

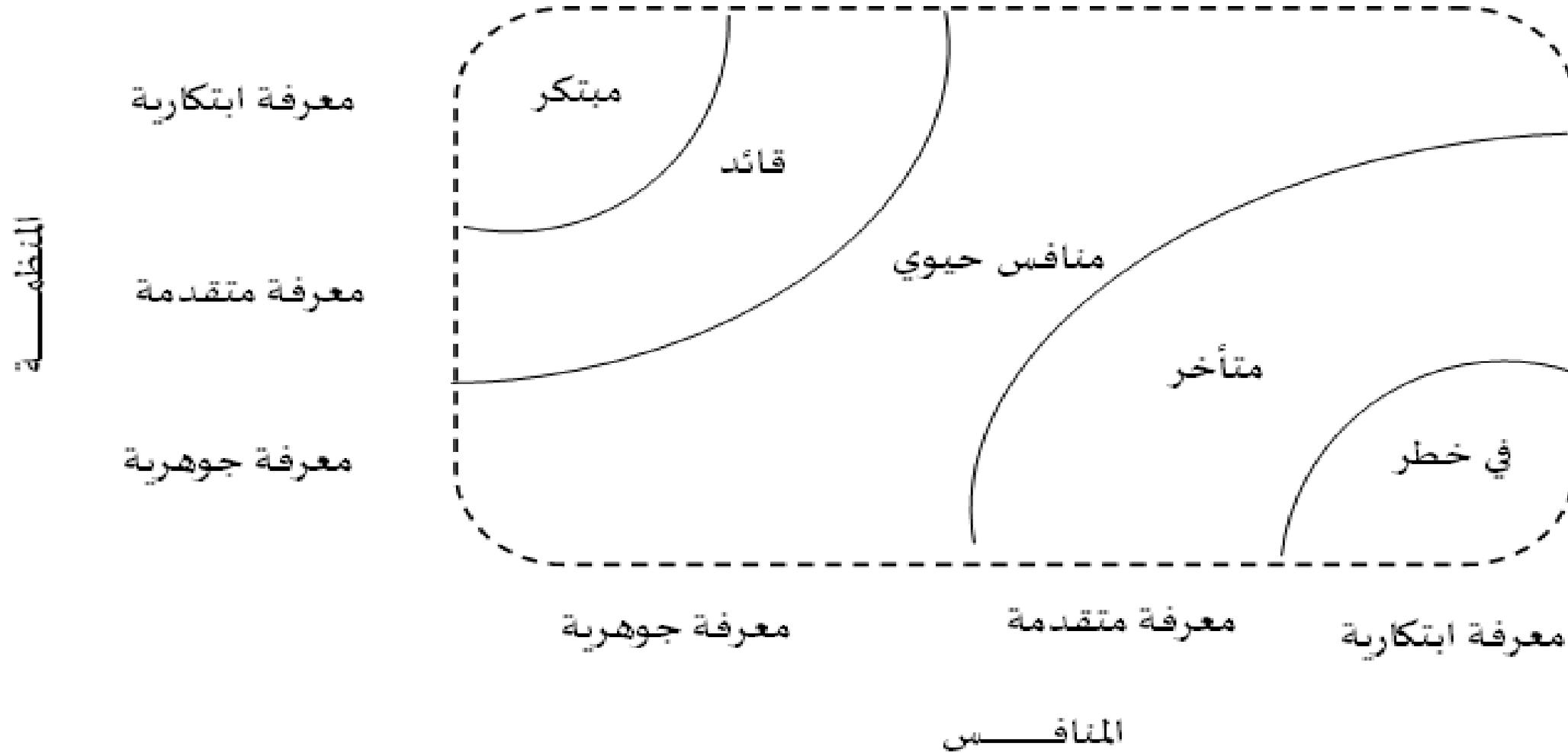
# إدارة المعرفة الاستراتيجية

- تعتبر المعرفة الاستراتيجية حسب MIRANDA & COSTA 2005 كنوع من المعرفة التنظيمية الذي يتضمن الحكمة بدرجة أولى، والتي بهذا المعنى تتعلق بتخطيط، وصف، استشراف، تقييم، توليد الاستراتيجيات وهي تشمل نوعين أساسيين: الأول صريح والذي يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية، والنوع الثاني ضمني ويتعلق بالخبرات، المهارات، المملوكة للاستراتيجيين في المنظمة وأصحاب القرار في جانب اعدادهم للاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهي تعتبر "أي شيء ضمني أو ظاهري تعتمد الإدارة بما يمكنها من إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي لفاعليتها، ولا تتوقف منافعه عند تحديد أو تشخيص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، بل تمتد لتشمل كل ما من شأنه تحقيق رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها على المدى البعيد بفاعلية وكفاءة.

# أنواع المعرفة الاستراتيجية

- ويرى H. Zack 1999 الذي يعتبر من أهم من كتبوا في مجال المعرفة الاستراتيجية، أن تصنيف ووصف ما تعرفه المنظمة ومالذي يجب أن تعرفه بالضبط حول صناعتها وموقعها التنافسي، ليس بالأمر اليسير. فكل منظمة غالبا ما تطور تصنيفا خاصا بها، فوعي المنظمة للعلاقة بين المعرفة والاستراتيجية وتوجهاتها يتجه لأن يكون فريدا ومتميزا، وهذا في حد ذاته قد يشكل ميزة هامة. فالمعرفة الاستراتيجية لأي منظمة حسب Zack يمكن تصنيفها حسب قدرتها على دعم التموقع التنافسي، الى ثلاثة أنواع أساسية هي:
- 1. المعرفة الجوهرية أو الأساسية ( Core Knowledge ) وتمثل المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة. امتلاك هذه المعرفة لا يضمن ميزة تنافسية طويلة، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على الدخول في تلك الصناعة.
- 2. المعرفة المتقدمة ( Advanced Knowledge ) وهي المعرفة التي تضمن للمنظمة تنافسية طويلة، فالمنظمة يمكن ان تمتك نفس القدر والنوعية من المعرفة لمنافسيها، بالرغم من أن المحتوى المعرفي سيكون غالبا مختلفا، وهو ما ينشئ التمايز المعرفي. وهنا تختار المنظمات بدلا من مجرد الأمل في أن تعرف أكثر من منافسيها، أن تتمايز في المحتوى المعرفي عن طريق امتلاك طرق معينة في تطبيق المعرفة.
- 3 المعرفة الإبتكارية أو الريادية ( Innovative Knowledge ) هي تلك المعرفة التي تمكن المنظمة من زيادة السوق وقيادة صناعتها ومنافسيها. فبواسطتها تستطيع أن تغير قواعد اللعب (التنافس) نفسها، وتمثل عامل تميز مهم لها عن المنافسين.

## أنواع المعرفة الاستراتيجية حسب Zack



المصدر:

Michael H. Zack: Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.P 134.

• وإذا أردنا ان نختصر تصنيف زاك Zack يمكن القول أنّ المعرفة الأساسية تتضمن معرفة قواعد اللعب (التنافس) والمعرفة المتقدمة تعني أن تلعب (تتنافس) جيداً وفق تلك القواعد، أما المعرفة الابتكارية فهي تتضمن تغييراً لتلك القواعد وفق منطق خاص (فريد ومميز) بالمنظمة، وأن تجبر المنافسين على التنافس وفق قواعدها الخاصة. إذ لا يكفي أن تنافس أحسن وفق قواعد التنافس بل أن تنشأ قواعد خاصة بك هو قمة التميز التنافسي.

• المعرفة الاستراتيجية ليست ساكنة أو ثابتة، فالمعرفة التي تكون ابتكارية اليوم قد تصبح معرفة أساسية، ومنه فضمان التموقع التنافسي الريادي الحالي يتضمن تعلما مستمرا واكتسابا للمعرفة، فقدرة المنظمة على التعلم، وتراكم المعرفة من الخبرات، وإعادة استخدام تلك المعرفة هو في حد ذاته مهارة تقود الى مزايا استراتيجية.

# مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية

- نجد في الدراسات والبحوث التي تناولت الجانب الاستراتيجي للمعرفة التركيز على عدة مفاهيم متكاملة، إدارة المعرفة الاستراتيجية Strategic Knowledge Management والمعرفة بالإدارة الاستراتيجية Strategic Management Knowledge وأيضا الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، فالمفهوم الأول يركز على إدارة المعرفة الاستراتيجية تتعلق بنتائج التحليل الاستراتيجي وكيفية النظر الى الواقع التنافسي للمنظمة ومعرفة، أما المعرفة بالإدارة الاستراتيجية فيشير لها بعض الباحثين حينما يتحدثون حول الجانب المعرفي والأكاديمي لصاحب القرار في المؤسسة وماهي المعرفة الأكاديمية المطلوبة منه حتى تكون له القدرة في فهم واقع المنظمة التنافسي، أما المصطلح الثالث فنجده كثيرا في الكتابات التي تتحدث عن استراتيجيات إدارة المعرفة والطريقة التي يمكن ان تدار بها المعرفة في المنظمة، ولعل هذه المفاهيم في اطارها المتكامل ترتبط لتحقيق المعنى المتكامل لإدارة المعرفة الاستراتيجية.

# الفرق بين إدارة المعرفة الاستراتيجية وإدارة الاستراتيجية للمعرفة

الإدارة الاستراتيجية للمعرفة Knowledge Strategic Management (KSM)	إدارة المعرفة الاستراتيجية Strategic Knowledge Management (SKM)	
أي معرفة تنظيمية	معرفة استراتيجية	نوع المعرفة
المعرفة التنظيمية التي تهم أي متخذ قرار في المنظمة	المعرفة المتضمنة في اعداد الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي	التركيز
أي عملية في المنظمة	عمليات اعداد الاستراتيجية عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي	العمليات
متخذي القرار، إداريين، العمال بصفة عامة.	الاستراتيجيين ومتخذي القرارات الاستراتيجية	المعنيين
القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، أدوات قياس المعرفة...	الجانب الادراكي، السياق التكنولوجي الثقافة التنظيمية، النمط الاداري	العوامل النظامية

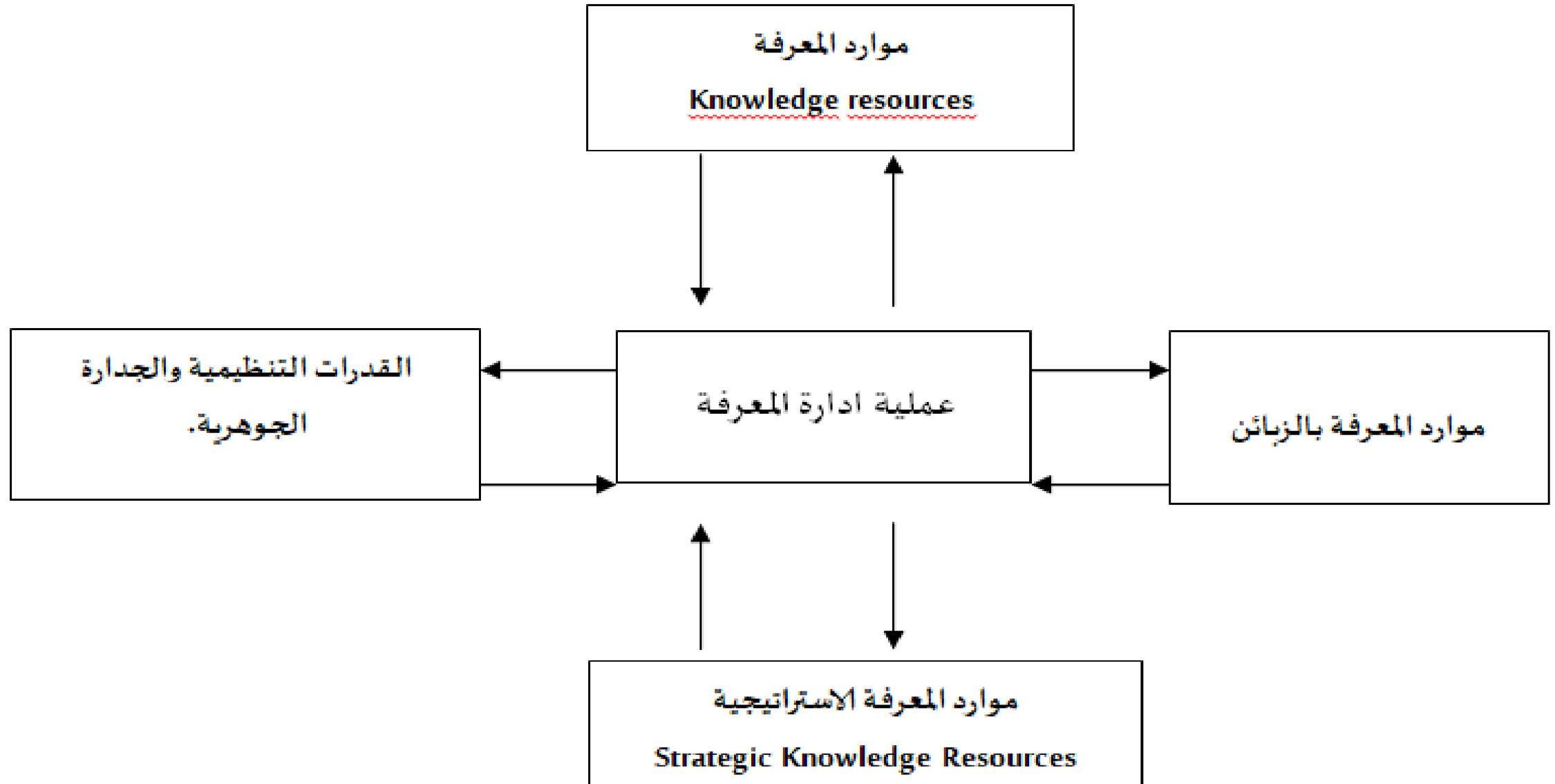
المصدر:

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha; COSTA, S. M. S. . **Strategic Knowledge Management: a conceptual framework**. In: International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005), 2005, North Carolina - EUA. Proceedings, New Jersey: World Cientific, 2005. v. 1. P. 423

• إدارة المعرفة الاستراتيجية تشير الى العمليات والبنى التحتية للمنظمة والتي تستخدم للحصول وانشاء وتبادل المعرفة لغرض اعداد الاستراتيجيه وصناعة القرارات الاستراتيجية، وبالتالي دعم الانسجام بين استراتيجيه إدارة المعرفة واستراتيجيه المنظمة، وتشير استراتيجيه إدارة المعرفة الى المقاربة الشمولية التي تعتمد على المنظمة لدعم انسجام المصادر المعرفية والقدرات مع احتياجات الاستراتيجية من رأسمال الفكري، وبالتالي تقليل الفجوة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة لإعداد استراتيجيتها وما تعرفه حقا.

• نموذج بورتر كما هو معروف يركز على دراسة وتحليل هيكل المنافسة في الصناعة والسوق، بدل التركيز على الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الموارد، فهو يتلاءم مع قواعد الاقتصاد الصناعي وليس اقتصاد المعرفة، بناء عليه وضع **P.H.Jones 2000** نموذج لاستراتيجية المعرفة يتكون من أربعة قوى وعوامل مؤثرة: موارد المعرفة التنظيمية، القدرات والجدارة الجوهرية للموارد الاستراتيجية لشركاء الأعمال، وأخيرا المعرفة بالزبائن، والذي يشبه من حيث الإطار العام نموذج بورتر التقليدي، ويرى غالب أنه بإضافة متغير خامس وهو عملية إدارة المعرفة يتكامل هذا النموذج، والشكل التالي يوضح ذلك:

نموذج استراتيجية المعرفة (القوى المؤثرة)



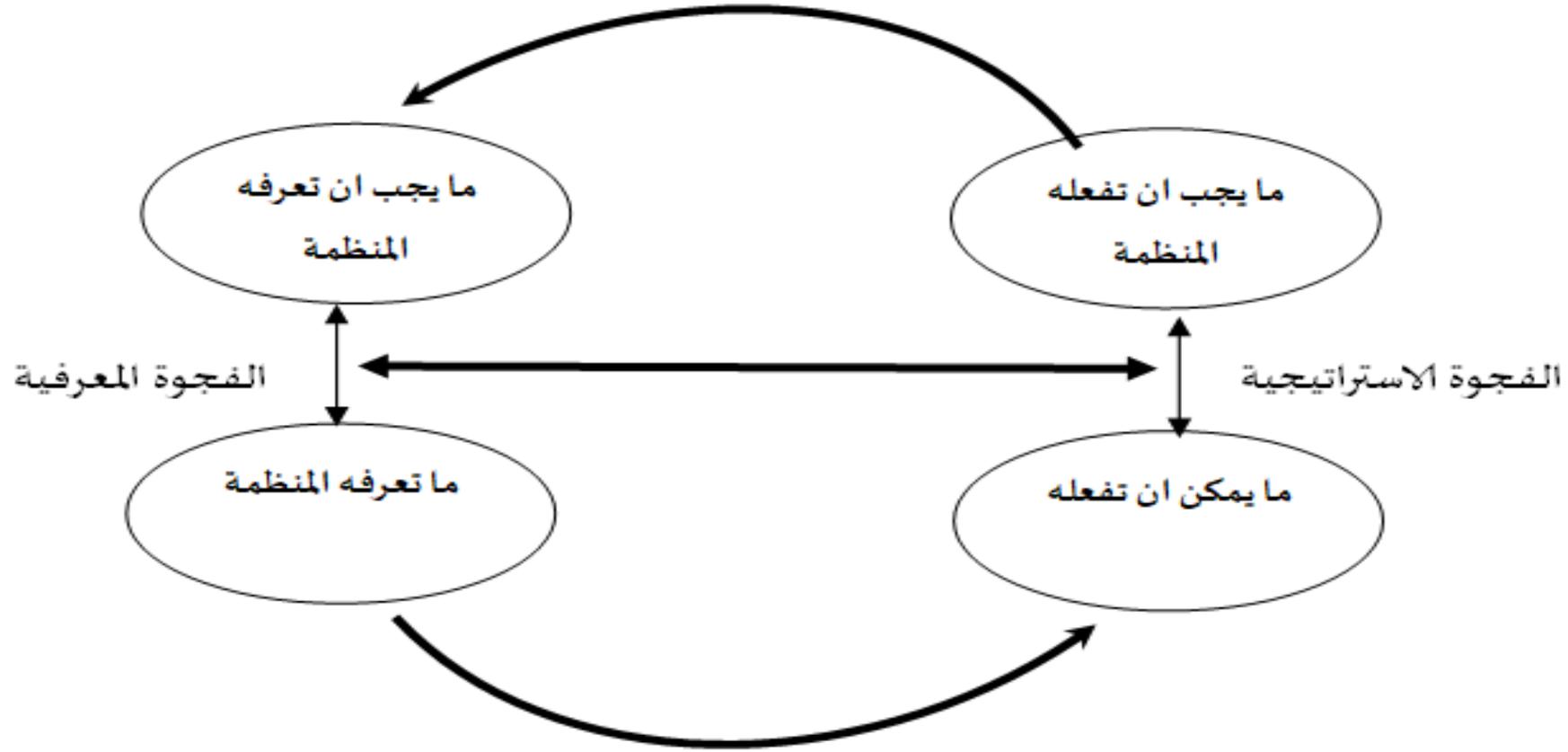
- و حسب نجم فإن إدارة المعرفة هي دالة **FUNCTION** في نمط الاستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تشير بوضوح إلى أن الاستراتيجية هي الموجه أو المرشد طويل الأمد لكل أعمال وإدارات ووظائف الشركة، وكذلك من أجل ضمان وحدة عمل الشركة وراء غرضها الأساسي ويرى **Zack** أن استراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهو بذلك يقترح أربعة مراحل:
- تحديد استراتيجية الأعمال؛
- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الاستراتيجية؛
- تقييم المعرفة التي تمتلكها المنظمة؛
- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعرفية.
- وبناء على ذلك واعتمادا على نموذج القيمة الذي المعروف عند M Porter، قدّم Wang & Ahmed نظرة مشابهة لنموذج يسمى "سلسلة قيمة المعرفة" knowledge value chain، هذا ما يوضحه الشكل الموالي. هذا النموذج يعتبر أنّ إدارة المعرفة هي سلسلة من النشاطات المترابطة، بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، من خلال توفر العديد من إمكانات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايرة المعرفة، وتعني هذه الأخيرة أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي، من خلال تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة التي ذكرناها سابقا. يعدّ هذا النموذج مساهمة هامة من قبل الباحثين، خاصة في تكامل أهداف إستراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، وهذا الشكل القديم الجديد يشير ضمنا إلى أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر، أي الحديث عن الشكل الحديث من المنظمات الذي يطلق عليه المنظمات المتعلمة أو المعرفية.

# تحليل الفجوة المعرفية والاستراتيجية

- انّ المشكلة الأساسية ليست في قضية وجود عناصر القوة والضعف إلى جانب عناصر القوة في المنظمة وإنما في عدم وجود وعي ومعرفة ومعلومات تفصيلية من قبل الإدارة بعناصر الضعف إضافة إلى عدم وجود مهارات وخبرات معرفية ورغبة حقيقية لدى المدراء في معالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المنظمة

• الهدف من تحديد موقع المنظمة التنافسي، هو ما يسميه زاك Zack بتحليل الفجوة، ويفرّق Zack هنا بين نوعين من الفجوة: فجوة المعرفة وتمثل الفارق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما يجب أن تعرفه. أمّا النوع الثاني فيتعلق بالفجوة الاستراتيجية والتي ترتبط بالفعل ومعناه الفارق بين ما يجب أن تفعله المنظمة وما يمكنها فعله، وهو ما يوضحه الشكل التالي

## الفجوة الاستراتيجية والفجوة المعرفية



- للقيام بتحديد الفجوة الاستراتيجية يستعين المديرون بالعديد من الأدوات في مجال التحليل الاستراتيجي، والتي تساعد في تقييم الوضع، انطلاقا من معلومات توفرها البيئتين الداخلية والخارجية. ومن بين النماذج المشهورة في هذا المجال ما يسمّى بتحليل SWOT Analysis الذي يعتبر كأداة استراتيجية تقليدية تحدد نقاط القوة والضعف أي ما تستطيع المنظمة فعله، وأيضا الفرص والتهديدات أي ما يجب عليها أن تفعله.

ويقدم MADANMOHAN RAO مثالا لهذا التحليل في مكاتب الأعمال الصغيرة ،حيث يعرض بعض الأمثلة لنقاط القوة والضعف ويبرز الفرص التهديدات والتي تتعلق بالجانب المعرفي للمنظمة، وسماه بتحليل سووت لادارة المعرفة SWOT ANALYSIS KM كما هو موضح في الجدول التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>- ثقافة تشارك للمعلومات، وليست ثقافة احتكار</li><li>- الموظفون لديهم عدد كبير من المصادر داخلية وخارجية، للحصول على المعرفة</li><li>- صغيرة بما يسهل تداول وتشارك المعلومات بسرعة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تشارك المعارف مرتبط بوقت العمل.</li><li>- ليست جيدة في التعامل مع عدد كبير من المعلومات.</li><li>- غياب أنظمة الإنذار المبكر التي تساهم في سرعة التفاعل مع الأحداث الطارئة.</li><li>- عدم وجود آليات لتخزين المعرفة الظاهرة.</li></ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"><li>- فرص وجود معرفة جديدة من خلال الموظفين الجدد.</li><li>- فرص لاكتساب معرفة أكثر مرتبطة بأقسام جديدة.</li><li>- فرصة لتطوير بروتوكولات واستراتيجيات المعرفة، قبل تطور مشاكل حقيقية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- دورة الموظفين قد تؤدي الى فقدان المعرفة المنظمة.</li><li>- تزايد حجم المنظمة قد يؤدي الى زيادة صعوبة تشارك في المعرفة.</li></ul>

• ويرى هانسن وآخرون Hansen et .al 1999 إن الاهتمام بإدارة المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجيتين، حيث تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه :

• 1. الإستراتيجية الترميزية Codification Strategy تتعلق أساسا بالحواسيب، ومن خلالها يمكن ترميز و تخزين المعارف في قواعد بيانات لتسهيل الوصول إليها.

• 2. الإستراتيجية الشخصية Personalization Strategy

• ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيه من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.