Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993). وقد نتج عن كل مظاهر الاختلاف هاته شبه اتفاق عام بين الباحثين بصعوبة، بل باستحالة المزج بين ابتكار الاستغلال والاستكشاف معا في نفس المنظمة، نظرا لصعوبة تفوقها فيهما معا مهما حاولت. حجتهم في ذلك، نقص موارد المنظمة وكذا مشكل التوفيق بين الروتينات المتنوعة الحالية والجديدة التي تشكل عائقا أمام تطوير أو اكتشاف بدائل ابتكاره جديدة (Gupta & al., 2006). إضافة إلى ذلك، الطبيعة المتناقضة لكلا الإستراتيجيتين التي تجعل من الصعب الاستثمار فيهما معا، فالمبالغة في الاستغلال والتكيف مع المحيط الحالي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء على المدى القصير ولكنه في نفس الوقت قد يضيق تطلعات المنظمة في حدود الكفاءات الحالية ويسبب لها حالة جمود (rigidité) وصلابة تكون عائقا أمام قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية للمحيط (Hannan & Freeman, 1984). وبالمقابل، المبالغة في الاستكشاف قد تجعل المنظمة تعاني من تكاليف التجربة من دون أي فوائد، كما قد يضمن لها فيض من الأفكار والنظريات الجديد لكن من دون وجود أي إمكانية للتفيد. وهناك أسباب أخرى، أهمها صعوبة التوفيق بين ثقافة المنظمة والهيكل البنوية المختلفة التي يتطلبها كل نوع من الابتكار (Bierly & Chakrabarty, 1996). هذا ما جعل Ebben & Johnson (2005) يؤكدان بأن المنظمات التي تتجه إحدى الإستراتيجيتين إما الاستغلال أو الاستكشاف تحقق أداء أعلى من تلك التي تمزج بينهما.

وبالمقابل، توجه باحثون آخرون نحو التركيز على إمكانية التوفيق بين هاتين الإستراتيجيتين الحتميتين، باعتبار أن تصور الاستكشاف والاستغلال كأنشطة مستقلة (He & Wong, 2004; Jansen & al., 2006; Katila & Ahuja, 2002) من شأنه أن يقلل من أفضليات التجميع (synergies) بينها. أهم باحث ركز على هذا التوفيق بين الإستراتيجيتين March (1991) الذي أكد على ضرورة خلق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لأن نجاح بقاء المنظمة على المدى

الطويل مرتبطان بقدرتها على الاستثمار بشكل كاف في الاستغلال لضمان البقاء الحالي وكذا في الاستكشاف بشكل كاف لضمان البقاء المستقبلي. فالمنظمة مطالبة بالحفاظ على أنشطتها الحالية وفي نفس الوقت التوسع بإدماج أنشطة جديدة من خلال تطوير إستراتيجية تمزج بين السرعة في استخدام الكفاءات الحالية لإدخال منتجات جديدة إلى السوق (la rapidité) والتنوع بخلق كفاءات جديدة تضمن ابتكار الغد (la variété). ويضيف March بأن مجالات التكامل بين الاستغلال والاستكشاف لا تخفى عن أي منظمة، لأن استخدام الكفاءات الحالية بشكل جديد أو في سياقات جديدة يمكن من دعم الاستغلال وفي نفس الوقت استكشاف فرص جديدة. حتى الروتينات الحالية المتراكمة طيلة تاريخ المنظمة تعتبر ضرورية لإستراتيجية الاستكشاف. ويعلق Abernathy & Clark (1985) بهذا الصدد، بأنه يوجد نوعين من الابتكار، الابتكار الذي يحسن قيمة الكفاءات والمعارف الحالية ويزيد قابلية تطبيقها والاستفادة منها، والابتكار الذي يجدد أو يدمر المعارف والكفاءات الحالية لخلق الجديد، وبعبارة Schumpeter هو التدمير الخلاق (creative destruction) الذي يعتبر المحرك الأساسي للنمو. وعلى أثر هذا التجديد الاستكشافي، يتم خلق أو اكتشاف روتينات جديدة يجب تكييفها مع النشاط العام للمنظمة والتوفيق بينها وبين الحالية حتى تضمن الاستمرار على المدى الطويل. يضيف He & Wong (2004) بأن المنظمات التي تنتهج بشكل متزامن الاستغلال والاستكشاف تتمتع بأعلى أداء في السوق.

وعلى هذا الأساس، ينبغي النظر إلى الاستغلال والاستكشاف باعتبارهما سلسلة متصلة (continuum) بدلا من كونهما مفاضلة بين خيارات منفصلة. فدرجة الترابط بين المعرفة المتضمنة في ابتكار جديد وقاعدة المعرفة الحالية للمنظمة تحدد موقع هذا الابتكار ضمن سلسلة الاستغلال - الاستكشاف (exploitation-exploration continuum). يعتبر هذا التموقع ضمن السلسلة نسبي للغاية، فقد تكون بعض المعارف أو التقنيات أو الأسواق جديدة بالنسبة لمنظمة معينة ولكنها مألوفة بالنسبة لأخرى. وبالتالي، الاستكشاف الذي تقوم به إحدى المنظمات يمكن اعتباره استغلالا لدى أخرى. وعلى سبيل المثال، في الوقت الذي كانت تكنولوجيا الإطارات الشعاعية تعتبر استكشافية بالنسبة لمنتجي الإطارات الأمريكيين، كانت نفس التكنولوجيا استغلالية بالنسبة لشركة Michelin (Sull, 1999). وحتى في إطار نفس المنظمة، فإن التوزيع غير المتكافئ للمعرفة والخبرة عبر الوحدات يمكن أن يؤدي إلى اعتبار نشاط معين استكشافيا بالنسبة لوحدة معينة واستغلاليا بالنسبة لأخرى.

كل هذه الحجج المدعمة للتوفيق والتوازن بين الإستراتيجيتين مكنت من ظهور مفهوم البراعة التنظيمية (ambidextérité) الذي يبحث في كيفية تدارك قصور النماذج القائمة على الفصل بين الاستراتيجيين و"السعي المتزامن إلى الاستكشاف والاستغلال معا" (Gupta, Smith & Shalley, 2006, p693). والمنظمة البراعة هي المنظمة التي تتمكن من التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال وضعها التنافسي وعمليات البحث عن الفرص الجديدة لضمان

وضعيات تنافسية مستقبلية (Benner & Tushman, 2002; Gibson & Birkinshaw, 2004). ويضيف March (1991)، بأن المنظمات الأكثر أداء (الأداء المتميز) هي المنظمات البارعة المتفوقة بقدرتها على المزج بين الاستغلال والاستكشاف من خلال ضمان إدارة ديناميكية تمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية أي الحفاظ على الوضع الراهن إلى وضعية متغيرة مرنة (المرونة الإستراتيجية) قائمة على المبادرة بالجديد بالاعتماد على ما تملكه المنظمة من قدرات مميزة (قدرات ديناميكية استيعابية). وفي إطار هذا العمل، تتجسد البراعة في ثلاثة أبعاد أساسية: المرونة الإستراتيجية، القدرات الديناميكية الاستيعابية والأداء المتميز.

1.1. المرونة الإستراتيجية

تظهر المرونة غالباً نتيجة التفاعل بين متغيرين أساسيين: نتائج المهام الإدارية (أي المرونة الابتكارية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تخفيض توقيت الدخول للسوق) ومهمة التصميم التنظيمي (والتي تمكن من الحكم على درجة تحكم المنظمة وقدرتها على التغيير). ما يهمنا هنا هو البعد الإداري للمرونة والذي يقوم على خلق قدرات تمكن من مواجهة الظروف غير المتوقعة. هذه القدرات الإدارية تشمل في حد ذاتها عنصرين أساسيين:

- التنوع في المعارف والقدرات الإدارية (الاستكشاف): هذا المصطلح مستوحى من قانون التنوع المشروط (Ashby, 1964) الذي يعتبر أن التنوع في النظام يجب أن يتوافق مع المحيط حتى يصبح نظاماً ديناميكياً. وبعبارة أخرى، فهو يوحى بضرورة مواجهة تعقيد المحيط من خلال القدرة على تنويع القدرات.
- السرعة في إدخال التحسينات (الاستغلال): هنا على المنظمة أن تمتلك القدرات الضرورية على الاستجابة في سياق ومجال محدد، دون أن تكون مجبرة على ضمان القدرة على التغيير مستقبلاً.
- يميز Volderba (1996) بين أربعة أنواع من المرونة التنظيمية، كل نوع يمثل تركيبة خاصة من التنوع في القدرات ووقت الاستجابة، وبالتالي يمكن للمنظمة من خلالها أن توازن بين التغيير أو الحفاظ على الوضع الراهن.
- مرونة التحسين (التنوع منخفض والسرعة منخفضة): وهي تناسب اتخاذ إجراءات ثابتة لتحسين أداء المنظمة.
- المرونة الهيكلية (التنوع مرتفع والسرعة منخفضة): تشير إلى القدرات الإدارية الخاصة بتعديل الهيكل التنظيمي، ودوائر صنع القرار والاتصال، من أجل التكيف مع ظروف البيئة.
- المرونة التشغيلية (التنوع منخفض والسرعة عالية): فهي توفر استجابة سريعة للتغيرات المتوقعة، مثل التقلبات في النشاط الإنتاجي للمنظمة.
- وأخيراً، المرونة الإستراتيجية (التنوع عالي والسرعة عالية): فهي تتطوي على تغييرات في طبيعة أنشطة المنظمة. وفي هذا السياق، قد تضطر الإدارة إلى تعديل استراتيجياتها، وتطبيق تكنولوجيات جديدة، أو تجديد منتجاتها بالكامل.

تظهر بالتالي المرونة الإستراتيجية كخاصية أساسية لكل منظمة فعالة تسعى إلى تطوير قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والناجمة عن ظروف داخلية أو خارجية. فهي عملية مبادرة ومواجهة (Proactive-reactive) في نفس الوقت من خلال تجميع المعارف ذات قيمة والكفاءات وتجنيدتها لمواجهة الالاقين (Argyris & Schön, 1996).

2.1. القدرات الديناميكية الاستيعابية

يظهر في هذا العنصر بشكل جلي مدى أهمية اعتبار العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال أكثر من مجرد عمليتين مستقلتين تسعى المنظمة إلى المزج بينهما، بل هما في الأساس سلسلة يكون فيها الاستكشاف العملية التي تسبق الاستغلال (Rothaermel & Deeds, 2004).

ففي المراحل الأولى من عملية تطوير منتج جديد، تبحث المنظمة عن فرص جديدة من أجل خلق القيمة. خلال فترة الاكتشاف هاته، تنتهج المنظمة عملية بحث استكشافية تتضمن البحوث الأساسية، الاختراع، خوض المخاطر وبناء قدرات جديدة من أجل تطوير المعرفة الجديدة التي سيتم استغلالها لاحقا رغبة في خلق القيمة (Cohen & Levinthal, 1990). فبمجرد الحصول على المعارف المتميزة بالاستكشاف، تتحول المنظمة مباشرة إلى أنشطة الاستغلال (Rothaermel & Deeds, 2004).

هذا التصور التسلسلي للشائية استكشاف - استغلال يتناسب بشكل كبير مع مقارنة القدرات الديناميكية التي تفرض على المنظمة الموازنة بين الحاضر والمستقبل. هذه القدرات تعكس قدرة المنظمة على إدماج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية من اجل المواجهة السريعة لتغيرات المحيط (Teece, Pisano & Shuen 1997). من هذا المنطلق، تعتبر القدرات الديناميكية أداة مفيدة لاتخاذ القرار حول كيفية إعادة تخصيص المهارات والأصول التنظيمية الداخلية والخارجية لتمكين المنظمة من استغلال الكفاءات الموجودة وتطوير قدرات جديدة على حد سواء (O'Reilly & Tushman, 2008; Taylor & Helfat, 2009). يصبح بذلك التعااضد التنظيمي بين الاستغلال والاستكشاف في حد ذاته قدرة ديناميكية تتجسد في مجموعة معقدة من القرارات والروتينات التي تمكن المنظمة من اكتشاف الفرص الجديدة واستقطابها من خلال إعادة تخصيص الأصول التنظيمية.

ويؤكد Zollo & Winter (2002) ذلك من خلال اعتبار القدرات الديناميكية روتينات تطورت بفعل التنوع (الاستكشاف) والتقليد (الاستغلال)، اللذان تربط بينهما علاقة تطور مشتركة (Co-évolutive). تنتج عن هذه العلاقة قدرات ديناميكية استيعابية مميزة تجسد قدرة المنظمة على استقطاب وتمثيل المعارف الخارجية ثم استغلالها في تحسين الأداء الاستراتيجي. واستنادا إلى أعمال Cohen & Levinthal، تحتوي القدرات الديناميكية الاستيعابية على ثلاث جوانب أساسية: معلوماتية - معرفية، شبكية (reticular) وأخيرا تطويرية. حيث تعتمد القدرات الديناميكية الاستيعابية على المعرفة السابقة، وهذا ما يعكس البعد المعرفي لها. كما ترتبط أيضا بعناصر أخرى مثل المصادر الخارجية والداخلية

للمعرفة (العملاء، المورد، المنافسين، الجامعات...)، والتي تجسد البعد الشبكي لها. وتؤكد الأبحاث بأن هذا البعد الأخير يقوم بشكل أساسي على هياكل الاتصال بين المنظمة والأطراف الفاعلة في البيئة (شبكة العلاقات المشتركة فيما بين المنظمات) من جهة وبين الوحدات الفرعية المختلفة للمنظمة (شبكة العلاقات داخل المنظمة) من جهة أخرى. إذ تمكن هذه الشبكات أعضاء المنظمة من إدراك المعارف المتاحة خارج المنظمة والمساهمة في استقطابها لتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية. بالتالي فمجرد الحصول على المعرفة لا يعتبر كافياً بل على المنظمة تحويلها للداخل بفعل عمليات التفاعل والتشارك وإبراز المعنى (Sensmaking). وكلما تنوعت خبرات المنظمة وتجاربيها وقاعدة معارفها كلما كان من السهل عليها الربط بين المعارف المكتسبة حديثاً والمعارف الموجودة والمزج بينها وكذا إثرائها. هذا البعد التطوري يبين مدى ديناميكية القدرات الاستيعابية ويحولها إلى عملية تراكمية قائمة على "ما بعد التعلم" أو "تعلم التعلم" (Learning to learn). تفسر الطبيعة التراكمية للقدرات الديناميكية الاستيعابية لماذا المنظمات التي تتمتع بقدرات استيعابية عالية تعتبر منظمات مبادرة باستمرار ولديها قدرة كبيرة على الاستفادة من الفرص المتاحة والخفية (Cohen & Levinthal, 1990). ويميز Zahra & George (2002) بين القدرات الاستيعابية الكامنة والمحقة، بحيث تمثل القدرات الاستيعابية الكامنة قدرات الاستكشاف، وتعكس قدرة المنظمة على تطوير روتينات وقدرات تمكن من المزج بين المعارف الموجودة حالياً والمعارف الجديدة المتحصل عليها. بالتالي، يرتبط مدى الاستخدام الداخلي للمعارف الجديدة بقدرة المنظمة على اكتساب هذه المعارف واستيعابها. ويؤكد Favre-Bonté & al. (2008) بأن أنشطة الاستكشاف تقع على هامش الأعمال الأساسية للمنظمة وتتطلب مهارات من خارج الحدود التنظيمية. وبالتالي، فالمنظمات التي تريد التحرر من قيد التكنولوجيات التي تملكها واكتساب تقنيات جديدة يجب أن تلجأ بالضرورة إلى الكفاءات الخارجية. والقدرات الاستيعابية الكامنة تعتبر الحل الذي يعزز تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (Lane & Lubatkin, 1998) ويحسن قدرتها على التعلم. ومن ثم فهي تمكن المنظمة من العمل بشكل استباقي واستكشاف التكنولوجيات الناشئة والفرص السوقية الخفية (Hoang & Rothaermel, 2010 ; Lavie & Rosenkopf, 2006).

أما القدرات الاستيعابية المحقة، فهي تنتج عن قدرات الاستغلال، وتمثل مخزون المعارف الصريحة الذي تمتلكه المنظمة (براءات الاختراع، النماذج الأولية...) والذي يشمل مزيج من المعارف الموجودة والمعارف الخارجية المكتسبة حديثاً (Zahra & George, 2002). فالاستغلال يسمح للمنظمة بتحويل وتطبيق المعرفة التي تم استيعابها من خلال دمجها في العمليات التنظيمية، مساهماً بذلك في تحسين أدائها (Liu, 2006). تتيح قدرات الاستغلال الاستيعابية للمنظمة تطوير إجراءات روتينية تسهل تحديد قيمة المعلومات والمعارف التي قد تبدو في بداية استقطابها غير متناسقة ثم تقوم بدمجها وتجمعها لاستنباط الأنماط الجديدة منها (Cohen & Levinthal, 1990). وجود هذه الإجراءات ضمن أنشطة الاستغلال يسهل عملية المزج بين المعارف الموجودة والمعارف الخارجية، ويوفر الآليات الهيكلية والنظامية والإجرائية التي تمكن

المنظمات من دمج الأنواع المختلفة من المعارف معا وتصنيفها بحسب قدرتها على تلبية الأهداف التنظيمية (Teece, 1986). لذلك، ينتج التنوع في مجال الابتكار عن التدفق المتغير للمعرفة الخارجية والموجهة لتطوير الأنشطة الاستغلالية. ويؤكد Zahra & George (2002) بأن القدرات الاستيعابية هي قدرات ديناميكية ناتجة عن المزج بين الاستكشاف والاستغلال ويحددان أربعة مكونات أساسية لها: الاستقطاب، الاستيعاب، التحويل والاستغلال. يشير الاستقطاب إلى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة الخارجية اللازمة لأعمالها. وتتيح الروتينات التنظيمية الموجودة في المنظمة إمكانية تحليلها وتفسيرها وجعلها تفهم من قبل أعضاء المنظمة. العمل على تطوير هذه الروتينات التي تسهل المزج بين المعرفة الحالية والمكتسبة حديثا تجسد قدرة المنظمة على التحويل. وأخيرا، يستند الاستغلال على الروتينات التي تمكن من تحسين وتوسيع قاعدة الكفاءات الموجودة أو إنشاء قاعدة كفاءات جديدة من خلال إدماج المعارف المكتسبة.

3.1. الأداء المتميز

أهم جانب ركزت عليه الأبحاث لدراسة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال هو قدرته على تحقيق الأداء المتميز. حيث يتفق الباحثون منذ وقت طويل على أن للاستكشاف والاستغلال تأثير مختلف على الأداء، وعلى وجه الخصوص، March (1991) الذي يؤكد أن استثمارات المنظمة في المعارف والكفاءات الموجودة، وزيادة الكفاءة، وتعزيز التكيف مع البيئة الحالية من شأنه أن يحقق عوائد في المدى القصير قابلة للتقدير بدقة. هذا ما يوجه المنظمة نحو التركيز على تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على عملياتها الحالية وتحسينها. إلا أن هذه التحسينات القصيرة الأجل قد تؤدي إلى عواقب سلبية على المدى الطويل، باعتبارها تقلص فرص التنوع والتكيف في حدود الظروف الراهنة، مما يحملها تكاليف التقادم إذا تغير المحيط. فالمنظمة بذلك تخاطر وتضحي بالأداء الطويل الأجل عن طريق تخصيص مواردها للابتكار قصير الأجل. ومن جهة أخرى، يضمن التوجه نحو الاستكشاف تحسين قدرة المنظمة على التكيف في المستقبل لكن قد يحملها ذلك مزيدا من التكاليف والمخاطر. ويوضح Auh & Menguc (2005) بأن الاستكشاف يساهم في تحقيق الأداء طويل الأجل، من خلال زيادة الحصة السوقية والمبيعات، أكثر من الأداء قصير الأجل المعبر عنه بالعائد على الأصول. وتشير أدلة أخرى إلى أن الاستغلال يرتبط بالأداء القصير الأجل.

مقابل كثرة الأبحاث المدعمة للأثار المتعارضة المترتبة عن كل من الاستكشاف والاستغلال في تحقيق الأداء، هناك وفرة في البحوث التي ركزت على الأداء الناتج عن الموازنة بين هذين النشاطين. إلا أن نتائج هذه البحوث كانت في الغالب مختلفة ومتعارضة. وبالعودة إلى الفرضية الأصلية لـ March (1991)، فإن المنظمات تحقق أداء متفوقا إذا سعت بشكل متزامن إلى الاستكشاف والاستغلال مقارنة بالتوجه نحو تفضيل أحدهما. وقد تمكن العديد من الباحثين إثبات ذلك وتأكيد العلاقة الايجابية بين تحقيق التوازن استكشاف/استغلال والأداء (Gibson & Birkinshaw, 2004;)

لكن ءوجه بعض الباحثون الآءرون نحو إءبات العكس، من خلال وءود أثر سلبي للعلاقة بىنهما (Atuahene-Gima, 2005; Atuahene-Gima & Murray, 2007)، أو عدم وءود أي علاقة على الإءلاق (Venkatraman, Lee, & Iyer, 2007).

فء هذا البحث، نءبى الاقءراح المساند لفرضية March الأساسية، لأن الاستكشاف والاستغلال يرتبط كل منهما بءركة ءعلم مءلفة لكن مءكاملة من شأنها أن ءءفع المنظمة نحو ءءقءق الابتكار الءالى والمستقبلى (Baum, 2004; He & Wong, 2004; Gupta & al., 2006; Benner & Tushman, 2002; Calabrese, & Silverman, 2000). بالءالى ءءءقءق مسءوءاء مرءءعة من الاستكشاف والاستغلال معا يؤءى إلى ءءزىز الأداء، باءءار أن الءفاظ على كفاءء عالية فء العملية الءالية ءء يتزامن مع اءءشاف فرص ءءءءة واستءطابها (Junni & al., 2013)، مما فمكن المنظمة من ءءاءى ءالاء الءموءء ءءظفمى (Simsek, 2009). لءلك، فءءفء التوازن بىن الاستكشاف والاستغلال نحو الاستءاءة من آثار ءءاضء فءء ءءم الوءع ءءافسى الءالى والمستقبلى (Gupta & al., 2006).

وبعبارة آءرى، من أءل ءءم مفرءها ءءافسىة، فءب أن ءءاول المنظمات انءءاء مسارات ابتكارفة فءء أن واءء. فعلى المءى القصفر، ءءاول المنظمة ءءوجه نحو ءءقءق الكفاءء من خلال فءاءة الاستءرار والسفرءة والرءابة؛ وعلى المءى الطوئل، ءءوجه نحو الابتكار من خلال ءءمل المءاطر وءءلم بالممارسة (learning by doing) (Tushman & O'Reilly, 1999). وبطبفةء الءال، علفها أن ءءبع هاءفن الإستراءفءفءفن بشكل مءزامن ومءوازن. فءضفء He & Wong (2004) بأنء عنءما ءكون هناك ءءاعل بىن إستراءفءفءفن الاستكشاف والاستغلال، فأن ءلك فءزء مءءلاء نمو المبفءاء، لكن فءء ءالة وءود اءءلال نسبى بىنهما فأن ءلك سفءءر سلبا على مءءلاء نمو المبفءاء.

2. ءءاضء بىن إءارة المعرفة والذكاء الاقءصاءى وقءرءه على ءءقءق التوازن اسءغلال/اسءكشاف

زاءء أهمفةء الذكاء الاقءصاءى وكءا إءارة المعرفة مع فءاءة ءءم المءلوءاء الءاءلفءة والءارءفة، المففكلاء وءفر المففكلاء، نظرا للءءقق الهائل والءءظى للمءلوءاء وكءا ءءفر فءء طبفةء المءلوءاء نفسها وءءقءها من ءفء الءءم والوءفرة والأهمفة. فأصء من الصءب إبراز مءنى كل المءلوءاء ومءرفة قفمءها واستغلالها فءء ءءقءق مفرءة ءءافسىة، ءاءة وأن المءلوءاء ءمءل المءاءء الءام لإنءاء المعرفة وكءا أءء أهم أنواعها (المءرفة الصرفءة). ومن ءهءة آءرى، زاءء أهمفةء الذكاء الاقءصاءى وإءارة المعرفة مع ءءول الواسع لطففةء المنظمات إلى منءظماء قائمة على المعرفة، ءفء فءءاء أغلب العاملفن ففءا إلى أكبر ءءر من المءلوءاء لأءاء النءشاط بفعالفءة، وءءاء المنظمة إلى ءراءة ذكفة لسوق لاسءكشاف الفرص الءءءءة أو ءلقها. ولا فمكن للمنظمة مواءهء هذا ءءءى إلا من خلال ءبىن نظام "ذكى" لإءارة المعرفة قائم على فءظة مءلوءاءفة، ءمكفنا من الءصول على المءارف والمءلوءاء المءمفرءة، ءاءة ءفر المففكلاء منها وءفء ءضمن رؤفة عمفقة وءفسفرءاء ءففةء لءالاء عدم ءءاكء. بالءالى، فكل من إءارة المعرفة والذكاء الاقءصاءى فءموان

بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعرفة، التي تشمل مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بتدفقات المعلومات المنتظمة، والتي يمكن مزجها من الحصول على معلومات ومعارف ذات قيمة ومن ضمان أفضل استثمار في رأس المال اللامادي.

تعرف المعلومات عموماً، على أنها كل ما يشكل أو يحول تصورنا للعلاقة بين النظام والبيئة التي ينشط فيها (Mayère, 1995). فهي أداة لتخفيض حالة عدم التأكد، وتنتج عن المعالجة الواعية والعقلانية من قبل تنظيم بشري أو تقني (Boersma & Stegwee, 1996). فهي ضرورية لأداء العمل وتستوجب السيطرة عليها وحمايتها حتى تكون مصدراً للقيمة المضافة. بهذا المعنى، فهي تعتبر كمدعم للمعرفة.

وتعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعتقدات المكتسبة حول العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة (Sanchez, 1996). فهي تنتج عن المعلومات، عن التجارب السابقة، عن الثقافة وعن فكر الأفراد (Davenport & Prusak, 1998). وقد عرفها Nelson & Romer (1996) بأنها كل ما هو إنساني، فلا توجد معرفة خارج الإنسان. وتمثل المعرفة ذاكرة وعملية لبناء المعنى في آن واحد، وعلى أساس ذلك يتم التمييز بين المعرفة كمخزون (stock) وكتدفق (flow). ويوجد أيضاً التصنيف التقليدي المعروف للمعرفة، والذي يميزها وفقاً لشكلها (ضمنية أو صريحة) ووفقاً لبعدها الأنتولوجي (فردية أو جماعية) (Nonaka & Takeuchi, 1995). ويستند الفعل (أو اتخاذ القرار الناتج) على معرفة البيئة، ويعتبر مزيجاً من الموارد اللازمة لبناء الكفاءات الأساسية.

يتم الانتقال من المعلومات إلى المعرفة والتحول من المعرفة إلى الفعل من خلال عملية معرفية ينتج عنها بناء تصوري وتفسيري يتحقق على أساسه التعلم. تتطلب هذه العملية قدرات ديناميكية (dynamic capabilities) (Teece & al., 1997)، وبشكل خاص قدرات استيعابية (absorptive capacity) تسمح بمنح قيمة للمعلومات الجديدة، استيعابها وتطبيقها لتحقيق هدف معين (Cohen & Levinthal, 1990)، كما تستند عملية التحويل هذه على الذاكرة التنظيمية وعلى نظام المعلومات. وقد تكون هذه العملية فردية، بحيث تقوم على حلقة التعلم الكلاسيكية التي تبدأ أولاً باستكشاف الإشارات، ثم تفسيرها للوصول إلى تحديد الاستجابة المناسبة. كما يمكن أن تكون العملية جماعية تقوم على بناء مرجعيات مشتركة تتجسد في شكل قوانين، إجراءات وروتينات تسمح بتوجيه أنشطة حل المشكلات وتحديد أنماط التفاعل بين الأطراف. لذلك، تساهم عملية تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها في الوصول إلى قرارات فعالة وذكية في دعم الميزة التنافسية وإضافة قيمة لعوامل الإنتاج. ومن هذا المنطلق، بدأت تظهر أشكال جديدة للإدارة الإستراتيجية للمعلومات من أجل تحويلها إلى معرفة ثم إلى فعل، تجسدت في توجيهين أساسيين: إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.

توصف إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية نظامية تمكن من توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة في صنع القرار، حيث (Blondel, Edouard & El Mabrouki, 2006):

- توليد المعرفة: هي عملية إبداع وابتكار لمعرفة جديدة لزيادة الرصيد من رأس المال المعرفي من أجل إيجاد حلول للمشكلات.
- تخزين المعرفة: هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها، من خلال تخزين وحفظ تجارب وحلول المشاكل التي اعترضت تنفيذ أعمال سابقة، ليتم استغلالها عند الحاجة (ياسين، 2007، ص65).
- مشاركة المعرفة: وهي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين (العلي وقنديلجي والعمري، 2006، ص45).
- تطبيق المعرفة: وهي عملية استغلال المعرفة المتوفرة والجديدة في تحقيق ميزة تنافسية أو حل مشكلة قائمة. ومن جهته، يمثل الذكاء الاقتصادي أيضا في جوهره عملية تسيير للمعلومات وللمعرفة من أجل تعزيز تنافسية المنظمة. ويعرف على أنه مجموعة الوظائف الفكرية والسلوكية التي تهدف إلى اكتشاف وتفسير السياقات الخفية وإنتاج معرفة مفهومية وعقلانية انطلاقا من تسيير فعال للمعلومات بما يضمن اتخاذ قرارات فعالة. فهو بذلك يعكس القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة من خلال ربطه بعلاقة تفاعلية بين المعلومات والمعرفة والفعل (أو التصرف والممارسة L'action) من أجل اكتشاف المشاكل الجديدة وحلها. وهنا تبدو أهمية المعرفة كمكون أساسي في عملية الذكاء الاقتصادي كما هي في إدارة المعرفة.
- تبدأ عملية الذكاء الاقتصادي بإنتاج المعلومات والمعرفة. ويتم ذلك عن طريق توظيف المعرفة الموجودة في استقطاب واستيعاب المعلومات من أجل إنتاج معارف جديدة. فعملية استقطاب المعلومات هاته هي عملية معرفية بالدرجة الأولى ومدعم أساسي لعملية التعلم. فهي تعكس القدرة على الربط الفعال والمعنوي بين الإشارات (اليقظة) والتحليل العميق والسريع للمشاكل المعقدة لفهمها من خلال ما تمتلكه المنظمة من مهارات للتفسير (خلق المعنى). هذا ما أكده الباحثين Cohen & Levinthal (1990)، عندما بينا بأن عملية استقطاب واستيعاب المعلومات عموما تبرز عن قدرة المنظمة على التحديد الدقيق والسبقي لقيمة المعلومة الجديدة واستيعابها وتطبيقها لتحقيق الأهداف. فكلما زادت هذه القدرة على فهم المعلومات وتمييز قيمتها، كلما تمكنت المنظمة من استباق الأحداث (Proactive) واستغلال أكبر قدر ممكن من الفرص أو خلقها، كلما اكتسبت المنظمة القدرة على التصرف والتأثير والتي تتجسد في القدرة على فهم العلاقات فيما بين الأحداث بطريقة تمكن من توجيه الفعل إلى تحقيق الهدف المرغوب فيه (اتخاذ القرار الذكي).
- انطلاقا مما سبق، من الملاحظ أن كلا من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي تشتركان في عملية تحويل المعلومات إلى معرفة ذات قيمة ويستند كل منهما في ذلك على نفس القدرات المعرفية الجماعية. فهما يتدخلان في هذه العملية

كأنظمة معلومات مكونة من مجموعة أدوات وإجراءات جماعية موجهة نحو عملية التعلم التي تحول المعلومة إلى معرفة والمعرفة إلى اتخاذ قرار. القرار المتخذ يصبح مصدر للتعلم التنظيمي ويعمل على إثراء قاعدة المعرفة للمنظمة وكذا قدراتها. إلا أن لكل منهما هدفه وطريقته الخاصة في ذلك، ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في ثلاث نقاط أساسية: حسب نوع المعلومات، مجال استغلالها والهدف منها.

- نوع المعلومات: تقوم كل من إدارة المعرفة وكذا الذكاء الاقتصادي بتحويل المعلومات إلى معرفة. فبالنسبة لإدارة المعرفة، تتعلق المعلومات بصفة أساسية بالبيئة الداخلية للمؤسسة، في حين أن الذكاء يبحث أكثر عن المعلومات المميزة من البيئة الخارجية لها. وهذا قد يسبب مشكلة الإدارة المتزامنة للمعلومات والمعارف الداخلية والخارجية، وضمان التجانس بينهما من خلال مثلا، إدارة منسقة للعلاقات والاتصالات الخارجية عن طريق تأسيس شبكات، تحالفات، شراكات وعلاقات سوق متنوعة. ومن جهة أخرى، يهدف الذكاء الاقتصادي إلى جمع المعلومات ورسمتها من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة، متاحة للمستخدمين. وهذا يتطلب وجود توازن بين المعرفة الضمنية، التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة (لأن المهارات يصعب تقليدها أو امتلاكها) والمعرفة الصريحة أو المرمزة، التي يمكن نقلها بسهولة وتكون عموما متاحة لجميع أصحاب المصلحة للمؤسسة (Kogut & Zander, 1992). فإدارة المعرفة تعتبر إذا نظام معلومات يساهم في تحديد هذا التوازن لكل مؤسسة.

- مجال استغلال المعلومات: يكون تبادل المعلومات في إطار الذكاء الاقتصادي ضيق ومحدود في إطار المستوى الاستراتيجي للمؤسسة. أما بالنسبة لإدارة المعرفة، فالتبادل يكون على نطاق أوسع باعتباره يشمل كل الأطراف في مختلف مستويات المنظمة. وتستند إدارة المعرفة على نظم إدارة المعرفة التي تضمن للمؤسسة تحقيق قيمة مضافة من خلال عملية تحويلها للمعلومات الخام إلى معرفة عن طريق رسمتها ونشرها وتفعيلها. فهي تسمح بتبادل المعرفة، وهو الهدف الذي لا يمكن إيجاده في إطار الذكاء الاقتصادي باعتباره يقوم بحفظ وحماية هذه المعارف وتخصيصها لمجال محدد في المنظمة (للمسيرين).

- الهدف من المعلومات: يحتاج الذكاء الاقتصادي لمعلومات محددة الهدف (أي مرتبطة بأهداف خاصة)، في حين توفر إدارة المعرفة أساليب لرسملة جميع المعلومات التي يتوقع أن تفيد المنظمة عند الحاجة مهما كانت طبيعتها. إضافة إلى ذلك، تهدف عملية إدارة المعرفة إلى توفير قراءة تفاعلية إستجابية (Reactive)، بينما يتجه الذكاء الاقتصادي نحو الرؤية الاستباقية المبادرة (Proactive)، وخاصة في إطار التنبؤ بتطور المنافسة والسوق.

لكن ورغم هذه الفروقات، إلا أن الكثيرين يخلطون بين إدارة المعرفة (KM) والذكاء الاقتصادي (EI)، فوفقا لمسح شامل أجراه مكتب الاستشارات OTR، 60% من الاستشاريين لا يفرقون بين المفهومين. هذا الخلط يعتبر جزئيا دليلا

للتقارب بينهما باعتبارهما يمثلان معا إستراتيجيتين قائمتين على الاستثمار في المعلومات والمعرفة، يمكن للمنظمة من خلالهما تعزيز رؤيتها وبصيرتها من أجل تخفيض تعقيد المحيط واتخاذ القرارات الفعالة. لذا يجب التعامل معهما ككل متكامل والاستفادة من تعاضدهما معا في تحسين إدارة رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي.

فمن وجهة النظر التاريخية، تبين التعاريف بالفعل بأن إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، بعد أن تطورا بشكل مستقل، أصبح لديهما اليوم أهداف مشتركة ومحتوى متشابك فيما بينهما، وهذا بغض النظر عن خصوصية كل منهما (Goria, 2006 ; Kadayan, 2002). ومن وجهة النظر التكنولوجية، بين Cook & Cook (2000) مدى التقارب بين التكنولوجيا التي تستخدمها إدارة المعرفة وتلك المتعلقة بالذكاء الاقتصادي، إذ في الواقع، سواء كنا في إطار إدارة المعرفة أو الذكاء الاقتصادي، فمن الصعب التفرقة بين الأدوات المخصصة لجمع ومعالجة وتبادل ونشر المعلومات وتلك الخاصة بالمعرفة.

ويؤكد Okkonen, Pirttimäki, Hannula & Lönnqvist (2002) بهذا الصدد بأن التكنولوجيا التي يستخدمها الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة تكاد تكون نفسها، غير أن تلك التي يستخدمها الذكاء الاقتصادي مخصصة لجمع وتحليل المعلومات وتلك الخاصة بإدارة المعرفة موجهة لإدارة المعلومات والخبرات والكفاءات. ويضيف Herschell & Jones (2005) بأن تقنيات الذكاء الاقتصادي كتلك التي تتعامل مع المعلومات المنظمة والمهيكلية الموجهة لاتخاذ القرارات في المنظمة، في حين تعتبر إدارة المعرفة مخصصة لإدارة ومعالجة المعلومات غير المهيكلية. فدمج النوعين من التكنولوجيا يمكن حسب هذين الباحثين من الاستفادة من مزايا كلا المقاربتين ضمن عملية مشتركة. ومن وجهة النظر غير التكنولوجية، يبين Blondel & al., (2006) بأن الذكاء الاقتصادي يركز عموما على المعلومات والمعرفة الخارجية للمنظمة بينما تركز إدارة المعرفة على المعلومات والمعرفة الداخلية، لكن هذا التمييز يفقد معناه خاصة عندما نحاول تطبيق هذه الرؤية على مؤسسة كبيرة أو على شبكة مؤسسات. ومع ذلك، يضيف الباحثان بأن التقارب بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يمكن أن ينظر إليه من زاويتين:

- الأولى، أن الذكاء الاقتصادي، من خلال قدرته على جمع المعلومات من البيئة الخارجية للمنظمة يساهم في تغذية عملية إدارة المعرفة.

- الثانية، تعتبر إدارة المعرفة نظام المعلومات المدعم للذكاء الاقتصادي، من خلال مساهمتها في استخراج المعلومات ذات قيمة من داخل المنظمة (قاعدة بيانات، الأفراد، أرشيف الوثائق...) واستغلالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وللاستمرار في إطار إبراز مجالات التعاضد بين مفهومي إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، يمكننا ذكر أعمال Bretonès & Saïd (2006) اللذان قاما بدمج المفهومين في إطار دورة كاملة تعتبر إدارة المعرفة فيها خطوة الاستبطان (النظر إلى الداخل أو introspection) الأساسية الأولى للمنظمة قبل البدء في التفكير في الخارج من خلال عملية

الذكاء الاقتصادي. وبالاتفاق مع رأي Bruté de Rémur (2006)، فقد نتج عن التفاعل بين إشكالية إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، دمج أغلب الدراسات لهذين التخصصين بشكل غامض وعشوائي. هذه الملاحظة الأولية، تستدعي دراسة عميقة لمجالات التعاضد بين المفهومين لتفادي الخلط بينهما ولمعرفة كيف ستكون التطورات المستقبلية لكل منهما.

سيتم تناول هذا التعاضد من جانبين: إدارة المعرفة تعتبر دعما للذكاء الاقتصادي، وهذا الأخير يهدف في الحقيقة إلى قيادة إدارة المعرفة.

1.2. إدارة المعرفة كدعم للذكاء الاقتصادي: كيف يحقق هذا الدعم التوازن بين الاستغلال/الاستكشاف؟

يعتبر McKnight (2002) إدارة المعرفة كجزء من الذكاء الاقتصادي، حيث تمثل إدارة المعرفة الوجه الداخلي للذكاء، باعتبارها تساهم في نشر وتبادل المعلومات والمعرفة والحكمة فيما بين الموظفين حول كيفية أدائهم لمختلف المهام والوظائف الضرورية لسير المنظمة. ويضيف Bretonès & Said (2006) بهذا الصدد بأنه لا يمكن للذكاء الاقتصادي، الموجه نحو الخارج، أن يكون عمليا إلا بعد عملية استبطان (Introspection) كبيرة تقوم بها المنظمة، أي بعد أن تكون المنظمة قد تمكنت من الحصول على معارف دقيقة وتطوير إجراءات وروتينات تجعلها قادرة على تفسير ما يستقطب من معلومات، وهذا ما يعكس حاجة المنظمة إلى قدرات استيعابية محققة حتى يكتمل دعم إدارة المعرفة للذكاء. إذ يجب أن يتجذر الذكاء الاقتصادي أولا في المنظمة (في ثقافتها وفلسفتها لدى أفرادها) حتى تتمكن من تحديد مهامه، كفاءاته، الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات، معرفة طريقة تداول المعلومات... وباختصار يتوقف الذكاء على مدى توفر نظام لإدارة المعرفة التي تعتبر الذاكرة التنظيمية فيه أحد أهم الجوانب التي يجب البدء بتأسيسها. هذه المعرفة تجعل عمل الذكاء الاقتصادي فعال ومناسب، لأن هذه المعرفة مهيكلة حول ذاكرة المنظمة التي تجعلها باستمرار حديثة (Herschel, 2005). بالتالي، توفر الذاكرة وكذا إدارة المعرفة عموما كل المعرفة الضرورية لتحديد أي معلومات تحتاجها المنظمة، وأي منها يعتبر ذو قيمة إستراتيجية، ومن يقوم بتحليلها، وكيف يجب توزيعها... في ظل حركة تعلم استغلالي قائمة على قدرات استيعابية محققة. هذه الأخيرة، كما يؤكد Cohen & Levinthal (1990)، تمثل الرصيد المعرفي الذي يمكن من الاستقطاب السهل والاستيعاب الفعال للمعلومات الجديدة.

تزداد إدارة المعرفة الذكاء الاقتصادي بالدعم المنهجي وبقاعدة معرفية يمكن للذكاء من خلالها اختيار أنسب المعلومات والمعارف المساعدة على أداء أنشطته. حيث يحتاج الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة حتى يتمكن من تطوير قدرات تمكن من خلق المعنى من المعلومات المستقطبة من خلال وضع الافتراضات الأولية، وتحليل المواقف والظروف الجديدة والوصول إلى وضع السيناريوهات المساعدة على اتخاذ القرار. أي بمعنى آخر، يطور الذكاء القدرات الاستيعابية الكامنة من خلال إدارة المعرفة، فهي تزوده بقدرات الاكتشاف وتوليد المعلومات غير المهيكلة في إطار ما يسمى بإنتاج أو توليد

المعنى (sensemaking). وهنا تبدو أهمية التكامل بين أنشطة إدارة المعرفة وجهود الذكاء الاقتصادي لتطوير القدرات الديناميكية الاستيعابية المساعدة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

ويضيف Baaziz (2012، ص8) بهذا الصدد، بأن إدارة المعرفة، من خلال ما تطوره من قدرات لدى متخذ القرار، يمكن لهذا الأخير رصد المحيط الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة التي من شأنها أن تتحول إلى معلومات سوداء (قدرات استيعابية كامنة)، الكشف عن فجوات المعرفة والاحتياجات المهارية سواء الخاصة بالمنظمة أو بالمنافسين، تبييه المنظمة بوجود الكفاءات المناسبة للابتكار والعمل على خلق المناخ المناسب لتطويره (القدرات الاستيعابية المحققة).

ومن جهة أخرى، يبين Kadayam (2002) بأن التقارب بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يعمل على تعميق وتوسيع كمية المعرفة والمعلومات المطلوبة عن طريق زيادة قيمة الذكاء والعائد على الاستثمار منه، حيث يمكن المنظمة من اكتساب بعد النظر والإدراك الواسع عند قراءة المحيط وإبراز المعنى من خلال جمع المعلومات الهيكلية وغير الهيكلية. هذا الدعم من شأنه أن ينوع استجابة المنظمة بحسب الظروف المتوقعة (المرونة الإستراتيجية) ويكسبها نظرة استباقية للأمر تمكّنها من تحديد السلوك المناسب في الوقت المناسب.

إضافة إلى ما سبق، يركز الذكاء على المعرفة الصريحة وهو بالتالي يعتبر كعملية فرعية لإدارة المعرفة التي تقوم بتزويده بالمعرفة الضمنية والصريحة، فضلا عن التفاعل بينهما لاكتمال وظيفته في تطبيق المعرفة لاتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية المبدعة، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز. وعموما، لا يمكن أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية مبدعة إذا لم تتخذ في إطار منظمة متعلمة وذكية حيث تكون المعلومات والمعارف سواء الداخلية منها (إدارة المعرفة) أو الخارجية (الذكاء الاقتصادي) متوفرة وجودة. فالمزج بين المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية يجعل القرار مجالا للتعليم التنظيمي الذي يمكن من تعزيز وتغذية قاعدة معرفة المنظمة (الاستغلال) وكذا ضمان قاعدة معرفة مستقبلية متنوعة (الاستكشاف) (Baaziz, 2012, p8). وحسب Goria (2006)، تسعى إدارة المعرفة إلى تطبيق المعرفة من أجل خلق ميزة تنافسية حالية، بينما يسعى الذكاء الاقتصادي إلى تحسين التنافسية المستقبلية للمؤسسة. المزج بينهما يضمن تحقيق أداء متوازن على المدى القصير والطويل.

بالتالي يمكننا أن نقول بأن الذكاء الاقتصادي يستند على إدارة المعرفة لخلق شبكات تواصل وللكشف عن الأطراف الأساسيين المالكين للمعلومات أو القادرين على استقطابها بكفاءة. كما يستخدم الذكاء الاقتصادي المعارف الداخلية للمؤسسة، التي تم رسملتها بفضل إدارة المعرفة، عندما يتم اكتشاف أهميتها الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، فهو بذلك يتغذى من المعارف والقدرات والمهارات التي تنتجها إدارة المعرفة لخلق المعنى من المعلومات الإستراتيجية المميزة المتحصل عليها (القدرات الديناميكية الاستيعابية). هذه القدرات تكسب المنظمة رشاقة ومرونة وقدرة كبيرة على التكيف مع

الظروف المستقبلية من دون فقد استقرارها الحالي (المرونة الإستراتيجية). هذا ما يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المبدعة وضمان أداء حالي ومستقبلي (الأداء المتميز).

من هنا يمكننا اقتراح فرضية البحث التالية: "يمكن دعم إدارة المعرفة للذكاء الاقتصادي من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف"

2.2. الذكاء الاقتصادي كأسلوب لقيادة إدارة المعرفة: كيف تحقق هذه القيادة التوازن بين الاستغلال/الاستكشاف؟

عموما، يقوم الذكاء الاقتصادي في المقام الأول على شبكة من الأفراد الموزعين داخل وخارج المنظمة والقادرين على رصد المحيط الخارجي لجمع المعلومات أو تشجيع المنظمة محليا على تبني ممارسات الذكاء مثل حماية المعارف والمعلومات وتسجيرها. فهي بالتالي تحتاج لحشد جهود الموظفين، المسيرين، رجال البيع والمهندسين، وكذا الموردين والعملاء أو الشركاء في الصناعة... وغيرهم من الأطراف الفاعلة من أجل استقطاب أكبر قدر ممكن من المعلومات المميزة (خاصة السوداء منها) من مختلف المصادر: المعارض، المنتقيات والندوات... تبقى إشكالية الذكاء بالتالي في كيفية ضمان التنسيق بين أطراف هذه الشبكة المنتشرة، وتجميعهم وبالتالي تطويرها لتحقيق أهداف اليقظة الإستراتيجية وحماية المعلومات على جميع المستويات. وبالمقابل، تهدف إدارة المعرفة إلى إضافة قيمة للمعلومات التي قام الذكاء باستقطابها، وتحويلها إلى معرفة ذات قيمة موجهة إلى جعل العاملين في المستويات المختلفة يقومون بتطبيق أفضل الممارسات، والحث على تحقيقهم لامتيازات جماعية من استخدام الأدوات التعاونية الجديدة، وعلى تبادل المعلومات... فشبكة الأفراد في إطار إدارة المعرفة تقع ضمن الحدود الداخلية للمنظمة وتدمج عدد أقل من الفاعلين.

فحسب Bensoussan، لا تكمن مفاتيح النجاح المستقبلي للمنظمة في التوقعات والتنبؤات التي لطالما اعتبرت في إطار التخطيط الاستراتيجي هي الحل، وإنما في كيفية التحويل الإستراتيجي والحذر للمعرفة إلى ذكاء اقتصادي (Khairul & al., 2008, p30). فمن أهم الأسباب الدافعة لتطبيق إدارة المعرفة هو الوصول إلى الذكاء الاقتصادي. وبالتالي، فيعتبر الذكاء أفضل أسلوب لقيادة إدارة المعرفة.

ويضيف Marco (2002) بأن الاستخدام الحقيقي لحلول إدارة المعرفة في المنظمة لا يمكن أن يتحقق من دون توفرها على البنية التقنية الخاصة بالذكاء الاقتصادي والتي تضمن المدخلات الأساسية من البيانات. هذه البنية تقدم حلول تقنية لجمع، حفظ، تحليل ونشر المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية. يرتبط رأس المال الفكري هذا (البيانات، المعلومات والمعرفة) بالجانب التقني والإداري على حد سواء.

بالتالي، فإدارة المعرفة لوحدها غير كافية لجعل المنظمة تستوعب كل أنواع المعلومات والمعرفة وإعطائها معنى. تحتاج إدارة المعرفة بالتالي إلى قائد وموجه يضمن لها التماسي مع أهداف المنظمة الإستراتيجية وتحقيق النجاح المستقبلي. والذكاء الاقتصادي يمكن أن يكون هذا القائد من خلال خلق المعنى واتخاذ القرار الذكي.

وعموماً، تتبثق فكرة الذكاء الاقتصادي كأسلوب لقيادة إدارة المعرفة من إشكالية الموازنة بين استغلال المعارف المتراكمة (Exploitation)، الأكثر قابلية للنقل والتبادل والتي تركز بشكل خاص على التنسيق الداخلي وبين استكشاف المعرفة الجديدة التي تحاول إعادة تحطيم هذا الاتساق الداخلي من أجل خلق تركيبة معرفية جديدة أكثر تطوراً (Exploration).

وقد حاول Knip (2004) تفسير التكامل بين هاتين المقاربتين من خلال التركيز على البعد الزمني حيث بين بأنه: رغم تركيز إدارة المعرفة على الجانب الداخلي للمنظمة والذكاء الاقتصادي على الجانب الخارجي لها، فإن إدارة المعرفة تعتبر عملية موجهة نحو تطوير نموذج الأعمال المتواجد حالياً لدى المنظمة (الاستغلال)، في حين يتعلق الذكاء الاقتصادي بقدرة المنظمة على التطلع لنماذج الأعمال المستقبلية (الاستكشاف). يمكن التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء من دمج المعلومات والمعرفة الجديدة المستقطبة من المحيط الخارجي مع المعلومات والمعرفة الداخلية وضمان حسن استغلالها في إستراتيجية المنظمة من أجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي. "ببساطة، يحدد الذكاء الاقتصادي الجيل القادم من المعرفة التي يجب على المنظمة إدارتها" (Herschel & Nory, 2005, p47)، فمعرفة الغد في هذه الحالة تعتبر أحد الاحتياجات المعلوماتية الحالية للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون لدى المنظمة لنجاح الذكاء الاقتصادي المعارف والقدرات الكافية لتصور وتوقع التغيرات التي قد تحدث في البيئة من أجل رصدها وقراءتها (قدرات استيعابية كاملة). هذه القدرات تمكن الذكاء من التوقع المسبق للتغيرات المحتملة وبالتالي تحديدها، في حين تقوم إدارة المعرفة من خلال قدراتها الاستيعابية المحققة من تحقيق هذه التغيرات. فالذكاء هنا يقود إدارة المعرفة نحو تطبيق الجديد وعدم التقييد بالراهن.

تقوم إدارة المعرفة بتسيير معارف المنظمة الماضية والحاضرة بينما يحاول الذكاء الاقتصادي الكشف عن المعلومات والمعارف الإستراتيجية الضرورية لمستقبل المنظمة، أي المعلومات التي تمثل أساس إدارة معرفة الغد. بالتالي يعتبر الذكاء بمثابة القائد لإدارة المعرفة، إذ يعمل على الحد من مخاطر تقادم المعارف التي من شأنها أن تركز على المحيط الداخلي للمؤسسة كما يكسب هذه الأخيرة مناعة ضد خطر الصلابة التنظيمية أو الجمود التنظيمي من خلال فتح آفاق التطلع والاستشراف لتقبل كل التغيرات والاستعداد المسبق لمواجهةها والتكيف معها أو خلق تغيرات جديدة مرغوب فيها وبالتالي توجيه المحيط لصالح المنظمة (المرونة الإستراتيجية). بهذا المعنى، ينمي الذكاء الاقتصادي قدرة إدارة المعرفة على خلق التغيير وإدارته.

من هنا يمكننا اقتراح فرضية البحث الثانية: "تمكن قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف"

ثانيا. الإطار المنهجي للدراسة

بناءً على اشكاليات المطروحة، تظهر بشكل جلي الأهمية البالغة لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وضرورة التعااضد بينهما من أجل ضمان التوازن بين الابتكار قصير وطويل الأجل. وقد انتهجنا في تحليل ذلك المنهج الاستكشافي والذي يبرز في كيفية اكتشاف هيكل مفهومي نظري يبرز قيمة التعااضد والتفاعل الايجابي بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وإدراك مدى أهمية المزج بينهما (KMIE) لدعم التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. وبعيدا عن هدف التعميم، حاولنا انطلاقا من الفرضيات المطروحة إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول أهمية التعااضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وإيضاح الآثار التي تعود من جرائه على قدرة المنظمة على الابتكار الاستغلالي والاستكشافي. وقد اعتمدنا لبلوغ ذلك تقنية "دراسة حالة" واحدة لتحليل الظاهرة بعمق وهي شركة عدوان للكيماويات بمستغانم؛ لما تتمتع به من طابع معرفي في مجال إنتاج وتوزيع المواد الكيماوية.

وهي مؤسسة ذات أسهم من أصل سعودي، تأسست في الجزائر عام 2004 برأس مال قدر بـ 3,7 مليار دينار، مُختصة في إنتاج وتوزيع المواد الكيماوية غير العضوية، تقع في ولاية مستغانم. يبلغ عدد عمالها الإجمالي 2010 عامل وبلغت نسبة تغطيتها للسوق الوطنية 70%. تصدر المؤسسة منتجاتها إلى تركيا وليبيا ومؤخرا إلى المغرب.

وتمت الدراسة في حدود ما حصلنا عليه من معلومات تم استخلاصها من وثائق المؤسسة ومن أداة الاستبيان الذي حاولنا من خلاله قياس علاقة التعااضد المتبادلة بين كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وكذا قدرة هذا التعااضد على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال وهذا كما تجسده آراء فئة الإطارات بالمؤسسة والبالغ عددهم الإجمالي 117 إطارا. ويعود سبب اختيارنا لفئة الإطارات تحديداً كونهم المجتمع الذي يُحقق أغراض الدراسة فهم المعنيون بإدارة المعرفة وعملياتها وأيضاً بالذكاء الاقتصادي، ويرتبط نشاطهم بكل مجالات الابتكار وبالتالي فليدهم القدرة على فهم عبارات الاستبيان. وقد قمنا باختيار عينة عشوائية قدر حجمها 35 إطار. بلغ المستوى الإجمالي لثبات أداة القياس (معامل 'Cronbach α ') 88,1% بينما قدر المستوى الإجمالي للصدق 93,8%، كما أن كلا البعدين يخضعان للتوزيع الطبيعي. واشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد العينة، إضافة إلى معلومات أولية عن المبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة) وكذا مختلف العبارات التي تطرح فكرة موضوع الدراسة (تم قياسها وفق سلم ليكرت الخماسي) والمقسمة إلى 3 محاور:

- المحور الأول: يتعلق بإدارة المعرفة كمدعم للذكاء الاقتصادي، ويضم أربعة عشرة عبارة تعكس العمليات الأربعة لإدارة المعرفة وقدرة كل منها على دعم الذكاء الاقتصادي؛
- المحور الثاني: يتعلق بالذكاء الاقتصادي كقائد لإدارة المعرفة، ويضم تسع عبارات تعكس مختلف عمليات الذكاء الاقتصادي الثلاث وقدرة كل منها على قيادة إدارة المعرفة؛

- المحور الثالث: ويتعلق بأبعاد التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، ويشمل 15 عبارة لكل محور (المرونة

الإستراتيجية، القدرات الديناميكية الاستيعابية، الأداء المتميز) 5 عبارات.

وفي إطار تحليل نتائج الاستبيان، تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاور الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق عن جميع العبارات رغبة في فهم التوجه العام لأراء المبحوثين. وكذلك تم إعداد مصفوفة الارتباط ثم قياس الأثر من خلال حساب معادلة الانحدار المتعدد بعد التأكد من جميع شروطه.

ثالثا. تحليل وتفسير النتائج

نحاول تحليل مدى استعداد فئة الإطارات العليا وإدراكهم لمدى أهمية التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي

عن طريق توزيع استبيان، وقد أسفر ذلك على النتائج التالية.

1. تحليل قدرة إدارة المعرفة على دعم الذكاء الاقتصادي

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة ودورها في دعم

ومساندة الذكاء الاقتصادي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نتائج تحليل قدرة إدارة المعرفة على دعم الذكاء الاقتصادي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غموافق تماماً				
01	التكرار	16	16	2	1	0	4,34	0,725	3	موافق
	النسبة	45,7	45,7	5,7	2,9	0,0				
02	التكرار	19	16	0	0	0	4,54	0,505	2	موافق
	النسبة	54,3	45,7	0,0	0,0	0,0				
03	التكرار	9	19	2	1	4	3,77	1,190	13	موافق
	النسبة	25,7	54,3	5,7	2,9	11,4				
04	التكرار	14	14	3	4	0	4,09	0,981	11	موافق
	النسبة	40,0	40,0	8,6	11,4	0,0				
05	التكرار	14	19	2	0	0	4,29	0,750	6	موافق
	النسبة	40,0	54,3	5,7	0,0	0,0				
06	التكرار	27	5	3	0	0	4,69	0,631	1	موافق
	النسبة	77,1	14,3	8,6	0,0	0,0				
07	التكرار	15	11	6	2	1	4,09	1,067	10	موافق
	النسبة	42,9	31,4	17,1	5,7	2,9				
08	التكرار	19	10	5	1	0	4,34	0,838	4	موافق
	النسبة	54,3	28,6	14,3	2,9	0,0				
09	التكرار	16	13	2	2	2	4,11	1,132	9	موافق
	النسبة	45,7	37,1	5,7	5,7	5,7				
10	التكرار	17	14	2	2	0	4,31	0,832	5	موافق
	النسبة	48,6	40,0	5,7	5,7	0,0				
11	التكرار	5	15	10	5	0	3,57	0,917	14	موافق
	النسبة	14,3	42,9	28,6	14,3	0,0				
12	التكرار	13	11	4	5	2	3,80	1,256	12	موافق
	النسبة	37,1	31,4	11,4	14,3	5,7				
13	التكرار	17	11	4	3	0	4,20	0,964	7	موافق

تماماً				0,0	8,6	11,4	31,4	48,6	النسبة	
موافق	8	0,912	4,14	0	2	6	12	15	التكرار	14
				0,0	5,7	17,1	34,3	42,9	النسبة	
موافق	-	0,508	4,163	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V21

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4,163 وانحراف معياري عام قدره 0,508، ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت أغلبها نحو الموافقة، أي أن جميع الإشارات أكدوا الموافقة على هذه العبارات وإجاباتهم في الغالب ذات تشتت منخفض. ونجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى؛ هي العبارة التي تدل على أن إدارة المعرفة تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي من خلال تحسين التواصل بين الأفراد داخل المنظمة، وضمان دوران المعلومات والمعرفة بفضل ما تمتلكه من أدوات وتقنيات والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,69 وانحراف معياري يقدر بـ0,631، وأن ما نسبته 14,3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة، أما 77,1% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية؛ فكانت للعبارة التي تنص على أن إدارة المعرفة، من خلال ما تطوره من قدرات لدى متخذي القرار، تمكنهم من رصد المحيط الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة التي من شأنها أن تتحول إلى معلومات إستراتيجية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,54، وانحراف معياري يقدر بـ0,505، وأن ما نسبته 54,3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة بشدة، أما 45,7% أكدوا موافقتهم على العبارة. وكانت المرتبة الثالثة للعبارة التي تؤكد أن الذكاء الاقتصادي يحتاج لإدارة المعرفة حتى يتمكن من خلق المعنى والمعرفة من المعلومات المستقطبة من خلال وضع الافتراضات الأولية، وتحليل المواقف والظروف والوصول إلى وضع السيناريوهات المساعدة على اتخاذ القرار. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,34، وانحراف معياري يقدر بـ0,725، وأن ما نسبته 45,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم بشدة على العبارة، ونفس النسبة 45,7% أكدوا موافقتهم على العبارة.

في حين كانت المرتبة الرابعة للعبارة التي تؤكد حاجة المسؤولين عن الذكاء الاقتصادي لقاعدة معرفة مشتركة، تمكنهم من تخزين التجارب الماضية (الناجحة أو الفاشلة) والحفاظ على قدرات الأفراد ومعرفة أصحاب المصلحة (الخبراء) وتحويلها إلى معلومات إستراتيجية تغذي عملية اتخاذ القرار. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,34، وانحراف معياري يقدر بـ0,838، وأن ما نسبته 54,3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم بشدة على العبارة، ونسبة 28,6% أكدوا موافقتهم على العبارة. أما المرتبة الخامسة؛ فكانت للعبارة التي تدل على استخدام مختلف تقنيات استقطاب المعلومات والمعرفة الإستراتيجية يسمح بتسهيل عملية اتخاذ قرارات المسيرين. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,34، وانحراف معياري يقدر بـ0,838، وأن ما نسبته 45,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة بشدة، بينما ما نسبته 37,1% أكدوا موافقتهم على العبارة.

وكانت المرتبة السادسة للعبارة التي تؤكد أن المؤسسة تستخدم المعارف والقدرات التي تنتجها إدارة المعرفة لتفسير مختلف المعلومات وتطوير فهم معمق لمختلف جوانب المحيط التنافسي. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,29،

وانحراف معياري يقدر بـ0,750، وأن ما نسبته 54,3 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، ونسبة 40,0% أكدوا موافقتهم على العبارة بشدة. أما فيما يتعلق بالمرتبة السابعة؛ فكانت للعبارة التي تنص على أن المؤسسة تستخدم المعارف الداخلية، التي تم رسملتها بفضل إدارة المعرفة، عندما يتم اكتشاف أهميتها الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,20، وانحراف معياري يقدر بـ0,964، وأن ما نسبته 48,6 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة بشدة، أما 31,4 % أكدوا موافقتهم على العبارة.

ونجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الثامنة؛ هي العبارة التي تدل على أن إدارة المعرفة تعمل على تنبيه المؤسسة بوجود الكفاءات المناسبة لرصد المحيط والكشف عن فجوات المعرفة. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري يقدر بـ0,912، وأن ما نسبته 42,9 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، أما 34,3 % اتجهوا نحو موافقة العبارة. وأن العبارة التي جاءت في المرتبة التاسعة؛ هي العبارة التي تدل على أن المؤسسة ذاكرة داخلية تمكن متخذي القرار من اختيار المعرفة والمعلومات المناسبة والمفيدة للنشاط وتفاذي إعادة اكتشاف ما تم اكتشافه مسبقا. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري يقدر بـ1,132، وأن ما نسبته 45,7 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، أما 37,1 % اتجهوا نحو الموافقة على العبارة.

وكانت المرتبة العاشرة للعبارة التي تؤكد أن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على استقطاب المعلومات الإستراتيجية ونشرها بين أطراف المنظمة والخبراء داخلها وخارجها. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,09، وانحراف معياري يقدر بـ1,067، وأن ما نسبته 42,9 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة بشدة، ونسبة 31,4 % تؤكد موافقتها. وكانت المرتبة الحادية عشر للعبارة التي تدل على المؤسسة تستعمل أدوات وتقنيات إدارة المعرفة والمعلومات (نظم تدفق العمل، نظم العمل المشترك، مستودعات البيانات...) لدعم أنشطتها. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,09، وانحراف معياري يقدر بـ0,981، وأن ما نسبته 40,0 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، ونفس النسبة 40,0 % أكدوا موافقتهم على العبارة بشدة.

بينما المرتبة الثانية عشر كانت للعبارة التي تدل على أن الجهات الفاعلة للمؤسسة تعتمد على تقنيات وأدوات إدارة المعرفة من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للمعلومات سواء الداخلية منها أو الخارجية، الرسمية أو غير رسمية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,80، وانحراف معياري يقدر بـ1,256، وأن ما نسبته 37,1 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة بشدة، ونسبة قريبة منها تقدر بـ31,4% تؤكد موافقتها على العبارة. بينما العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة عشر؛ هي العبارة التي تدل على المؤسسة تتمكن، من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة، من تحديد وترتيب حاجاتها من المعلومات الضرورية المساعدة على قراءة التطورات الخارجية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري يقدر بـ1,190، وأن ما نسبته 54,3 % من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، وما نسبته 25,7 % اتجهوا نحو

موافقة العبارة بشدة. وأن العبارة التي جاءت في المرتبة الرابعة عشر؛ هي العبارة التي تؤكد بأن المؤسسة تتخذ القرار الاستراتيجي في ظل بيئة حيث المعلومات والمعارف سواء الداخلية منها والخارجية تكون متوفرة وبجودة. والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري يقدر بـ0,917، وأن ما نسبته 42,9 % من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة.

2. تحليل قدرة الذكاء الاقتصادي على تغذية عملية إدارة المعرفة وقيادتها

ومن خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على كل بُعد من أبعاد الذكاء الاقتصادي ودوره في تغذية وقيادة عملية إدارة المعرفة. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل قدرة الذكاء الاقتصادي على تغذية عملية إدارة المعرفة وقيادتها

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات				الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق			
01	التكرار	18	9	2	0	1,132	7	موافق
	النسبة	51,4	25,7	5,7	0,0			
02	التكرار	18	15	2	0	0,611	3	موافق تماماً
	النسبة	51,4	42,9	5,7	0			
03	التكرار	13	15	6	0	0,810	6	موافق
	النسبة	37,1	42,9	17,1	0			
04	التكرار	16	11	4	3	1,095	8	موافق
	النسبة	45,7	31,4	11,4	8,6			
05	التكرار	12	11	7	2	1,239	9	موافق
	النسبة	34,3	31,4	20,0	5,7			
06	التكرار	17	14	3	0	0,765	4	موافق تماماً
	النسبة	48,6	40,0	8,6	0,0			
07	التكرار	17	13	5	0	0,725	5	موافق تماماً
	النسبة	48,6	37,1	14,3	0,0			
08	التكرار	19	13	3	0	0,657	2	موافق تماماً
	النسبة	54,3	37,1	8,6	0,0			
09	التكرار	25	10	0	0	0,458	1	موافق تماماً
	النسبة	71,4	28,6	0,0	0,0			
		الإجمالي				4,269	-	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V21

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4,269 وانحراف معياري عام قدره 0,564، ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت في الغالب نحو الموافقة بشدة، أي أن جميع أفراد المجتمع أكدوا الموافقة التامة على أغلبية هذه العبارات وبمستوى تشتت منخفض.

حيث أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى؛ هي العبارة التي تدل على أن المؤسسة تقوم بتبنيه العاملين لمخاطر فقدان المعلومات الإستراتيجية وتستهلك كل قدراتها في الحفاظ على المعلومات واستثمارها في إنتاج المعارف المستقبلية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,71 وانحراف معياري يقدر بـ0,458، وأن ما نسبته 71,4 % من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم بشدة على العبارة، ونسبة 28,6 % اتجهوا نحو موافقة العبارة. وكانت المرتبة الثانية للعبارة التي تؤكد بأن الذكاء الاقتصادي يضمن للمؤسسة تدفق معلوماتي منظم ومهيكل، يمزج بالمعلومات الداخلية غير المهيكلة يتحول

إلى قرارات ذكية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,46، وانحراف معياري يقدر بـ0,657، وأن ما نسبته 54,3% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، ونسبة 37,1% أكدوا موافقتهم على العبارة.

أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة التي تؤكد أن المعلومات الإستراتيجية المستقطبة بذكاء من المحيط تحدد الجيل القادم من المعرفة التي يجب على المؤسسة إدارتها في المستقبل. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,46، وانحراف معياري يقدر بـ0,611، وأن ما نسبته 51,4% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، وبنسبة قريبة منها 42,9% أكدوا موافقتهم على العبارة. بينما المرتبة الرابعة كانت للعبارة التي تدل على أن الذكاء الاقتصادي يوفر للمؤسسة إطار معرفي لاستكشاف معارف جديدة أكثر ملاءمة لتغير الظروف. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,34، وانحراف معياري يقدر بـ0,765، وأن ما نسبته 48,6% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، ونسبة بـ40,0% تؤكد موافقتهم على العبارة.

بينما المرتبة الخامسة كانت للعبارة التي تدل على تسمح اليقظة للمنظمة بدمج المعلومات الجديدة المستقطبة من المحيط الخارجي واستغلالها في إستراتيجيتها، والقيام بالتالي بتعزيز أنشطتها وتطوير مساراتها. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,34، وانحراف معياري يقدر بـ0,725، وأن ما نسبته 48,6% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة بشدة، ونسبة تقدر بـ37,1% تؤكد موافقتها على العبارة. بينما كانت المرتبة السادسة للعبارة التي تؤكد أن المؤسسة تتمكن من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية من الكشف عن معارف العاملين الضمنية التي تحاول تفسيرها واستغلالها لاحقا. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,14، وانحراف معياري يقدر بـ0,810، وأن ما نسبته 42,9% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، ونسبة 37,1% أكدوا موافقتهم على العبارة بشدة.

والمرتبة السابعة كانت للعبارة التي تعتبر أن المؤسسة تعمل على المراقبة الدقيقة والذكية للمحيط الخارجي ومتابعة التغيرات الداخلية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,11، وانحراف معياري يقدر بـ1,132، وأن ما نسبته 51,4% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، بينما نسبة 25,7% أكدوا موافقتهم على العبارة. في حين كانت المرتبة الثامنة للعبارة التي تعتبر الذكاء بمثابة القائد لإدارة المعرفة، كونه يعمل على الحد من مخاطر تقادم المعارف الحالية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,09، وانحراف معياري يقدر بـ1,095، وأن ما نسبته 45,7% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، بينما نسبة 31,4% أكدوا موافقتهم على العبارة.

كما نجد أن المرتبة التاسعة كانت للعبارة التي تُبين أن المؤسسة تقوم بزيادة قيمة معلوماتها الإستراتيجية من خلال استخدام قدراتها في تحليل المواقف، وترجمة المشاكل محل القرار إلى مشاكل معلوماتية. والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,77، وانحراف معياري يقدر بـ1,239، وأن ما نسبته 34,3% من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، وبنسبة قريبة منها تقدر بـ31,4% أكدوا موافقتهم على العبارة.

3. تحليل توجه الآراء حول أبعاد التوازن بين الاستكشاف والاستغلال

ومن خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على كل بُعد من أبعاد التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل أبعاد التوازن بين الاستكشاف والاستغلال

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غموافق تماماً			
01	التكرار	13	17	3	1	0	0.741	4	موافق تماماً
	النسبة	37.1	48.6	8.6	2.9	0			
02	التكرار	18	16	0	1	0	0.657	2	موافق تماماً
	النسبة	51.4	45.7	0	2.9	0			
03	التكرار	9	18	2	2	4	1.245	14	موافق
	النسبة	25.7	51.4	5.7	5.7	11.4			
04	التكرار	13	15	3	4	0	0.968	10	موافق
	النسبة	37.1	42.9	8.6	11.4	0			
05	التكرار	13	19	1	2	0	0.770	6	موافق تماماً
	النسبة	37.1	54.3	2.9	5.7	0			
06	التكرار	24	8	3	0	0	0.651	1	موافق تماماً
	النسبة	68.6	22.9	8.6	0	0			
07	التكرار	17	9	6	2	1	1.078	9	موافق
	النسبة	48.6	25.7	17.1	5.7	2.9			
08	التكرار	16	13	5	1	0	0.817	5	موافق تماماً
	النسبة	45.7	37.1	14.3	2.9	0			
09	التكرار	15	13	3	2	2	1.136	11	موافق
	النسبة	42.9	37.1	8.6	5.7	5.7			
10	التكرار	19	12	2	2	0	0.843	3	موافق تماماً
	النسبة	54.3	34.3	5.7	5.7	0			
11	التكرار	6	14	9	6	0	0.979	15	موافق
	النسبة	17.1	40.0	25.7	17.1	0			
12	التكرار	14	10	4	5	2	1.272	13	موافق
	النسبة	40.0	28.6	11.4	14.3	5.7			
13	التكرار	15	13	4	3	0	0.944	8	موافق
	النسبة	42.9	37.1	11.4	8.6	0			
14	التكرار	18	9	6	2	0	0.942	7	موافق تماماً
	النسبة	51.4	25.7	17.1	5.7	0			
15	التكرار	14	13	2	6	0	1.085	12	موافق
	النسبة	40.0	37.1	5.7	17.1	0			
موافق تماماً							0.821	-	
الإجمالي									

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V21

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى متوسط حسابي عام يبلغ 4,22 وانحراف معياري عام قدره 0,821، ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت في الغالب نحو الموافقة بشدة، أي أن جميع أفراد المجتمع أكدوا الموافقة التامة على أغلبية هذه العبارات وبمستوى تشتت منخفض.

حيث أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى؛ هي العبارة التي تدل على أن المؤسسة تعمل على توظيف قدراتها لقراءة المحيط واستقطاب المعارف الخارجية، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,60 وانحراف معياري يقدر بـ 0,651، وأن ما نسبته 68.6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة. وكانت المرتبة الثانية للعبارة التي تؤكد بأن

المؤسسة تحاول باستمرار تطوير قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,46، وانحراف معياري يقدر بـ0,657، وأن ما نسبته 51,4% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة.

أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة التي تؤكد أن المؤسسة تحسن استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الخفية مما يكسبها قدرة على المبادرة بالجديد، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,37، وانحراف معياري يقدر بـ0,843، وأن ما نسبته 54,3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، وبنسبة قريبة منها 34,3% أكدوا موافقتهم على العبارة. بينما المرتبة الرابعة كانت للعبارة التي تدل على أن المؤسسة تمتلك قدرات متنوعة تمكنها من مواجهة تعقيد المحيط، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,26، وانحراف معياري يقدر بـ0,741، وأن ما نسبته 48,6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، ونسبة بـ 37,1% تؤكد موافقتها تماما على العبارة.

بينما المرتبة الخامسة كانت للعبارة التي تدل على أن المؤسسة تدفع أعضائها للمساهمة في إدراك المعارف المتاحة خارج المؤسسة واستقطابها لتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,26، وانحراف معياري يقدر بـ0,817، وأن ما نسبته 45,7% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة بشدة، ونسبة تقدر بـ 37,1% تؤكد موافقتها على العبارة. بينما كانت المرتبة السادسة للعبارة التي تؤكد أن المؤسسة تسعى للتميز المستقبلي من خلال محاولة خلق تغيرات جديدة تفرضها على السوق، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,23، وانحراف معياري يقدر بـ0,770، وأن ما نسبته 54,3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، ونسبة بـ 37,1% أكدوا موافقتهم على العبارة بشدة.

والمرتبة السابعة كانت للعبارة التي تعتبر أن المؤسسة تضمن تحقيق عوائد مستقبلية من خلال الاستثمار في الفرص الجديدة، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,23، وانحراف معياري يقدر بـ0,942، وأن ما نسبته 51,4% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، بينما نسبة 25,7% أكدوا موافقتهم على العبارة. في حين كانت المرتبة الثامنة للعبارة التي تشير إلى أن المؤسسة تحاول لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات اكتشاف فرص جديدة واستقطابها، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,14، وانحراف معياري يقدر بـ0,944، وأن ما نسبته 42,9% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، بينما نسبة 37,1% أكدوا موافقتهم على العبارة.

كما نجد أن المرتبة التاسعة كانت للعبارة التي تُبين أن المؤسسة تطور إجراءات وروتينات تجعلها قادرة على تشفير ما يستقطب من معلومات ومعارف، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,11، وانحراف معياري يقدر بـ1,078، وأن ما نسبته 48,6% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، وبنسبة قريبة منها تقدر بـ 25,7% أكدوا موافقتهم على العبارة. وكانت المرتبة العاشرة للعبارة التي تؤكد أن المؤسسة تفتح آفاق تطلعاتها لاستشراق كل

التغيرات والاستعداد المسبق لمواجهة، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,06، وانحراف معياري يقدر بـ0,968، وأن ما نسبته 42,9% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، ونسبة 37,1% تؤكد موافقتها بشدة. وكانت المرتبة الحادية عشر للعبارة التي تدل على أن المؤسسة تحاول الاستفادة من خبراتها ومعارفها المتنوعة في المزج بين المعارف المكتسبة حديثا والمعارف الموجودة من خلال دمجها في العمليات التنظيمية، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,06، وانحراف معياري يقدر بـ1,136، وأن ما نسبته 42,9% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، ونسبة 37,1% أكدوا موافقتهم على العبارة.

بينما المرتبة الثانية عشر كانت للعبارة التي تدل على أن إستراتيجية المؤسسة تقوم على الابتكار الحالي والمستقبلي لدعم وضعها التنافسي، والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,00، وانحراف معياري يقدر بـ1,085، وأن ما نسبته 40% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة بشدة، ونسبة قريبة منها تقدر بـ37,1% تؤكد موافقتها على العبارة. بينما العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة عشر؛ هي العبارة التي تدل على أن المؤسسة تركز لزيادة كفاءة أعمالها على تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على عملياتها الحالية وتحسينها، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري يقدر بـ1,272، وأن ما نسبته 40% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها بشدة على العبارة، وما نسبته 28,6% اتجهوا نحو الموافقة على العبارة. وأن العبارة التي جاءت في المرتبة الرابعة عشر؛ هي العبارة التي تؤكد بأن المؤسسة تسعى إلى امتلاك قدرة كبيرة على التكيف مع الظروف المستقبلية من دون فقد استقرارها الحالي، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري يقدر بـ1,245، وأن ما نسبته 51,4% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التي تشير بأن استثمار المؤسسة في المعارف والكفاءات التي تمتلكها يحقق عوائد في المدى القصير، والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري يقدر بـ0,979، وأن ما نسبته 40% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة.

4. اختبار الفرضيات

نحاول في هذه النقطة اختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد. لإجراء هذا التطبيق، قمنا بداية بالتأكد من الشروط الأساسية لهذا التحليل: حيث قمنا بتطبيق اختبار كولمجروف -سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وتأكدنا من التوزيع الطبيعي للمتغيرات، كما تأكدنا من عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، عن طريق حساب معامل التضخم والتباين (VIFs) factors inflation، كما تحققنا من شرط تجانس التباين من خلال حساب معامل الارتباط الرتبى بين المتغيرات المستقلة وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية. إضافة إلى هذه النتائج قمنا باختبار ملائمة النموذج وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (5): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	متوسط المربعات MS	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار SSR	12.763	2	6.382	20.049	0.000(*)
البواقي SSE	10.186	32	0.318		
الكل SST	22.949	34			

❖ ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0, 05)$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تربطها علاقة خطية معنوية بالمتغير التابع. بالتالي فشرط خطية العلاقة متحقق. يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (6): مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

التوازن استغلال/استكشاف	الأداء المتميز	القدرات الديناميكية الاستيعابية	المرونة الإستراتيجية	البيان	
.965**	.809**	.788**	.877**	الارتباط	إدارة المعرفة كمدعم للذكاء الاقتصادي
.000	.000	.000	.000	Sig.	
35	35	35	35	N	
.657**	.663**	.512**	.497**	الارتباط	الذكاء الاقتصادي كقائد لإدارة المعرفة
.000	.000	.002	.002	Sig.	
35	35	35	35	N	
.873**	.807**	.705**	.724**	الارتباط	التعاقد إدارة المعرفة والذكاء
.000	.000	.000	.000	Sig.	
35	35	35	35	N	

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ❖ دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط سبيران لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة ايجابية وعالية وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية 0.01. بحيث بلغ معامل ارتباط المتغير إدارة المعرفة كمدعم للذكاء مع متغير تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال 0.965، بينما بلغ معامل ارتباط المتغير الذكاء كقائد لإدارة المعرفة مع متغير تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال 0.657. وقد بلغ معامل ارتباط التعاقد بين المتغيرين المستقلين مع متغير تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال 0.873. وهذا يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- اختبار الفرضية الأولى

تحاول الفرضية تأكيد أو نفي إذا ما كان دعم إدارة المعرفة للذكاء الاقتصادي يمكن من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. ولاختبار ذلك، نبحث عن الأثر الذي قد يتحقق عن هذه العلاقة القوية من خلال تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين. النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

0.743	معامل الارتباط R				
0.552	معامل التحديد R ²				
0.539	معامل التحديد المعدل				
0.558	الخطأ المعياري				
عند α=0.05		0.000	مستوى المعنوية:		40.693 (F) قيمة
معنوية (t)	قيمة (t)	بيتا (β)	Erreur standard	B	المتغير
0.333	-0.982		0.789	-0.775	الثابت
0.000	6.379	0,743	0.188	1.200	KM كمدعم EI

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فضلا عن الارتباط القوي بين المتغيرين، بلغت قيمة معامل التحديد R² في الجدول 55.2% وهذا يعني أن 55.2% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هاته، مما يدل على قوة تأثير تدعيم إدارة المعرفة للذكاء في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. انطلاقا من نتائج الجدول السابق يمكن وضع معادلة للانحدار الأولى التي تمثل هذه العلاقة:

$$y = -0.775 + 0,743 x$$

من النموذج نجد أن قيمة معلمة الميل بلغت (0.743) ما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، وأن أية زيادة في دعم إدارة المعرفة للذكاء بوحدة واحدة يؤدي إلى المزيد من التوازن بمقدار 0.743، بمستوى المعنوية (0.000) وهي اقل من (0.05). وبناء على ما سبق يمكننا قبول الفرضية الأولى وتأكيدنا.

- اختبار الفرضية الثانية

تحاول الفرضية تأكيد أو نفي إذا ما كان قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة يمكن من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. ولاختبار ذلك، نبحث عن الأثر الذي قد يتحقق عن هذه العلاقة القوية من خلال تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين. النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

0.496	معامل الارتباط R				
0.246	معامل التحديد R ²				
0.223	معامل التحديد المعدل				
0.724	الخطأ المعياري				
عند α=0.05		0.002	مستوى المعنوية:		10.742 (F) قيمة

المتغير	B	Erreur standard	بيتا(β)	قيمة(t)	معنوية (t)
الثابت	1.140	0.948		1.202	0.238
عقائد KM	0.722	0.220	0,496	3.277	0.002

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فضلا عن الارتباط المتوسط والايجابي بين المتغيرين ، بلغت قيمة معامل التحديد R^2 في الجدول 24.6% وهذا يعني أن 24.6% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هاته ، مما يدل على قوة تأثير قيادة الذكاء لإدارة المعرفة في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. انطلاقا من نتائج الجدول السابق يمكن وضع معادلة للانحدار الثانية التي تمثل هذه العلاقة:

$$y=1.140+ 0,496 x$$

من النموذج نجد أن قيمة معلمة الميل بلغت (0.496) ما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين ، وأن أية زيادة في دعم إدارة المعرفة للذكاء بوحدة واحدة يؤدي إلى المزيد من التوازن بمقدار 0.496 ، بمستوى المعنوية (0.000) وهي اقل من (0.05). وبناء على ما سبق يمكننا قبول الفرضية الثانية وتأكيداها.

وعلى هذا الأساس ، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يمكن من تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. ولتأكيد أو نفي هذه الفرضية قمنا بتحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R	0.685				
معامل التحديد R^2	0.470				
معامل التحديد المعدل	0.453				
الخطأ المعياري	0.607				
قيمة (F): 29.214	مستوى المعنوية: 0.000				
	عند $\alpha=0.05$				
المتغير	B	Erreur standard	بيتا(β)	قيمة(t)	معنوية (t)
الثابت	-0.726	0.921		-0.788	0.436
التعاضد بين KM وEI	1.173	0.217	0.685	5.405	0.000

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بين الجدول قوة العلاقة بين المتغيرين وایجابيتها ، بلغت قيمة معامل التحديد R^2 في الجدول 47% وهذا يعني أن 47% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هاته ، مما يدل على قوة تأثير التعاضد بين الذكاء وإدارة المعرفة في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

5. تفسير النتائج

مما سبق يمكننا استنتاج بأن كلا الفرضيتين الفرعيتين مؤكدتين ، وتعكس علاقة قوية وایجابية وذات دلالة معنوية بين التعاضد بين إدارة المعرفة بوجهيه الداعم والقائد وبين تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. فدعم إدارة

المعرفة للذكاء الاقتصادي يمكن المنظمة من تحقيق التوازن بين ابتكار الاستغلال وابتكار الاستكشاف من خلال إكساب الأعضاء قدرات استيعابية كامنة ومحققة تمكنهم من استقطاب المعلومات والمعارف الخارجية وتطبيقها داخليا. إذ يضمن هذا الدعم خلق المعنى من المعلومات المستقطبة من خلال وضع الافتراضات الأولية، وتحليل المواقف والظروف والوصول إلى وضع السيناريوهات المساعدة على اتخاذ القرار. فمن خلال ما تطوره إدارة المعرفة من قدرات لدى متخذ القرار، يمكن لهذا الأخير رصد المحيط الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة والكشف عن فجوات المعرفة والاحتياجات المهارية سواء الخاصة بالمنظمة أو بالمنافسين. كما يعمل على تبييه المنظمة بوجود الكفاءات المناسبة للابتكار والعمل على خلق المناخ المناسب لتطويره. كما يضمن للمنظمة قراءة جيدة للمحيط تمكنها تنويع استجاباتها للتغيرات المتوقعة وتكسيبها مرونة إستراتيجية عالية. بهذا الشكل يمكن للمنظمة زيادة تنافسيتها من خلال القدرة على التحكم في السوق الحالي والاستعداد الجيد للسوق المستقبلي، وبالتالي ضمان تحقيق أداء متميز على المدى القصير والطويل.

ومن جهة أخرى، تسعى قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة إلى التعديل المستمر لرؤية المنظمة للواقع ولتفاعلها مع المحيط وكذا إعادة تنظيم نواياها الإستراتيجية من أجل تخفيف الاختلاف بين المحيط الحقيقي والمحيط المتوقع في الإستراتيجية (Baumard, 1991). فهي بذلك عبارة عن نشاط معرفي، يمكن من تحسين الأسس التحليلية والمعلوماتية لسلوكات المنظمة فيؤدي بها إلى إنتاج قدرات استيعابية جماعية للتصرف والمبادرة (Levinthal & March, 1993). يمكننا القول بهذا الصدد بأن ذكاء المنظمة يرتبط بقدرتها على استكشاف المعلومات والمعرفة والاستغلال الفعال لها من خلال ثلاث عمليات أساسية متتابعة:

- إدراك وفهم المعلومات والمعرفة ذات القيمة المحتملة من خلال توظيف قدرات المنظمة الاستيعابية وتوجيهها نحو تفعيل التعلم الاستكشافي (exploratory learning)؛
- استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة من خلال التعلم التحولي (transformative learning) لإبراز معناها وقيمتها ومدى قدرتها على تلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة؛
- استخدام المعلومات والمعرفة التي تم استقطابها واستيعابها لخلق معارف جديدة ومنتجات مبدعة من شأنها أن تحسن الأداء التنظيمي من خلال التعلم الاستغلالي (operating learning).

الخلاصة

تطورت إشكالية التعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي إلى درجة توجه الباحثين إلى دمجهما في مصطلح مشترك "KMEI" أي "ذكاء اقتصادي إدارة المعرفة" رغبة في التعبير عن كونهما يمثلان نفس النشاط. وبالعودة إلى فكرة Knip (2004)، فاعتماد الذكاء الاقتصادي من دون إدارة المعرفة أو إدارة المعرفة من دون ذكاء اقتصادي قد يسبب

خطرا على مستقبل المؤسسة ويؤدي بها إلى اللافعالية. خاصة إذا تمكنت المنظمة من توجيه هذا التعاضد نحو هدف تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال. فالتعاضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يبرز بأن مرونة المنظمة الإستراتيجية يمكن قياسها بمدى قدرتها على دعم وتعزيز المعرفة الحالية، وكذا على تطوير قدرات ديناميكية استيعابية التي من شأنها أن تحسن وعي صانع القرار وإدراكه لمختلف التغيرات الحالية والمستقبلية في المحيط، وبالتالي بمدى قدرتها على تحسين عملية اتخاذ القرارات وأداء المنظمة.

الهوامش والإحالات:

- ياسين، سعد غالب (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات (ط1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار وقدلجي غسان، عامر ابراهيم والعمرى، عيسى (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.
- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison Wesley.
- Ashby, W.R., 1964. Constraint analysis of many-dimensional relations. *General systems yearbook*, 9, 99-105.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69 (October), 61-83.
- Atuahene-Gima, K., & Murray J. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective in New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1-29.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
- Baaziz, A. (2012, June). Synergie du triptyque : Knowledge Management, Intelligence Economique & Business Intelligence. Paper presented at the International Colloquium of ENCGT on Management et Performances : quelles spécificités et quelles pratiques ?, Tanger, Morocco.
- Baum, J.A., Calabrese, T., & Silverman, B.S. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition, Startups: Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-706.
- Blondel, F., Edouard, S., & El Mabrouki, M. N. (2006). Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?, Paper presented at the XVème International Conference of Management Stratégique, Annecy, Geneva.
- Bodwell, W. (2011). A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals, A Doctorate Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- Boersma, J., & Stegwee, R. (1996). Exploring the issues of Knowledge Management, Proceedings of the Information Resources Management Association International Conference, 127-135.
- Bretonès, D., & Said, A. (2009). La capacité d'absorption de l'information au service de la performance : application au cas de l'Intelligence Economique (I.E) et du Management des connaissances (K.M). *Revista Universidad & Empresa*, 8(16), 11-44.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Bruté de Rémur, D. (2006). Ce que intelligence économique veut dire. Paris : Editions d'Organisation.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cook, C., & Cook, M. (2000). *The Convergence of Knowledge Management and Business Intelligence*. New York: Auerbach Publications.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competencies. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ebben, J., & Johnson, A. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249-1259.
- Favre-Bonté, V., Ney C.J., & Baret C. (2008). L'ambidextrie comme source d'innovation continue: Vers une approche contingente de la gestion de l'innovation, Journée de recherche AIMS-AGRH: Gérer la tension entre exploitation/exploration: Quel management de l'innovation ?, IREGE, Université de Savoie, octobre.
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2).
- Gorla, S. (2006). L'expression du problème dans la recherche d'informations : Application à un contexte d'Intermédiation Territoriale. Unpublished doctoral dissertation. University of Nancy 2, France.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 29, 149-164.
- He, Z L., & Wong, P K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Herschel, R.T. (2005). KM & Business Intelligence: The importance of integration. Workshop on Knowledge Management and Organizational Memories Edinburgh, IJCAI, Scotland.

- Herschel, R. T., & Jones, N. E. (2005). Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 45-55.
- Hoang, H., & Rothaermel F.T. (2010). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic Management Journal*, 31, 734-758.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kadayam, S. (2002). New business intelligence: the promise of knowledge management, the ROI of business intelligence. Retrieved September 11, 2016, from: <http://www.kmworld.com/publications/whitepapers/KM2/kadayam.pdf>.
- Katila, R., Ahuja, G. (2002). Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Khairul, M. T., Saiful, F. M. Y., Abdul Rahman, A., & Ahmad, N. M. (2008, June). Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness. *Proceedings of 10th IBIMA Conference on Innovation and Knowledge Management in Business Globalization, Kuala Lumpur, Malaysia*, 1165-1174
- Knip, V. (2004). What is the relationship between competitive intelligence and knowledge management?. In G. S. Fleisher & L. D. Blenkhorn (Eds.), *Controversies in competitive intelligence: The enduring issues* (pp. 98-109). London: Praeger Publishers.
- Lane P.J. & Lubatkin M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lavie, D. & Rosenkopf L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49, 797-818.
- Lenfle, S. & Midler, C. (2002). Stratégies d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont. *Enseignements d'une recherche chez Usinor. Revue Française de Gestion*, 28, 140, 89-105.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Lewin, A. Y., Long, C.P., & Carroll, T.N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency Trap. *Knowledge and Process Management*, 13, 144-161.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling Y., & Veiga J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 1-27.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Marco, D. (2002). The key to knowledge management. Retrieved June 7, 2016, from: www.adtmag.com/article.asp?id=6525
- Martinet A.C. (2003). Stratégie et innovation, Encyclopédie de l'innovation, Mustar P. et Penan H., Paris : Economica, 27-48
- Mayère, A. (1995). La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. *Revue française de Gestion*, 105, 8-16.
- McKnight, W. (2002). Ask the CRM expert. Retrieved June 7, 2016, from: http://expertanswercenter.techtarget.com/eac/knowledgebaseAnswer/0,295199,sid63_gci974430,00.html.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill
- Mothe, C., & Brion, S. (2008). Innovation: exploiter ou explorer, *Revue Française de Gestion*, 34(187), 101-108.
- Nelson, R., & Romer, P. (1996). *Science, Economic Growth and Public Policy*. In B. L. R. Smith & C. E. Barfield (Eds.), *Technology, R&D, and the Economy*. Washington: Brookings Institution.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, B., (1996). Trust, opportunism, and Governance: a process and control model. *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.
- O'Reilly, C.A., & Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Okkonen, J., Pirttimäki, V., Hannula, M., & Lönnqvist, A. (2002). Triangle of Business Intelligence, Strategic Performance Measurement and Knowledge Management. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, Stockholm*.
- Rothaermel, F.T., & Deeds, D.L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. London: Elsevier Pergamon Press.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Sorensen, J.B., & Stuart, T.E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- Soulerot, M., (2008). Planification et ambidextriété : le cas des programmes d'amélioration de la performance, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Sull, D. (1999). The dynamics of standing still: Firestone Tire & Rubber and the radial revolution. *Business History Review*, 73, 430-464.
- Taylor, A., & Helfat, C. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-534.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.
- Venkatraman, N., Lee, C.H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. (Working paper). Boston University.
- Volberda H.W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.

- Volberda, H.W., & Lewin, A.Y. (2003), Co-Evolutionary Dynamics within and between Firms: from Evolution to Co-Evolution. Journal of Management Studies, 40(8), 2111-2135
- Zahra S.A. & George G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27, 185-203.