

الفصل الثالث: المعرفة ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

تتطلب وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات فريقاً متكاملًا يعمل ويسهر على ضمان التناسق والوحدة والفعالية في أداء أفرادها بما يضمن نجاح الوظيفة ككل. فإكتساب المؤسسة لجهاز ليقظتها الاستراتيجية متمم بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه بغية الوصول إلى فعالية الأداء هو أمر ضروري، لكنه لا تصح فقط به ويتوقف فقط عليه نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية لما لها من تعدي للبعد الزمني المرتبط بإتمام المهام الموكلة إليها.

لذا ولما كانت المعارف هي المبتغى لوظيفة اليقظة الاستراتيجية من خلال إعطاء معاني وتفسيرات للمعلومات الإنذار المبكرة المتحصل عليها ، فهي تمثل مورداً أساسياً لترجمة أنشطة المؤسسة إلى تنافسية حقيقية. وباعتبار نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية موقوف على قدرتها على إنشاء معارف لما تم رصده من معلومات، فإن النهج المعرفي الذي يمكن للمؤسسات انتهاجه يمثل المرتكز الأساس لإنجاح وظيفتها لليقظة الاستراتيجية، معظمة بذلك قيمة المعارف التي تم بناؤها على مر الزمن بهدف تطوير وتعزيز إمكاناتها الأدائية، وتوجيه أنشطة إنشاء المعارف، عن طريق إدارة التفاعلات التي من خلالها يتم تطوير المعرفة داخل المؤسسة.

ولعل أهم الطرق الممكنة تبنيها للوصول إلى هذا المبتغى تكمن في تطوير قدراتها على الابتكار والتعاون مع المحيط لاكتساب معارف ومهارات تساعدها على تحسين أدائها. وعلى هذا الأساس، فالتوفيق بين مخرجات وظيفة اليقظة الاستراتيجية من جهة، وقدرات المؤسسة على استغلال المعارف المنتجة من جهازها التوقعي من جهة أخرى، والعمل على تجسيد هذا التوفيق في أنشطة ابتكارية هو أهم مقياس على نجاح وظيفتها لليقظة الاستراتيجية.

وعليه، تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بالمرحلة التي تلي المرحلة التي توقفت عليها وظيفتها لليقظة الاستراتيجية، بلستغلال المعارف المنتجة وتجسيدها بما يتوافق مع قدراتها الابتكارية، لذا فللعمل على تكوين وتعزيز القدرات الابتكارية أمر أساسي لتفعيل هذه الوظيفة.

إضافة لما سبق ، وبغية معرفة متطلبات نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ، سيتم التطرق بالتفصيل إلى المبلحث الموالية:

- نموذج لإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية ؛
- النهج المعرفي لإنجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية؛
- تعزيز القدرات الابتكارية والتعاونية للمؤسسة.

المبحث الأول : نموذج لإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية

يعتبر هذا المبحث بمثابة نموذج للفريق الممكن أن يكون آلية عمل وظيفية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة. فبداية وجب التنويه إلى أنه يجب أن يتسم أعضاء أي فريق لأي نظام كان بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه وذلك بهدف اكتساب فعالية في الأداء ، وعليه ينسحب القول على الفريق المكون لنظام اليقظة الاستراتيجية.

إذ يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة، ما يعمل على تعزيز الروح المعنوية ، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية. و يعتبر إعطاء نموذج لجهاز مفعّل لوظيفة اليقظة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية باعتباره أحد الركائز التي تبنى عليها الوظيفة، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار بخصائص المؤسسة ومحيطها التنافسي.

ومن خلال هذا المبحث ، يتم التعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الاستراتيجية وما يمكن أن يقدمه من ميزات للمؤسسة. وكذا معرفة مختلف الوظائف وعمليات هذا الجهاز، وكذا حركية المعلومات فيها وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى:

- بناء فريق لنظام اليقظة الاستراتيجية؛
- اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الاستراتيجية؛
- آلية عمل نظام اليقظة الاستراتيجية المقترح.

المطلب الأول: بناء فريق لنظام اليقظة الاستراتيجية

لكي يعمل الفريق المكون لأي نظام لليقظة الاستراتيجية بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين ، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفريق أثناء تقدمه نحو تحقيق أهدافه.

ويساعد بناء فريق نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات على العمل كوحدة واحدة، فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية.

1. تعريف فريق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات

من خلال غرس روح التعاون في فريق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات يتم ابتكار حلول للمشكلات التي تواجهها، ومنه المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والمسبقة لحدوث المشكل.

1.1. واجبات فريق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات

السمة الواجب أن يتميز بها فريق نظام اليقظة الاستراتيجية، هي أن يكون تحقيق أهداف نظام اليقظة الاستراتيجية الأولوية القصوى عند أعضائه ، وقد يلزم الأعضاء أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم ، غير أن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده أعضاء نظام اليقظة الاستراتيجية ومسؤولي المؤسسة، إذ يجب عليهم مساندة بعضهم البعض ، والتعاون بحرية والتحاور بصراحة ووضوح.

ويجب على هذا الفريق أن لا يكون مجرد تجمع من الأفراد ، يكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضائه إلى تحقيقها، ما يؤدي إلى نسف هذا الجهاز والمؤسسة على حد سواء، كما يجب على هذا الفريق أن يحرص على أن لا تكون المناقشات والعلاقات بين الأعضاء المكونين له في تضارب بين الأولويات المرسومة من طرف نظام اليقظة والعمل على أن لا تكون هناك مراكز قوى داخل المجموعة وما تنسم به تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقة؛ ما يؤدي بالأفراد إلى عدم الامتناع من تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

1.2. فرق العمل الممكن أخذها كفريق لليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من أنواع المجموعات التي يمكن أن تطورها المؤسسة لتصبح فريق عمل مترابط، مكونة بذلك نظاما متكاملًا لليقظة الاستراتيجية.

وهذه بعض النماذج التي يمكن أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار لتكوين فريق ليقيظتها الاستراتيجية:

- نظام مكون من لجان، والتي عادة ما تكون بحثية واستشارية وخاضعة لرئاسة الشخص المكلف بتنشيط نظام اليقظة الاستراتيجية.

- نظام مكون من مجموعات ذات مهام محددة، والتي تشكل لحل ومواجهة المشكلات التي من المتوقع أن تواجه المؤسسة وقد تعمل أي من هذه المجموعات بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ، إذ كل منها يصب في بوتقة تمثل نظام اليقظة الاستراتيجية الخاص بالمؤسسة.

- نظام مكون من مجموعات المواضيع والمتعاملين، والتي تتكون وتختص للعمل في موضوع ومتعامل محددتين وتعني بهم المؤسسة.

2. الصفات المميزة لفريق نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات

يتم تبيان أي التنظيم يوصى باستخدامه في تشكيل فريق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة. فيفترض في فريق اليقظة الاستراتيجية أن يكون ذو فعالية، والتي تظهر في تدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، أي سهولة دوران المعلومات بين مختلف عمال المؤسسة وداخل المستويات الإدارية. إذ يشترك فيها جميع أعضاء الفريق والتي تكون واضحة وصريحة.

ويجب أن تتسم علاقات الأعضاء فيما بينهم بالثقة، الاحترام المتبادل، التعاون ودعم بعضهم البعض، كما يعتبر الخلاف طبيعياً ونافعاً والمتمحور حول الموضوعات، وبذلك يتميز جو العمل في هذا الفريق بالوضوح، غير قائم على التهديد وقائم على المشاركة والذي ينتج عنه المزيد من الابتكارات والمزيد من الخيارات الموجهة نحو إيجاد الحلول.

ويتم اتخاذ القرارات في فريق اليقظة الاستراتيجية الخاص بالمؤسسة عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات، إذ يلتزم الجميع بتنفيذها. مع تقيد كافة الأعضاء بالأهداف التي حددها الفريق بدون إغفال جانب إشباع حاجات الانتماء، منه إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق؛ وعليه تركز مكافآت فريق نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على الإسهامات التي تم تقديمها وكذا تقدير الآخرين.

3. تشخيص مجموعة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات

هناك نقطة منطقية يمكن البدء منها في عملية بناء فريق اليقظة الاستراتيجية الخاص بالمؤسسة، وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة في القيام بوظيفة اليقظة الاستراتيجية.

3.1. التشخيص المستمر لفريق اليقظة الاستراتيجية

تهدف كل عبارة موجودة في الجدول أدناه، إلى معرفة ما إذا كانت تسري مجموعة فريق اليقظة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة في الطريق الصحيح أم لا، حيث إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً يتم التعامل معها على أنها لا تنطبق على المجموعة، أما إذا كانت تنطبق فنتم الإشارة إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.

الجدول رقم 01 : تشخيص اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات

كثيراً	أحياناً	نادراً/أبداً	
0	0	0	1. يقدم أعضاء الفريق لمنشطهم آراءهم عما يحدث أو شكوى من النقص أو بطء التقدم.
0	0	0	2. عدم تحصل الأعضاء على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
0	0	0	3. يعاد النظر، تعدل قرارات المجموعة المتخذة والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى
0	0	0	4. يقدم أعضاء الفريق اقتراحات حول تحسين كفاءة نظام اليقظة الاستراتيجية.
0	0	0	5. هناك اهتمام كبير بما هو خطأ في الأفكار الجديدة، وليس بكيفية الاستفادة منها.
0	0	0	6. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل المؤسسة والمحيط ككل.
0	0	0	7. يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.
0	0	0	8. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً.
0	0	0	9. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة.
0	0	0	10. تتخذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت.
0	0	0	11. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض.
0	0	0	12. يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية.
0	0	0	13. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار.
0	0	0	14. عدم فهم البعض المقصود بالعمل المكلف به وما جدواه

O	O	O	15. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما توضح لهم أهمية عمل ذلك .
O	O	O	16. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة ، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة
O	O	O	17. تستمر المناقشات في معالجة نفس الموضوعات القديمة
O	O	O	18. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم.
O	O	O	19. تتكون مجموعات فرعية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية.
O	O	O	20. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات.
O	O	O	21. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن، وتصيد الأخطاء.
X3	X2	X ₁	المجموع الفرعي
—	—	—	المعامل
====	+==	+==	مجموع النقاط
			المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث

ويتم إعطاء عن كل اختيار من النوع 'كثيرا' نقطة واحدة، أما الاختيار 'أحيانا' فله نقطتان والاختيار 'نادرا/أبدا' ثلاث نقاط، ويضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه. للتوضيح: إذا كان الاختيار 'أحيانا' سبع مرات ، واختيار 'كثيرا' سبع مرات ، واختيار 'نادرا/أبدا' سبع مرات، فإن المجموع الكلي لما تحصلت عليه مجموعة فريق اليقظة الاستراتيجية من نقاط هو اثنين وأربعين نقطة.

3. 2. تحليل التشخيص

كلما زاد عدد النقاط التي تم الحصول عليها، كانت المجموعة في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقا نموذجيا لنظام اليقظة الاستراتيجية خاص بالمؤسسة، وإذا كان عدد النقاط هو الحد الأقصى، فيمكن اعتبار مجموعة نظام اليقظة الفعالة - أو تقريبا - بدون أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح ، وعلى العكس، إذا كان عدد النقاط قليلا ، فلا يمكن بأي حال وصف المجموعة بالفريق، وإذا كان عدد النقاط بين اثنين وأربعين وثلاث وستين فإن المجموعة في طريقها نحو بناء فريق فعال لنظام يقظة استراتيجية في هذه المؤسسة ، لكن تبقى أمامها مسافة تجتازها قبل أن تصل إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا التي يحققها عمل فريق اليقظة الاستراتيجية لذا وجب على المؤسسة ومسؤوليها إعطاء الأهمية لكيفية بناء فريق لنظام اليقظة الاستراتيجية الخاص بها.

4. توجيهات لفريق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات

- من أجل أن يكون مختلف أفراد نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة على إدراك كامل وتام لنوع ووزن النشاط الموكل إليهم وجب على هذا الفريق أن يأخذ بالتوجيهات التالية:
- التعاون وهو ذو فائدة أساسية ، فيتم ترغيب الأعضاء على العمل معاً وعلى مساندة بعضهم البعض، من أجل أن يكون فريق اليقظة الاستراتيجية ناجحاً ويقوم بتقديم الخدمة الجيدة والنوعية المرضية للمؤسسة، لهذا ينصب التعاون فيما بينهم في مصلحة فريق اليقظة الاستراتيجية.
 - قيام أعضاء الفريق -الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض - بنقل المعلومات بحرية، إذ يجب عليهم أن يدركوا مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة من قبل مختلف المستويات الإدارية التي تبني المؤسسة، بهدف العمل بطريقة أكثر فاعلية.
 - الاستخدام بأكثر فاعلية للموارد ، المواهب والقوى، إذ يقوم به الأعضاء بحرية تامة وبمشاركة مختلف الفاعلين في هذا الفريق المكون لنظام اليقظة الاستراتيجية، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء يقوم آخر بسد هذه الثغرة.
 - يجب الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، وذلك بشعور العاملين أنهم جزء من نشاط الفريق، ورغبتهم في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان ومن ثم استحقاق هذا الفريق المكون لليقظة الاستراتيجية مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، ما يؤدي بأعضائه إلى الاطمئنان في حصول كل واحد منهم على احتياجاته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن ، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

المطلب الثاني: النموذج الأساسي لجهاز اليقظة الاستراتيجية

يعتبر إعطاء نموذج لجهاز اليقظة الاستراتيجية كاقترح أمرا بالغ الأهمية للمؤسسات والتي يجب أن يكون متوافقا مع خصائصها ومحيطها التنافسي.

لذا يتكون جهاز اليقظة الا ستراتيجي المقترح من ثلاث لجان ، واحدة مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التكنولوجية والثالثة باليقظة التجارية مكونة في مجملها نظاما متكاملًا.

1. لجنة اليقظة التنافسية

تقوم لجنة اليقظة التنافسية بالتعرف على منافسي المؤسسة الحاليين والمحتملين والمحيط التي تتطور فيه المؤسسات المنافسة. وذلك من خلال جمع المعلومات والتحصيل عليها من تحليل قطاع التي تنتمي إليه المؤسسة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف هذه اللجنة إلى معرفة:

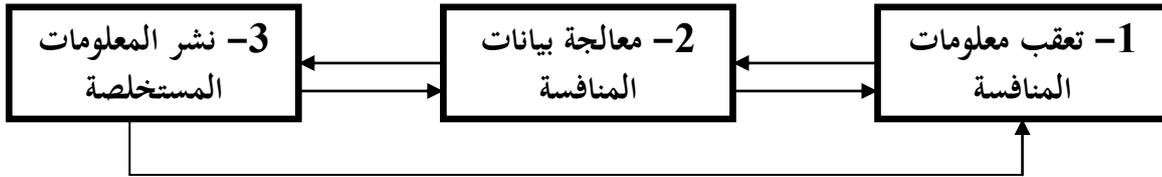
- الأداءات الحالية للمنافسين؛
 - استراتيجي المنافسين؛
 - أهداف المنافسين الجديدة؛
 - قدرات المنافسين؛
 - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- كما تهدف أيضا إلى معرفة ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا ، وكيف يرى المنافسون مستقبلهم.

وتعمل لجنة اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالم تعاملين المنافسين وهذا من خلال معرفة:

- منوّجات المتعاملين وكذا الخدمات المقدمة ومختلف الشرائح السعرية؛
- تقنية البيع والتوزيع؛
- شركاء المتعاملين المنافسين؛
- البحث والتطوير التكنولوجيات وبراءات الإختراع المسجلة؛

- نمو القطاع التي تنشط فيه المؤسسة؛
- معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛
- ومن أجل تحقيق كل ما هو أعلى وجب على متعبي هذه اللجنة:
- المراقبة المستمرة لنقاط بيع المتعاملين المنافسين؛
- الاتصال والاحتكاك بالمتعاملين ومحاولة الدخول إلى مديريات التكوين للمتعاملين،
- الاتصال الدائم بالهيئات الوصية وذلك من أجل:
- تتبع حواجز الخروج من قطاع المؤسسة؛
- تتبع حواجز الدخول والمراقبة الدائمة للداخلين الجدد.
- ولقد تم اقتراح طريقة سير لهذه اللجنة كما يلي:

الشكل رقم 01 : لجنة اليقظة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث.

2. لجنة اليقظة التكنولوجية

- تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية على بذل كل الجهود واستعمال كل الوسائل المسخرة، واستنفاد كل الإجراءات المتاحة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تتمثل في الإشارات الضعيفة التي تبرز من ظهور وتطور التكنولوجيات التي تهتم المؤسسة حالياً أو مستقبلياً. وتعمل هذه اللجنة على:
- جمع المعلومة العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في إبداعات تكنولوجية؛
 - تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المستخدمة حالياً ومستقبلاً من طرف المتعاملين المنافسين؛
 - الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية والإبداع؛
 - التطور الحاصل في طرق وأساليب الصنع وهندسة الخدمات والعروض الجديدة؛

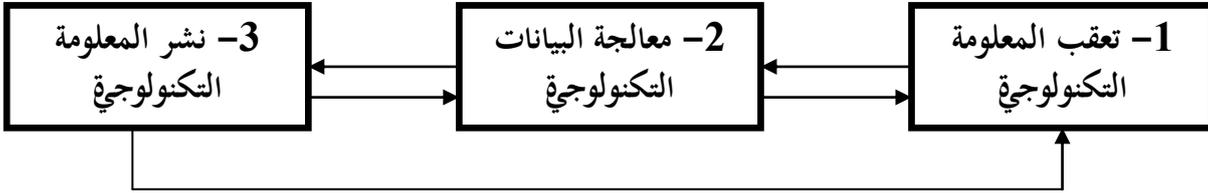
- مواقع الاتصال الخاصة بالمتعاملين؛

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:

- هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال الاتصالات المباشرة والمستمرة ، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية والمداولة دوليا عموما ومحليا خصوصا؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة ؛
- الدراسة الدورية لكل براءات التي لها علاقة بأنشطة المؤسسة ؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني المختصة في تكنولوجيا الاتصال؛
- التحليل الدقيق لمنوتجات وعروض المتعاملين.

ويمثل الشكل أدناه طريقة سير للجنة اليقظة التكنولوجية التي تم اقتراحها.

الشكل رقم 02: لجنة اليقظة التكنولوجية



المصدر: من إعداد الباحث.

3. لجنة اليقظة التجارية

تهتم هذه اللجنة بالزبائن بالدرجة الأولى والنشاطات التجارية للمنافسين ، ومختلف موردين. لذا تهتم هذه اللجنة بمراقبة ودراسة:

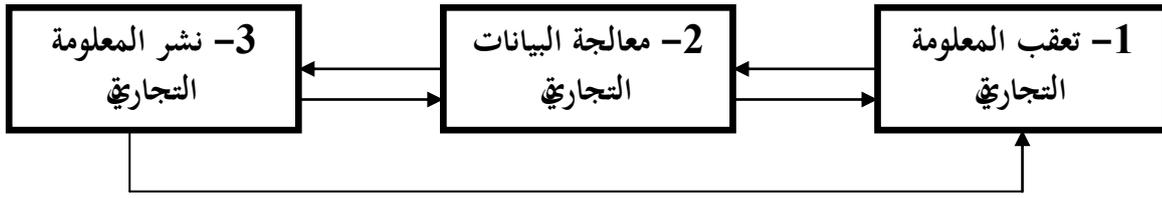
- الزبائن أي الأسواق، وذلك بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد والطويل وكذا تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة؛
- الموردون من خلال تتبع تطور المنتجات الجديدة ، وتطور العلاقة بين الموردين و مختلف المتعاملين في السوق، ودراسة إمكانية انتقاء التوريد الذي تحتاجه بأقل تكلفة.

- سوق العمل، يتتبع تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة؛
- نقاط البيع المتعاملين، وحجم مبيعاتهم من خلال المراقبة الدائمة لنشراتهم المنشورة على مواقعهم الإلكترونية، وكذا مختلف نشاطاتهم التجارية.
- ويمكن لهذه اللجنة الاعتماد في القيام باهتماماتها المشار إليها أعلاه على:
 - دراسة تقارير الهيئات الاقتصادية بما فيها الوزارية المختصة في الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة، من وزارة العمل، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، وكذا الدراسات الجامعية المنشورة في الجامعات مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية.
 - تقارير البائعين؛ كون أن البائع في اتصال دائم مع الزبائن وأحيانا مع ممثلي المؤسسات المنافسة ويمكنه تقديم معلومات حول رغبات الزبائن، تصرفهم عند الشراء، سياسات المؤسسات المنافسة. وينبغي أيضا تحليل تقارير الزيارات، إذ يمكن للجنة اليقظة التجارية أن تأتي بهذه المعلومات من نقاط البيع.
 - إحصاءات المبيعات؛ وذلك بدراسة تطور رقم الأعمال وكذا الكميات المباعة والوقوف على اتجاه المنتج العام مما يسمح بإجراء مختلف التنبؤات وتصور سيرورة المبيعات والمنتج مستقبلا، كما تمكن إحصاءات المبيعات من توضيح توزيع مبيعات المؤسسة حسب المناطق الجغرافية، حسب نقاط البيع، حسب الفترة الزمنية، حسب المنتج، حسب قناة التوزيع... إلخ.
 - مكتبة الدراسات السابقة؛ تقوم هذه اللجنة باستقدام دراسات السوق التي أجريت سابقا وذلك من أجل الرجوع إليها عند الضرورة والعمل على القيام بعملية مقارنة بالنتائج المحسومة والمحققة سابقا ومن ثم الوقوف وبصورة ناجعة على أسباب الاختلاف بهدف العمل على تفاديها أو التقليل منها مستقبلا، إذ يشكل الماضي أفضل وعاء لتصور المستقبل بالنسبة.
 - أفراد المؤسسة؛ تم تلك إطارات المؤسسة معلومات خاصة يمكن بلوغها من خلال التجربة المكتسبة عند هؤلاء، وتجمع هذه المعلومات خلال اللقاءات الثنائية والمتعددة، ملتقيات التكوين، مؤائد مستديرة، زيارات المؤسسات ذات العلاقة بنشاطات تكنولوجيات الاتصال... إلخ.
 - احتجاجات واقتراحات المستهلكين؛ فدراسة وتحليل احتجاجات المستهلكين غير الراضين وكذا العمل على الحصول على معلومات والاستماع إلى اقتراحات المستهلكين هي وسيلة أساسية من الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحسين سياستها التجارية في السوق من أفضل إلى أفضل وذلك من أجل تجنب تدهور صورتها ومبيعاتها ضمن محيطها.
 - القيام بسبر الآراء، حيث تكتسي هذه الطريقة أهمية كبيرة في مجال دراسة السوق، لكونها

وسيلة مباشرة للاحتكاك بالمستهلك ومعرفة آرائه وتطلعاته. وعليه تستفيد منه خلية تعقب المعلومات لجنة اليقظة التجارية وذلك من خلال تحديد المشكل المراد دراسته ميدانيا وكذا المستهدفين منه، ومجموعة الأسئلة الواجب طرحها وكيفية طرحها.

ويمثل الشكل أدناه طريقة سير للجنة اليقظة التجارية التي تم اقتراحها.

الشكل رقم 03: لجنة اليقظة التجارية

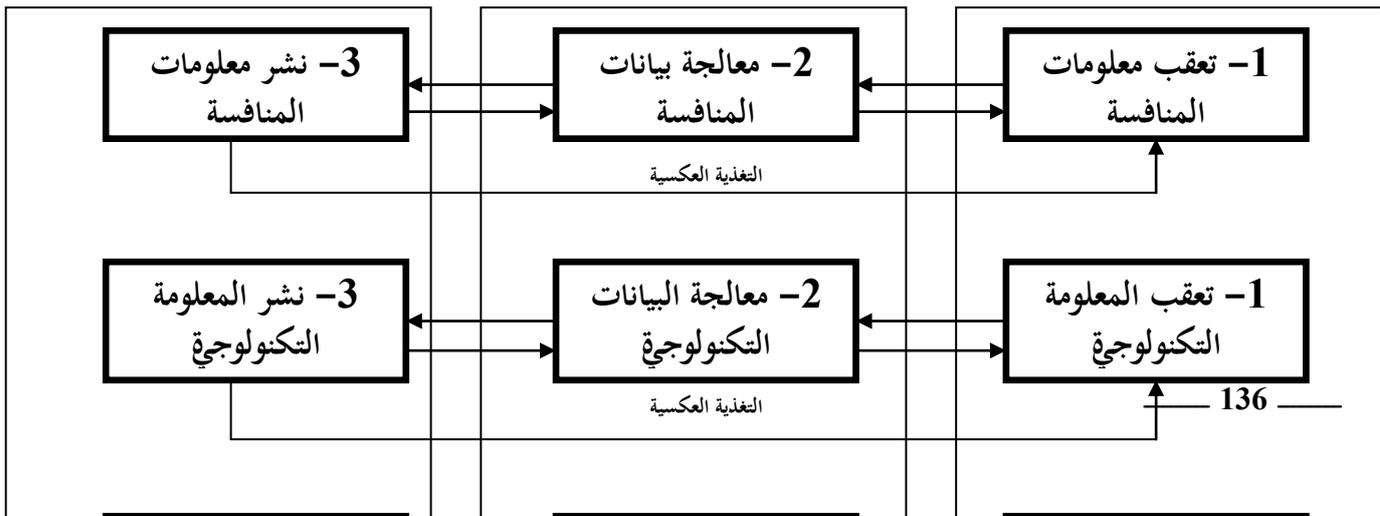


المصدر: من إعداد الباحث.

وما يمكن إضافته والإشارة إليه هو العمل المتكامل بين اللجان الثلاثة المشار إليها أعلاه، مكونة باجتماعها جهازا متكاملا لليقظة الاستراتيجية، حيث كل لجنة مكونة من خلية تعقب للمعلومات الخاصة بها، خلية معالجة للبيانات المتحصل عليها، وخلية تالفة تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة، حيث توجد ما بين كل الخلايا تغذية عكسية.

كما أن كل لجنة من اللجان الثلاث في اتصال دائم ومستمر مع نظيرتها ما ينشأ عنه جو تعاوني وتشاركي في هذا الجهاز المقترح، والشكل أدناه يمثل المخطط النموذجي للجهاز المقترح.

الشكل رقم 04: المخطط النموذجي لجهاز اليقظة الاستراتيجية المقترح



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: آلية عمل نظام اليقظة الاستراتيجية المقترح

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الاستراتيجية وما يمكن أن يقدمه من ميزات للمؤسسة وأنشطتها. لذا سيتم معرفة مختلف الوظائف وعمليات هذا الجهاز ، وكذا حركية المعلومات فيه وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية.

1. استعمال المعلومات

يتم استعمال المعلومات من طرف المديرية المكونة لتنظيم المؤسسة، حيث تقوم من خلال مديرتها بإعطاء المواضيع والمتعاملين الواجب الحصول على معلومات تخصهم ، فكل من مسؤولي المديرية التالية:

- المديرية التجارية والتسويقية

- المديرية التقنية

- مديرية نظام المعلومات

- مديرية المالية والمحاسبة

- مديرية الشؤون العامة

- مديرية الموارد المالية
- المديرية الجهوية
- مديرية الجودة
- مديرية التدقيق والمراجعة
- مديرية تنسيق بين المشاريع

يتأهلهم الرئيس المدير العام ، بالإضافة إلى الهيكل الاستشاري المرتبط مباشرة بالرئيس المدير العام ، فيجتمعون بفريق اليقظة الاستراتيجية ويتحاورون ويقدم كل منهم آراءه حول ما يهم المؤسسة ككل، واحتياجات هيأته من المعلومات ذات الصلة التوقعية.

2. استهداف المواضيع والمتعاملين

يتم من خلال منشط وفريقه ومسؤولي المؤسسة، تحديد المواضيع الراهنة وكذا المتعاملين الذين يمكن لهم أن يغيروا ويؤثروا في مستقبل المؤسسة، ففي هذه العملية يقوم الفريق بتحديد الهدف من وظيفة اليقظة الاستراتيجية أي تعيين كل المواضيع والأمور التي تهتم المؤسسة وكذا المتعاملين في السوق الذين يمكنهم التأثير في المؤسسة في الوقت الراهن -والذي يمكن أن يمتد لمدة بعيدة- ممتثلاً في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: اهتمامات المؤسسة

الملاحظات	الموضوع	المتعامل	
	كل الأمور المتعلقة بالتنافسيها	المنافس 1	المنافسين
	كل الأمور المتعلقة بتكنولوجيات الاتصال		المباشرين
	كل ما يتعلق بالميدان التجاري		

	كل الأمور المتعلقة بالتنافسية	المنافس 2	
	كل الأمور المتعلقة بتكنولوجيات الاتصال		
	كل ما يتعلق بالميدان التجاري		
	التشريعات وكذا الصفقات الممنوحة، حواجز الدخول والخروج الإدارية.	سلطات التشريعية والقانونية	الإدارة الحكومية
	الصفقات وكذا سلسلة منتوجاتهم مع تسعيراتهم	المتعاملين ذو الصلة بأنشطة المؤسسة	المنافسة المحتملة
	كل ما يتعلق بقدرتهم على المنافسة	أهم المتعاملين في الدول الأجنبية	السوق الأجنبية
	التقنية التكنولوجية المستخدمة		

المصدر: من إعداد الباحث.

3. تعقب المعلومات في محيط المؤسسة

يقوم مسؤولو المؤسسة ومنشط اليقظة بإعلام كافة الفريق بما يستهدفه فريقهم من مواضيع ومتعاملين ومن ثم توزيع المهام على المتعقبين كل واختصاصه، أي في المؤسسة يتم توزيع المهام بحسب المواضيع التي تمثل أحسن طريقة لتقليلها من تكاليف التدريب والتكوين ، يتكون المتعقبون في الجهاز المقترح من 6 إلى 10 أفراد على النحو الموالي:

- متعقب إلى اثنين للتعقب الوثائقي المستقر؛
 - متعقبين ميدانيين إلى ثلاث لتعقب المعلومات المكونة للجنة اليقظة التنافسية؛
 - متعقبين ميدانيين إلى ثلاث للتعقب المعلومات التي تهتم لجنة اليقظة التكنولوجية؛
 - متعقبين ميدانيين إلى ثلاث لتعقب المعلومات التي تهتم لجنة اليقظة التجارية.
- وهذه المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المتعقبين:

- القدرة على التحليل والحوصلة؛

- الطموحات العالية، الحيوية؛

- روح الاتصال مع الغير؛

- القدرة العالية على العمل الجماعي؛

- الشهادة المتعلقة باختصاص التعقب؛

- المعرفة التامة بالمواضيع والمتعاملين المستهدفين؛

- معرفة مصادر المعلومات وكيفية تحصيل المعلومات التي تهتم المؤسسة.

كما يتم تقسيم المتعقبين إلى متعقبين ميدانيين وآخرين مستقرين وذلك بحسب شخصية الأفراد المكلفين بالتعقب وذلك بالنظر لقدرة المتعقب ، ويكون تحفيز المتعقبين الميدانيين أكثر من غيرهم كونهم في المواجهة الكاملة للمحيط.

ويتم تزويد كل المتعقبين بأدوات وأجهزة تساعدهم على القيام بتعقب المعلومات من هواتف نقالة ومستندات وسجلات لكل المتعقبين وأجهزة كمبيوتر للمتعقبين المستقرين وكل ما يرتبط بهذه الأجهزة من أجهزة تساعد على الدخول لقواعد البيانات المتاحة . وما تجدر الإشارة إليه والتأكيد عليه هو أن يكون الكمبيوتر المستعمل في تعقب المعلومات مستعملا في تجميع البيانات فقط لا غير وذلك من باب حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة وذلك لأخطار التجسس الناجمة عن استعمال القواعد البيانات الموجودة عبر شبكة الإنترنت ، ويقوم كل من المتعقبين بانتقاء المعلومات انتقاء أوليا ويقومون بعد ذلك بتوصيلها لمصلحة التخزين؛ إما كاملة أو جزئية التي تكون ذات صفة توقعية.

4. انتقاء المعلومات المجمعدة

يتم انتقاء المعلومات بعد تحصيل عليها ، حيث يقوم المتعقبون الميدانيون بالانتقاء على أرض الميدان بمفردهم. أما المتعقبون المستقرين فينتقون انتقاء أوليا، ثم يقوم خبير بانتقاء ما هو أصلح، كون أن المتعقبين الميدانيين في أرض تتميز بقلّة كثافة المعلومات مقارنة بقواعد البيانات التي يدخلها المتعقبون المستقرين، ويكون الانتقاء بحسب المواضيع والمتعاملين المستهدفين.

5. مرور المعلومات

تعتبر المرحلة التي تسمح للمؤسسة أن تستفيد من المعلومات الكاملة الخاصة بمن تهتم بأمرهم حيث يتم تمرير المعلومات الكاملة نحو التخزين والقاعدة المعرفية ، حيث يمكن لمختلف

مستويات المؤسسة الدخول لهذه القاعدة وأخذ ما يلزمها من معلومات . أما المعلومات المحتملة ذات الصلة التوقعية فهي معلومات ناقصة ، إذ يتم إرسالها نحو مصلحة معالجة المعلومات والتي من شأنها إنشاء معنى للمعلومات المجمعة.

6. التخزين في القاعدة المعرفية لجهاز يقظة المؤسسة

بعد انتقاء المعلومات من بين المعلومات الإجمالية يتم تخزين الكاملة منها في شكل حفظ رسمي والذي يقوم به شخص مكلف بذلك حيث يمكن أن يكون منشط اليقظة، والذي يقوم بتصنيف هذه المعلومات وفق ما يستهدفه نظام اليقظة ، وللمساعدة على ذلك يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم 03: نموذج لتصنيف المعلومات

المتعامل	الموضوع	المعلومات المتلقاة	المصدر

المصدر: من إعداد الباحث.

7. معالجة البيانات

يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا لمعالجة البيانات التي تمثل الإشارات الضعيفة المجمعة، ويمكن اقتراح في هذا الجهاز ستة إلى تسعة أفراد مختصين في معالجة البيانات وإعطاء المعنى لها:

- معالجين اثنين إلى ثلاثة لمعالجة البيانات التي جمعتها خلية التعقب الخاصة بالمنافسة؛

- معالجين اثنين إلى ثلاثة لمعالجة البيانات التي جمعتها خلية التعقب الخاصة باليقظة التكنولوجية؛

- معالجين اثنين إلى ثلاثة لمعالجة بيانات خلية التعقب الخاصة باليقظة التجارية.

لذا يجب على القائمين على هذه العملية أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- الشهادة المتعلقة في الاختصاص الذي تتم فيه المعالجة؛

- القدرة على التحليل والحوصلة وإعداد التقارير؛

- الطموحات العالية، الحيوية وروح الاتصال مع الغير؛

- القدرة العالية على العمل الجماعي؛

ويتم تقسيم المعلومات وإشارات الضعيفة كلا على حدا ، فالأولى يتم تحديثها بالطريقة التي تسمح بتوضيح وتنوير الطريق والمستقبل ، أما الإشارات الضعيفة فيجب على هذا الفريق - كي تستفيد المؤسسة منها- أن يتعاملوا معها على أنها لعبة سيفساء . فبرط هذه المعلومات مع بعضها يمكن الخروج بمعلومة شبه كاملة ما يمكن أن تحسن من وضعها التنافسي باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ، لذا ورجوعا إلى المتعقبين وجب عليهم الجمع الكثير من الإشارات الضعيفة التي في الظاهر ليس لها أي معنى . ويمكن الاستعانة بالذاكرات المختلفة للمؤسسة ويمكن لجميع أعضاء الفريق المشاركة في معالجة وإعطاء رؤيتهم لعلها تهتدي إلى إعطاء معنى لها والذي يساعد المؤسسة على توفير المعلومات المحتاجة إليها كي تضع رجلها في المكان المناسب . وتم اقتراح الجدول الموالي للمساعدة على ما سبق:

الجدول رقم 04: نموذج للوثيقة المساعدة على إعطاء معنى للإشارات الضعيفة

الإشارات الضعيفة	المعلومات ذات العلاقة بها	المعلومات المخزنة	الأراء المختلفة	إعطاء معنى لها

المصدر: من إعداد الباحث.

ولتسهيل الوقت يمكن أن يتم طباعة الجدول آليا وبرمجته حيث يتم ملء آليا الخانات الثلاث الأولى، ومن ثم يتم ملء آراء أفراد الفريق من خلال ذاكرتهم الفردية.

8. نشر المعلومات

تستفيد المؤسسة - من خلال هذه العملية- مما تم تجميعه ومعالجته من فريقها المختص باليقظة وتختلف العملية بالنسبة لنوع المعلومات فالمعلومات المحتملة يتم نشرها مباشرة بعد

تخزينها لكل المستويات كل منها بما يخص اهتماماته ، أما الإشارات الضعيفة فتخضع للمعالجة والدراسة ومن ثم إرسالها إلى مستخدميها، لذا يجب على مسير التخزين وبعد تصنيف المعلومات إرسالها إلى المديرية التي تقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة باستعمال الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: نموذج لنشر المعلومات

المواضيع	المتعاملون	المعلومات	المستوى المعني بهذا الموضوع
الموضوع س	المتعامل الأول		
	المتعامل الثاني		
	المتعامل الثالث		
	المتعامل الرابع		
	المتعامل الخامس		

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن ثم يقوم مسؤول التخزين بنشر المعلومات على أفراد المؤسسة، أي المديرية التي تقوم بتقسيمها على أفرادها.

9. تنشيط جهاز يقظة المؤسسة

وتعتبر عملية هامة في مد النظام بفعالية، ومنه التأثير الإيجابي على نشاط المؤسسة وذلك من خلال إعطاء الدعم المادي والمعنوي لكافة أعضاء الفريق كي يقوم كل من المتعقبين والمعالجين بالتفان في عملهم، وما يعود على المؤسسة من الفائدة. كما يتم من خلال هذه العملية اقتراح مصادر جديدة للمعلومات والوقوف على استفادة المؤسسة من معلومات اليقظة الاستراتيجية فعليا ومن ثم العمل الدائم على تطوير مردود هذا الجهاز ، حيث يكون القائم بعملية التنشيط في موقف الوسط والذي يجب أن يقوم بالمهام التالية:

- تعريف، إرساء والعمل على استمرار سيورة جمع المعلومات التنافسية، التكنولوجية... إلخ.
- تحديث وإصدار حوليات دوريا ، تبين وضعية السوق المحلية والمنطقة المحيطة بها، وما يتعلق بالعروض، الترويجات، المقالات المكتوبة، الأطر القانونية... إلخ.

- القيام بتجارب على منتجات المنافسين حتى يتسنى تأسيس قاعدة للمقارنة مع منتجات المؤسسة.
- تأسيس وتحديث المقارنات دوريا مع عروض المنافسة ، تعريف وتحديد القرائن والدلائل المتلقاة ، للسبق في العرض وأخذ المبادرة والأفضلية في عروض المؤسسة.
- دراسة وتحليل المنافسة وتوقع نشاطاتهم.
- الإجابة الداخلية على التساؤلات الخاصة ، والمتعلقة بالوضعية التنافسية في السوق الواهنة ، مثل عمولات التوزيع ، حصة البيع ، مستوى البيع لمختلف المنتجات المؤسسة... إلخ.
- التزويد بالمقارنات اللازمة والضرورية المتعلقة بالعروض ، التعريفات ، والتطبيقات التجارية في مجال نشاط المؤسسة.

كما يجب أن تتوفر في منشط جهاز اليقظة الاستراتيجية الشروط الموالية:

- المستوى الدراسي: دراسات جامعية في إدارة الأعمال ، التسويق أو أي مجال مكافئ؛
- الخبرة المهنية: تحليل الصناعات ، ومعرفة بكل أساليب الإعلام الآلي.
- المعرفة الجيدة بقطاع التي تنشط فيه المؤسسة.
- روح التحليل والتحصيل ، والفتنة والمهارة الجيدة في التعامل مع الأفراد ، العلاقات الجيدة ، التنظيم الجيد ، المهارة الممتازة في التقديمات والتقارير.

10. قياس النتائج

تعتبر هذه العملية المقيم الحقيقي لأداء نظام اليقظة في المؤسسة والتي تبنى على المؤشرات المبينة في الجدول أدناه ، وذلك بقياس جودة المعلومات التي تم تزويدها أفراد المؤسسة بها ، وكذا هل تم اشباعهم . كما تقوم هذه المرحلة بتقييم الأفراد المتدخلين في نظام اليقظة خصوصا المتعقبين الذين لهم الدور الأساسي في نجاح عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

الجدول رقم 06: قياس أداء نظام اليقظة الاستراتيجية

المقاييس	مجهود ذو أولوية	حتمية التحسين	مرضي
----------	-----------------	---------------	------

			اليقظة التجارية
			اليقظة التنافسية
			اليقظة التكنولوجية

المصدر: التقييم النموذجي لبرنامج فنك FENNEC

وبعد تحليل الجدول أعلاه يمكن اقتراح المسارات الواجب تحسينها وتطويرها والمتمثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 07: المسارات واجبة التطوير والتحسين

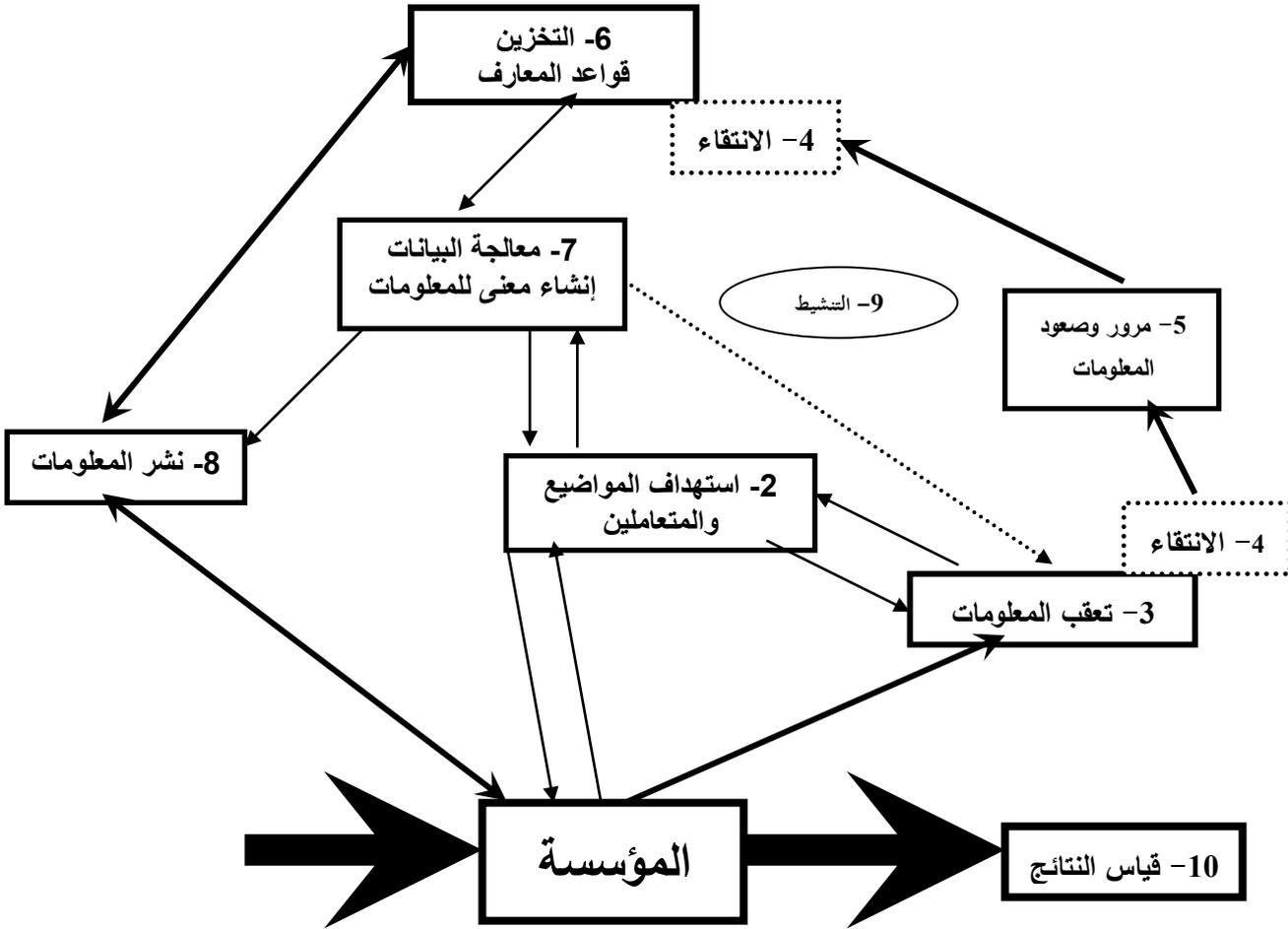
اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التجارية	
			نمط الإدارة والتسيير
			صياغة اليقظة
			مصدر المعلومات
			إرسال المعلومات
			الاستخدامات الاستراتيجية
			تحفيز أعضاء اليقظة

المصدر: التقييم النموذجي لبرنامج فنك FENNEC

11. حركية المعلومات في جهاز اليقظة

تقوم مديرية ما من مديريات المؤسسة بإخطار جهاز اليقظة الاستراتيجية بما تحتاجه من معلومات توقعية، وذلك في اجتماع بين مسؤولي المؤسسة المتمثلين أساساً في رؤساء المديريات ومنشط اليقظة وأعضائه، حيث يتم تحديد - من خلال هذا الاجتماع - المواضيع والمتعاملين التي تهتم المؤسسة المحددة أعلاه، ومن هنا تبدأ حركية المعلومة من وإلى أعضاء جهاز اليقظة الاستراتيجية، ويمكن تمثيل حركية هذه المعلومات في الشكل أدناه:

الشكل رقم 05: حركية المعلومات في جهاز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مؤلفات LESCA

يتم التشاور في الاجتماع من خلال الأخذ والرد ، وبعد تحديد هدف اليقظة التي تخدم المؤسسة، يتم إعلام المتعقبين بما يتم استه دافهم وفي حالة عدم فهم ما يجب أن يقوموا به ؛ فيمكنهم استفسار المجموعة المحددة لهدف اليقظة ، ومن ثم يقوم هؤلاء المتعقبون بتعقب المعلومات حيث يقوم الميدانيون منهم بانتقاء حيني ومن ثم تمريرها نحو التخزين . وما يشار إليه أن هذا الانتقاء يكون فرديا ؛ أما المستقرون فيقومون بعملية انتقاء أولية ويتم تمريرها لخبير لانتقاء الأساسية منها، إذن هذه العملية جماعية بطبيعتها.

ومن ثم تمر إلى التخزين ، فعند وصول المعلومات إلى مسؤول التخزين يقوم بتصنيفها تصنيفا أوليا، حيث هناك معلومات المحتملة التي تقوم بنشرها نحو مستعملها، أما التي تتميز بأنها ضعيفة، فيتم إرسالها إلى المعالجة التي تقوم بمعالجتها من خلال استجماع المعلومات من ذاكرات المؤسسة، وتصنيف كل المعلومات التي لها علاقة فيما بينها لإعطاء معنى كامل لها . ففي حالة

ما إذا لم يتمكن أفراد المعالجة من خلال المعلومات والذاكرات المتوفرة من إعطاء المعنى المحتمل لهذه الإشارات الضعيفة ، يقوم أفراد هذا المستوى من بالاتصال بالمتعقبين تحديدا لتوجيههم نحو الموضوع أو المجال الذي يمكن أن يكون مفتاح اللغز لهذه الإشارات ، كما يمكنهم من خلال التجربة المكتسبة من معالجة هذه البيانات اقتراح للمسؤولين المواضيع والمصادر وكذا المتعاملين والمعلومات التي تهتم بها المؤسسة ، والتي تساعد على نجاح هذا الجهد ، كما يقوم المسؤولون باستشارة الأعضاء المكلفين بمعالجة البيانات فيما يخص الأهداف التي يجب على المتعقبين مراقبتها.

وبعد معالجة الإشارات الضعيفة يتم نشرها وإرسالها نحو المديرية التي تهتمها ، وتقوم هذه الأخيرة بتوزيعها على مختلف أفرادها كل بحسب احتياجاتها . كما يقوم هذا الجهاز برفع تقرير دوري عن كل نشاطاته وتوصياته للمدير العام ، إذ يعتبر هذا الجهاز استشاري وليس له أية سلطة على التنفيذ، لذا يتكفل المدير العام بمراقبة تنفيذ التوصيات.

وتعتبر كل المعلومات المنبعثة من هذا الجهاز بمثابة مدخلات ، وعليه فتتخذ المؤسسة للتوصيات واستعمالها للتصرف هي المخرجات إذن ف بكل مستوياتها التنظيمية القدرة على قياس أداء هذا الجهاز ، الذي يجب عليه الحرص على الأداء الفعال والتأثير الإيجابي في استمرار ونمو المؤسسة في سوق التي تنشط فيه.

12. جهاز اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي يعيشها قطاع الأعمال وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة القوية ، كما أصبح استمرار الميزات التنافسية أمرا لا يتعدى مدة قصيرة في مختلف القطاعات، فمن المهم أن تعمل المؤسسة بتيقظ كامل لأن تحقق لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة الاستراتيجية نظرا للميزات الممكن أن تحققها لها هذه الأخيرة، لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

حيث يؤثر السير الحسن لعمل جهاز اليقظة الاستراتيجية إيجابا على المؤسسة وعلى نشاطها من خلال البحث والتطوير واتخاذ القرارات الصائبة ، كما تضيف للمؤسسة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج النتائج التي تحتاجها المؤسسة. وبإستطاعة هذه الأخيرة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية، فمن أهم المزايا التي تحققها اليقظة الاستراتيجية :

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسة؛

- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق امتلاك أحسن التكنولوجيات التي تخص الاتصال؛
- التقليل من دورة حياة المنتجات؛
- الزيادة من روح التعاون في أنفس عمال المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لاحتياجات الزبائن، والتحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها، التحسين الدائم في عروضها.
- امتلاك موارد بشرية فريدة وعالية النوعية مقارنة مع منافسيها.

المبحث الثاني: النهج المعرفي لإنجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية

في الرؤية القائمة على المعارف Knowledge Base View (KBV)، تعتبر المؤسسة مستودع المعارف المرتبطة بآليات إدارية بهدف تنمية المعارف داخلها. وفي هذا السياق، تهدف المؤسسة إلى تعظيم قيمة المعارف التي تم بناؤها على مر الزمن لتطوير وتعزيز إمكاناتها الأدائية. ويكمن دور المسيرين، في توجيه أنشطة إنشاء المعرفة، عن طريق إدارة التفاعلات التي من خلالها يتم تطوير المعرفة داخل المؤسسة.

وتضع الرؤية القائمة على المعارف في المقام الأول معالجة المعارف، التي تفتقر إليها الرؤية القائمة على الموارد Resources Base View (RBV)، إذ تسمح كل من القدرات الإدراكية

للمسيرين وعملية التعلم والرتابة بشرح نمو المؤسسة. ففي هذا السياق، لا تقتصر إدارة المعرفة فقط على أساليب وأدوات إدارة الموارد المعرفية ولكن أيضا على الطرق التنظيمية للمؤسسة. ومن ناحية أخرى، تعتبر المعارف في المؤسسة موردا كغيرها من الموارد الأخرى بها، لكنها متميزة بإمكانية تأثيرها على أداء المؤسسات ورؤاها الاستراتيجية، ومساهمتها في تحسين سيرورة الأداء وإنشاء القيمة.

وتهدف المؤسسات إلى امتلاك المعارف الاستراتيجية التي يمكنها من تمييز أدائها وجعلها متفوقة على المنافسة، هذا من جهة، وجعلها قادرة على التنسيق بين مواردها بطريقة مختلفة ومبتكرة، من جهة أخرى. وبارتكاز المؤسسات على مورد المعارف لتطوير ميزات على منافسيها، يكون لهذا المورد قيمة اقتصادية مثله مثل باقي الموارد المادية الأخرى. ويعتبر هذا الطرح تمهيدا لنهج جديد تكون على أساسه المؤسسة قائمة بالأساس على المعرفة، ما سيؤدي إلى تغيير الشروط الأساسية للحصول على ميزة تنافسية.

إضافة لما سبق، وبغية العمل على إنجاز وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وفق رؤية قائمة على النهج المعرفي بها، وجب استيعاب هذا النهج كي يتسنى استغلاله بكفاءة لمصلحة المؤسسة، وعليه سيتم التطرق بالتفصيل من خلال هذا المبحث إلى المطالب المولية:

- رؤية المؤسسة لمعارفها ودورها في إنشائها؛

- بناء المؤسسة لنهجها المعرفي؛

- تحسين التنافسية المعرفية.

المطلب الأول: رؤية المؤسسة لمعارفها ودورها في إنشائها

تتميز المعارف في المؤسسة عن الموارد الأخرى، لما لها من خصوصيات على إمكانية تمييز أدائها ورؤاها الاستراتيجية، لذا يتوجب على المؤسسات الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لمعارفها وتسخيرها على تحسين سيرورة الأداء وإنشاء القيمة.

فامتلاك المؤسسة للمعارف الاستراتيجية تجعلها متفوقة أو قادرة على الجمع بين مواردها بطريقة مختلفة ومبتكرة، ما يعني تطوير ميزات على منافسيها، ويجعل لمورد المعرفة قيمة اقتصادية مثله مثل باقي الموارد المادية الأخرى. ويعتبر هذا الطرح تمهيدا لنهج جديد تكون على

أساسه المؤسسة قائمة بالأساس على المعرفة ، مما يؤدي إلى تغيير الشروط الأساسية للحصول على ميزة تنافسية.

1. التطور المنهجي للمعارف في المؤسسة

تعتبر بنروز Penrose من الاقتصاديين الأوائل الذين أدركوا دور المعرفة وقدرات التعلم في النمو الديناميكي للمؤسسة ، وأثرها في تطوير هذا الجانب . إذ أن المؤسسات التي لديها معرفة متفوقة أو القدرة على الجمع بين مواردها بطريقة مختلفة ومبتكرة لديها ميزة على منافسيها ، ما يجعل لهورد المعرفة قيمة اقتصادية مثله مثل باقي الموارد المادية الأخرى¹ . ويعتبر هذا الطرح تمهيدا لنهج جديد تكون على أساسه المؤسسة قائمة بالأساس على المعرفة ، ما سيؤدي إلى تغيير الشروط الأساسية للحصول على ميزة تنافسية² ، إذ لا تنحصر هذه الأخيرة في البحث عن المركز المهيمن في السوق، بل تتعدى إلى إثراء المؤسسة بموارد معينة، لا سيما الموارد المعرفية³ . وعليه، فالبحث عن الميزة التنافسية يعتبر أقل أهمية من السعي وراء تحقيق التنافسية، أي العملية التي يتم من خلالها تطوير موارد المؤسسة، خاصة المعارف المتقدمة بهدف تكييف المؤسسة مع بيئتها⁴ .

فبالنسبة لمؤيدي رؤية المؤسسة القائمة على المعارف، تعتبر المعرفة موردا استراتيجي، ما يجعل من القدرة على اكتساب ، تطوير، تبادل المعرفة، وتطبيق الأنشطة والعمليات الأساسية هي أساس التفوق التنافسي، والغرض المنشود من إدارة المعرفة. منه فإن هذه الرؤية المعرفية للمؤسسة تبنى على عدد من الافتراضات المرتبطة بخصائص المعرفة⁵ .

¹- Penrose, E. T. , The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, 1959, pp: 33-37.

²- Barney, J. B. , Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17, N° 1, 1991, p:41.

³ - ولقد كانت هذه النقطة نتاج أعمال كل من:

Amit, R. et Shoemaker, P. J. H. , Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal 14, N° 1, 1993.

Grant, R. M. , Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, Organization Science, 1996, N° 4.

Zack, M. H. , Developing a knowledge strategy, Strategic California Management, 1999, N° 3.

⁴- Sanchez, R. et Heen, A. , Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, research and Practice, in Competence-based Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1997, pp : 223-226.

⁵- والتي عالجتها أعمال كل من:

Spender, J. C. et Grant, R. M. , Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, Strategic Management Journal, 1996, N° Special Issue: Knowledge and the Firm, Winter.

Spender, J. C. , Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, Journal of Organizational Change Management, 1996, N° 1.

Grant, R. M. , The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice, Long Range Planning, 1997, Vol 30, N° 3.

- أولاً. مساهمة المعرفة في إنشاء القيمة باعتبارها مورداً استراتيجياً لبناء ميزة تنافسية.
- ثانياً. التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية . إذ يمكن نقل الأولى بسهولة بتكلفة منخفضة في حين أن الأخيرة، تتميز بصعوبة نقلها بالإضافة إلى أنها باهظة التكاليف.
- ثالثاً. يعتبر الأفراد الأعوان الأوليون المنشئون للمعرفة : من خلال إيداعهم للمعرفة الضمنية . فبكون المعرفة مورداً، فإنها تتغير كلما يتم دمج المعلومات الجديدة.
- رابعاً. تخضع المعرفة للاقتصاد وفورات الحجم . إذ يمكن إنشاء المعرفة الصريحة ونشرها بتكلفة هامشية صفرية.

وما تجدر الإشارة إليه هنا ، إلى أن الميزات المذكورة أعلاه تجعل من المعرفة مورداً معيناً تتميز عن غيرها من الموارد ، سيما وأن هذه الأخيرة لا يمكن ملاحظتها مباشرة . وعلى هذا الأساس، فإن العديد من الباحثين مهتمون بالمبادئ الرئيسية لوضع استراتيجية لإدارة المعرفة أو ما يسمى الاستراتيجية المعرفية¹ . ومن المفترض أن إدارة المعرفة تساعد على استغلال هذه الاستراتيجيات. فتبعاً للحالة، يملئ التركيز إما على طبيعة المعرفة² أو على سيرورة الأداء وإنشاء القيمة³.

ومما سبق، فقد مرت الرؤية للمعرفة في المؤسسة بعدة اختلافات فمن الرؤية القائمة على الموارد التي تركز على طبيعة وتخصيص الموارد ، ومنه إيجاد التوفيق التي تؤمن للمؤسسة ريعاً دائماً، إلى الرؤية القائمة على المعارف التي تركز على وجه التحديد على آليات إنشاء المعرفة التي تنطوي عليها هذه العملية.

2. المعرفة أساس موارد المؤسسة

¹ - ولعل أهم هذه أعمال تتمثل في:

Day, J. D. et Wendler, J. C. , Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, McKinsey Quarterly, 1998, N° Winter.

Tierney, T. , What's your strategy for managing knowledge?, Harvard Business Review, 1999, N° March-April.

Sveiby, K. E. , Creating Knowledge Focused Strategies: Good and Bad Practices, in Henley KM Forum, présenté à 2nd Annual Conference, Henley Management College, UK, 2002.

² - V. Grover et T. H. Davenport, General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda, Journal of Management Information Systems, 2001, Vol18, N° 1, pp: 5-21.

³ - وتم اهتمام بهذا البعد للمعرفة كل من أعمال:

Wiig, K. M. , Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, Expert Systems With Applications, 1997, vol 13, N° 1.

Stabell, C. B et Fjelstad, O. D. , Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks, Strategic Management Journal, 1998, N° 19.

Choi, B. et Lee, H. , Knowledge Management Strategy and its link to knowledge creation process, Expert Systems With Applications, 2002, N° Summer.

منذ وقت غير قريب ، توقع عدد من الباحثين ظهور مؤسسة المعرفة ، حيث أن المصدر الرئيسي لإنشاء الثروة ناتج عن النشاط الفكري للأفراد الذين لهم علاقة بالمعرفة أو ما يعرفون بعمال المعرفة¹. بيد أنه لم يتسن التركيز على هذا الأمر إلا في السنوات الأخيرة، فقد تم الاعتراف بأهمية هذه الظاهرة ونشرها على نطاق واسع ، لا سيما بسبب تسارع وتيرة الابتكار وتطوير العلاقات بين المؤسسات. وما يمكن الإشارة إليه، أنه في الوقت الراهن حل نظام الابتكار المستمر محل النظام التقليدي الذي ينشط على أساس فترات قصيرة من الابتكار الجذري، تليها فترات أطول من العملية وإدخال تحسينات هامشية من المنتجات والعمليات الجديدة. وكنتيجة طبيعية، فإنه من الصعب على المؤسسة الابتكار بمفردها² نتيجة لما تشهده السنوات الأخيرة من تطور غير مسبوق في سياسة العلاقات التي تسمح للمؤسسة الوصول إلى معرفة متكاملة³. وتجدر الإشارة إلى تزامن هذه التغييرات أيضا مع النضج والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدماتها ، ومواكبتها الجديدة لتيسير الروابط والتبادلات بين المؤسسات، وفي المؤسسات بحد ذاتها.

فبالنسبة لفوراي و لاندفال Foray & Lundvall : " حتى ولو لم نأخذ ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرادفا لظهور الاقتصاد القائم على المعرفة ، فإن كلا من الظاهرتين مترابطتين ارتباطا قويا . فنظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعطي الاقتصاد القائم على

¹- لعل أشهرهم:

Galbraith, J. K. , Le nouvel État industriel, Gallimard, Paris, 1968, ,
Bell, D. , The Coming of Post-Industrial Society, A Venture in Social Forecasting, Basic Books, New York, 1973.

Toffler, A. , Power Shift, Bantam Books, 1990.

Reich, R. , The Work of Nations Preparing Ourselves for 21St-Century Capitalism, Addison-Wesley, 1991.

Drucker, P. , Post-capitalist Society, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993,

²- وهو ما ركز عليه Chesbrough, H في:

Chesbrough, H. , Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

Chesbrough, H. , Vanhaverbeke, W. , et Joel West, E. , Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford, 2006.

³- تم معالجة التكامل المعرفي من طرف كل من:

Kogut, B. , Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, Strategic Management Journal, 1988, N° 9.

Lyles, M. A. , Learning among joint venture sophisticated firms, Management International Review, 1988, N° 28.

Child, J. , Trust: the fundamental bond in global collaboration, Organizational Dynamics, 2001, N° 4.

Lane, A. M. , Relationships between perceptions of performance expectations and mood among distance runners, the moderating effect of depressed mood, Journal of Science and Medicine in sport, 2001, N° 4.

Lyles, M. A. , Lane, P. J. et Salk, J. E. , Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, Strategic Management Journal, 2001, N° 22.

Macharzina, K. , Oesterle, J. M. et Brodel, D. , Learning in multinationals, in Handbook of organizational learning and knowledge dir. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & Nonaka, I., Oxford University Press, Oxford, 2001.

المعرفة جديد التكنولوجيا ومختلف الركائز التكنولوجية التي تغير شروط إنتاج وتوزيع المعرفة فضلا عن اقتران نظام الإنتاج¹. إذ تلعب هذه التكنو لوجيات دورا أوليا مهما يتمثل في تخزين ومعالجة وتبادل المعرفة المقننة غير المشفرة (الصريحة) وتدوين المعارف الجديدة، وبالتالي تشجيع تشكيل "وصلات المعرفة"². منه فإن فالرؤية التي تتبنى وتعتبر أن المؤسسة عبارة عن سيرورة معلوماتية سوف تفسح تدريجيا المجال للرؤية القائمة على المعارف ، أو ما يسمى رؤية المؤسسة المبنية على أساس السيرورة المعرفية³. وبموجب هذا النهج ، تمكن المعرفة المؤسسة من العمل بفعالية في أسواقها وتحقيق النمو . وبالأخذ بهذا المعنى ، فإن الرؤية القائمة على المعارف ما هي إلا تكرار وإعادة للرؤية القائمة على الموارد ، حيث يتم التركيز على الموارد المعرفية . غير أنه في الحقيقة، تختلف الرؤية القائمة على المعارف عن الرؤية القائمة على الموارد ، لذا وجب تحديد طبيعة وخصائص هذا المورد بالذات لتوضيح هذه الرؤية الجديدة للمؤسسة.

فبالنسبة لـ كوغت وزاندر Kogut & Zander فإن المؤسسة ليست فقط نقطة ربط العقود على النحو الذي تقترحه نظرية تكاليف المعاملات ، فبدلا من ذلك ، فإنهما يقترحان بأن التنظيمات ما هي إلا تجمعات اجتماعية، أين تحول الخبرات الفردية والا اجتماعية إلى منتجات وخدمات اقتصادية مفيدة، من خلال تطبيق المبادئ التنظيمية العليا⁴. وتتمثل في الواقع المبادئ التنظيمية العليا التي يشير إليها كوغت وزاندر Kogut & Zander في كيفية هيكل العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، مما يؤكد على أهمية التفاعلات الإنسانية في آليات إنشاء ونقل المعرفة⁵. وعليه فالباحثان يميزان نوعين من المعرفة : المعلومات والدراية. ف "المعلومات" هنا تعني المعرفة التي يمكن أن تنتقل دون فقدان سلامتها ، نظرا لمعرفة التامة بالقواعد النحوية اللازمة لتفسيرها. هذا أول شكل من أشكال المعرفة يثير إلى مفهوم المعلومة المشفرة التي وضعتها كولينز Collins أو معرفة صريحة⁶.

وتشير الدراية، بدورها، إلى الكفاءة أو الخبرة المتراكمة لجعل المؤسسة أكثر فعالية. ويشير هذا النوع من المعرفة - التي هي أقرب إلى المعرفة الضمنية- إلى مفهوم التعلم التنظيمي . وفي

¹- D. Foray et B. A. Lundvall, The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy, OECD Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy, Paris, 1996, pp: 215-217.

²- J. L. Badaracco, The Knowledge Link, in Knowledge Management and Organizational Design, P. S. Myers, Butterworth-Heinemann, 1996, pp: 311-321.

³- Cohendet, P. , F. Créplet, et O. Dupouët, La gestion des connaissances, firmes et communautés de savoir, Economica, 2006, pp: 113-201.

⁴- Kogut, B. et Zander, U. , Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, Journal of International Business Studies, 1993, N° 24. pp : 187-235.

⁵- Kogut, B. et Zander, U. , Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science 3, N° 3, août 1992, pp : 308-324.

⁶- H. M. Collins, The Structure of Knowledge, Social Research, 1993, N° Spring, pp: 95-116.

هذا السياق، تتمثل نتائج الديناميكية التنافسية أساسا في إنشاء ونقل المعرفة داخل المؤسسة وكذا بين المؤسسات. من هنا ترتبط الآثار الاستراتيجية بالقدرات على تكرار وتقليد المؤسسات الأخرى، منه ارتباطها بالطابع التشفيري الذي يهدف بطبيعة الحال لتعقيد هذين الشكلين من أشكال المعرفة¹. وتتطرق العديد من البحوث، سواء تلك التي تتبنى النظرية التطورية أو غيرها، إلى التمييز-الذي لا يكون دوما واضحا جدا- بين المعلومات والمعرفة مع التشديد في نفس الوقت على أهمية التعلم التنظيمي. من هنا جاءت الحاجة الملحة إلى بعض التوضيحات من أجل فهم أفضل للاختلافات بين المعلومات والمعرفة.

3. انطلاقا من المعلومات وصولا إلى المعرفة

تعتبر المصطلحات أهم ما يبني الرؤى، فالمعلومات تختلف عن المعارف، لكن هذا الاختلاف لا ينفي وجود ترابط بين المصطلحين.

3. 1. المعلومة بين المدلول والتفسير

توفر نظرية المعلومات - التي وضعها شانون Shannon في عام 1948 - مقياسا كميا لمفهوم المعلومات الناتجة عن طريق تلقي رسالة عبر قناة معينة، فإذا كان هذا النهج أساسيا الطرح، فإن محدوديته الرئيسية تكمن في التعريف بحد ذاته. فكما أبرزه ديبياجيو Dibiaggio: "يتعلق الأمر بمعرفة ما إذا نحن بصدد البحث عن قياس تدفق إشارات أو أننا نسعى إلى الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الدلالية لهذه الإشارات"². بعبارة أخرى، لا يجب الخلط بين الإشارة والدلالة: فالأولى تشير إلى مشكلة النقل في حين تتعلق الثانية بمشكلة التفسير. وبالفعل، فإن الإشارات لا تصبح المعلومات إلا من خلال نموذج تفسيري حقيقي لمتلقيها. إذ لا ينبغي النظر إلى المعلومات ككائن موجود من حيث المبدأ، ولكن بوصفها نتاجا لتفسير الفرد لمعنى الرسائل والعلامات. فلا يمكن للمعلومات، كشكل دلالي، أن تعرف بمنأى عن التفسير الذاتي من المتلقي والسياس الذي

¹- G. Von Krogh et J. Roos, A tale of the unfinished, Strategic Management Journal, 1996, N° 17, pp: 729-737.

²- L. Dibiaggio, Le concept d'information en économie: définition et perspectives, in Immatériel: Nouveaux concepts, par J. De Bandt et Gourdet, Economica, Paris, 2001, p: 114.

تتخذ فيه هذه العملية، أي عملية الإرسال، لذا تعتبر القدرات التفسيرية أو المهارات الدلالية أساس الميزة التنافسية¹.

من جهة أخرى يقدم نموذج نويل وسيمون Newell et Simon وجهة نظر مثيرة للاهتمام بشأن معالجة المعلومات من قبل الأفراد. فبرغم من انتقاد هذا النموذج على نطاق واسع، فيلاحظ مع ذلك أن هناك إجماع واسع في أنه يمكن اعتباره أساساً لعمليات البحث التي أتت بحل لمشاكل عدة، أو لحالات التعلم المنظمة تنظيمياً جيداً نسبياً. ففي نموذجها تجمع المعلومات من قبل المستقبلين بعد ترميزها يتم تخزينها في الذاكرة على المدى القصير². هذه الذاكرة على المدى القصير ما هي إلا مجال للاحتفاظ الفوري والمؤقت للمعلومات. ما يجعل بعض العمليات، لا سيما التكيف والاستيعاب، تعمل على توفير عمليات التحليل والمقارنة للتصورات عن النماذج المعروفة من قبل الفرد³. حيث أن هذه النماذج مستمدة من الذاكرة طويلة المدى التي لديها القدرة على تخزين المعلومات لأبعد وقت مما هو مسموح به في الذاكرة القصيرة على المدى، كما أنها تحتوي أيضاً على النماذج العقلية والمخططات⁴، والتي هي عبارة عن المعرفة المكتسبة من طرف الفرد حول كيفية التعامل مع بعض المشاكل. إذن يحتفظ الأفراد ببعض الذاكرة نتيجة للملاحظات والخبرات التي عاشوها. ويمكن للمعارف المخزنة في الذاكرة طويلة المدى أن تترجم على أنها مجموعة من المعتقدات أو أشكال معينة على وجه التحديد وال مستخدمة في عملية تفسير المعلومات. تشكل هذه التمثيلات نوعاً من بنية نسيجية الذي يمكن للفرد تحييدها لتعكس له تفرد كل حالة، إذ أنها تمثل المعرفة الإجرائية (الدراية) والمعارف التعريفية (العلم) التي يمكن دمجها لتشكيل معارف جديدة.

من هنا، تعتبر المعلومات تدفقاً لرسائل التي يمكن أن تضاف إلى المعرفة السابقة، أو تعيد هيكلتها أو تغيرها كلية. ففي الواقع وبمواجهة وضع معين، فإن الفرد يسعى لتطبيق مخطط قائم وموجود مسبقاً، فإذا لم يعثر على ذلك فسوف يقوم بتعديل مخطط سابق أو ينشئ واحداً جديداً. إذن ففهم وضع جديد، وتقييم نطاق الحدث هي عمليات التي تتطلب أن تكون المعلومات مترابطة مع بعضها البعض هذا من جهة، وربطها مع المعارف الموجودة سلفاً من جهة أخرى.

¹- H. Wilensky, Organizational Intelligence: knowledge & policy in government and industry, NY Basic Books, 1967

²- A. Newell et H. Simon, Human problem solving, Englewood Cliffs, 1972, pp : 86-131.

³- J. Stein et J. Ridderstråle, Managing the Dissemination of Competences, in Knowledge Management and Organizational Competence, Edited by Ron Sanchez, Oxford University Press, Oxford, 2003, pp:63-76.

⁴- الذي تناولها كل من:

J. Piaget, Réussir et comprendre, PUF, Paris, 1974.

P. Cossette, L'Organisation : une perspective cognitive, Presses de l'Université Laval, Sciences de l'administration, Québec, 2004.

ويتعلق هذا المفهوم بجانب هام للغاية وهو الجانب الذي يربط بعملية التعلم¹. كما تسمح عملية الربط هذه بالمواجهة بين عدد كبير من أنماط التفسير ، معززة إلى حد كبير نوعية المعاني المستخرجة وكذا المعارف المنشأة . وعليه، فإن تحويل المعلومات إلى معرفة يحتاج لأن تكون للجهات الفاعلة المعرفة المناسبة لعلاج هذه المعلومات ، ما يعني ضرورة وجود المهارات التفسيرية اللازمة لإثرائها وتطويرها.

وفي نهاية المطاف ، تتعلق طبيعة المعلومات بالمعارف اللازمة لإدراكها وتفسيرها. فالمعلومات لا تمنح مسبقا ، بل يتم بناؤها في نظام خاص بللمعارف يجمع بين مجموعة من المعتقدات، التمثيلات²، والتي يتم تنشيطها في الوقت المناسب للتعامل مع الوضع الذي تعيشه المؤسسة. منه، فكلما كان تقاسم المعرفة عن طريق هذا النظام من قبل عدد كبير من الأفراد في المؤسسة، كلما تم تسهيل نقل المعرفة فيها³.

3. 2. المعلومة أساس المعرفة

بمثل الطريقة التي يمكن بها تعريف المعلومة على أنها بيان أو إشارة مفسرة في سياق معين، فإنه يمكن تعريف المعرفة على أنها عبارة عن معلومات تم تفسيرها . فرانسمان Fransman يقول بأن : " المعارف هي المعلومات المعالجة " . أي أن تفسير هذه المعلومات واستيعابها واستخدامها هو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أنشطة مفيدة⁴. إذ لا يمكن أن تختزل المعرفة في إنشاء مشكلة الحصول على البيانات والمعلومات ، فلا يمكن تحسين المعرفة ميكانيكيا عن طريق كمية المعلومات المتاحة ، ولكنها تتأثر وترتبط بالطريقة التي يتم بها تفسير المعلومات في سياق معين من طرف الجهات الفاعلة. وتصب المعادلة التي اقترحها ماك Mack : المعارف = [تفسير + المعلومات] في هذا السياق⁵.

ففي هذه الرؤية للمعرفة ، يتم تحويل البيانات إلى معلومات ، ومن ثم يقوم الفرد باستخراج المعاني من هذه المعلومات ، ومن ثم المصادقة عليها أو غير ذلك بما يمتلكه من علم، وهذا يعني

¹- W. M. cohen et D. A. Levinthal, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, 1990, Vol 35, N° 1, pp: 128-152.

² ويتم بناء هذه المعتقدات والتمثيلات انطلاقا من التجارب التي عايشتها المؤسسة

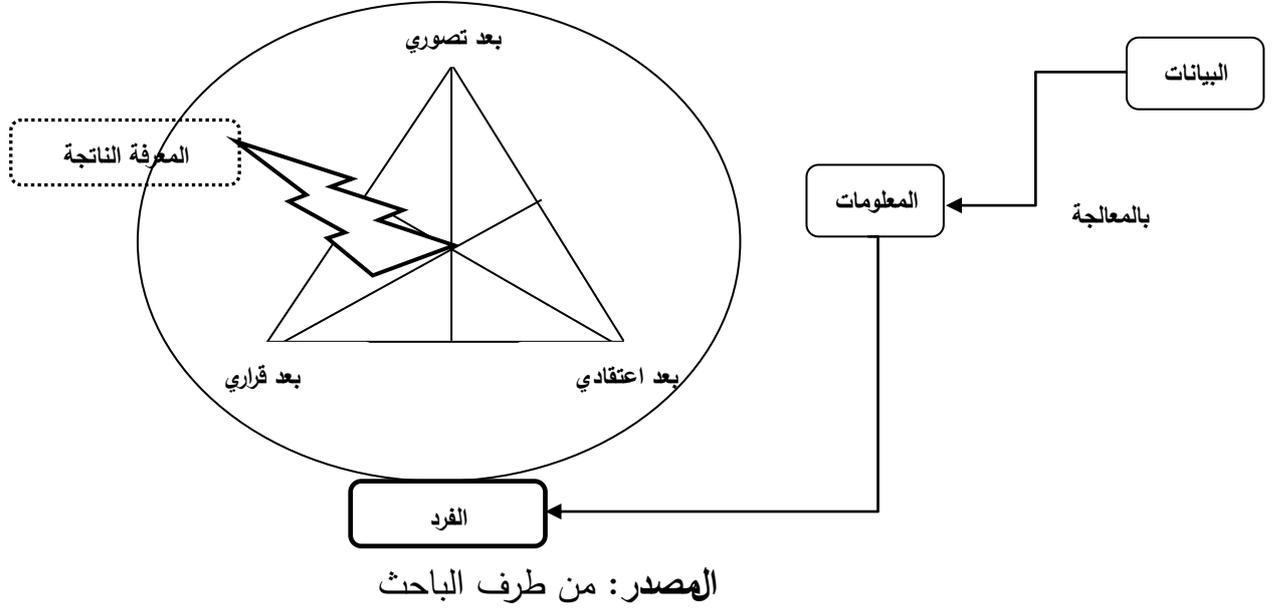
³- Kogut, B. et Zander, U. , Op-cit, 1993, pp : 201-211.

⁴- M. Fransman, Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, Industrial and Corporate Change, 1994, Vol 3, N° 3, p: 502.

⁵- N. M. Mack, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, Revue Française de Gestion, octobre 1995, p :95.

أن الفرد على استعداد للاعتقاد بصحتها . وعليه، تتضمن المعرفة بعدا تصوريا ، اعتقاديا وقراريا¹ والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: إنشاء المعرفة من طرف الفرد



ولقد عرف نوناكا Nonaka المعرفة على أنها " الإعتقاد الحقيقي المبرر"². إذ يمكنها أن تأخذ أي معنى نتيجة للنشاط الإدراكي للشخص الذي يتلقى المعلومات³. ويسلط هذا النهج للمعرفة أيضا الضوء على بعدها الضمني الخفي . منه، يمكن القول بأن المعرفة تبنى على مر الزمن ، بشرط أن تدمج المعلومات وتعاد هيكلتها في نظام من المعارف الموجود مسبقا وذلك في سياق معين.

المطلب الثاني: بناء المؤسسة لنهجها المعرفي

تستدعي المعارف من المؤسسة توفير آلية لتطويرها وتداولها في إطار جماعي ، مرتكزة في ذلك على العديد من العروض والنماذج التفسيرية لخصوصيتها واستخدامها من قبل الجهات

¹ - J. March, Exploitation and exploration in organizational learning, Organization Science, 1991, N°1, pp: 65-93.

² - Nonaka, I. , A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, 1993, N° 1, p:44.

³ - Y. Malhotra, Role of organisational controls in knowledge management: is knowledge management really an "oxymoron"?, in Knowledge Management and Virtual Organisations, Idea Group Publishing, Hershey, 2000, pp: 102-108.

الفاعلة. ومنه، تسمح المعارف للمؤسسة تحقيق بعض الكفاءة التشغيلية وتوفير درجة من السيطرة ما يمثل عاملا من التماسك التنظيمي.

ويسمح البناء الداخلي للمعارف للمؤسسة أن تؤثر في البيئة المحيطة به، معطية بذلك إجابة عن إمكانية استغلال المعارف المنتجة. وإضافة إلى ذلك، فإنها تساهم في إثراء قدرات أفرادها المعرفية بإضافة معارف جديدة إلى تلك التي يمتلكونها بالفعل.

1. الأشكال الإدراكية للمعرفة

يمكن لألية إنشاء المعارف، التي تم تناولها في المطلب السابق، أن تكون آلية للتكامل وإعادة الهيكلة، وأن تقوم بتغيير حالة المعارف للمؤسسة. ففي هذه الحالة، يمكن تقسيم المعرفة إلى فئتين رئيسيتين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. إذ أن هذين الشكلين من أشكال المعرفة ليستا متضادتين ولكنهما متكاملتين¹، وتشكلان سلسلة متصلة². وعليه تعتبر المعرفة الضمنية ضرورية للاستخدام الفعال للمعرفة الصريحة خصوصا في البحث عن المعرفة الصريحة المهمة ذات الصلة بحل المشكل. فالمعرفة الصريحة هي شكل من أشكال المعرفة المدونة والمنظمة³، والتي يمكن نقلها بسهولة. ففي المؤسسات، يستخدم هذا النوع من المعرفة في تطوير العمليات التنفيذية أو الروتينية التي يتم تمثيلها في مخططات عمل قابلة للتحويل. ومع ذلك، وكما لاحظ فاليسر Walliser، فإنه في حقيقة الأمر أن "الجماعي" في هذه إجراءات الروتينية ما هو إلا نتائجها، حتى ولو أنها تهدف بالإجمال إلى تحقيق مهمة جماعية⁴. في الواقع، تستدعي هذه المعرفة المقننة المنقولة إلى المستوى الجماعي العديد من العروض والنماذج التفسيرية لخصوصيتها واستخدامها من قبل الجهات الفاعلة. ومنه، تسمح المعرفة الصريحة للمؤسسة تحقيق بعض الكفاءة التشغيلية وتوفير درجة من السيطرة ما يمثل عاملا من التماسك التنظيمي.

أما المعرفة الضمنية، فهي تلك المعرفة التي تتعلق بالقدرات والمهارات والحدائق. فهي تلك المعارف الشخصية والمحفورة بطريقة ما في ذاكرة الأفراد، إذ أنها صعبة التفسير والنقل⁵. منه لا

¹- Nonaka, I. , The knowledge creating company, Harvard Business Review 1991, N° Nov-Dec, pp:243-250.

²- D. Leonard et S. Sensiper, The role of tacit knowledge in group innovation, California Management Review, 1998, N° 3, pp:103-115.

³- M. Polanyi, Personal knowledge: towards a post critical philosophy, Routledge & Kegan Paul, London, 1962, p: 43.

⁴- B. Walliser, L'économie cognitive, Eds Odile Jacob, 2000, p :50.

⁵- M. Polanyi, The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul, London, 1967, pp:63-75.

يكتسب هذا النوع من المعرفة بالسهولة التي تتميز بها المعرفة الصريحة، وهو ما يفسر أيضا تكلفة نقلها الباهظة.

وهناك نقطة تكتسي أهمية خاصة للتمييز بين المعلومات والمعرفة . فبالنسبة للاقتصاديين، إذا كانت المعلومات مكلفة الإنتاج ، فإن عملية إعادة إنتاجها على العكس من ذلك هي رخيصة التكلفة¹. بعبارة أخرى، فإن إنتاج المعلومات يولد تكاليف ثابتة باهظة في حين أن تكلفتها الحدية منخفضة. وهذا ما يفسر لماذا اليوم، في عصر التكنولوجيات الجديدة للمعلومات، تقارب تكلفة نقل المعلومات الصفر ، لكن هذا الأمر مختلف بالنسبة للمعرفة خاصة الضمنية منها . فالسؤال المطروح في أرض الواقع، هو كيفية نقل معارف خبير مثلا، والمكتسبة طوال مشواره المهني، ونقل تجربته الناتجة عن انضباطه، وخصوصا بأي ثمن يمكن نقلها؟ إذ أن المعرفة الضمنية لا تتواجد في الكتب، بل إنها متجذرة في العمل، والتجربة المعاشة، ونقلها يتم عن طريق التقليد وتبادل الخبرات (التفاعلات). هذا ما دفع لاف و فينجر Lave & Wenger لتعريف المجتمعات العملية كمكان مميز للتعبير وإدارة المعرفة الضمنية، مع إظهار طبيعة العلاقات الاجتماعية للمعارف².

2. التعلم التنظيمي وإنشاء المعرفة

لقد تم تطوير مفهوم التعلم التنظيمي من طرف مارش وسيمون (March & Simon) وسييرت ومارش (Cyert & March)³، ومن خلال تعاطيهما مع هذا المفهوم تمت إثارة العديد من الخلافات بما في ذلك الانتقال من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي . إذ ينبغي الإشارة في هذا المقام إلى أن التعلم الفردي هو أمر ضروري، غير أنه ليس كافيا للتعلم التنظيمي⁴. فلا يمكن للتعلم التنظيمي أن ينحصر في التجميع البسيط للمعرفة الفردية ، فهو يختلف نوعيا وكميا عن مجموع التعلم الفردي في المؤسسة . فيمكن لهذه الأخيرة التعلم بمنأى عن أي فرد ، ولكن ليس بمعزل عن جميع أفرادها (مفتاح الفردية). وهذا ما يؤكد الطابع المتناقض للعلاقة بين التعلم الفردي والتنظيمي. فبالنسبة لأرجيريس وشون Argyris & Schön فإنه: " يجب أن تكون نتائج التعلم الفردي متكاملة في الذاكرة التنظيمية ليتمكن التكلم عن التعلم التنظيمي "⁵. وبنفس هذا الطرح، هيدبيرغ Hedberg صرح ما يلي : "تسهر المؤسسة على إدماج نتائج التعلم الفردي في ذاكرتها

¹- C. Shapiro et H. R. Varian, *Economie de l'Information*, De Boeck Université, 1999, p:352.

²- J. Lave et E. Wenger, *Situated learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 2001, pp:324-335.

³- الرجاء الاطلاع على:

J. March et H. Simon, *Organizations*, Wiley, NY, 1958.

R. M. Cyert et J. G March, *The Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

⁴- Sanchez, R. , *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford, 2003, pp:412-425.

⁵- C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, De Boeck, Bruxelles, 2002, p: 432.

التنظيمية، كإجراءات التشغيل الموحدة ، بهدف إيجاد استقلاليتها عن فرد معين ¹. وتعكس "إجراءات التشغيل الموحدة" الذي يشير إليها هيدبيرغ Hedberg دور المعرفة الصريحة في توجيه العمل الجماعي . ما يجعل من هذه الرتبة والقواعد والإجراءات نوعا من أدوات ترسيخ التعلم التنظيمي. إذ أنها لا تتجسد فقط في عملية المرور من الفرد إلى الجماعة ، ولكن تتبلور أيضا في عملية المرور من ضمنية إلى صراحة المعارف . فمن وجهة النظر هذه ، تعطي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة نظرات ثاقبة في آليات العمل التنظيمي خاصة ما تعلق منها بالتعلم ².

وتشير الأبحاث حول هذا الموضوع إلى أن التعلم التنظيمي هو التعلم لدى أفراد رئيسيين معينين، كما تشير أيضا إلى أن تعلم الفرد ينبغي تقاسمه لتمكين المؤسسة من التعلم، كما يجب أن يكون مجسدا في الذاكرة التنظيمية من خلال إجراءات الرتبة وغيرها من الأعمال الفنية ³. ومنه، يتمثل البعد الجماعي من التعلم التنظيمي في التبادل والتفاعل بين الأفراد ، ما يعكس التوسع وتغيير منظومة القيم والمعارف ، تحسين القدرة على حل المشاكل والإجراءات المنتجة لها ، وكذا التغيير الإطار المشترك المرجعي للأفراد داخل المؤسسة. كما يسمح البعد الاجتماعي للمؤسسة من تجاوز المعرفة الفردية ، إذ تنتج المعرفة التنظيمية التفاعلات الداخلية والخارجية والتكيفات التي مرت من خلالها المؤسسة.

وتعتمد هذه المعرفة الت تنظيمية على مسار خاص بالمؤسسة ، فهي جزء لا يتجزأ من الشبكات الاجتماعية المعقدة والنظم المشتركة من المعايير والمعتقدات . وتعتبر أعمال ويبك Weick متناسبة تماما مع هذا النهج للمعرفة التنظيمية . فوفقا له ، تسهل التفاعلات بين الأفراد تحويل التجارب الفردية إلى المعرفة المشتركة، ما يسمح، من خلال تكرار هذه التفاعلات، بتشكيل نظام مشترك لتفسير الواقع متمثلا في مخططات المؤسسة ، والتي تؤدي إلى ظهور الفعالية في تقاسم المعرفة ⁴. ففي هذا المنظور، يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه المخططات التفسيرية الفردية المفيدة لتسيير العمل التنظيمي، والتي ترتبط بنظام عمل جماعي مساهم في اكتساب الجودة التنظيمية ⁵.

¹- B. Hedberg, How organizations learn and unlearn, in Nystrom. P. C. & Starbuck. W. H. , Handbook of Organizational Design, vol. Tome 1, Oxford University Press, 1981, p:211.

²- Nonaka, I. , Op-cit, 1991, p: 248.

³- D. H. Kim, The Link between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review 35, N° 1, 1993, pp: 37-50.

⁴- K. E. Weick, Sense Making in organizations, Sage Publications, London, 1995, pp: 137-150.

⁵- P. Lorino, La gestion de la connaissance dans les entreprises et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion, SIGNAUX, 2001, N° Septembre, pp: 132-133.

ويسلط هذا النهج في التعلم التنظيمي، الضوء على ظاهرة التنظيم الذاتي الناتج عن حالات التفاعل بين مخططات التفسيرية الفردية، في إطار عمل جماعي معين. والتي تعتبر مرحلة بارزة للتنظيم، الذي يمكن أن يكون نتيجة للتعلم العاملين خلال البحث عن حلول للمشاكل التي يواجهونها، منه يتم اختيار أفضل الحلول والمحافظة عليها¹. منه، يسمح البناء الداخلي للحلول من قبل الأفراد لهم بالتأثير على البيئة المحيطة بهم، معطية بذلك إجابة عن إمكانية استغلال المعرفة الناتجة. فبالنسبة للأفراد، تكمن اهتماماتهم في إضافة معارف جديدة إلى تلك التي يمتلكونها بالفعل، متجاوزة بذلك إزالة تلك التي لا تستغل مباشرة في بيئتهم، ما يعكس ظهور ما يسمى "نبت التعلم"، أي الحق في رفض تنظيم الأنماط السلوكية ووجهات النظر الخاطئة الناتجة عن المعارف الجديدة الأكثر انسجاماً مع المواقف التي تواجهها المؤسسة.

ويعكس مفهوم نبت التعلم العملية التي يدمر من خلالها العاملين معارفهم تاركين المجال مفتوحاً للإجابات الجديدة والتركيبات الذهنية الجديدة². وتتوقف الإضافة هنا في ما يمكن المؤسسة أن تتحدد عن طريق بتمثيلات أطرافها الفاعلة.

وكما ذكر أعلاه، فإن التعلم التنظيمي متجذر في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. ويعتبر كل من نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi إنشاء المعرفة عبارة عن عملية متكررة من التفاعلات بين مختلف أنواع المعرفة وبين الأفراد³. وقد شرح نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi عملية التحويل هذه من خلال نموذجهما الشهير SECI⁴. إذ يضم هذا النموذج أربع مراحل أو خطوات تصف عملية إنشاء المعرفة بلولب من التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم 08 : نموذج نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi

من		التحويل
الصريحة	الضمنية	إلى الضمنية
الإخراج l'externalisation	التنشئة الاجتماعية socialisation	

¹- R. A Thiétart et A. C. Martinet, Théories de la Complexité et Management, in Stratégies: Actualités et Futurs de la Recherche, Vuibert, Paris, 2001, pp : 303-312.

²- Hedberg, B. , Op-cit, 1981, p :216.

³- Nonaka, I. et Takeuchi, The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, NY, 1995, pp:135-143.

⁴- Socialization – Externalization – Combination – Internalization

الجمع la combinaison	الاستيعاب l'internalisation	الصريحة	
----------------------	-----------------------------	---------	--

المصدر : Nonaka, I. et Takeuchi, The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, NY, 1995, p:137

المرحلة الأولى، التنشئة الاجتماعية **la socialisation** والتي تعكس نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد عن طريق الملاحظة ، التقليد والممارسة . فهي تمثل عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية جديدة من خلال الخبرات المشتركة . لكونها صعبة النقل، فأفضل وسيلة لاكتساب هذا النوع من المعرفة بحسب نوناكا هو تقاسم سياق مشترك زمانا ومكانا . إذ يتعلق الأمر بعملية التعلم التي يمكن إيجادها في بعض المجتمعات العملية والهياكل الجماعية الأخرى.

أما المرحلة الثانية، الإخراج **l'externalisation** الذي يؤدي إلى عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، ويتحقق هذا التحويل من خلال تفاعل الأفراد ، الحوار والتفكير المشترك ، وتعتمد أساسا على القياس أو الاستعارة لترجمة المعرفة الضمنية وتسجيلها في وثائق وتوجيهها في إجراءات العمل الجماعي .

والمرحلة الثالثة هي الجمع **la combinaison** والتي تمثل تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة . فالجمع، في هذه الحالة ، يعكس إعادة تشكيل أقسام كاملة من المعرفة الصريحة من خلال الترتيبات ، الإضافات والتصنيفات بهدف نشرها داخل المؤسسة . فيمكن فعلا أن تجمع المعرفة الصريحة لدى الموظفين ، كما يمكن لها أن تجمع لدى جميع شركاء المؤسسة عن طريق إثارة التفاعل معهم . ويتم معالجة هذه المعرفة ، ربطها، إعادة تصميمها ومن ثم إعادة استخدامها في أشكال أخرى من خلال إعادة تشكيل المعلومات الموجودة . وبهذا يتسنى للأفراد بطريقة أو بأخرى "استيعاب" المعرفة الجديدة وجعلها تتماشى مع نظم معارفهم ومعتقداتهم الخاصة.

المرحلة الرابعة والأخيرة، الاستيعاب **l'internalisation** والتي تعكس عملية تحويل المعرفة الصريحة الجماعية إلى المعرفة الضمنية الفردية . فهي في الواقع مرحلة استيعاب واستبطان التي يقوم عن طريقها الفرد بتحويل نظام معرفته بإثرائه بالمعارف الجديدة . فإذا كانت ثروة المؤسسة تكمن في المعرفة الضمنية لموظفيها ، فإن الجزء الأكبر من المعرفة المتداولة فيها هو من قبيل المعرفة الصريحة . فهي مشتركة، محسنة ويتم نشرها في المناقشات التي تؤدي إلى إنشاء معارف ضمنية جديدة.

وتجيب خطوات النموذج على فرضية أن تستند عملية نشر وإنشاء المعرفة على رصد التفاعل بين هذين الشكلين القطبية المعرفة . وفي هذا السياق ، يعتبر كل من نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi أن الأولوية تكون في تعظيم قيمة المعرفة المبنية بهدف تطوير وتعزيز إمكاناتها الأدائية. ويكمن دور المسيرين (الوسطاء) في توجيه أنشطة إنشاء المعرفة ، أي إدارة التفاعلات التي من خلالها يتم تطوير المعرفة داخل المؤسسة¹. إذ يتطلب هذا العمل أولاً المقدرة على إقامة روابط مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وخصوصاً تحديد الأهداف ، والقصد هنا الأفراد-الموارد، والاتصالات (الأفراد الفاعلين) الذين تنظم حولهم إدارة المعرفة.

3. المعرفة كبناء لنهج مزدوج للمؤسسات

تركز الرؤية القائمة على الموارد أساساً على طبيعة الموارد وتخصيصها ، وكذا التوفيقات مختلفة للموارد المخصصة لإعطاء المؤسسة ريعاً دائماً ، في حين تركز الرؤية القائمة على المعارف على وجه التحديد على آليات إنشاء المعرفة التي تنطوي عليها هذه العملية . وبالتالي يعدل النهج القائم على المعرفة من وجهة نظر تخصيص الموارد إلى النهج القائم بإنشاء الموارد. ويعتبر التعلم وإنشاء المعرفة العامل المركزي الذي يبرز الطابع الإدراكي للمؤسسة، الذي هو أقرب إلى المعالج المعرفة منه من مجرد معالج للمعلومات². هذه الرؤيتين ليستا متعارضتين ، ولكن، على العكس من ذلك³. في الواقع، فإن النظر للمؤسسة على أنها معالج للمعلومات يشير إلى قدرتها على التعامل بشكل أكثر كفاءة بهدف تقليل تكاليف المعاملات الناتجة عن قصور السوق . تحديداً، تعكس أوجه القصور هذه عدم قدرة الأعوان على تقييم جميع خصائص السلع المتداولة . فوجود معلومات غير متماثلة في السوق يجعل السعر لا يمثل ولا ينقل جميع المعلومات اللازمة لإتمام أي صفقة . وعليه، تعتبر المؤسسة مجرد معالج للمعلومات التي توفر معلومات وإجابات لنقائص السوق عندما تكون هذه الأخيرة غير قادرة على معالجة هذه المعلومات بنفسها.

¹ - Nonaka, I. et Takeuchi, *Op-cit*, 1995, pp:135-143. .

² - لمزيد من التعمق الرجاء الاطلاع على أعمال:

A. Mayère, *La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel*, Revue Française de Gestion, 1995.

Spender et Grant, *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*, 1996.

Cohendet et Llerena, *Routines and the theory of the firm: the role of communities*, 2001.

F. Amesse, A. Arman Avadikyan, et Cohendet, P. , *Ressources, compétences et stratégie de la firme : Une discussion de l'opposition entre la vision Porterienne et la vision fondée sur les compétences*, BETA, N° Document de travail N° 2006-05, Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2006.

³ فبالنسبة لبنروز الرسائل -أي المعلومات- تؤثر في تصور المسيرين -أي في معارفهم- ومن ثم التأثير على سلوكياتهم وقراراتهم.

المطلب الثالث: تحسين التنافسية المعرفية

تهتم المؤسسة بتنسيق معارفها المشتتة، من خلال إنشاء إجراءات موجهة للعمل الجماعي. ويكون تحقيق آليات التنسيق أساسا بتنفيذ خطط المحفزة للتغلب على الشرخ المتسبب عن عدم التناسق في المعلومات، وتوجيهها إلى تنسيق المعارف وعملية التعلم لترجمتها إلى أفعال حقيقية. لذا وجب الاهتمام بالدور التي تلعبه المعرفة في الأداء، وتحقيق ميز تنافسية مستدامة. خاصة، وأن عدة دراسات قامت بقياس الأداء من خلال استخدام المتغيرات غير المستقلة مثل سرعة نقل المعرفة، والتعلم أو عدد براءات الاختراع المسجلة.

1. المؤسسة بين المعالجة المعلوماتية والمعرفية

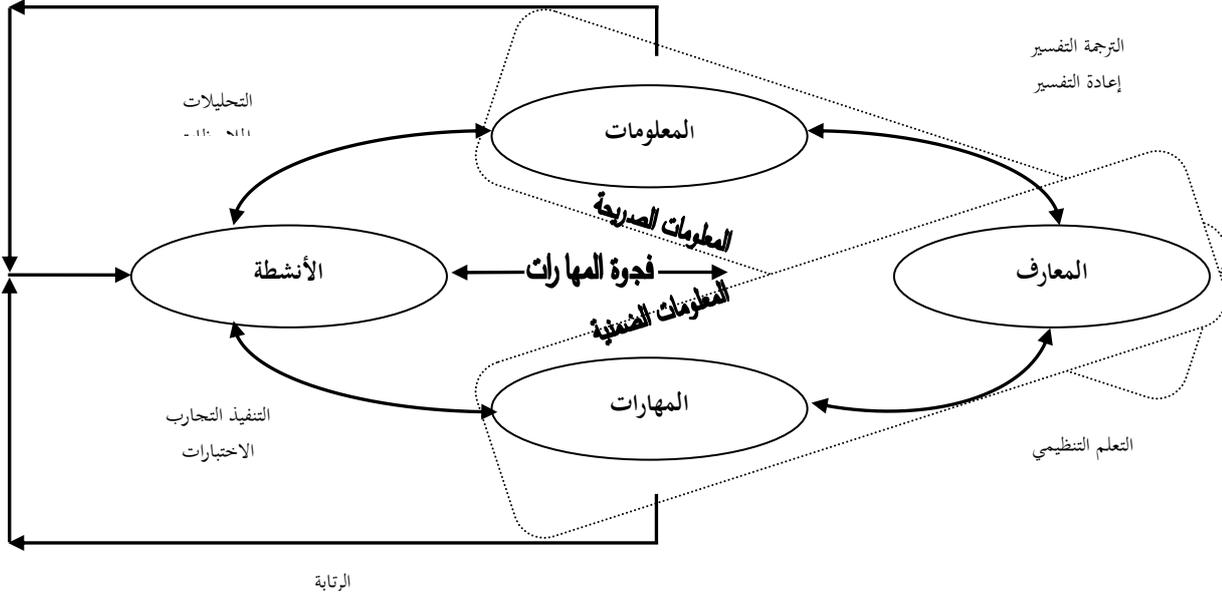
بالنسبة لكهوندي وليرينا Cohendet & Llerena، يتمثل تصور المؤسسة كمعالج للمعلومات أساسا في تفسير لإخفاقات السوق على التعامل مع الخلل ، وتضارب المعلومات والسلوكيات الانتهازية الناتجة من ذلك¹. ومن ناحية أخرى، فالنظر للمؤسسة على أنها معالج المعرفة يعود بتفضيل حياة، إنشاء وتقاسم المعارف الضرورية للحفاظ على القدرات والمهارات. وعلى عكس مما يراه كوس Coase الذي يربط عدم اليقين بعدم وجود معلومات عن المعاملات ، فترى بنروز Penrose أن حالة عدم اليقين ملازمة لمشاريع المقاو لين ولمستوى معارفهم². فالقدرات تغرس جذورها في المعرفة التي تثري وتطور نفسها من خلال التعلم التنظيمي.

فبالنسبة لكهوندي وليرينا Cohendet & Llerena فإن لمفهوم المؤسسة كمعالج المعرفة نتيجتان مهمتان متمثلتان في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07 : نهج مزدوج للمؤسسات

¹ - Cohendet, P. et Llerena, P. , Routines and the theory of the firm: the role of communities, in contribution to the Nelson and Winter Conference, Aalborg, June 12-15: organised by DRUID, 2001, p:11.

² - R. H. Coase, The Nature of the Firm, vol. IV, The University of Chicago Press, Economica, 1937,



المصدر: Cohendet, P. et Llerena, P. , A Dual Theory of the Firm Between Transactions and Competences : Conceptual Analysis and Empirical Considerations, Revue d'économie industrielle, N° 110, 2005, p: 179.

أولاً، تكون المعارف المرتبطة بعملية الإنتاج المعقدة بالضرورة موزعة، إذ لا يمكن السيطرة عليها من قبل فرد واحد ، ما يجعل دور المؤسسة الرئيسي يتمثل في تنسيق معارفها المشتتة ، من خلال إنشاء إجراءات التي يتم استخدامها في توجيه العمل الجماعي. فعند وجود المشكلة في اتخاذ القرار في المؤسسة والراجع إلى وجود مشكلة في تخصيص الموارد ، يكون الهدف من آليات التنسيق أساساً تنفيذ خطط المحفزة للتغلب على الشرح المتسبب عن عدم التناسق في المعلومات . ولكن عند تكييف المسألة إلى قضية إنشاء الموارد ، فعندئذ تكون آليات التنسيق موجهة في المقام الأول إلى تنسيق المعارف وعملية التعلم.

وما تجدر الإشارة إليه، هو الأهمية الخاصة التي تكتسي هذين البعدين، لا سيما في عملية الابتكار¹. فعلى هذا المستوى، يفترض اختيار تنظيم إداري للحد من انتهازية الأعوان المشاركة في المشروع التعاوني وتيسير تبادل وتنسيق المعارف المشتتة بين المؤسسات المتعاونة. هذين النهجين ليسا ببعدين: فهما أبعد من أن يكونا قيدياً، فعدم التناسق في المعلومات، وتنوع المعارف والمهارات هي في صميم عمليات التعلم التنظيمي وفعالية الابتكار في كثير من الأنظمة الابتكار المشتركة². إضافة إلى أن حفظ وتنظيم هذا التنوع في المكان والزمان أصبح حاسماً بالنسبة للمؤسسة التي تسعى للاستفادة من الفرص المتاحة الجديدة . وكنتيجة طبيعية، فإن طرق التنظيم وتقسيم العمل

¹- M. Fransman, The New ICT Ecosystem: Implications for Europe, Koroko, Edinburg, 2008, pp:188-200.

²- Idem, pp:188-200.

هي التي وجب تكييفها . وفي هذا السياق ، فإن فرق العمل والمجتمعات الأخرى هي أفضل بكثير ككتلة متماسكة من جعل الفرد معزولا في وظيفته، وفي هذا تكمن مصلحة المؤسسة في العمل في المجتمعات العملية والمجتمعات المهنية الافتراضية.

ثانياً، لهذا التصور للمؤسسة أيضا نتيجة أخرى : فهو يسلط الضوء على الفرق بين معارف المؤسسة وقدرتها على ترجمتها إلى إجراءات ملموسة ، ما يوضح دعوة فيفر وساتون Pfeffer & Sutton بلاهتمام بفجوة المهارات ¹ Knowing-doing Gap. فبالنسبة لهذين الباحثين يمكن أن يكون التفاضل عاملا مفسرا للاختلاف الحاصل في أداء المؤسسات ²، إذ أن الامتلاك والفعل هما السجلين التي من خلالهما يتم التعبير عن القدرات ³. ففي الوقت الراهن ، وبفضل الانتشار الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات، فإنه يمكن الوصول إلى المعرفة المنظمة، أي أن الوصول إلى المعلومات هو أمر سهل نظرا لانتشار نظم المعلومات ، ما يطرح مشاكل عدة بالنسبة لمن يعتقد بأن المعرفة يمكن إدارتها بنفس الأنظمة التي تدار بها المعلومات⁴.

2. الإدراك أساس الإنشاء المعرفي

وفقا لكل من لكهوندي وليرينا Cohendet & Llerena وفرانسمان Fransman، فإن اعتبار المؤسسة كمعالج المعلومات، والمؤسسة كمعالج للمعرفة هما رؤيتين متكاملتين⁵. وكما هو معروف بأن كلا من المعلومات والمعارف والمهارات مرتبطة ارتباطا وثيقا . ومع ذلك، وجب التنويه إلى أن الموارد النادرة هي أقل بالنسبة للمعلومات مقارنة بقدرات اليقظة والتفسير للمسيرين . وعليه فإن امتلاك أكبر قدر ممكن من المعلومات لا يعني بتاتا الزيادة في المعرفة، لذا يمكن القول بأن هناك موارد أكثر أهمية بكثير من المعلومات : المعرفة والقدرة على التعلم . فوجود قاعدة معرفية سابقة تعمل على التحكم بعملية تفسير المعلومات الجديدة ، وبالتالي تحويلها إلى لبنة معرفية حقيقية بفضل استخدام آلية التعلم ، لا سيما من خلال إنشاء ، توزيع أو تقاسم المعارف ، التي ترتبط بمهارات التعلم العالية أو ما يعرف بـ " تعلم التعلم "، التي من شأنها أن تؤدي إلى إنشاء المنافسة بين المؤسسات . وأخيرا، للمقارنة الإدراكية⁶ حدودا مثلها مثل جميع المقارنات . فصورة المؤسسة

¹- J. Pfeffer et R. I. Sutton, The knowing doing gap:How smart companies turn knowledge into action, Harvard Business School Press, Boston, 1999, pp:418-462.

² إذ لا يعتبر تراكم المعرفة أساس الميزة التنافسية

³- R. Hall, The strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal 13, 1992, pp: 135-144.

⁴ - R. Mcdermott, Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, California Management Review 41, N° 4, 1999, pp: 103 -117.

⁵- Cohendet, P. et Llerena, P. , La conception de la firme comme processeur de connaissances, Revue d'économie industrielle, 1999, N° 2ème trim, pp: 211-236,

⁶- المشار إليها في:

كمعالج للمعرفة يشير إلى نهج ذو بعد واحد ، الذي يركز على دور وأهمية آليات إنشاء ونشر المعرفة في الديناميكيات التنافسية . مثلما يؤكد دي بانث De Bandt : " أن الميل إلى تعريف المؤسسة من رؤية منطقية واحدة مآلها الضعف والفسل ، لذا وجب تعريفها على أنها نقطة مفصلية تربط مختلف الرؤى المنطقية"¹ .

ويمكن لهذا المنطق أن يرتبط برؤية المؤسسة بأنها معالج المعلومات في نهج مزدوج يجمع بين منطق الإنشاء وتخصيص الموارد² . ومع ذلك، ينبغي لهذا النهج المزدوج نفسه جعل بالضرورة الأصول غير المادية متوافقة مع الأصول المادية للوصول إلى إجراءات ملموسة . لذا فإن المعرفة ذاتها ليس لها أي قيمة معينة إن لم تسمح بالمرور إلى مرحلة الفعل ، فمفهوم المعرفة أو المعرفة العملية التي وضعتها أرجيريس Argyris توضح تماما هذه القناعة . وهكذا، فإن المعرفة الناجمة عن قراءة كل الكتب المتوفرة عن الإدارة الاستراتيجية، لا يمكن أن تكون ذو منفعة إذا لم تؤدي إلى العمل والتفعيل ، أي استغلالها عمليا³ . وفي أرض الواقع، يتطلب الاستغلال العملي أولا وقبل كل شيء امتلاك هذه المعرفة⁴ . علاوة على ذلك ، حتى ولو كانت المؤسسة قادرة على تنفيذها وتطبيقها، أي امتلاكها للمهارات الاستراتيجية، فإنها قد لا تتمكن من تعبئة واستغلال هذه المهارات بشكل فعال نتيجة لعدم وجود أو عدم توافر الموارد الأخرى . لذا وجب الاهتمام بإشكالية تخصيص وإنشاء الموارد المتعلقة بكل من الأصول المادية وغير المادية ، بهدف جعل المؤسسة متناسقة وقادرة على المواجهة، من خلال ترجمة معرفتها إلى فعل حقيقي.

3. دور المعرفة في تحسين كفاءة المؤسسة

بإعادة اكتشاف المجتمع الحديث لأهمية المعرفة والحاجة إلى تطوير وإدارة المعارف المتاحة، تكون هذه الإشكالية قد تحولت إلى عالم الأعمال من خلال تطوير إدارة المعرفة . فإذا كانت هذه الإدارة حقيقة واقعة في حياة المؤسسات ، فإن الأمر يتعلق بواقع متعدد الأوجه مرتبط بالمكونات المختلفة للمؤسسة ، حيث أن الاستراتيجية هي المعنية الأولى . وعليه، فإن الاعتراف بدور المعرفة في المؤسسة يؤدي بطبيعة الحال إلى التساؤل حول كيفية إدارة هذه الموارد لضمان

B. Guilhon et J. L. Levet, *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica, Paris, 2003,

¹- J. De Bandt et G. Gourdet, *Immatériel Nouveaux concepts*, Economica, Paris, 2001, p : 423.

²- J. Freiling, *A Competence-based Theory of the Firm*, Management Revue, 2004, N° 1, pp:315-324.

³- C. Argyris, *Actionable Knowledge : design causality in the service of consequential theory*, The journal of applied Behavioural Science, Vol32, N° 4, 1996, pp: 390-406.

⁴- M. Avenier et C. Schmitt, *Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers*, Revue française de gestion, N° 5, 2007, pp: 25-42

تنميتها وبالتالي الإسهام في أداء المؤسسة . فمن وجهة النظر هذه، فإن لإدارة المعرفة دورا في تحديد وتنفيذ هذه الاستراتيجية، فلا تقتصر هذه الإدارة على استراتيجية المؤسسة بل تتعداها إلى تصميمها التنظيمي، ذلك لأن المعرفة المنشأة عن طريق الشبكات الاجتماعية المعقدة ما هي إلا أداة لتعزيز التنمية باختيار التكييفات التنظيمية المناسبة.

وفي الواقع فإن نموذج الإدارة القائمة على الموارد، المهارات والمعرفة تعتبر مرتبطة بسياق معين، إذ لا يمكنها أن تتطور إلا في الهياكل التنظيمية قادرة على استيعاب وتنفيذ ذلك . وكننتيجة طبيعية، تتعلق إدارة المعارف بالعديد من العمليات داخل المؤسسة، فهي تتطلع في الآفاق المستقبلية، إلى تحسينها أو تطويرها من خلال تثمين المعارف المتاحة . وإضافة إلى هذا، تتعلق إدارة المعرفة بشكل مباشر بموظفي المؤسسة ، وذلك لكون أن إنشاء المعارف لا يتم إلا من خلالهم، فينبغي إذن تشجيع الأفراد في المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات.

وبالرغم من ارتباط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والتي تعتبر موجهات قوية لإدارة المعرفة الصريحة في المؤسسات ، فإن هناك فجوة بين رؤية المؤسسة الناجمة من العرض القائم على المعرفة وكيف انعكاسها على الممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة . وكما تم الإشارة إليه، فإن عرض القائم على المعرفة يعتبر المؤسسة كمكان للهيكلة الدائمة للمعرفة ، وكذا إنشائها من خلال شبكات معقدة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية . ففي هذا الصدد، تغير الرؤية القائمة على المعارف نظرة تخصيص الموارد إلى تلك التي تهتم بإنشاء الموارد، مما يجعل من التعلم وإنشاء المعرفة نشاطا أساسيا من أنشطة المؤسسة . وتترجم هذه الرؤية للمؤسسة في الاله تمام الخاص بتنمية مجتمعات الممارسات أو المجتمعات التطبيقية (communautés de pratique (CoP)، وكذا في تطوير أدوات لتمكينهم من نشر معارفهم فيما بينهم . وباستغلال هذه المجتمعات من خلال توفير أدوات إدارة المعرفة يمكن الربط بين البعد الضمني والصريح للمعرفة. ومع ذلك، فإن التكامل بين المعرفة الناجمة من هذه المجتمعات في العمليات المهنية لا يزال نسبيا قليل التطرق إليه في بحوث ، أو ما يسمى بعمليات التكامل المعرفي ك ما لو أن تطوير هذه المجتمعات هو هدف في حد ذاته . ففي الواقع فإن بحوث إدارة المعرفة تركز بالأساس على تنمية المجتمعات وتهدف إلى إنشاء بيئة مواتية لظهورها من خلال تعديل طرق تنظيم العمل بهدف رفع الأداء.

ومع الاعتراف بأن الدور المحوري للمعرفة في الحياة المؤسسات ليس بالأمر الجديد، فقد وضعت الرؤية القائمة على المعارف أسسا لرؤية جديدة تبنى على إدارة المعرفة التي تعمل على تمييز المؤسسات. ومع ذلك، فقد يمكن طرح تساؤلات حول اكتمال ونضج هذا المجال من البحث؛

إذ خلص كلا من أيزينهارت وسانتوس Eisenhardt & Santos، إنطلاقاً من تحليل مفصل للدراسات الموجودة، إلى أن العرض القائم على المعرفة لا يكون نظرية جديدة للمؤسسة¹. فالأعمال محل الدراسة لم تبين أية أدلة على وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والأداء، بمعنى لا وجود لأي أثر للمعرفة على حصول المؤسسة على أية ميزة تنافسية مستدامة. خاصة، وأن هذه الدراسات قامت بقياس الأداء بصورة غير مباشرة من خلال استخدام المتغيرات غير المستقلة مثل سرعة نقل المعرفة، والتعلم أو عدد براءات الاختراع المسجلة. فإذا كانت هذه المتغيرات تشير إلى الأداء، فهي ليست بالضرورة مقاييس للأداء التي تسمح بفهم أفضل لطبيعة الميزة التنافسية، ومنشأ هذه الميزة أو حتى وجود هذه الميزة. فإذا أخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي لمفهوم هذه الرؤية، فمن الواضح أن هناك مجتمعاً متوافق الآراء حول أهمية المعرفة في الديناميكيات التنافسية وفي الاقتصاد بشكل أعم.

وبهذا المعنى، تكون الرؤية القائمة على المعارف أساساً نموذجياً يعكس أثر تراكم المعرفة على المؤسسة، رغم عدم وجود حتى الآن لإطار موحد حقيقي². ومع ذلك، ومن خلال الأسس الموجودة، يمكن التوقع بشكل معقول ظهور بناء نظري أكثر تفصيلاً في السنوات القادمة. فحول هذه المسألة يقدم أيزينهارت وسانتوس Eisenhardt & Santos السبل الممكنة لتسهيل مرور من رؤية تقوم على المعرفة إلى نظرية حقيقية للمعرفة في مجال إدارة وبشكل أكثر تحديداً الإدارة الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يقترح كل من كابلان وآخرين Kaplan et al عرضاً تكاملياً قائم على المعرفة إضافة إلى مجموعة من المؤشرات لتقييم مساهمة المعرفة في تحسين الأداء. منه، وإدراكاً لأهمية الموارد "المعرفية" في أنشطة المؤسسات يجب الأخذ في الاعتبار بعد إنشاء الموارد إضافة إلى البعد التخصيصي للموارد في الإطار المزدوج المذكور أعلاه³.

منه فتتمية المجتمعات المهنية غالباً ما يكون لها طابع استراتيجي، إذ تساعد المؤسسة على تعزيز، إنشاء ونقل المعرفة. وغالباً ما تهمل عملية إدماج هذه المعرفة في الأنشطة الأساسية، مما يحد من مساهمة هذه المساعي. ومع ذلك، فإذا لم يتم استغلال المعرفة المنشأة في تحسين كفاءة العمليات المهنية، فإن قيمتها تنخفض نسبياً. فلا ينبغي لصورة المؤسسة كمعالج للمعرفة أن تعمل على ترك العمل على إنشاء المعارف نظراً لأهميتها، إلا أن الفشل في تحويل هذه المعارف إلى أنشطة حقيقية يجعل من قيمتها مجرد قيمة فرضية.

¹ - K. M. Eisenhardt et F. M. Santos, Knowledge-based view: A new theory of strategy, Handbook of strategy and management, 2002, pp: 139-164

² والقصد هنا نظرية جديدة حول استراتيجية المؤسسات

³ - Kaplan et al. , Knowledge Based Theories of the Firm in Strategic Management: A Review and Extension, MIT Sloan Working Paper, 2001.

المبحث الثالث: تعزيز القدرات الابتكارية والتعاونية للمؤسسة

أصبحت المعارف في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية. لهذا، فإن العالم قد تجاوز جميع الاختيارات الكلاسيكية المتمثلة في الاختيار العسكري والاختيار الاقتصادي، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعارف و إنتاجها.

ونفس الأمر للمؤسسات التي تسعى للنمو وتطوير حصصها السوقية، فإنها تتنافس لتكون الأولى في حصولها على الموارد المناسبة في الوقت المناسب. لذا، وبعد التطرق إلى فريق اليقظة الاستراتيجية كمتطلب بديهي لتنفيذ وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، بيد أن هذا المرتكز لا يكفي لإنجاح هذه الوظيفة الاستراتيجية. ويعتبر النهج المعرفي المرتكز الأساس لإنجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات والذي يستدعي تعزيز قدرات المؤسسات على تحويل ما تمتلكه من معارف إلى إنجازات تمكنها من التميز عن المنافسين. وتعتبر القدرة على الابتكار والتعاون مع المحيط أهم طريقتين لاكتساب معارف ومهارات من أجل تحسين أدائها. ومن هذا المنطلق فالتوفيق بين مخرجات وظيفة اليقظة الاستراتيجية وقدرات المؤسسة على استغلال المعارف المنتجة من جهازها التوعفي في تجسيد الابتكار هو أهم مقياس على نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

وعليه، فيجب على المؤسسة من أجل إنجاز وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها إلى الاهتمام بما سيأتي. فعدم إمكانية استغلال المعارف المنتجة من جهاز اليقظة يجعل من الوظيفة غير

مجدية أساسا. ففي هذا السياق، تكون المؤسسة مجبرة على تكوين وتعزيز قدراتها الابتكارية. وبما أن النهج المعرفي من مرتكزات اليقظة، فتكون المؤسسة ذكية إذا استغلت كافة المصادر المعرفية التي تساعدها على الابتكار وتحسين أدائها.

ومما سبق، يكون هذا المبحث منقسم إلى ثلاث مطالب على النحو الموالي:

- الابتكار في المؤسسات
- مصادر الابتكار المعرفية
- توسيع المصادر الابتكار المعرفية الخارجية

المطلب الأول: الابتكار في المؤسسات

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الابتكار، فاستندت على التأثير الناجم عن التطور التكنولوجي للمنتجات والإجراءات. فقد تطورت هذه الدراسات في وجهة نظرها، إذ في بداية الأمر اهتمت بسيرورة عملية الابتكار في المؤسسات كعملية تنظيم، ومن ثم اتجهت الدراسات نحو دراسة خصائص السوق التي تضمن للمؤسسات أنشطتها الرئيسية. وفي هذا الصدد، فإن نوع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات يلعب دورا هاما في اتخاذ القرار الابتكاري لل مؤسسة. وبهذا المنحى، فقد أجريت عدة دراسات من أجل فهم القرار الابتكاري داخل المؤسسات بدراسة عدة متغيرات، مع أخذ متغيرة القرار الابتكاري كمتغير تابع. حيث يمكن اعتبار هذه الدراسات مكملة للدراسات التي تبين تأثير الابتكار على متغيرات أخرى مرتبطة بمتغيرات أداء المؤسسات.

ولقد عرفت المقالات المتعلقة الابتكار تزايدا ملحوظا بداية من عام 1996 خاصة مع تعميم الدراسات الاستقصائية في معظم البلدان الأوروبية. إذ يمكن تبرير هذا التطور انطلاقا من التركيز الذي أصبح يكتنف مفهوم الابتكار من مختلف التخصصات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل تخصص له غايته في عملية النشر، فمنها الاقتصاد، والذي يتعلق بتحسين السياسات الاقتصادية والعلاقة بين الابتكار والنمو الاقتصادي...، الإدارة والتسويق، التخطيط...

1. أهمية الابتكار للمؤسسة

يلعب الابتكار في المؤسسات دورا هاما، خاصة في التوجه الاستراتيجي، بيد أن الاهتمام بأنواع الابتكارات التكنولوجية لم يكن على الإطلاق بنفس الكيفية . فلا يلقي المسيريون أهمية للابتكار الإجراءات، بالرغم من مساهمته بدرجة كبيرة في تحسين الإنتاجية¹.

ومن خلال الدراسة التي قام بها ليندر وآخرون. Linder et ALL والتي تتعلق بسلوك حوالي أربعين مديرا ، كانت النتيجة أن معظمهم يعتقد أن مفهوم الابتكار ترتبط بإدخال منتجات جديدة في السوق ، متجاهلين بذلك مساهمة الابتكار الإجراءات في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة أو مساهمتها في ابتكار المنتجات².

لذا وجب التنويه إلى أن العلاقة التي تربط بين ابتكار المنتجات وابتكار الإجراءات علاقة قوية جدا ومرتبطة³. وفي هذا السياق، يعزز ابتكار الإجراءات ويقوي القدرة الإنتاجية للمؤسسة، ما يسمح بتحقيق وتطوير وتقديم منتجات جديدة في السوق . كما يشجع ابتكار المنتجات المؤسسات وتجبرها على العثور على إجراءات جديدة أو محسنة . ومع ذلك، فإذا كان الارتباط وثيقا بين هذين النوعين من الابتكار، فإن محدداتهما مختلفة، كما أن سيرورة عملية الابتكار لكل نوع مختلفة عن الآخر⁴. وفي هذا الصدد، فقد أوصت الدراسة التي قام بها كلا من ميتشي وشيهان⁵ Michie, Sheehan، بإيلاء اهتمام أكبر لابتكار الإجراءات وفصله عن ابتكار المنتجات، ما يؤدي إلى فصل محددات كل نوع.

¹ - Heygate, R. , Why are we bungling process innovation?, The McKinsey Quarterly 2, 1996, pp:130–141.

² - Linder, J. C. , Jarvenpaa, S. , Davenport, T. H. , Toward an innovation sourcing strategy, MIT Sloan Management Review, summer 2003, pp:43–49.

³ - Martinez-Ros, E. , Explaining the decisions to carry out product and process innovations: the Spanish case, The Journal of High Technology Management Research, 1999, Vol 10, N° 2, pp: 223–242.

⁴ - للتوسع في هذه النقطة الرجاء مراجعة:

Papadakis, V. , Bourantas, D. , The chief executive officer as corporate champion of technological innovation: an empirical investigation, Technology Analysis and Strategic Management, 1998, Vol 10, N°1.

Gopalakrishnan, S. , Bierly, P. , Kessler, E. H. , A re-examination of product and process innovations using a knowledge-based view, Journal of High Technology Management Research, 1999, Vol 10, N°1.

Sternberg, R. , Arndt, O. , The firm or the region: what determines the innovation behaviour of European firms?, Economic Geography, 2001, Vol 77, N°4.

Lager, T. , Hörte, S. A. , Success factors for improvement and innovation of process technology in process industry, Integrated Manufacturing Systems, 2002, Vol 13, N°3, pp:158–164.

Freel, M. S. , Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity, Research Policy, 2003, Vol 32.

Michie, J. , Sheehan, M. , Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation, Cambridge Journal of Economics, 2003, Vol 27, N°1.

⁵ - Michie, J. , Sheehan, M. , Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation, Cambridge Journal of Economics, 2003, Vol 27, N°1, pp:123–143.

2. تأثير حجم المؤسسة في قرار الابتكار

تختلف العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسة من عوامل داخلية كالخصائص العامة للمؤسسة، الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، هيكل التنظيمي للمؤسسة، أنشطة الرقابة، ثقافة المؤسسة، إدارة فرق العمل؛ وعوامل سياقية كقطاع النشاط، الشبكات، المنطقة، المعارف والتكنولوجيات المكتسبة، الحوكمة والسياسة العامة، الثقافة...

يعتبر قرار الابتكار في المؤسسة قرارا خاصا، إذ تستند هذه الخصوصية على عدة عوامل: طبيعة الصناعة والتي يمكنها، بطريقة أو بأخرى، أن تؤثر في سيرورة العملية الابتكارية للمؤسسات. كما أن لمؤهلات المؤسسات وخصائصها المحفزة على الابتكار يكون لها تأثير كبير في العملية ككل. فالعوامل التي تؤثر على قرار الابتكار في المؤسسة يمكن إجمالها في فئتين، ترتبط الأولى بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات، وتتعلق الثانية بخصائص المؤسسات التي تعنها تختلف عن المنافسين.

ويمكن لحجم المؤسسة أن يعود عليها بفوائد جمة لا سيما فيما يخص أنشطة البحث والتطوير، والتي يمكن ترجمتها إلى ابتكارات. إذ في كثير من الأحيان تفضل وفورات الحجم المؤسسات الكبيرة من خلال منحها إمكانية الإقدام على أنشطة ذات مخاطرة كبيرة. كما يعتبر التكامل الناشئ بين أنشطة الإنتاج والبحث والتطوير مقياسا حقيقيا لتأثير الحجم على مردودية الابتكار. فانطلاقا من هذا المبدأ، فالميل نحو الابتكار يختلف بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة. فبالنسبة لهذه الأخيرة ومع إمكانية اعتمادها استراتيجي الحد من المخاطر، فإنه يمكن للمؤسسات الكبيرة أيضا أن تستغل هذه الاستراتيجي لتحقيق أقصى الأرباح¹. كما أن القدرات الفردية للمؤسسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد تمتاز المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة بقدراتها التمويلية الذاتية، وبقدراتها على توفير الضمانات اللازمة لإقناع الممولين المحتملين. لهذا يمكن اعتبار حجم المؤسسات ميزة لما تتوفر عليه من القدرة على استرداد التكاليف عن طريق مبيعاتها الكبيرة.

ويمتاز حجم المؤسسة بأهميته في شرح النشاط الابتكاري، إذ أن احتمال الابتكار للمؤسسات يزداد نسبيا بزيادة حجمها²، كون أنه لدى المؤسسات الكبيرة ميزة مرتكزة على

¹ - Cohen, W. , Empirical Studies of Innovative Activity, dans P. Stoneman, dir. , The Handbook of the Economics of Technological Change, Basil Blackwell, Oxford, 1996, p: 244.

² - وتعتبر النتيجة التي توصل إليها:

- Schumpeter, J. A. , Capitalism, Socialism and Democracy. Harper, New York, 1942.

اقتصاديات الحجم ، ما يجعلها تسترد نفقاتها الخاصة بالبحث والتطوير أسرع من المؤسسات الصغيرة، لا سيما من خلال استغلال قدراتها الإنتاجية والتسويقية¹، كما يمكنها الإقبال على أنشطة ذات مخاطرة كبيرة نظرا لتوافرها للموارد ، وعلى النقيض من ذلك فإن ال مؤسسات الصغيرة تتميز بنفورها من المخاطرة².

وفي السياق المفروض بفكر شومبيتر (1942)، في الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية، فإن معظم الدراسات تؤكد وجود علاقة قوية بين الميل إلى الابتكار وحجم المؤسسة. وعلى العكس من ذلك، فإن الأعمال التي هدفت إلى توضيح العلاقة بين الابتكار والمحددات الأخرى ، بما في ذلك حجم المؤسسة، تبين وجود علاقة سلبية بين حجم المؤسسات والابتكار. فقد أجرى كلا من بارتشك وأونتورف Bertschek and Entorf بحثا قياسي انطلقا من بيانات لمؤسسات ألمانية بين عامي 1984 و 1989، وكذا بيانات لفرنسا وبلجيكا ، فأظهرت النتائج وجود آثار سلبية بين حجم و الابتكار في حالة بلجيكا، أما في حالة فرنسا وألمانيا في عام 1984 فقد تم تشكيل منحنى على شكل حرف U، أما باقي الحالات فقد أوضح النتيجة بعلاقة مفسرة بمنحنى على شكل جرس. تؤدي هذه النتائج إلى محاولة فهم الأسباب الحقيقية التي أثرت على العلاقة بين حجم ال مؤسسة والابتكار والتي ناقضت فرضية شومبيتر³.

وفي هذا الصدد ، وجد كلا من آكس وأودريتش⁴ Acs et Audretsch تفسيراً لنتيجة المعاكسة لتفكير شومبيتر ، إذ أن حجم المؤسسة يتأثر بالبيئات التكنولوجية المختلفة . وفي هذا السياق، فالدراسة التي قام بها ماك فيرسون MacPherson تؤكد تشابك العلاقة بين الحجم والابتكار، من خلال وجود علاقة سلبية لمتغيرة التنمية المرتبطة مباشرة بحجم المؤسسات، وعملية الابتكار⁵. وفي هذا الاتجاه، تؤيد الدراسة المنجزة من طرف فوجلرس و كاسيمان Veugelers et Cassiman فرضية إمكانية تأثر حجم المؤسسات بعوامل أخرى ، فقد تبين من خلال هذه الدراسة

¹- Stock, G. N. , Greis, N. P. , Fischer, W. A. , Firm size and dynamic technological innovation, Technovation, 2002, Vol 22, p: 542.

²- وتعتبر النتيجة التي توصل إليها

Tsai, W. , Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, Academy of Management Journal, 2001, Vol 44.

Majumdar, S. K. , The determinants of investment in new technology: an examination of alternative hypotheses, Technological Forecasting and Social Change, 1995, Vol 50.

Damanpour, F. , Organizational size and innovation, Organization Studies , 1992, Vol 13.

³- Bertschek, I. , Entorf, H. , On nonparametric estimation of the Schumpeterian link between innovation and firm size: evidence from Belgium, France, and Germany. Empirical Economics, 1996, N° 21, pp: 401–426.

⁴- Acs, Z. , Audretsch, D. , Innovation, market structure and firm size, The Review of Economics and Statistics, 1987, N° 71, pp: 567–574.

⁵- MacPherson, A. D. , Industrial innovation among small and medium-sized firms in a declining region, Growth and Change, 1994, N° 25, pp:145–163.

بأن متغيرة الحجم ، المفسرة لقدرة المؤسسة على الابتكار ، تتأثر بطبيعة الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. وكننتيجة طبيعية، فالعلاقة التي تربط بين حجم المؤسسة والابتكار معقدة لإمكانية صلتها بمتغيرات وعوامل أخرى، وهذا ما لا يلغي بأن المؤسسات الكبيرة لديها موارد أكبر من المؤسسات الصغيرة لتحقيق أنشطتها الابتكارية¹.

3. المهارات والمعارف الابتكار

تعطي المؤسسات أهمية لاستراتيجيات الإدارة والإنتاج والتسويق ... الخ. فاستنادا إلى هذا المبدأ، يمكن للمؤسسات بناء مهارات غير متجانسة، بحسب استراتيجياتها الرئيسية. إذ من ناحية، يمكن بناء المهارات انطلاقا من التفاعل بين مختلف العوامل الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، ومن ناحية أخرى يمكن للبيئة أن تكون بمثابة المحرك الذي يحفز المؤسسة على تنفيذ وتعزيز مهاراتها بالأخذ بتجارب الأطراف الخارجية المختلفة.

وبشكل عام، فافتناء المهارات الأساسية تتطور مع الوقت، فعندما تطور المؤسسة أنشطتها وأهدافها، فإنه تساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على بناء مهارات جديدة من ناحية ، والحفاظ على وتحسين فعالية من غيرها من القائمة من ناحية أخرى . ولذلك، فمن المفيد جدا، حين وضع أو تنفيذ استراتيجي الابتكار الفعال ، تحديد المهارات، وطرق التي من خلالها يمكن الحصول عليه، من أجل تحقيق النجاح في هذه الأنشطة الأساسية . وعليه، فإن للمؤسسات الأكثر ابتكارا ميلا لإعطاء امتياز لمهاراتها في مختلف المجالات ، مثل الإنتاج والتمويل والموارد البشرية² ... الخ. ومع ذلك ، فالمؤسسات التي تبذل جهودا لأك تساب وتحسين مهاراتها الأساسية ، التي تؤثر على النشاط الابتكاري، تصبح أكثر إبداعا من نظيراتها.

فمن وجهة نظر كلية، تتشكل المؤسسات بنفس العناصر، ولكن بنسب مختلفة من مؤسسة لأخرى. إذ في الحقيقة يعكس الفارق في حجم المؤسسات اختلافا عميقا لكفاءاتها الداخلية ، فبافتراض التجانس بين المؤسسات فيما يخص المهارات ، يمكن اعتبار المؤسسات الكبيرة صورة مكبرة للمؤسسات الصغيرة مع ميزة اقتصاديات الحجم الكبير . كون أنه يمكن للمؤسسات الصغيرة

¹ - Veugelers, R. , Cassiman, B. , Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms, Research Policy, 1999, Vol 1, N°28, pp. 63-80

² - تمثل دراسة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قام بها:

Baldwin, J. R. et J. Johnson. , Business Strategies in Innovative and Non-Innovative Firms in Canada, Research Policy, 1995, N° 25.

من أن تستفيد من وفورات الحجم عندما تزيد من عواملها بنفس النسبة . لهذا، تستغل المؤسسات الكبيرة عواملها بطريقة متميزة عن المؤسسات الصغيرة. فإذا تم اعتبار المهارات والمعارف عوامل رئيسية في مجال الابتكار على الخصوص ، وكافة الأنشطة على العموم ، فإنه يمكن تقدير أن استخداماتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، مع مراعاة نسبها . فلا تعتبر المؤسسات الصغيرة فقط غير قادرة على استغلال نفس العوامل ، بما في ذلك المهارات ، بنفس الطريقة التي تستغلها المؤسسات الكبيرة، ولكنها تمتد أيضا إلى عملياتها التصنيعية التي تختلف اختلافا شديدا¹.

ومن خلال دراسة العوامل التي تؤثر على الابتكار في ال مؤسسات، تأخذ المعارف مكانا بارزا: إذ يمكنها أن تنمو داخل المؤسسة من خلال التفاعل بين مختلف الأعوان الداخليين . وبما أن المحيط الداخلي للمؤسسة يعتبر جزءا من بيئتها الكلية، الأمر الذي يجعل من إمكانية اكتساب معارف جديدة مرتبط نسبيًا بالبيئة الخارجية . وفي هذا السياق ، فقد يكون التعاون مع الشركاء الخارجيين مفيدا للمؤسسات لا سيما فيما يخص اكتساب المعارف المرتبطة بالابتكار. فقد ركزت الدراسات السابقة وتوجهت نحو أهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية للأنشطة البحث والتطوير وأثرها على الأنشطة المبتكرة.

4. المحددات الداخلية للابتكار

يمكن تلخيص أهم المحددات الداخلية للابتكار في النقاط التالية:

الخصائص العامة للمؤسسات : والمتمثلة في حجم المؤسسة، عمرها، هيكل رأس المال المؤسسة وكفاءة أدائها الماضية.

الاستراتيجيات العامة للمؤسسة: والتي تمس تعريف الاستراتيجية، وكذا توجهاتها الاستراتيجية، كما يمكن أن تكون استراتيجية المؤسسة مقاسة بما تحمله من استراتيجية التنوع، التصدير والتدويل، التنمية الداخلية والخارجية. ومن ناحية أخرى يمكن أن يتجسد هذا المحدد في استراتيجية الأعمال والتي تتمثل في استراتيجية التميز، استراتيجية تقليل التكاليف و آليات الحماية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: والتي تتعلق بالهيكل عموما، لكهيكل النظامي والمرونة الهيكلية أو أن تكون مرتبطة بدرجة المركزية: لكالمركزية في اتخاذ القرار ومسؤولية المستخدمين؛ أو أن تكون متمثلة في درجة التفاعل بين الوحدات.

¹- Baldwin, J. R. et D. Sabourin. , Adoption de la technologie dans le secteur de la fabrication au Canada, XPB au catalogue Statistique Canada, Ottawa, 1995, No 88, p :512.

أنشطة الرقابة: كدراسة التمويل مقارنة بالرقابة الاستراتيجية.

ثقافة المؤسسة: من مقاومة التغيير، تحقيق الجودة الكاملة (TQM) والتحسين المستمر وثقافة مساندة الابتكار.

فريق التسيير: والذي يهتم بخصائص القائد من وجود مسؤولي المشاريع، خصائص المدير العام، تغيير المدير العام؛ ومن جهة أخرى دراسة خصائص المسير من المؤهلات والخبرات، تحصيل التكاليف والمخاطر المتعلقة بالأنشطة الابتكارية، تحصيل مردودية للأنشطة الابتكارية.

الأصول الوظيفية والاستراتيجيات: كدراسة أنشطة البحث والتطوير الفاعلة والاستراتيجيات، دراسة الموارد البشرية: من مؤهلات وخبرات متعلقة بالعمال واستراتيجية الموارد البشرية المتبعة، دراسة عملية الاستغلال والانتاج والمرتبطة بالتجهيزات الدقيقة والتكنولوجية ودرجة استغلال المهارات، دراسة جانب التسويق من استراتيجيات ومتابعة المنافسين، ودراسة الجانب المالي من قدرة على التمويل الذاتي، رقم الأعمال والأرباح، الميزانية والمتاحات.

5. المحددات السياقية للابتكار

وتتمثل أهم المحددات السياقية للابتكار في النقاط التالية:

- الصناعة، والتي تتعلق بلقطاع التي تنتمي إليه المؤسسة، التطور في القطاع الصناعي وكذا تركيز الصناعة.
- المناطق الخاصة بأنشطة المؤسسة كالتنوع الجغرافي وجوارية أنشطة.
- الشبكات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، كالتفاعلات مع الجامعات، المراكز البحثية، المنافسين، الأعران الصناعيين والمهنيين، مكاتب الدراسات، الموردين، الزبائن.
- اقتناء المؤسسة للمعارف والتكنولوجيات، والتي تمس الامتلاك النظامي وغير النظامي للمعارف والتكنولوجيات.
- الحوكمة والسياسات الحكومية بالاهتمام بسياسات الحوكمة والتمويل الخارجي.
- الإطار الثقافي للمؤسسة، والذي يتمثل في دخول المؤسسة في أنشطة ذات مخاطرة، الجماعية والفردية، والتوجهات الظرفية.

المطلب الثاني: مصادر الابتكار المعرفية

تهدف المؤسسات لضمان استمرارية مصالحها وبناء قدرتها على أن تكون رائدة من بين منافسيها، حيث تعمل جاهدة ل توفير الابتكارات اللازمة ل تطورها. لذا، فيمكنها اختيار بين استراتيجيتين للابتكار إذ يمكن لها أن تطور التكنولوجيا داخليا بالكامل ، وعليه يقوم قسم البحث والتطوير بإدارة أنشطته البحثية بشكل مستقل. وتستند الاستراتيجية الثانية على إيجاد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى وتبادل المعرفة بين إدارتها المكلفة بالبحث والتطوير، وعليه تكوين بحث في شكل من أشكال التعاون التكنولوجي.

وما يجدر التنويه إليه أن المؤسسات ليست مجبرة على اعتماد أحد الاستراتيجيتين السابقتين وترك الأخرى ، فيمكنها الاعتماد عليهما الاثنتين معا واستغلال الفوائد الناجمة عنهما . يمكن للمؤسسة تطوير الظواهر الاقتصادية الناجمة أساسا من استراتيجي البحث والتطوير المتبناة، سواء كانت الأبحاث قد أجريت حصرا داخليا أو أنها نتاج للعمل التعاوني مع مؤسسات أخرى.

1. أنشطة البحث والتطوير والتسريبات المعرفية

تستند، منذ فترة طويلة، الدراسات النظرية المتعلقة بالتعاون في مجال البحث والتطوير على مفهوم التسريبات المعرفية أي انتقال وامتداد المعارف، والتي يمكن أن تكون لها عدة أسباب منها: حركة الموظفين بين ال مؤسسات، المؤتمرات والمناقشات مع الموردين والعملاء . أساسا، تمثل التسريبات المعرفية تلاؤما غير مكتمل لنتائج البحوث، ما ينتج عنها أنشطة خارجية ذات بعد إيجابي للمؤسسات التي لديها حوافز استثمارية أقل في مجال البحث خاصة، لأنها تستفيد من ابتكار منافسيها بوجود انتقال المعرفة عن طريق التسريبات المعرفية.

وعليه، يمكن القول بداية بأنه كلما زادت التسريبات المعرفية كلما نقص استثمار المؤسسات في البحث والتطوير . ففي ظل التسريبات المعرفية يمكن لزيادة الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير أن تستفيد منه المؤسسات المنافسة، التي تصبح فيما بعد أكثر قدرة على المنافسة. ومن خلال افتراض هذه الامكانية، تعمل المؤسسات على التقليل من استثماراتها، واستبدالها باستثمارات المحققة من قبل المؤسسات الأخرى عوض نفقاتها الخاصة، ومن هنا يمكن التكلم عن تأثير الاستبدال¹.

ومن جهة أخرى، فلذا كانت التسريبات المعرفية أقل أهمية، فتتسبب نفقات البحث والتطوير يؤدي إلى نقل الاستثمار في البحث والتطوير مقارنة بموضع المنافسة. إذ بالتسبب بين المؤسسات فيما يخص نفقاتها الخاصة بالبحث والتطوير ، كمجموعة وتحالف بحثي، فإنه يمكن استيعاب تأثيرات التسريبات المعرفية القليلة. ومع ذلك، يمكن للمؤسسات أن تقلل من استثماراتها الخاصة بها فيما يتعلق بالبحث والتطوير، كون أن المنافسة تقل في هذه الحالة. فإذا أدى ارتفاع التسريبات المعرفية، إلى اختفاء الأثر الأول أي استغلال ما تنتجه أبحاث المنافسة وتعوّضه بالتنسيق بين الجهود المبذولة بين الأطراف المتفقة في البحث والتطوير يكون للتسريبات المعرفية آثارا إيجابية للمؤسسات.

وعليه، فمن الممكن ظهور عدة أشكال من أشكال التعاون في مجال البحث والتطوير . فيمكن للمؤسسات أن تقرر حقا تبادل نتائج أبحاثه ، وهذا ما يطلق عليه في مختلف الدراسات البحوث ذات المخاطرة المشتركة (Research Joint Venture (RJV))، وهو ما يقابل نظريا التسريبات المعرفية القوية. ما يؤدي إلى تمييز أربع حالات اعتمادا على الوجود من عدمه للعمليات التنسيقية لنفقات المؤسسات فيما يخص البحوث، وكذا وجود قرارات من عدمها لتقاسم نتائج جهودها البحثية².

ومما سبق، يمكن استنتاج أنه مهما كانت نسبة التسريبات المعرفية، فلإنفاق على بحوث المؤسسات يكون دائما أعلى في حالة وجود البحوث ذات المخاطرة المشتركة، المبنية على تكتلات بحثية مقارنة بالحالات أخرى. إذ يبقى هذا الإنفاق أقل في حالة وجود أنشطة بحثية ذات المخاطرة المشتركة مع المنافسة بمستوى العام للإنفاق على الأنشطة البحثية. ففي الواقع، ينطوي التكتل البحثي ذو المخاطرة المشتركة على نفقات أكبر من التكتلات البحثية العادية كون أن آثار التسريبات المعرفية الداخلية أكثر أهمية في البحوث ذات المخاطرة المشتركة.

¹ - C. d'Aspremont, A. Jacquemin, Cooperative and non-cooperative R&D in duopoly with spillovers, American Economic Review, 1988, Vol. 78, pp:1133-1137

² - Kamien, Morton I & Muller, Eitan & Zang, Israel, Research Joint Ventures and R&D Cartels, American Economic Review, 1992, vol. 82, N° 5, pp: 1293-1306.

2. أنشطة البحث والتطوير و القدرة الاستيعابية

لقد أظهرت العديد من الدراسات التجريبية النوعية والكمية أهمية المصطلح ، في خضام شرحها للميزة التنافسية¹، ولوظيفة الابتكار في المؤسسات. فحدود المفهوم مرتبطة بهيمنة الدراسات الكمية²، فمن خلال التركيز على الدراسات النوعية الأخيرة ، وبتبني منظور إجرائي لمفهوم القدرة الاستيعابية، فإنه من شأنه أن يسمح لنموذج يقوم على القدرات المنقولة، و نقل المعارف أن يستند على مجموعة من العمليات والأساليب الم حددة بحيث أنها تضمن الاستيعاب الأمثل للمعارف. وفي هذا الصدد، فلا يمكن إدراك مفهوم القدرة على الاستيعاب دون معالجة القدرات الديناميكية.

2.1 مفهوم القدرة الاستيعابية

اهتمت الكثير من الدراسات بأهمية القدرة الاستيعابية لل مؤسسات، إذ تعرف القدرة على الاستيعاب على أنها القدرة الديناميكية التي تشكل على أساسها ال مؤسسة وتحافظ على ميزتها التنافسية³. فيتم بناء هذه القدرات من خلال عمليات تنظيمية المؤدية إلى ضمان اكتساب ، تحويل واستغلال المعارف المكتسبة أو المحتملة ، بهدف بناء قدرة تنظيمية ديناميكية حيوية . وعليه فهي تعتبر أحد العوامل الرئيسية للتعلم التنظيمي⁴ والتي من خلالها تتعلم المؤسسة، وتحل مشاكلها¹.

¹ - ولمزيد الرجاء الاطلاع إلى مؤلفات

Teece, D. J. , Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance, Strategic Management Journal, 2007, Vol 13, N°28.

MANANT Matthieu, Stanley DURRLEMAN, Nadia FERAOUN, Thomas FUHR, Etude économétrique des liens entre R&D interne et coopération en R&D, projet dirigé par Manant M. inria, Nice sophia antipolis, juin 2005.

Fosfuri, A. , et Tribó, J. A. , Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance, Omega, 2008, Vol 2, N°36.

Escribano, A. , Fosfuri, A. , et Tribó, J. A. , Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity, Research Policy, 2009, Vol 1, N°38.

Bergh, D. D. , et Ngah-Kiing Lim, E. , Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance, Strategic Management Journal, 2008, Vol 6, N°29.

Gao, S. , Xu, K. et Yang, J. , Managerial ties, absorptive capacity and innovation, Asia Pacific Journal of Management, 2008, Vol 4, N°25.

Fabrizio, K. R. , Absorptive capacity and the search for innovation, Research Policy, 2009, Vol 2, N°38.

De Jong, J. P. J. et Freel, M. , Absorptive Capacity and the reach of collaboration in high technology small firms, Research policy, 2010, N°39.

Murovec, N. et Prodan, I. , Absorptive Capacity, its determinants, and influence on innovation output : Cross-cultural validation of the structural model, Technovation, 2009, Vol 12, N°29.

² - Eaterby-Smith, M. , Absorptive Capacity: A process perspective, Management Learning, 2008, Vol 5, N°39, pp. 483-501.

³ - Zahra, S. A. et George, G. , Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension Academy of Management Review, 2002, Vol 2, N° 27, pp: 185-203.

⁴ - Veugelers, R. , Cassiman, B. , Op-cit, 1999, pp. 63-80.

2.2. الأبعاد المعرفية لقدرة الاستيعابية

انطلاقاً مما سبق، يتضح بأن مفهوم القدرة الاستيعابية متعدد الأبعاد²، والتي تلزم المؤسسة تعزيز قدرتها على الاستيعاب من أجل تعزيز فرصها في الابتكار، إذ تتطلب هذه القدرة مهارات مختلفة للتضمن للمؤسسة الوصول إلى المعارف الخارجية كخطوة أولى. ما يتطلب تكوين المهام مثل تقاسم، وتحويل وإيصال المعارف إلى جميع مستويات المؤسسة انطلاقاً من تحسين المهارات الأساسية من ناحية³، وتعزيز البنية التواصلية للمؤسسة، وحداتها وبيئتها الخارجية، من ناحية أخرى⁴. وتتكون القدرة الاستيعابية من أربعة أبعاد مختلفة:

الافتناء: وتتمثل في عملية امتلاك معارف جديدة محددة، إذ تمثل هذه العملية حافزاً هاماً لبناء علاقات التعاون بين المنظمات⁵. ويعتبر هذا البعد كمصمم المعارف الجديدة للمؤسسة⁶. لذلك، يمثل هذا البعد قدرة المؤسسة على امتلاك وتثمين المعارف الخارجية الأساسية بأنشطة المؤسسة⁷، مع مراعاة المتطلبات المختلفة للاستثمارات المسبقة، امتلاك المعارف المسبقة التميز بالطموح في جمع المعارف الجديدة، أنشطة البحث والتطوير R & D ...

¹- Kim, L. , Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. Organization Science, 1998, Vol 4, N° 9, pp:506-521.

²الرجاء الاطلاع على:

Levinson, N. A. , et Asahi, M. , Cross-national alliances and interorganizational learning, Organizational Dynamics, 1995, Vol 2, N°24.

Mowery, D. C. , Oxley, J. E. , et Silverman, B. S. , Strategic Alliances and interfirm knowledge transfer, Strategic Management Journal, 1996, N°17.

Veuglers, R. et Cassiman, B. , Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms, Research Policy, 1999, Vol 1, N°28.

Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, Absorptive capacity: a new perspective on innovation and learning, Administrative Sciences Quarterly, 1990, Vol1, N° 35.

Kim, L. , Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. Organization Science, 1998, Vol 4, N° 9.

Kedia, B. L. et Bhagat, R. S. , Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management, Academy of Management Review, 1988, Vol 4, N°13.

Mukherjee, A. , Mitchell, W. et Talbot, F. B. , The impact of new manufacturing requirements on production line productivity and quality at a focused factory, Journal of Operations Management, 2000, Vol 2, N°18.

³- Daghfous, A. , Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study, The Learning Organization, 2004, Vol 1, N°11, p: 67.

⁴- Grant, R. M. , The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, California Management Review, 1991, Vol 3, N° 33, pp:114-135.

⁵- Hamel, G. , Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, Strategic Management Journal, 1991, N°12, pp: 83-103.

⁶- Welsch, H. , Liao, J. et Stoica, M. , Absorptive capacity and firm responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented firms, In Actes de la deuxième conference de l'USASBE/SBIDA, Orlando, 7-10 février 2001.

⁷- Zahra, S. A. et George, G. , Op-cit, 2002, , pp:192-196.

الفهم: ويعبر هذا البعد عن القدرة على فهم والتحكم واستيعاب المعارف الخارجية ، ويمكن فهم هذا البعد في مؤسسة، بمعالجة أعمالها المنشورة، ومن ثم يقاس عدد المرات التي تشار إليها بحوث المؤسسات الأخرى التي استخدمتها فعلا . من خلال هذا البعد يتضح أنه من الضروري أن يكون للمؤسسة تنظيما يثمن قدراتها ومهاراتها الأساسية ، و الذي يقوم بتطوير عمليات عملية مناسبة لفهم، معالجة وتفسير المعارف المتأتية من البعد الأول من القدرة الاستيعابية¹.

التحويل: تتمثل في قدرة المؤسسة على تطوير مهاراتها التي تسهل التوفيق بين المعارف الموجودة مع المعارف الجديدة المكتسبة والمفهومة. والذي يظهر في زيادة أو نقص في معارف المؤسسة، أو إعادة تفسيرها للمعارف الموجودة والذي يبني أساسا على النشر والتحويل، وقد تم اقتراح مقياس لهذه المرحلة من خلال عدد الأفكار أو المشاريع البحثية للمنتجات الجديدة

الاستغلال: هي قدرة المؤسسة على تطبيق معارفها الخارجية الجديدة بطريقة تجارية بغية تحقيق أهدافها التنظيمية². فتسمح المهارات الأساسية للمؤسسة بتقنيح ، تمديد وممارسة تأثير على المعارف الموجودة أو تلك المنشأة حديثا عن طريق تجسيدها من المعارف المكتسبة والمحولة³. وقد اقترح مقياس لهذه المرحلة متمثل في عدد براءات الاختراع أو عدد المنتجات المبتكرة.

وانطلاق من الأهمية التي تكتسي مفهوم القدرة الاستيعابية في جعل أنشطة المؤسسة وقدرتها التنافسية مثالية، كان من الأجدر تبني نموذج تودوروا و دورسين⁴ Todorova, et Durisin، والذي يمثل نمودجا محسنا ومنتقا من نمودج زارا وجورج Zahra, et George مستغلا في ذلك نمودج كوهين وليفنتال⁵ Cohen et Levinthal. ولذلك، فيقوم النمودج على إعطاء تفسير جديد للنمودج الذي الذي اقترحه كوهين وليفنتال Cohen et Levinthal، من خلال دمج قيمة المعارف كمكون الرئيس لنمودج السابق، بهدف إظهار وإثبات أن المرحلة الفهم تعتبر مرحلة إطلاق عملية معقدة، والتي لا تؤدي إلى التمييز بين القدرات المحتملة والمحقة المقترحة في نمودج زارا وجورج Zahra, et George، وتقوم على فهم كامل للمعارف المكتسبة.

فوفقا لزارا وجورج، يمكن للمؤسسات تطوير نوعين من القدرة الاستيعابية:

¹ - Idem, p:199.

² - Lane, P. J. , & Lubatkin, M, Relative absorptive capacity and interorganizational learning, Strategic Management Journal, 1998, Vol 5, N°19, pp: 469-472.

³ - Zahra, S. A. et George, G. , Op-cit, 2002, p:199.

⁴ - Todorova, G. , et B. Durisin , Absorptive Capacity : Valuing a Reconceptualization, The Academy of Management Review, 2007, Vol 3, N° 32, p: 774.

⁵ - Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, Op-cit, 1990, pp:128-152.

- القدرة الاستيعابية المحققة : ترتبط هذه القدرة ارتباطا مباشرا ببعدي تحويل واستغلال المعارف داخل المؤسسة، فيسمح تطوير هذه القدرة لل مؤسسة من تحسين أنشطة الابتكار وفرص تطوير المنتجات والعمليات جديدة.

- القدرة الاستيعابية المحتملة : والتي ترتبط بالقدرات على اقتناء وفهم المعارف ، إذ بتطوير هذين البعدين يعطي المؤسسة ميزة التي تمكنها من مواجهة مختلف القضايا الاستراتيجية، بما في ذلك امتلاك القدرات على إعادة تشكيل ومرونة الموارد المتاحة...

وثمة مفهوم مكمل للتسريبات المعرفية والذي ساهم في التحويل من المنظور التقليدي

للعلاقة التي تربط بين الإنفاق على البحوث والتعاون ، والذي يتمثل في مفهوم القدرة الاستيعابية . والذي يمثل قدرة المؤسسة على استيعاب تدفقات المعلومات من المؤسسات الأخرى، أي التسريبات المعرفية. وتعرف القدرة الاستيعابية بعض إنتاجية التسريبات المعرفية : فكلما كانت كبيرة ، كلما كانت للتسريبات المعرفية تأثيرا على إنتاجية المؤسسة. في هذا المعنى ، فمن خلال هذه القدرة يظهر بأن أنشطة البحث الخارجية وأنشطة البحث الداخلية تمثل بدائل ناقصة .

تتمثل الطريقة الكلاسيكية لقياس القدرة الاستيعابية في اعتبار أن الإنفاق الداخلي على أنشطة البحث والتطوير R & D يزيد مع ازدياد هذه القدرة : فيمكن للنفقات الخاصة بزيادة من مخزون معارف المؤسسة، وبالتالي امتلاك أسسا وقواعد لفهم أبحاث المؤسسات المتنافسة.

3. علاقة القدرة الاستيعابية والتسريبات المعرفية

تعتبر كل من القدرة الاستيعابية والتسريبات المعرفية أساس العلاقة التي تؤدي إلى نجاح الأنشطة التعاونية بين المؤسسات. وفي هذا المنحى، تستدعي المنافسة في البحوث ذات المخاطرة المشتركة إنفاق أقل من الحالات التنافسية العادية نظرا للأهمية التي تكتسيها التسريبات المعرفية في البحوث ذات المخاطرة المشتركة. إذ تعتبر النتيجة مهمة في حالة التكتل البحثي ذو المخاطرة المشتركة مقارنة بحالة المنافسة السليطة.

وعندما تتعلق وترتبط القدرة الاستيعابية بالنفقات الداخلية للبحث والتطوير، فإنها تنشئ أثرا إيجابيا للتسريبات المعرفية على النفقات الداخلية للبحث والتطوير هذا من جهة ، وبقلل من التأثير السلبي لتأثير الاستبدال الناجم عن التسريبات المعرفية والذي يؤثر على النفقات الداخلية للبحث والتطوير من جهة أخرى. كون أنه كلما زادت التسريبات المعرفية فمن مصلحة المؤسسات زيادة إنفاقها في الأنشطة البحث والتطوير بغية زيادة قدرتها الاستيعابية واستيعاب أفضل لنتائج البحوث

المستقبل. إضافة إلى ذلك، فليس من مصلحة أي مؤسسة أن تكون في حالة الحلقة المفرغة الناجمة عن التسريبات المعرفية، كون أن خفض الأبحاث الخاصة يعمل على خفض قدرتها الاستيعابية¹.

ومن الضروري أن يكون هناك فهم أكثر شمولاً للظواهر المرتبطة بالأنشطة التعاونية والاهتمام بالعناصر الاستراتيجية، عند اختيار شركاء أنشطة البحث. ويمكن أن يتم هذا انطلاقاً من مفهوم الشبكة التعاونية لعمليات البحث، أي أنه في مقدور المؤسسات أن تقرر عدد المتعاملين الذين يشترك معهم في أنشطتها الخاصة بالبحث والتطوير².

المطلب الثالث: توسيع مصادر الابتكار المعرفية الخارجية

لقد تم انتقاد نموذج إنتاج المعارف، لاعتباره المؤسسة وحدة التحليل الأساسي، إذ عند توسيع النموذج وربطه بالبعد المكاني أو فضائي، يكون مستحيلاً قياس تدفقات المعارف إلى المؤسسة، فهي غير مرئية، ولا توجد أي قناة على أساسها يمكن تتبعها. ولهذا، وانطلاقاً من هذا الغموض أخذت الأطر النظرية في اعتبارها كيفية انتقال المعارف بين الوحدات الجغرافية. ولتوضيح هذا الغموض، أخذ الباحثون يهتمون بنظريات النمو الجديدة بهدف وضع الأساس النظري لتقديم تفسيرات موثوق بها بخصوص الاستعانة بمصادر خارجية للمعارف التي كانت محدودة جغرافياً.

1. تخريج التسريبات المعرفية

ينأى تخريج التسريبات المعرفية على وجه الخصوص من أسواق العمل والتخريجات المالية التي تسهل توفير المدخلات غير السوقية للصناعات المتنوعة بأسعار منخفضة جداً، لكالمعلومات لا سيما التكنولوجية منها³.

¹ - Idem, p : 128-152.

² - فلقد توصل كلا من غويال وموراجا Goyal, Moraga إلى نتيجة مهمة حول التعاون الثنائي من وجهة نظر البحوث ذات المخاطرة المشتركة بالفهم الذي توجه إليه كاميان، وللمزيد يمكن الاطلاع:

Sanjeev Goyal, José Luis Moraga, R&D Networks, RAND Journal of Economics, 2001, Vol32, N°. 4

Kamien, Morton I & Muller, Eitan & Zang, Israel, Op-cit, 1992.

³ - Krugman, P. , Geography and Trade, MIT Press, Cambridge, 1991, p: 53

وبالاعتماد على وفورات الحجم، بما في ذلك المردودية في عملية الإنتاج، فقد فسر وجود اختلاف تقسيمي للأنشطة الاقتصادية بين البلدان والمناطق، أين كان العامل الذي يولد ويثجع على زيادة مردودية الإنتاج يتمثل في التخرج ما بين المؤسسات، وبهذا تم تجاوز التحليل التقليدي المحدد من نظريات المؤسسة الصناعية، نحو اعتبار الوحدات المكانية كأساس الدراسة¹.

فالواجب معرفة إذا كانت للتسريبات المعرفية تحديدًا جغرافيًا، نظرا لأهمية عملية تخريج المعارف التي تظهر جليا من خلال قوتها في اختراق حدود المؤسسات، والناجمة أساسا من عدم القدرة على التفرد بها ما يجعلها مرتبطة بالتخريجات². وعليه، تعتبر التسريبات المعرفية ظاهرة حتمية، والتي لا تتطلب دليلا على أهميتها، فهي تثبت عدم قدرة أي قوة على تحديدها في مكان³، سواء في مدينة، أو منطقة، بلد... إضافة إلى امكانية امتدادها للتمكين من ظهور التسريبات المعرفية المكانية.

2. تأثير البعد الجغرافي في التعاون المعرفي

تعتبر النظريات المختلفة التي تدرس التوقع المكاني ضرورية في شرح تخريج التسريبات المعرفية، خاصة لإمكانيتها على شرح انتقال التسريبات المعرفية في المناطق الجغرافية. وكما تم تناوله، تختلف المعارف عن معلومات، لتجاوزها الفهم البدائي لما يستقبل تقليديا من المعلومات. فالمعارف تتطلب مهارات مكررة للتفسير، خصوصا المعارف الضمنية منها، إذ أنها غير المقننة، وما يميزها أيضا عدم امكانية تدوينها كالمعلومات، كما أنها مميزة بكونها غير تنافسية، ما يستلزم بلأن المعارف الأخرى تعتبر مجال اهتمام التسريبات المعرفية ما يجعلها ذات قيمة في مختلف المجالات.

حيث تستدعي مسألة القرب الجغرافي حل مشكل نقل المعارف. إذ أن الاختراق الفكري يجب أن يهكن من عبور الممرات والشوارع بسهولة أكثر من المحيطات والقارات⁴. فعلى الرغم من أن التطور الملحوظ في عالم الاتصالات جعل من التكلفة الحدية لنقل المعلومات عبر الفضاء الجغرافي ثابتة، في حين أن تكلفة المعرفة الضمنية لا تنقص إلا بالملاحظة والتواصل والتفاعل بين الأعوان بشكل متكرر.

¹ - Romer, P. M. , Increasing returns and long-run growth, Journal of Political Economy, 1986, Vol 5, N° 94, pp: 1002-1037.

² - Arrow, K. , Economic welfare and the allocation of resources for invention, in R. Nelson, ed. , The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton University Press, Princeton, 1962.

³ - Krugman, P. , Op-cit, 1991, p: 53

⁴ - Glaeser, E. , H. Kallal, J. Scheinkman, and A. . Shleifer, Growth of cities, Journal of Political Economy, 1992, N°100, p 1126.

ففي المؤسسات، توجد عدة مستويات من التفاعل أهمها تلك التي تهدف إلى تأمين المعارف من خلال الاتصال المباشر المتكرر¹. وكما في مختلف التفاعلات، بما في ذلك التفاعلات الاجتماعية، تعتبر ذات فائدة وقيمة اقتصادية في نقل المعارف ما بين المؤسسات وفي المؤسسة الواحدة. منه، تتأثر معظم التفاعلات، خاصة في مجال البحث والتطوير وتكوين رأس المال البشري، بالتوقعات، التفضيلات والقيود الخاصة بالأعوان الاقتصاديين².

ومن أجل الحد من حالة عدم التأكد في أنشطة البحث والتطوير، خصوصاً في المجالات الجديدة، يمكن القرب الجغرافي ال مؤسسات من تحسين قدراتها على تبادل الأفكار والقدرات الإدراكية للمعارف الجديدة³. علاوة على ذلك، يعتبر الابتكار وسيلة لتجميع المعارف المكانية المخرجة بهدف خفض تكاليف البحث والتطوير. لذا تركز المؤسسات المبتكرة بشكل عام في المناطق التي تتوفر فيها الموارد المخصصة لأنشطة هذه المؤسسات. وعليه، تعتبر المؤسسات والموارد من المتغيرات الداخلية، لقوة ارتباطها فيما بينها، ما يستلزم تحديد المواقع الجغرافية لأنشطة الابتكار⁴.

ولقد أثبت جافي JAFFE، انطلاقاً من معلمات نموذج، بأن التسريبات المعرفية يمكن استغلالها من طرف الغير بنفس الطريقة التي تستغلها مختبرات البحوث من الجامعات والبحوث الصناعية المختبرات⁵. وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر مخرجات الابتكار وظيفة للمدخلات المبتكرة في نفس المنطقة الجغرافية⁶. فبتوسيع النموذج التي اعتمده فيلدمان Feldman، وبإدخال المعارف الجديدة لتسويق المنتجات الجديدة، يمكن تلخيص بلن وظيفة إنتاج المعارف ذات أهمية في التحليل الجغرافي. ويجب التنويه إلى وجود عدة مساهمات التي بحثت عن عناصر جديدة لقياس مخرجات الابتكار لتطوير المدخلات والمخرجات الابتكارية⁷. فمن المهم الاهتمام بإيجاد عناصر جديدة

¹- Von Hippel, E. , Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation, Management Science, 1994, N° 40, p: 434.

²- Manski, C. F. . Economic analysis of social interactions, Journal of Economic Perspectives, 2000, N° 14, p: 126.

³- Feldman, M. , Knowledge complementarity and innovation, Small Business Economics, 1994b, Vol3, N° 6, p: 368.

⁴- Feldman, M. P. , The Geography of Innovation, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1994a, p:266 .

⁵ Jaffe, A. B. , Real effects of academic research, American Economic Review, 1989, Vol 5, N°79, pp: 957-970.

⁶- Feldman, M. , Knowledge complementarity and innovation, Op-cit, 1994b,, pp: 363-372.

⁷- لمزيد من التعمق الرجاء الرجوع إلى

Anselin, L, Z. J. Acs, and A. Varga, Local geographic spillovers between university research and high technology innovations, Journal of Urban Economics, 1997, N° 42.

Orlando, M. J. , On the importance of geographic and technological proximity for R&D spillovers: an empirical investigation, Federal Reserve Bank of Kansas City Research Working Paper, 2000.

Black G. , forthcoming, The Geography of Small Firm Innovation, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2003.

لقياس مخرجات الابتكار لتطوير المدخلات والمخرجات الابتكارية ، لكون أن عدة دراسات استنتجت بلبنه في المناطق التي تنتشر المعارف الجديدة تأخذ التسريبات المعرفية تركيزا جغرافيا. ويأخذ تقدير دالة الإنتاج المعارف الوحدة المكانية كوحدة للدراسة مفهوما واسعا، فيمكن أن تكون بلدا أو أن تكون وحدات مستهدفة بشكل جيد مثل المدن . ويعتبر في هذا الصدد ، استخدام البلد كوحدة جغرافية مناسبة للملاحظة، إذ من المهم استخدام مفهوم حل المسافات لقياس الامتداد الجغرافي المعرفي للكيلومتر¹ . ومع ذلك ، فقياس مسافات ن كم يستبعد التفاعل والعلاقات الاجتماعية المعقدة، ما يعني أن الجغرافيا هي عبارة عن منصة قوية من أجل تنظيم مختلف الأنشطة الاقتصادية² . ومن جانبها حاول كلا من أوتون برنار Autant-Bernard وأورلاندو Orlando إيجاد رابط تفاعلي بين القرب الجغرافي والتكنولوجي من التسريبات المعرفية ما بين المؤسسات، فوجدا ميل الصناعات المتماثلة للتكتل جغرافيا ما يفسر بوضوح أهمية التسريبات المعرفية بالقرب الجغرافي³ .

3. دور أنشطة البحث والتطوير في التعاون المعرفي

في العالم التنظيمي ، يمكن للجامعات ومؤسسات البحث والتطوير R & D معرفة مستوى تسرب المعارف. فيمكن للمؤسسات الصغيرة، الأقل تمكنا من أنشطة البحث والتطوير ، أن تستفيد من مختلف المعارف باستغلال التسريبات المعرفية التي مصدرها المؤسسات المتخصصة

Agrawal, A. , Importing scientific inventions: direct interaction, geography and economic performance., MIT, mimeo, 2002a.

Agrawal, A. , Innovation, growth theory and the role of knowledge spillovers, Innovation Analysis Bulletin, 2002b, Vol 3, N° 4 .

¹ - وهو ما ذهب إليه كلا من:

Adams, J. D. and A. B. Jaffe, Bounding the effects of R&D: an investigation using matched firm and establishment data, Rand Journal of Economics, 2002, N° 27.

Adams, J. D. , Comparative localization of academic and industrial spillovers, Journal of Economic Geography, 2002, N° 2.

Wallsten, S. J. , An empirical test of geographic knowledge spillovers using geographic information systems and firm-level data, Regional Science and Urban Economic, 2001, N°31.

² - وتم التركيز عليها من طرف:

Feldman, M. P. , The internet revolution and the geography of innovation, International Social Science Journal, 2002, N°54.

Branstetter, L. , Measuring the link between academic science and innovation: the case of California research universities, mimeo, University of California, 2002.

³ - لمزيد من التعمق الرجاء الرجوع إلى:

Orlando, M. J. , Op-cit, 2000.

Autant-Bernard, C. , Science and knowledge flows: evidence from the French case, Research Policy, 2001a, Vol 7, N° 30.

Autant-Bernard, C. , The geography of knowledge spillovers and technological proximity, Economics of Innovation and New Technology 2001b, Vol 4, N°10.

كالجامعات ومؤسسات البحث والتطوير R & D، ما يعطي إجابة للمشكلة المطروحة من طرف آكس، أودريتش وفيلدمان Acs, Audretsch, Feldman حول إمكانية المؤسسات الصغيرة أن تنشئ الابتكارات مع استثمارات هامشية في البحث والتطوير، وعليه فأخراج المعارف تختلف بين المؤسسات المختلفة. ولقد أدت الزيادة في نفقات البحث والتطوير R & D إلى تأثير إيجابي على نتائج هذه الأنشطة، مما يعني تحقيق نمو في معدل الإبداع والابتكار¹. وبالعكس، لا تعطي المؤسسات الخاصة والجامعات استثناء باعتبارها مؤسسات بحثية. إذ يلعب الإنفاق على البحث والتطوير دورا حيويا في مجال الخدمات اللوجستية لتزويد المؤسسات بالمعارف اللازمة لصقل وتحقيق نتائج مرضية للابتكار. وبهذا بمعنى، فإن المؤسسات الكبيرة لديها القدرة على إنشاء حاجتها من المعارف، في حين أن المؤسسات الصغيرة لديها امتياز استغلال التسريبات المعرفية الناتجة عن مختبرات البحثية، كما يمكن اعتبار المؤسسات الخاصة احتياطي للمعارف اللازمة لأنشطة ابتكار المؤسسات الكبيرة. ومن ناحية أخرى، تمثل نفقات الجامعة على البحث والتطوير الغذاء الرئيسي للمؤسسات الصغيرة من المعارف الموصلة للابتكار.

ولقياس تدفق المعارف المستخدمة في الابتكار، تم ابتكار العديد من المؤشرات الخاصة ببراءات الاختراع². فترتيب براءات الاختراع حسب المناطق الجغرافية، وأخذ عينة للتحكم تحتوي على براءات الاختراع المذكورة. ولقد جاءت هذه الدراسات بنتيجة مفاجئة: تمركز جغرافي قوي لبراءات العينة الشاهدة، ما يعني أن القرب الجغرافي واحد من العوامل المهمة في عملية التسريبات المعرفية. ومع هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسات عموما تستشهد في عملية الابتكار، ببراءات الاختراع المحلية أكثر منها من عينة التحكم.

من ناحية أخرى، أظهر أودريتش وفيلدمان Audretsch, Feldman أن الميل إلى تجميع أنشطة البحث والتطوير لديها جغرافيا يأخذ اتجاها قويا في القطاعات التي تتطلب معارف اقتصادية جديدة. ومع ذلك، فإقامة علاقة بين التركيز الجغرافي وأنشطة البحث والتطوير، فإن

¹- Acs, Z. J., D. Audretsch and M. P. Feldman, R&D spillovers and recipient firm size, Review of Economics and Statistics, 1994, Vol 1, N° 100, pp: 336-367.

² من خلال الدراسات التالية:

Jaffe, A. B., and M. Trajtenberg, Patents, citations, and innovations: a window on the knowledge economy, MIT Press, Cambridge, 2002.

Jaffe, A. B., M. Trajtenberg and R. Henderson, Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations, Quarterly Journal of Economics, 1993, N°63.

Almeida, P. and Kogut, B., The exploration of technological diversity and the geographic localization of innovation, Small Business Economics, 1997, Vol1, N° 9.

العامل الرئيسي للتركز الجغرافي للتواجد الإنتاجي يتمثل في الأهمية النسبية للمعارف الجديدة في هذه الصناعة¹.

4. التعاون المعرفي بين الصناعات

إذا كان البعد الجغرافي بين المؤسسات له تأثير على الاستغلال المعرفي مثله مثل نوعية أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة أو تلك التي توجد في محيطها ، فإن الصناعات تتطلب مدخلات في مجال البحث والتطوير مثل مهارات محددة ، والبحوث الأكاديمية والصناعية ، فإن الميل إلى تجميع أنشطة البحث والتطوير جغرافيا قوي جدا . حيث تبقى هذه النتيجة صحيحة حتى بعد مراقبة التركيز الجغرافي. فبمثل البحوث العلمية والصناعية، تساهم اليد العاملة المؤهلة في إنشاء آلية ديناميكية للتسريبات المعرفية، من خلال حركتهم في صناعة دون معالجة التراكم معرفة الأداء لديهم.

وعلاوة على ذلك ، فإن دراسة ميدانية التي قام بها **أودريتش وفيلدمان** Audretsch, Feldman تبين بوضوح أن التوقع والقرب الجغرافي يعتبران صلب عملية استغلال التسريبات المعرفية . فبين سوء فهم الطريقة إنتاج التسريبات المعرفية ، ظهورها جغرافيا في نموذج تقدير دالة إنتاج المعارف وصعوبة فصل ارتباط التسريبات المعرفية بالمتغيرات على المستوى الجغرافي، يظهر تموقع النشاط الاقتصادي بحدوى كبيرة للمؤسسات، في حين أن تعيين نموذج موثوق السببية بعيد الإنشاء والمثال².

5. التكتلات المعرفية أساس تميز المؤسسات

يختلف تنظيم وتركز الأنشطة الاقتصادية بحسب المناطق الجغرافية ، ما يمكن أن يكون أساس التباين في الأداء حتى مع استخدام نفس المدخلات من المعارف. ويأتي هذا الاختلاف أساسا من تباين الثقافات بين المناطق ، كما أن تباين العلاقات بين الأعوان في مناطق مختلفة لها دور لا يمكن إنكاره في التباين في أداء المؤسسات في المناطق المعنية. **فللتبادل**، التداخل والترابط بين الأفراد باعتبارهم ثقافات **في وادي السليكون** لها تأثير مباشر على أداء النشاط الابتكاري للمؤسسات المكونة **لوادي السيليكون** ؛ وعلى العكس من ذلك ، فأعوان المؤسسات التي تقع في

¹- Audretsch, D. B. and M. P. Feldman, R&D spillovers and the geography of innovation and production, American Economic Review, 1996, Vol4, N° 86, pp: 253-273.

²- Audretsch, D. B. and M. P. Feldman. , Small-Firm Strategic Research Partnerships: The Case of Biotechnology, Technology Analysis & Strategic Management, 2003, Vol2, N°15, pp: 273-288.

الطريق 128 في بوسطن هم أقل ترابطاً¹. وانطلاقاً من هذا الجانب ، فقد ساعد الباحثون على توضيح الطريقة التي من خلالها يمكن للبنية الاقتصادية الكامنة داخل الوحدة الجغرافية المدروسة أن تبني وتحسن من الأداء الاقتصادي لل مؤسسات. ففي هذا الصدد ، تتمثل العناصر الهيكلية الرئيسية في معالجة درجة تنوع التنافس المحلي من ناحية، والتخصص والاحتكار من جهة أخرى.

ويمكن ملاحظة بأن تركيز الصناعة في مدينة ما تشجع التسريبات المعرفية بين المؤسسات، ما يوجب وجود تأثير إيجابي على أنشطة المؤسسات البحث والتطوير R & D. وعلاوة على ذلك، فالمعارف الناجمة عن التسريبات المعرفية بين المؤسسات يمكن أن تعتبر امتيازات عن طريق زيادة تركيز من صناعات محددة في مناطق جغرافية محددة². ووفقاً للدراسات الأخيرة ، تتخفف تكاليف الاتصال مع التوافق بين الأفراد وأنشطتهم في المجتمع المدروس ، ما يعني أن أفراد المجتمع ، وكذا أنشطتهم متماثلة . فتقليل التكاليف بدورها يزيد من فرص إنشاء التسريبات المعرفية بين الأفراد. ومن جهة أخرى، فإن إخراج المعارف تعني فقط المؤسسة القائمة والقادمة من نفس الصناعة ، ما يمد من وحدة الدراسة لل مؤسسة نحو المناطق ، لكنه يحد من انشاء من التسريبات المعرفية في نفس الصناعة³.

وعليه، فمن الأرجح أن يمتد إخراج المعارف أفقياً في نفس الصناعة إلى صناعات أخرى ، وذلك لأن التسريبات المعرفية المنقولة ما بين الصناعات تعتبر مصادر صلبة وأساس الاقتصاد القائم على المعارف . إذ أن في معظم الصناعات تتجاوز أهمية التسريبات المعرفية المتأتية من الصناعات الأخرى تلك المتأتية من نفس الصناعة. وعليه، فإن تنوع مصادر المعرفة الموجودة، لا سيما في المناطق والمدن الابتكارية ، تعتبر ملاذ الذي يوفر لل مؤسسات إمداداتها من المعرفة ، والذي يتحقق عادة بتوسيع إخراج معارفها من الصناعة التي تنتمي إليها نحو الصناعات الأخرى. ويشجع التبادل بين الصناعات في نفس المنطقة الجغرافية إنشاء إخراج المعارف للمساهمة في تطوير أنشطة المؤسسات الابتكارية. وبهذا المنطق، فإن الحاجة إلى تنوع المصادر ، كونها حقيقة واقعية في الحياة الاقتصادية للمؤسسات، يتطلب إنشاء تبادلات تكاملية لمعارف المؤسسات لربط علاقات الاقتصاد القائم على المعرفة . ولا تعتبر توفيقه مدى التخصص الإقليمي مقابل التنوع الإقليمي في تعزيز التسريبات المعرفية البعد الوحيد الذي على أساسها يمكن للمؤسسات بناء تكتل معرفي، بل يمتد إلى درجة المنافسة السائدة في تلك المنطقة، أو مدى الاحتكار المحلي.

¹- Saxenien, A. , *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge, 1994.

²- Glaeser, E. , H. Kallal, J. Scheinkman, and A. . Shleifer, *Op-cit*, 1992, pp: 1129-1132.

³- *Idem*, p: 1132.

ويمكن للاحتكار المحلي التفوق على المنافسة المحلية لأن ذلك يزيد من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها الاقتصادي نتيجة لاستثماراتها في المعارف الجديدة . كما يمكن للمنافسة أن تكون أكثر ملاءمة للمعرفة بالعوامل الخارجية مما هو عليه الاحتكار المحلي . وما ينبغي التأكيد عليه أن المقصود من المنافسة المحلية هو التنافس على الأفكار الجديدة الواردة من الأعوان الاقتصاديين، والذي لا يتجسد فقط في تزايد عدد المؤسسات الكبرى المنافسة في تقديم أفكار جديدة. منه، يساهم التنافس بين مؤسسات في دخول مؤسسات جديدة متخصصة في بعض المنتجات الجديدة والذي يرجع أساسا إلى كون المدخلات والخدمات التكميلية من المرجح أن تتاح من المؤسسات المتخصصة الصغيرة وليس بالضرورة من المؤسسات الكبيرة أو من تلك التي تتكامل فيما بينها رأسيا. ولقد أدى اختبار التخصص مقابل التنوع إلى قياس الأداء الاقتصادي من حيث نمو العمالة، باستخدام بيانات نمو الصناعات في 170 مدينة ما بين 1956 و1987 لتحديد الأهمية النسبية لدرجة التخصص الإقليمي والتنوع، ودور المنافسة المحلية في التأثير على معدلات النمو. فقد أظهرت النتيجة مساهمة التنوع الإقليمي في زيادة النمو ، غير أنها لم تقدم أية أدلة فيها إذا كان التنوع أكثر أهمية من التخصص في توليد أنشطة ابتكارية¹.

ومن ناحية أخرى ، فلقد تم الاهتمام بالمدى الذي يتركز عليه تنظيم النشاط الاقتصادي ، لأن يكون مركزا أو ممثلا في تنوع الأنشطة الاقتصادية التكميلية ، وكيف أن البنية الأساسية للنشاط الاقتصادي يؤثر على مخرجات الابتكار . إذ تربط مخرجات الابتكار من المنتجات ضمن مدينة معينة بمدى تركيز النشاط الاقتصادي لتلك المدينة بصناعته ، أو على مدى تنوعه من حيث الصناعات التكميلية التي تتقاسم قاعدة علمية مشتركة . فالأنشطة الابتكارية للمدن التي تتقاسم قاعدة علمية مشتركة ، تبين بأن التنوع عبر أنشطة اقتصادية تكميلية التي تقاسم قاعدة علمية مشتركة يعتبر أكثر ملاءمة للابتكار مقارنة منه بالتخصص . وبالإضافة إلى ذلك، تبين بأن درجة المنافسة المحلية للحصول على أفكار جديدة داخل المدينة هو أكثر ملاءمة للأنشطة المبتكرة مما يقدمه الاحتكار المحلي².

خاتمة الفصل الثالث:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم متطلبات وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة. إذ تتطلب فريقا متكاملين يتضمن التناسق والوحدة والفعالية في أداء أفرادهم . فامتلاك

¹- Ibid, pp: 1133-1139.

²- Feldman, M. , P. and Audretsch, D. Innovation in cities: science-based diversity, specialization and localized competition, European Economic Review,1999, N°43, pp:409-429.

المؤسسة لجهاز يقظة الاستراتيجية متمم بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه، بغية الوصول إلى فعالية الأداء، هو أمر ضروري ومهم في تحقيق نتائج مرضية، لكن الأمر يتعدى وجود فريق للوصول إلى هذه الغاية. ولما كانت المعارف هي المبتغى لوظيفة اليقظة الاستراتيجية، من خلال إعطاء معاني وتفسيرات للمعلومات الإنذار المبكرة المتحصل عليها، فهي تمثل موردا أساسيا لترجمة أنشطة المؤسسة إلى تنافسية حقيقية. فسعي المؤسسة إلى تطوير تنافسياتها مرتبط بحصولها على الموارد المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق هذا الهدف.

وتتوقف فعالية نتائج وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على قدرتها على تحويل معارفها إلى منتجات وخدمات تحسن من وضعها التنافسي. إذ يجب على المؤسسة أن تعزز من قدراتها الابتكارية بناء على المحددات الأساسية في تطوير هذا الجانب. إذ يمكنها تطوير التكنولوجيا داخليا بالكامل وباستقلالية عن المحيط الخارجي، كما يمكنها للمؤسسات تبني طريقة ترتكز على إيجاد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى وتبادل المعرفة بين إداراتها المكلفة بالبحث والتطوير، وعليه إبرام وإنشاء شكل من أشكال التعاون التكنولوجي.

وبغرض الثقة على المنافسة، وجب على المؤسسة أن تعتني بنهجها المعرفي الذي يساهم في إنجاح العملية الابتكارية. فإهمال العديد من المؤسسات لموضوع المعارف والابتكار واعتباره غير مهم في العمل الإداري، يؤدي إلى إحباط وإخفاق العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي. لذا، فالمؤسسة الذكية هي التي تستخدم أفرادها وتحفزهم على الابتكار، وتعمل على جلب التكنولوجيات لاستخدامها في نشاطاتها بغرض التميز في أدائها.

ويتميز الابتكار بخصوصيات الوسائل المستخدمة في العملية الابتكارية، والتي تميز المؤسسة عن غيرها، لا سيما الوسائل غير المادية. ومن أهم محاور هذا الفصل متطلبين رئيسيين: الأول متعلق ببناء المؤسسة لنهجها المعرفي، والثاني يندرج على تعزيز المؤسسة لجهودها الابتكارية والتعاونية لمكرسة للبحث والتطوير. فبتطوير المؤسسات لأهدافها المرتبطة بتعزيز قدراتها الابتكارية والتعاونية، من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة والمحددة للنشاط الابتكاري، تكون أرسى مرتكزا من متطلبات نجاح وتنشيط وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها.