

## أثر التكامل بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تحقيق البراعة التنظيمية

دراسة حالة: شركة عدوان للكيماويات بالجزائر

### *The impact of integration between Knowledge Management and Economic Intelligence on achieving Organizational Ambidexterity Cas study: Adwan chemical industries in Algeria*

د. بن عامر داهينين<sup>1</sup>

كلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

bdahinine@ut.edu.sa

تاريخ النشر: 2024/03/03

تاريخ القبول: 2024/01/13

تاريخ الارسال: 2023/11/03

#### ملخص:

نسعى في هذا العمل إلى إثبات أن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الابتكار القائم على استغلال المعرفة والابتكار القائم على استكشاف المعرفة (البراعة التنظيمية) يقوم على مدى توفرها على نظام "ذكي" لإدارة المعرفة والمعلومات يمكن المنظمة من الحصول على معلومات متميزة تضمن رؤية وتفسيرات عميقة للمحيط المعقد. هذا الذكاء يتجسد في مقاربتين: الذكاء الاقتصادي (EI) وإدارة المعرفة (KM)، اللتان تمثلان قلب نظام الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والمعلومات المستقطبة من البيئة الخارجية والداخلية. نحاول في هذا العمل البحث في إمكانية التكامل بين EI و KM والذي في ظله تعتبر المنظمة نظام لخلق قيمة من المعلومات والمعرفة المستقطبة من أجل تحقيق البراعة التنظيمية. اخترنا لذلك دراسة حالة، واعتمدنا على بيانات كمية جمعت بواسطة الاستبيان، إضافة إلى وثائق الشركة وبعض المقابلات المفتوحة. توصلنا من خلال ذلك إلى أن التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يمكن من تطوير القدرات الديناميكية الاستيعابية، تحقيق المرونة الإستراتيجية وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة. فهو يضمن بذلك تحقيق البراعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** ابتكار الاستغلال/الاستكشاف، البراعة التنظيمية، إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، التكامل بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي KMEI.

#### Abstract:

This paper aims to demonstrate that the organization ability to achieve a balancing strategy between exploitation and exploration (ambidexterity) depends on the association between two approaches: Economic Intelligence (EI) and Knowledge Management (KM), that helps to have a deep understanding of changes while ensuring the improvement of competitiveness. The empirical research consists of a case study where altogether 35 survey questionnaires were conducted. Additional data includes case-specific company documents and open interviews. The results showed that integration between KM and EI ensures the ambidexterity by allowing the organization to develop dynamic absorption capacities, to have strategic flexibility, as well as to improve the current and future organizational performance. By realizing integration between KM and EI, the organization can achieve the organizational ambidexterity.

**Key words:** Exploitation/Exploration innovation, Organisational Ambidexterity, Knowledge Management, Economic Intelligence, KMEI. Model.

## مقدمة:

في ظل بيئة شديدة المنافسة والتغير، زاد اهتمام المؤسسات بتطوير قدراتها الإبداعية من خلال تبني منطق ابتكاري قائم على زيادة وتيرة وسرعة عملية إدخال المنتجات الجديدة للسوق (Brown & Eisenhardt, 1997). هذا النوع من الابتكار يسمى بالاستغلال (exploitation) أو أيضا بالابتكار التشغيلي الذي يستند على استغلال المنظمة لقاعدة معارفها وكفاءاتها من أجل الاستجابة لاحتياجات السوق مع إدخال تعديلات طفيفة على الإجراءات والمنتجات والتقنيات القائمة (March, 1991; O' Cass, Heirati, & Ngo, 2014). يتطلب تحقيق هذا المنطق الابتكاري ترتيبات وممارسات إستراتيجية وتنظيمية خاصة، كاستخدام التجريب وتبني الاختبارات واسعة النطاق بدلا من إجراء بحوث التسويق المطولة والمكلفة. إضافة إلى تنظيم العمل في شكل فرق مشروع (Project teams) من أجل تحسين الإنتاج وكذا تسريع أجال الدخول للسوق (rapidité) (Lenfle & Midler, 2002). هذا التسارع في إدخال منتجات جديدة للسوق يقوم على تسريع عمليات الابتكار في حد ذاتها من خلال إدخال ممارسات تحسينية (Incrémental Innovations) رغبة في تقليص فترة العائد على الاستثمار والمخاطر. ويشار إلى هذا النوع من الابتكار أحيانا بالابتكار المستمر (Continuos Innovation) أو الابتكار المكثف (Intensive Innovation).

غير أنه مع زيادة شدة المنافسة وسرعة التغير، وتقليص دورة حياة المنتجات والتكنولوجيات، وزيادة حالات التعقيد واللايقين التي تعيشها المنظمات، لم يعد استغلال المعرفة الموجودة وحده كافيا لضمان استمرار المنظمة واستقرارها. فتوجهت أغلب المنظمات إلى البحث عن استراتيجيات تمكنها من تنويع الفرص والكفاءات (variété) بدلا من التركيز على تسريع عملية الإدخال التحسيني إلى السوق من خلال تعظيم الاستفادة من المعارف والكفاءات الموجودة (rapidité). ويندرج ذلك ضمن ما يسمى بالاستكشاف (exploration) القائم على أساس مواجهة تعقيد المحيط من خلال تجديد القاعدة المعرفية للمنظمة وخلق الكفاءات الجديدة بدلا من التقييد بالمعارف والكفاءات الحالية، وبالتالي البحث عن مجالات أنشطة جديدة (Bican, Guderian, & Ringbeck, 2017; Clauss et al., 2021). تتمكن المنظمة من خلال هذا المنطق من تجديد معظم العمليات الأساسية للمنظمة (مثل كيفية إدارة علاقات الزبائن أو طريقة التصميم والتصنيع...)، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة السبق أو ميزة الدخول المبكر لسوق جديد عن طريق استثمارها في معارف وكفاءات لا يمتلكها المنافسون بعد. فهي بذلك تسعى نحو الابتكار الجذري التويعي لكونها تعتمد على مهاراتها وكفاءاتها الأساسية وعلى قدراتها الإبداعية في اختراق الأسواق الجديدة وخلق قيمة مختلفة (Danneels, 2002).

لكن، ومع ذلك، فالتوجه نحو إحدى الإستراتيجيتين: الابتكار بالاستغلال أو الابتكار بالاستكشاف، لم يعد اختيارا بل ضرورة حتمية في ظل المحيط المتقلب، إذ هناك مسعى حثيث نحو تبني نظرة إستراتيجية متكاملة ومتوازنة للابتكار تشمل على حد سواء استغلال المعرفة المتواجدة وكذا استكشاف معارف جديدة (Atuahene-Gima & Murray, 2007; Benner & Tushman, 2003; Hu & Chen, 2016; March, 1991). هذه النظرة المتوازنة، رغم صعوبة تطبيقها، تضمن للمنظمة من جهة حماية لما تمتلكه من معارف وكفاءات مميزة، حالة متجددة في العمليات، التكنولوجيا، النظم التنظيمية والإدارية وكذا في الموارد البشرية، ومحاوله استغلالها أفضل استغلال (تعظيم الكفاءة التشغيلية). ومن جهة أخرى، فهي تضمن لها قدرة على المبادرة بالتغيير من خلال الاستثمار في المعارف والكفاءات الجديدة وتطوير تركيبات جديدة منها (قدرات ديناميكية) ومن المنتجات والأسواق والتكنولوجيات لزيادة القدرة على مواجهة التطورات المستقبلية للمحيط والاستجابة لتطلعات الزبائن المستقبليين (المرونة الإستراتيجية) (March, 1991). في إطار هذا العمل، نتعدى تماما فكرة الفصل ونسعى لاقتراح مقاربة تهدف للتنسيق والتوازن بين الإستراتيجيتين لضمان تحقيق الأداء المتميز. هذا الهدف ليس بالجديد، إذ توجد العديد من الأبحاث والدراسات التي سعت لهذا التوازن، ولكن رغم ذلك، مازال هناك العديد من الجوانب المحققة لهذا التوازن والتي لم يتم اكتشافها بعد، ومن ثم فهي تحتاج للمزيد من الاهتمام والدراسة.

**هدف الدراسة:** نحاول في هذا العمل البحث في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التكامل بين منهجيتين:

- من جهة، "إدارة المعرفة" (Knowledge Management وتختصر KM) والتي تهدف إلى ضمان توفير المعرفة الداخلية، رسملتها وتوزيعها على جميع أطراف المنظمة. فهي عملية منهجية نظامية تقوم على إيجاد، اختيار، تنظيم، تفسير وعرض المعلومات والمعرفة بطريقة تمكن من تحسين قدرات البحث وتوسيع الإدراك وإبراز المعنى للمساعدة في تحقيق الفرص الجديدة وحل المشاكل (Bican et al., 2017; Bretonès & Saïd, 2009; Cook & Cook, 2000; Jasimuddin & Zhang, 2009; Karreman, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wijnhoven, 1999). فهي بالتالي تمثل القاعدة المعرفية المدعمة للابتكار القائم على أساس الاستغلال باعتبارها عملية موجهة نحو تطوير نماذج الأعمال المتواجد حاليا لدى المنظمة (Baaziz, 2012; Bretonès & Saïd, 2009; Cohen & Levinthal, 1990; Cook & Cook, 2000; Herschel & Jones, 2005; Taib, Yatin, Ahmad, & Mansor, 2008).

- ومن جهة أخرى، الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence) ويرمز إليه غالبا بـ (EI)، الذي يتضمن كل ممارسات الاستخبارات واليقظة الإستراتيجية، ممارسات نشر وحماية المعرفة الخارجية والداخلية وكذا ممارسات التأثير على المنافس (Blondel, Edouard, & El Mabrouki, 2007; Bretonès & Saïd, 2009; Cook & Cook, 2000; Kadayam, 2002; Knip, 1994; Martre, Clerc, & Harbulot, 2003). فهو يتعلق بقدرة المنظمة على التطلع لنماذج الأعمال المستقبلية (الاستشراف)، إذ يسمح لها بدمج المعلومات الجديدة المستقطبة من المحيط الخارجي واستغلالها في إستراتيجيتها، والقيام بالتالي بتعزيز أنشطتها وتطوير مساراتها. فهو بذلك يحدد الجيل القادم من المعرفة التي يجب على المنظمة إدارتها (Herschel & Jones, 2005)، فمعرفة الغد في هذه الحالة تعتبر أحد الاحتياجات المعلوماتية الحالية للمؤسسة.

هذا التكامل من شأنه أن يدفع المنظمة نحو الذكاء واليقظة المعرفية والمعلوماتية، التي تضمن رؤية عميقة وتفسيرات دقيقة للمحيط المعقد، والتي من شأنها أن تتحول فيما بعد إلى فرص ابتكارية متميزة.

#### أهمية الدراسة:

كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يقومان بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعرفة، والتي تحول المنظمة إلى نظام جماعي مهمته الاستثمار في المعرفة والذكاء المستقطب من الخارج (الذكاء الاقتصادي) ومن الداخل (إدارة المعرفة) من أجل توفير المعلومة والمعرفة الجيدة، للشخص المناسب وفي الوقت المناسب (Baaziz, 2012; Blondel et al., 2007; Cook & Cook, 2000; Herschel & Jones, 2005; Kadayam, 2002; Knip, 2003; Taib et al., 2008). يمكن التكامل بينهما من الحصول على معلومات ومعارف ذات قيمة ومن ضمان أفضل تكامل بين سرعة الاستجابة للسوق (بضمان قاعدة معرفية حالية قوية) والتنوع (بتجديد القاعدة المعرفية الحالية وتطوير نماذج أعمال جديدة) وبالتالي تحقيق ما يسمى بالبراعة التنظيمية (organization ambidexterity) التي تتجسد من خلال التوازن بين ابتكار الاستغلال/الابتكار الاستكشاف. هذا التوازن يمكن المنظمة من

#### فرضيات الدراسة:

- دعم إدارة المعرفة للذكاء الاقتصادي له أثر ذو دلالة معنوية في تحقيق البراعة التنظيمية

- قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة له أثر ذو دلالة معنوية في تحقيق البراعة التنظيمية

#### المنهجية المتبعة للدراسة:

من هنا طرحت إشكالية الدراسة حول مساهمة التكامل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة (نموذج KMEI) في تحقيق البراعة التنظيمية. وسيتم مناقشة هذا الإشكال من خلال التطرق بداية للإطار المفاهيمي المتعلق بالبراعة التنظيمية وتوضيح أهمية التوازن بين استغلال المعرفة المتواجدة واستكشاف المعارف الجديدة، وكذا أهمية التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وقدرته على تحقيق هذا التوازن. على أساس هذا الطرح سيتم عرض منهجية العمل ونتائج الدراسة.

## التعريفات الاجرائية:

- البراعة التنظيمية: قدرة المنظمة على المزج بين السرعة في استخدام الكفاءات الحالية لإدخال منتجات جديدة إلى السوق (exploitation) والتنوع بخلق كفاءات جديدة تضمن ابتكار الغد (exploration).

- إدارة المعرفة: عملية منهجية نظامية تمكن من توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة في صنع القرار.

- الذكاء الاقتصادي: مجموعة الوظائف الفكرية والسلوكية التي تهدف إلى اكتشاف وتفسير السياقات الخفية وإنتاج معرفة مفهومية وعقلانية انطلاقاً من إدارة فعالة للمعلومات بما يضمن اتخاذ قرارات فعالة

## المحور الأول : الإطار المفاهيمي:

## أولاً: البراعة التنظيمية: تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف

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

وتعود أصول هذه المعضلة، حسب أدبيات الإستراتيجية، إلى أعمال Miles, Snow, Meyer, & Coleman (1978) اللذين قاموا بتصنيف المؤسسات إلى ثلاثة مجموعات بحسب: الأكثر قدرة على حشد الموارد والاستفادة منها في تحقيق الأرباح، الأكثر قدرة على التمتع في السوق كمؤسسات مبادرة بالابتكار، وأخيراً الأكثر قدرة على ضمان التكامل بين هاذين الهدفين. وقد قاموا بتسمية هذه المجموعات: المؤسسات "الدفاعية" (defenders)، "المستكشفة أو المبادرة" (prospectors) و "المحللة" (analyzers) على التوالي. هذه التشكيلات الإستراتيجية الثلاث التي حددها Miles et al. وكذا الاستراتيجيات العامة التي اقترحها Porter تشير بشكل غير مباشر إلى إستراتيجيتي الابتكار القائمة على أساس الاستغلال (Exploitation) أو الاستكشاف (Exploration) وكذا عملية المزج بينهما.

ولم يتم توجيه الفكر الإستراتيجي إلى تحليل المحتوى المعرفي الجوهرية للاستغلال والاستكشاف إلا في بداية التسعينات على يد March (1991) الذي يعود له الفضل في ظهور هذين المفهومين ضمن سياق التعلم التنظيمي. حيث أدمج هذين المفهومين في إطار بحثه عن كيفية تحديد محركات الكفاءة والفعالية التنظيمية التي تسمح باختيار الروتينات الأساسية لبقاء المنظمة وكيفية خلق ممارسات جديدة ضمن المحيط المتقلب. وقد عرف استغلال المعرفة الموجودة على أنه تحسين وتوسيع المعارف والكفاءات والنماذج التكنولوجية للمنظمة من خلال إعادة استخدام المعرفة القائمة واستمرارية الاستفادة منها بكفاءة وبشكل تدريجي رغبة في التحسين المستمر لعروض المنتجات. فهو يقوم على الثقة بالمسار التجريبي للمنظمة وبالخبرات المتجذرة في قاعدة المعرفة الحالية لها. ويبين (Bodwell 2011) بأن الاستغلال هو التركيز الإستراتيجي على احتياجات السوق الحالي والزبائن الحاليين. ويصف (March 1991: 71) الاستغلال بعملية "التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التنفيذ"، التي تستوجب التنسيق الجيد بين الأعضاء وضمان التوفيق بين المعارف الفردية والجماعية (Nooteboom, 1996). ومقارنة بحجم العوائد التي يحققها الاستكشاف وكذا ارتفاع درجة الالاقين المرتبطة به، يعتبر الاستغلال أكثر أماناً للمؤسسة. ويحتاج الاستغلال أيضاً قواعد وروتينات ثابتة من أجل إدارة فعالة للأنشطة، وهيكل تنظيمي متكامل (integrated) بما يكفي للسماح بإنتاج الكميات الكبيرة وتحقيق وفورات الحجم وكذا توزيع المنتجات على الأسواق واسعة النطاق. ومقارنة بحجم العوائد التي يحققها الاستكشاف وكذا ارتفاع درجة الالاقين المرتبطة به، يعتبر الاستغلال أكثر أماناً للمؤسسة. فالعوائد الناتجة عنه تكون متقاربة زمنياً، أكثر تأكيداً، أسرع ويمكن تقديرها بدقة. كما يشكل الاستغلال المصدر الرئيس للأرباح التي تعود على المنظمة؛ وهو بذلك يعتبر مصدر أساسي للإنفاق على إستراتيجية الاستكشاف اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في السوق. هذا ما يؤكد March عندما بين بأن: البحوث الأساسية (basic research) تدر عوائد غير مؤكدة، ضمن آفاق زمنية ممتدة وذات أثر متشعب وغير دقيق مقارنة بتطوير المنتج (product development).

أما استكشاف المعارف فهو الاستثمار بشكل مختلف في الموارد والبحث عن البدائل الجديدة التي من شأنها أن تدر عوائد غير مؤكدة، ولا يمكن أن تتحقق إلا في المدى الطويل. ويبين (March, 1991: 71) بأن الاستكشاف يتضمن "عملية البحث، التغير، خوض المخاطر، التجريب، المبادرة، المرونة، الاكتشاف والابتكار". فهو عملية مرنة تكسب المنظمة قابلية للتكيف مع أي تركيبة أو بنية جديدة يمكن اكتشافها في المستقبل، من خلال اكتساب مهارات تقنية جديدة، خبرة سوقية أو امتصاص معارف جديدة من العلاقات الخارجية (Lavie & Rosenkopf, 2006). ويقوم الاستكشاف على تنظيم قائم على الاستقلالية، لا يحتاج إلى عملية تنسيق مكلفة (Nooteboom, 1996).

كلا الإستراتيجيتين ضروريتان لدعم عملية التعلم التنظيمي والتطور، إلا أن هذا الدعم يتوقف على قدرة المنظمة على إدارة مختلف التناقضات المرتبطة بكل منهما (O'Reilly III & Tushman, 2008). أهم هذه التناقضات اختلاف الأهداف والمصدر. حيث تسعى إستراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال إلى تحقيق هدفين مختلفين، فالاستغلال يسعى إلى تحقيق أقصى فعالية للنشاط الإبداعي الحالي على المدى القصير، موجها المنظمة إلى تفضيل الاستقرار باعتباره يقيد التكيف في حدود المجالات التي تعرفها المنظمة فقط (Lewin, Long, & Carroll, 1999). أما الاستكشاف فيسعى إلى بلوغ مستوى من المرونة وقابلية عالية على التكيف (adaptability) مع الظروف المتغيرة التي تمكن المنظمة من تحقيق الابتكار المستقبلي على المدى الطويل (Atuahene-Gima, 2005). التركيز على استغلال الكفاءات الحالية على حساب استكشاف أفكار جديدة يؤدي بالمنظمة إلى وقوع في "فخ النجاح" أو ما يسمى بالجمود التنظيمي (Sørensen & Stuart, 2000) الذي يجعل من الصعب عليها تبني تغييرات في المستقبل لمواجهة التهديدات البيئية، مما يؤثر على الأداء طويل المدى (Hannan & Freeman, 1984). في حين يحدث العكس في حال التركيز على الاستكشاف على حساب الاستغلال من خلال الوقوع في "فخ الفشل"، حيث يتم استبدال الابتكارات بأفكار جديدة قبل إتاحة الفرصة لتلك الابتكارات للمساهمة في تحقيق إيرادات للمنظمة (Volberda & Lewin, 2003). لكن تبقى أهدافهما متكاملة باعتبار أن كلاهما يركز على استخدام المعارف سواء كانت حالية أو جديدة من أجل بلوغ الابتكار، وهذا ما يضمن للمنظمة تحقيق ما يسمى "بالمرونة الإستراتيجية".

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

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

معرفة ومهارات أو استكشاف ما لا تعرفه رغم أن التكامل بينهما أصبح في ظل المحيط المتقلب ضرورة حتمية باعتباره يضمن تحسين نماذج الأعمال الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز (Andriopoulos, 2018).

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

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

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

وبالمقابل، توجه باحثون آخرون نحو التركيز على إمكانية التوفيق بين هاتين الإستراتيجيتين الحتميتين (He & Wong, 2004; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006)، باعتبار أن تصور الاستكشاف والاستغلال كأنشطة مستقلة من شأنه أن يقلل من أفضليات التجميع (synergies) بينها. أهم باحث ركز على هذا التوفيق بين الإستراتيجيتين (March, 1991) الذي أكد على ضرورة خلق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وبالتالي تحقيق ما يسمى بالبراعة التنظيمية (ambidexterity)، لأن نجاح

وبقاء المنظمة على المدى الطويل مرتبطان بقدرتها على الاستثمار بشكل كاف في الاستغلال لضمان البقاء الحالي وكذا في الاستكشاف بشكل كاف لضمان البقاء المستقبلي (Wei & al, 2013). فالمنظمة مطالبة بالحفاظ على أنشطتها الحالية وفي نفس الوقت التوسع بإدماج أنشطة جديدة من خلال تطوير إستراتيجية تخرج بين السرعة في استخدام الكفاءات الحالية لإدخال منتجات جديدة إلى السوق (rapdity) والتنوع بخلق كفاءات جديدة تضمن ابتكار الغد (variety). ويضيف March بأن مجالات التكامل بين الاستغلال والاستكشاف لا تخفى عن أي منظمة، لأن استخدام الكفاءات الحالية بشكل جديد أو في سياقات جديدة يمكن من دعم الاستغلال وفي نفس الوقت استكشاف فرص جديدة. حتى الروتينات الحالية المتراكمة طيلة تاريخ المنظمة تعتبر ضرورية لإستراتيجية الاستكشاف. هذا ما أكده (Abernathy & Clark (1985)، بأنه يوجد نوعين من الابتكار، الابتكار الذي يحسن قيمة الكفاءات والمعارف الحالية ويزيد قابلية تطبيقها والاستفادة منها، والابتكار الذي يحدد أو يدمر المعارف والكفاءات الحالية للخلق الجديد، وبعبارة Schumpeter هو التدمير الخلاق (creative destruction) الذي يعتبر المحرك الأساسي للنمو. وعلى أثر هذا التجديد الاستكشافي، يتم خلق أو اكتشاف روتينات جديدة يجب تكييفها مع النشاط العام للمنظمة والتوفيق بينها وبين الحالية حتى تضمن الاستمرار على المدى الطويل. بالتالي، فالمنظمات التي تنتهج بشكل متزامن الاستغلال والاستكشاف تتمتع بأعلى أداء في السوق (He & Wong, 2004).

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

كل هذه الحجج المدعمة للتوفيق والتوازن بين الإستراتيجيتين مكنت من تطوير مفهوم البراعة التنظيمية الذي يبحث في كيفية تدارك قصور النماذج القائمة على الفصل بين الاستراتيجيتين و"السعي المتزامن إلى الاستكشاف والاستغلال معا" (Gupta et al., 2006, p. 693). والمنظمة البارعة هي المنظمة التي تتمكن من التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال وضعها التنافسي وعمليات البحث عن الفرص الجديدة لضمان وضعيات تنافسية مستقبلية (Gibson & Birkinshaw, 2004). ويضيف March (1991)، بأن المنظمات ذات الأداء المتميز هي المنظمات البارعة المتفوقة بقدرتها على المزج بين الاستغلال والاستكشاف من خلال ضمان إدارة ديناميكية تمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية (أي الحفاظ على الوضع الراهن) إلى وضعية متغيرة مرنة (المرونة الاستراتيجية) قائمة على المبادرة بالجديد بالاعتماد على ما تملكه المنظمة من قدرات مميزة (قدرات ديناميكية استيعابية) تمكن المنظمة من ضمان أداء متميزا. واعتمادا على أعمال March (1991)، Gibson & Birkinshaw (2004) و Gupta et al. (2006)، سيتم في إطار هذا العمل تمثيل البراعة التنظيمية بثلاثة أبعاد أساسية: المرونة الإستراتيجية، القدرات الديناميكية الاستيعابية والأداء المتميز.

## 1- المرونة الاستراتيجية

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

-التنوع في المعارف والقدرات الإدارية (الاستكشاف): هذا المصطلح مستوحى من قانون التنوع المشروط (Ashby, 1964) الذي يعتبر أن التنوع في النظام يجب أن يتوافق مع المحيط حتى يصبح نظاما ديناميكيا. وبعبارة أخرى، فهو يوحي بضرورة مواجهة تعقيد المحيط من خلال القدرة على تنويع القدرات.

-السرعة في إدخال التحسينات (الاستغلال): هنا على المنظمة أن تمتلك القدرات الضرورية على الاستجابة في سياق ومجال محدد، دون أن تكون مجبرة على ضمان القدرة على التغيير مستقبلا.

يميز (Volderba 1996) بين أربعة أنواع من المرونة التنظيمية، كل نوع يمثل تركيبة خاصة من التنوع في القدرات ووقت الاستجابة، وبالتالي يمكن للمنظمة من خلالها أن توازن بين التغيير أو الحفاظ على الوضع الراهن.

- مرونة التحسين (التنوع منخفض والسرعة منخفضة): وهي تناسب اتخاذ إجراءات ثابتة لتحسين أداء المنظمة.

- المرونة الهيكلية (التنوع مرتفع والسرعة منخفضة): تشير إلى القدرات الإدارية الخاصة بتعديل الهيكل التنظيمي، ودوائر صنع القرار والاتصال، من أجل التكيف مع ظروف البيئة.

- المرونة التشغيلية (التنوع منخفض والسرعة عالية): فهي توفر استجابة سريعة للتغيرات المتوقعة، مثل التقلبات في النشاط الإنتاجي للمنظمة.

- وأخيرا، المرونة الإستراتيجية (التنوع عالي والسرعة عالية): فهي تنطوي على تغييرات في طبيعة أنشطة المنظمة. وفي هذا السياق، قد تضطر الإدارة إلى تعديل استراتيجياتها، وتطبيق تكنولوجيات جديدة، أو تجديد منتجاتها بالكامل.

تظهر بالتالي المرونة الإستراتيجية كخاصية أساسية لكل منظمة فعالة (Clauss & al. 2020) تسعى إلى تطوير قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والناجمة عن ظروف داخلية أو خارجية. فهي عملية مبادرة ومواجهة (Proactive-reactive) في نفس الوقت من خلال تجميع المعارف ذات قيمة والكفاءات وتجنيد لها لمواجهة الالاقين (Schön & Argyris, 1996).

## 2- القدرات الديناميكية الاستيعابية

يظهر في هذا العنصر بشكل جلي مدى أهمية اعتبار العلاقة بين استكشاف المعارف الجديدة واستغلال المعارف الموجودة أكثر من مجرد عمليتين مستقلتين تسعى المنظمة إلى المزج بينهما، بل هما في الأساس سلسلة يكون فيها الاستكشاف العملية التي تنتج وتسبق الاستغلال في نفس الوقت (Rothaermel & Deeds, 2004).

فخلافًا للمعتقد السائد بأن المنظمة تلجأ بداية لاستغلال المعارف المتواجدة وتركز عليها إلى ان تستكشف معارف جديدة، فإن الاستغلال أساسا ينتج عن الاستكشاف. حيث في المراحل الأولى من عملية تطوير منتج جديد، تبحث المنظمة عن فرص جديدة من أجل خلق القيمة. خلال فترة الاستكشاف هاته، تنتهج المنظمة عملية بحث استكشافية تتضمن البحوث الأساسية، الاختراع، خوض المخاطر وبناء قدرات جديدة من أجل تطوير المعرفة الجديدة التي سيتم استغلالها لاحقا رغبة في خلق القيمة (Cohen & Levinthal, 1990). فبمجرد الحصول على المعارف المتميزة بالاستكشاف، تتحول المنظمة مباشرة إلى أنشطة الاستغلال (Rothaermel & Deeds, 2004).

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



ويؤكد Zollo & Winter (2002) ذلك من خلال اعتبار القدرات الديناميكية روتينات تطورت بفعل التنوع (الاستكشاف) والتقليد (الاستغلال)، اللذان تربط بينهما علاقة تطور مشتركة (co-evolutionary relationship). تنتج عن هذه العلاقة قدرات ديناميكية استيعابية مميزة تجسد قدرة المنظمة على استقطاب وتمثيل المعارف الخارجية ثم استغلالها في تحسين الأداء الاستراتيجي. واستنادا إلى أعمال Cohen & Levinthal (1990)، تحتوي القدرات الديناميكية الاستيعابية على ثلاث جوانب أساسية: معلوماتية-معرفية، شبكية (reticular) وأخيرا تطويرية. حيث تعتمد القدرات الديناميكية الاستيعابية على المعرفة السابقة، وهذا ما يعكس البعد المعرفي لها. كما ترتبط أيضا بعناصر أخرى مثل المصادر الخارجية والداخلية للمعرفة (العملاء، المورد، المنافسين، الجامعات...)، والتي تجسد البعد الشبكي لها. وتؤكد الأبحاث بأن هذا البعد الأخير يقوم بشكل أساسي على هياكل الاتصال بين المنظمة والأطراف الفاعلة في البيئة (شبكة العلاقات المشتركة فيما بين المنظمات) من جهة وبين الوحدات الفرعية المختلفة للمنظمة (شبكة العلاقات داخل المنظمة) من جهة أخرى (Zollo & Winter, 2002). إذ تمكن هذه الشبكات أعضاء المنظمة من إدراك المعارف المتاحة خارج المنظمة والمساهمة في استقطابها لتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية. بالتالي فمجرد الحصول على المعرفة لا يعتبر كافيا بل على المنظمة تحويلها للداخل بفعل عمليات التفاعل والتشارك وإبراز المعنى (Sensmaking). وكلما تنوعت خبرات المنظمة وتجاربها وقاعدتها معارفها كلما كان من السهل عليها الربط بين المعارف المكتسبة حديثا والمعارف الموجودة والمزج بينها وكذا إثرائها. هذا البعد التطوري يبين مدى ديناميكية القدرات الاستيعابية ويحولها إلى عملية تراكمية قائمة على "ما بعد التعلم" أو "تعلم التعلم" (Learning to learn). بالتالي، تساهم هذه الطبيعة التراكمية للقدرات الديناميكية الاستيعابية في تفسير "ماذا المنظمات التي تتمتع بقدرات استيعابية عالية تعتبر منظمات مبادرة باستمرار ولديها قدرة كبيرة على الاستفادة من الفرص المتاحة والخفية؟" (Cohen & Levinthal, 1990). ويميز Zahra & George (2002) بين القدرات الاستيعابية الكامنة والمحقة، بحيث تمثل القدرات الاستيعابية الكامنة قدرات الاستكشاف، وتعكس قدرة المنظمة على تطوير روتينات وقدرات تمكن من المزج بين المعارف الموجودة حاليا والمعارف الجديدة المتحصل عليها. بالتالي، يرتبط مدى الاستخدام الداخلي للمعارف الجديدة بقدرة المنظمة على اكتساب هذه المعارف واستيعابها. ويؤكد Brion et al. (2008) بأن أنشطة الاستكشاف تقع على هامش الأعمال الأساسية للمنظمة وتتطلب مهارات من خارج الحدود التنظيمية. وبالتالي، فالمنظمات التي تريد التحرر من قيد التكنولوجيات التي تملكها واكتساب تقنيات جديدة يجب أن تلجأ بالضرورة إلى الكفاءات الخارجية. والقدرات الاستيعابية الكامنة تعتبر الحل الذي يعزز تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (Lane & Lubatkin, 1998) ويحسن قدرتها على التعلم. ومن ثم فهي تمكن المنظمة من العمل بشكل استباقي واستكشاف التكنولوجيات الناشئة والفرص السوقية الخفية (Hoang & Rothaermel, 2010).

أما القدرات الاستيعابية المحقة، فهي تنتج عن قدرات الاستغلال، وتمثل مخزون المعارف الذي تمتلكه المنظمة (براءات الاختراع، النماذج الأولية...) والذي يشمل مزيج من المعارف الموجودة والمعارف الخارجية المكتسبة حديثا (Zahra & George, 2002). فالاستغلال يسمح للمنظمة بتحويل وتطبيق المعرفة التي تم استيعابها من خلال دمجها في العمليات التنظيمية، مساهما بذلك في تحسين أدائها. تتيح قدرات الاستغلال الاستيعابية للمنظمة تطوير إجراءات روتينية تسهل تحديد قيمة المعلومات والمعارف التي قد تبدو في بداية استقطابها غير متناسقة ثم تقوم بدمجها وتجميعها لاستنباط الأنماط الجديدة منها (Cohen & Levinthal, 1990). وجود هذه الإجراءات ضمن أنشطة الاستغلال يسهل عملية المزج بين المعارف الموجودة والمعارف الخارجية، ويوفر الآليات الهيكلية والنظامية والإجرائية التي تمكن المنظمات من دمج الأنواع المختلفة من المعارف معا وتصنيفها بحسب قدرتها على تلبية الأهداف التنظيمية. لذلك، ينتج التنوع في مجال الابتكار عن التدفق المتغير للمعرفة الخارجية والموجهة لتطوير الأنشطة الاستغلالية.

يؤكد Zahra & George (2002) بأن القدرات الاستيعابية هي قدرات ديناميكية ناتجة عن المزج بين الاستكشاف والاستغلال ويحددان أربعة مكونات أساسية لها: الاستقطاب، الاستيعاب، التحويل والاستغلال. يشير الاستقطاب إلى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة الخارجية اللازمة لأعمالها. وتتيح الروتينات التنظيمية الموجودة في المنظمة إمكانية تحليلها وتفسيرها وجعلها تفهم من قبل أعضاء المنظمة. العمل على تطوير هذه الروتينات التي تسهل المزج بين المعرفة الحالية والمكتسبة حديثا تجسد قدرة المنظمة على

التحويل. وأخيراً، يستند الاستغلال على الروتينات التي تمكن من تحسين وتوسيع قاعدة الكفاءات الموجودة أو إنشاء قاعدة كفاءات جديدة من خلال إدماج المعارف المكتسبة.

### 3- الأداء المتميز

أهم جانب ركزت عليه الأبحاث لدراسة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال هو قدرته على تحقيق الأداء المتميز. حيث يتفق الباحثون منذ وقت طويل على أن للاستكشاف والاستغلال تأثير مختلف على الأداء، وعلى وجه الخصوص، (March (1991) الذي يؤكد أن استثمارات المنظمة في المعارف والكفاءات الموجودة، وزيادة الكفاءة، وتعزيز التكيف مع البيئة الحالية من شأنه أن يحقق عوائد في المدى القصير قابلة للتقدير بدقة. هذا ما يوجه المنظمة نحو التركيز على تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على عملياتها الحالية وتحسينها. إلا أن هذه التحسينات القصيرة الأجل قد تؤدي إلى عواقب سلبية على المدى الطويل، باعتبارها تقلص فرص التنوع والتكيف في حدود الظروف الراهنة، مما يحملها تكاليف التقادم إذا تغير المحيط (Andriopoulos, 2018). فالمنظمة بذلك تخاطر وتضحى بالأداء الطويل الأجل عن طريق تخصيص مواردها للابتكار قصير الأجل. ومن جهة أخرى، يضمن التوجه نحو الاستكشاف تحسين قدرة المنظمة على التكيف في المستقبل لكن قد يحملها ذلك مزيداً من التكاليف والمخاطر. ويوضح Auh & Menguc (2005) بأن الاستكشاف يساهم في تحقيق الأداء طويل الأجل، من خلال زيادة الحصة السوقية والمبيعات، أكثر من الأداء قصير الأجل المعبر عنه بالعائد على الأصول. بينما يرتبط الاستغلال بالأداء القصير الأجل.

مقابل كثرة الأبحاث المدعمة للآثار المتعارضة المترتبة عن كل من الاستكشاف والاستغلال في تحقيق الأداء، هناك وفرة في البحوث التي ركزت على الأداء الناتج عن الموازنة بين هذين النشاطين. إلا أن نتائج هذه البحوث كانت في الغالب مختلفة ومتعارضة. وبالعودة إلى الفرضية الأصلية لـ March، فإن المنظمات تحقق أداءً متفوقاً إذا سعت بشكل متزامن إلى الاستكشاف والاستغلال مقارنة بالتوجه نحو تفضيل إحداها. وقد تمكن العديد من الباحثين إثبات ذلك وتأكيد العلاقة الإيجابية بين تحقيق التوازن استكشاف/استغلال والأداء (He & Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006). لكن توجه بعض الباحثين الآخرين نحو إثبات العكس، من خلال وجود أثر سلبي للعلاقة بينهما (Atuahene-Gima, 2005; Atuahene-Gima & Murray, 2007)، أو عدم وجود أي علاقة على الإطلاق (Venkatraman, Lee, & Iyer, 2007).

في هذا البحث، نتبنى الاقتراح المساند لفرضية March الأساسية، لأن الاستكشاف والاستغلال يرتبط كل منهما بحركة تعلم مختلفة لكن متكاملة من شأنها أن تدفع المنظمة نحو تحقيق الابتكار الحالي والمستقبلي. بالتالي فتحقيق مستويات مرتفعة من الاستكشاف والاستغلال معا يؤدي إلى تعزيز الأداء، باعتبار أن الحفاظ على كفاءة عالية في العملية الحالية قد يتزامن مع اكتشاف فرص جديدة واستقطابها (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013)، مما يمكن المنظمة من تفادي حالات الجمود التنظيمي. لذلك، يدفع التوازن بين الاستكشاف والاستغلال نحو الاستفادة من آثار التكامل في دعم الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (Gupta et al., 2006).

وبعبارة أخرى، من أجل دعم ميزتها التنافسية، يجب أن تحاول المنظمات انتهاز مسارات ابتكارية مختلفة في أن واحد. فعلى المدى القصير، تحاول المنظمة التوجه نحو تحقيق الكفاءة من خلال زيادة الاستقرار والسيطرة والرقابة؛ وعلى المدى الطويل، تتوجه نحو الابتكار من خلال تحمل المخاطر والتعلم بالممارسة (learning by doing). وبطبيعة الحال، عليها أن تتبع هاتين الإستراتيجيتين بشكل متزامن ومتوازن. ويضيف (He & Wong (2004) بأنه عندما تكون هناك تفاعل بين إستراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال، فإن ذلك يزيد معدلات نمو المبيعات، لكن في حالة وجود اختلال نسبي بينهما فإن ذلك سيؤثر سلباً على معدلات نمو المبيعات.

### المحور الثاني: التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وقدرته على تحقيق البراعة التنظيمية

زادت أهمية الذكاء الاقتصادي وكذا إدارة المعرفة مع زيادة حجم المعلومات الداخلية والخارجية، المهيكلة وغير المهيكلة، نظراً للتدفق الهائل واللحظي للمعلومات وكذا التغير في طبيعة المعلومات نفسها وتعقدتها من حيث الحجم والوفرة والأهمية. فأصبح من الصعب كشف معنى كل المعلومات ومعرفة قيمتها واستغلالها في تحقيق ميزة تنافسية، خاصة وأن المعلومات تمثل المادة الخام لإنتاج المعرفة وكذا

أحد أهم أنواعها (المعرفة الصريحة). ومن جهة أخرى، زادت أهمية الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة مع التحول الواسع لطبيعة المنظمات إلى منظمات قائمة على المعرفة، حيث يحتاج أغلب العاملين فيها إلى أكبر قدر من المعلومات لأداء النشاط بفعالية، وتحتاج المنظمة إلى قراءة ذكية للسوق لاستكشاف الفرص الجديدة أو خلقها. ولا يمكن للمنظمة مواجهة هذا التحدي إلا من خلال تبني نظام "ذكي" لإدارة المعرفة قائم على يقظة معلوماتية، تمكنها من الحصول على المعارف والمعلومات المتميزة، خاصة غير المهيكلة منها والتي تضمن رؤية عميقة وتفسيرات دقيقة لحالات عدم التأكد. بالتالي، فكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يقومان بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعرفة، التي تشمل مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بتدفقات المعلومات المنظمة، والتي يمكن مزجها من الحصول على معلومات ومعارف ذات قيمة ومن ضمان أفضل استثمار في رأس المال اللامادي.

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

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

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

توصف إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية نظامية تمكن من توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة في صنع القرار (Blondel, Edouard, & El Mabrouki, 2007)، حيث:

- **توليد المعرفة:** هي عملية إبداع وابتكار لمعرفة جديدة لزيادة الرصيد من رأس المال المعرفي من أجل إيجاد حلول للمشكلات.
- **تخزين المعرفة:** هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها، من خلال تخزين وحفظ تجارب وحلول المشاكل التي اعترضت تنفيذ أعمال سابقة، ليتم استغلالها عند الحاجة
- **مشاركة المعرفة:** وهي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين.
- **تطبيق المعرفة:** وهي عملية استغلال المعرفة المتوفرة والجديدة في تحقيق ميزة تنافسية أو حل مشكلة قائمة.

ومن جهته، يمثل الذكاء الاقتصادي أيضاً في جوهره عملية إدارة للمعلومات والمعرفة من أجل تعزيز تنافسية المنظمة ودعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد عرفته Martre & al. (1994) بأنه نهج يشمل جميع التدابير المنسقة لجمع المعلومات

ومعالجتها وتوزيعها وحمايتها والتي تكون ذات قيمة للاعبين الاقتصاديين والتي يمكن تحقيقها بالوسائل القانونية. هدفها النهائي هو تزويد صانعي القرار في المؤسسات أو الحكومة بالمعرفة لفهم بيئتهم وتعديل استراتيجياتهم الفردية أو الجماعية وفقاً لذلك. وبالتالي، فإن الذكاء الاقتصادي هو امتداد لتقنيات "المراقبة" المختلفة (سواء كانت في شكل مسح بيئي أو استخبارات تسويقية أو ذكاء تنافسي أو ذكاء أعمال) وتقنيات حماية الأصول الرئيسية، مع الأخذ في الاعتبار بشكل جوهري الإجراءات المؤثرة التي يمكن اتخاذها من قبل المؤسسات عند صياغة الاستراتيجيات، وكذلك حملات المعلومات والتضليل (Martre et al., 1994). لذلك، فالذكاء الاقتصادي يمثل مجموعة الوظائف الفكرية والسلوكية التي تهدف إلى اكتشاف وتفسير السياقات الخفية وإنتاج معرفة مفهومية وعقلانية انطلاقاً من إدارة فعالة للمعلومات بما يضمن اتخاذ قرارات فعالة. فهو بذلك يعكس القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة من خلال ربطه بعلاقة تفاعلية بين المعلومات والمعرفة والفعل (أو التصرف والممارسة action) من أجل اكتشاف المشاكل الجديدة وحلها (Andriopoulos, 2018). وهنا تبدو أهمية المعرفة كمكون أساسي في عملية الذكاء الاقتصادي كما هي في إدارة المعرفة.

عموماً، تبدأ عملية الذكاء الاقتصادي بإنتاج المعلومات والمعرفة، ويتم ذلك عن طريق توظيف المعرفة الموجودة في استقطاب واستيعاب المعلومات من أجل إنتاج معارف جديدة. فعملية استقطاب المعلومات هاته هي عملية معرفية بالدرجة الأولى ومدعم أساسي لعملية التعلم. فهي تعكس القدرة على الربط الفعال والمعنوي بين الإشارات (اليقظة) والتحليل العميق والسريع للمشاكل المعقدة لفهمها من خلال ما تمتلكه المنظمة من مهارات للتفسير (خلق المعنى). هذا ما أكدته الباحثين (Cohen & Levinthal (1990)، عندما بينا بأن عملية استقطاب واستيعاب المعلومات عموماً تبرز عن قدرة المنظمة على التحديد الدقيق والسبقي لقيمة المعلومة الجديدة واستيعابها وتطبيقها لتحقيق الأهداف. فكلما زادت هذه القدرة على فهم المعلومات وتمييز قيمتها، كلما تمكنت المنظمة من استباق الأحداث (Proactive) واستغلال أكبر قدر ممكن من الفرص أو خلقها، كلما اكتسبت المنظمة القدرة على التصرف والتأثير والتي تتجسد في القدرة على فهم العلاقات فيما بين الأحداث بطريقة تمكن من توجيه الفعل إلى تحقيق الهدف المرغوب فيه (اتخاذ القرار الذكي).

فكلاً من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي تشتركان في عملية تحويل المعلومات إلى معرفة ذات قيمة ويستند كل منهما في ذلك على نفس القدرات المعرفية الجماعية. فهما يتدخلان في هذه العملية كأنظمة معلومات مكونة من مجموعة أدوات وإجراءات جماعية موجهة نحو عملية التعلم التي تحول المعلومة إلى معرفة والمعرفة إلى قرار. القرار المتخذ يصبح مصدر للتعلم التنظيمي ويعمل على إثراء قاعدة المعرفة للمنظمة وكذا قدراتها. إلا أن لكل منهما هدفه وطريقته الخاصة في ذلك، ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في ثلاث نقاط أساسية: حسب نوع المعلومات، مجال استغلالها والهدف منها.

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

**- مجال استغلال المعلومات:** يكون تبادل المعلومات في إطار الذكاء الاقتصادي ضيق ومحدود في إطار المستوى الاستراتيجي للمؤسسة. أما بالنسبة لإدارة المعرفة، فالتبادل يكون على نطاق أوسع باعتباره يشمل كل الأطراف في مختلف مستويات المنظمة. وتستند إدارة المعرفة على نظم إدارة المعرفة التي تضمن للمؤسسة تحقيق قيمة مضافة من خلال عملية تحويلها للمعلومات الخام إلى

معرفة عن طريق رسميتها ونشرها وتفعيلها. فهي تسمح بتبادل المعرفة، وهو الهدف الذي لا يمكن إيجاده في إطار الذكاء الاقتصادي باعتباره يقوم بحفظ وحماية هذه المعارف وتخصيصها لمجال محدد في المنظمة.

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

لكن ورغم هذه الفروقات، إلا أن الكثيرون يخلطون بين إدارة المعرفة (KM) والذكاء الاقتصادي (EI)، فوفقا لمسح شامل أجراه مكتب الاستشارات OTR، 60% من الاستشاريين لا يفرقون بين المفهومين. هذا الخلط يعتبر جزئيا دليلا للتقارب بينهما باعتبارهما يمثلان معا إستراتيجيتين قائمتين على الاستثمار في المعلومات والمعرفة، يمكن للمنظمة من خلالها تعزيز رؤيتها وبصيرتها من أجل تخفيض تعقيد المحيط واتخاذ القرارات الفعالة. لذا يجب التعامل معهما ككل متكامل والاستفادة من التكامل بينهما في تحسين إدارة رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي.

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

ويؤكد Okkonen & al. (2002) بهذا الصدد بأن التكنولوجيا التي يستخدمها الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة تكاد تكون نفسها، غير أن تلك التي يستخدمها الذكاء الاقتصادي مخصصة لجمع وتحليل المعلومات وتلك الخاصة بإدارة المعرفة موجهة لإدارة المعلومات والخبرات والكفاءات. ويضيف Herschell & Jones (2005) بأن تقنيات الذكاء الاقتصادي كتلك التي تتعامل مع المعلومات المنظمة والمهيكلية الموجهة لاتخاذ القرارات في المنظمة، في حين تعتبر إدارة المعرفة مخصصة لإدارة ومعالجة المعلومات غير المهيكلة. فدمج النوعين من التكنولوجيا يمكن حسب هذين الباحثين من الاستفادة من مزايا كلا المقاربتين ضمن عملية مشتركة. ومن وجهة النظر غير التكنولوجية، يبين Blondel & al. (2007)، بأن الذكاء الاقتصادي يركز عموما على المعلومات والمعرفة الخارجية للمنظمة بينما تركز إدارة المعرفة على المعلومات والمعرفة الداخلية، لكن هذا التمييز يفقد معناه خاصة عندما نحاول تطبيق هذه الرؤية على مؤسسة كبيرة أو على شبكة مؤسسات. ومع ذلك، يضيف الباحثان بأن التقارب بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يمكن أن ينظر إليه من زاويتين:

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

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

ويمكننا أيضا ذكر أعمال Bretonès & Saïd (2009) اللذان قاما بدمج المفهومين في إطار دورة كاملة تعتبر إدارة المعرفة فيها خطوة الاستبطان (النظر إلى الداخل أو Introspection) الأساسية الأولى للمنظمة قبل البدء في التفكير في الخارج من خلال عملية الذكاء الاقتصادي. وبالاتفاق مع رأي Bruté de Rémur (2006)، فقد نتج عن التفاعل بين إشكالية إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، دمج أغلب الدراسات لهذين التخصصين بشكل غامض وعشوائي. هذه الملاحظة الأولية، تستدعي دراسة عميقة لمجالات التكامل بين المفهومين لتفادي الخلط بينهما ولمعرفة كيف ستكون التطورات المستقبلية لكل منهما (de Rémur, 2006).

سيتم تناول هذا التكامل من جانبين: إدارة المعرفة كدعم للذكاء الاقتصادي، والذكاء كقائد لإدارة المعرفة.

**1- إدارة المعرفة كدعم للذكاء الاقتصادي: اثر هذا الدعم على البراعة التنظيمية؟**

يعتبر (Baaziz 2012) إدارة المعرفة كجزء من الذكاء الاقتصادي، حيث تمثل إدارة المعرفة الوجه الداخلي للذكاء، باعتبارها تساهم في نشر وتبادل المعلومات والمعرفة والحكمة فيما بين الموظفين حول كيفية أداءهم لمختلف المهام والوظائف الضرورية لسير المنظمة. ويضيف (Bretonès & Said 2009) بهذا الصدد بأنه لا يمكن للذكاء الاقتصادي، الموجه نحو الخارج، أن يتحقق عمليا إلا بعد عملية استبطان (Introspection) كبيرة تقوم بها المنظمة. أي بعد أن تكون المنظمة قد تمكنت من الحصول على معارف دقيقة وتطوير إجراءات وروتينات تجعلها قادرة على تشفير ما يستقطب من معلومات ومعارف. وهذا ما يعكس حاجة المنظمة إلى قدرات استيعابية محققة حتى يكتمل دعم إدارة المعرفة للذكاء (Filippini & al. 2012). إذ يجب أن يتجذر الذكاء الاقتصادي أولا في ثقافة المنظمة حتى تتمكن من تحديد مهامه، والكفاءات اللازمة له، وكذا الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات، ومعرفة طريقة تداول المعلومات والمعارف... وباختصار يتوقف الذكاء على مدى توفر نظام لإدارة المعرفة التي تعتبر الذاكرة التنظيمية فيه أحد أهم الجوانب التي يجب البدء بتأسيسها. هذه الذاكرة تجعل عمل الذكاء الاقتصادي فعال، باعتبار أن المعرفة المهيكلة حول هذه الذاكرة تضمن تحديثها المستمر (Herschel & Jones, 2005). بالتالي، توفر الذاكرة وكذا إدارة المعرفة عموما كل المعرفة الضرورية لتحديد أي معلومات ومعارف تحتاجها المنظمة، وأي منها يعتبر ذو قيمة إستراتيجية، ومن يقوم بتحليلها، وكيف يجب توزيعها... في ظل حركة تعلم استغلالي قائمة على قدرات استيعابية محققة. هذه الأخيرة، تمثل الرصيد المعرفي الذي يمكن من الاستقطاب السهل والاستيعاب الفعال للمعلومات والمعارف الجديدة (Cohen & Levinthal, 1990).

بالتالي، تزود إدارة المعرفة الاقتصادي بالدعم المنهجي وبقاعدة معرفية يمكن للذكاء من خلالها اختيار أنسب المعلومات والمعارف المساعدة على أداء أنشطته. حيث يحتاج الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة حتى يتمكن من تطوير قدرات تضمن خلق المعنى من المعلومات المستقطبة من خلال وضع الافتراضات الأولية، وتحليل المواقف والظروف الجديدة والوصول إلى وضع السيناريوهات المساعدة على اتخاذ القرار. أي بمعنى آخر، يطور الذكاء القدرات الاستيعابية الكامنة من خلال إدارة المعرفة، فهي تزوده بقدرات الاكتشاف وتوليد المعلومات غير المهيكلة في إطار ما يسمى بإنتاج أو توليد المعنى (sensemaking). وهنا تبدو أهمية التكامل بين أنشطة إدارة المعرفة وجهود الذكاء الاقتصادي لتطوير القدرات الديناميكية الاستيعابية المساعدة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف.

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

ومن جهة أخرى، يبين (Kadayam 2002) بأن التقارب بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يعمل على تعميق وتوسيع كمية المعرفة والمعلومات المطلوبة عن طريق زيادة قيمة الذكاء والعائد على الاستثمار منه، حيث يمكن المنظمة من اكتساب بعد النظر والإدراك الواسع عند قراءة المحيط وتوليد المعنى من خلال جمع المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة. هذا الدعم من شأنه أن ينوع استجابة المنظمة بحسب الظروف المتوقعة (المرونة الإستراتيجية) ويكسبها نظرة استباقية للأمور تمكنها من تحديد السلوك المناسب في الوقت المناسب بكل رشاقة (Clauss & al. 2020).

إضافة إلى ما سبق، يركز الذكاء على المعرفة الصريحة وهو بالتالي يعتبر كعملية فرعية لإدارة المعرفة التي تقوم بتزويده بالمعرفة الضمنية والصريحة، فضلا عن التفاعل بينهما لاكتمال وظيفته في تطبيق المعرفة لاتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية المبدعة، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز (Peng & al., 2019). وعموما، لا يمكن أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية مبدعة إذا لم تتخذ في إطار منظمة متعلمة وذكية حيث تكون المعلومات والمعارف سواء الداخلية منها (إدارة المعرفة) أو الخارجية (الذكاء الاقتصادي) متوفرة وبجودة. فلنرجع بين المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية يجعل القرار مجالا للتعلم التنظيمي الذي يمكن من تعزيز وتغذية

قاعدة معرفة المنظمة (الاستغلال) وكذا ضمان قاعدة معرفة مستقبلية متنوعة (الاستكشاف) (Baaziz, 2012). وحسب Gorla (2006)، تسعى إدارة المعرفة إلى تطبيق المعرفة من أجل خلق ميزة تنافسية حالية، بينما يسعى الذكاء الاقتصادي إلى تحسين التنافسية المستقبلية للمؤسسة. المزج بينهما يضمن تحقيق أداء متوازن على المدى القصير والطويل (Peng & al., 2019). بالتالي يمكننا أن نقول بأن الذكاء الاقتصادي يستند على إدارة المعرفة لخلق شبكات تواصل وللكشف عن الأطراف الأساسيين المالكين للمعلومات أو القادرين على استقطابها بكفاءة. كما يستخدم الذكاء الاقتصادي المعارف الداخلية للمؤسسة، التي تم رسمتها بفضل إدارة المعرفة، عندما يتم اكتشاف أهميتها الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، فهو بذلك يتغذى من المعارف والقدرات والمهارات التي تنتجها إدارة المعرفة لخلق المعنى من المعلومات الإستراتيجية المميزة المتحصل عليها (القدرات الديناميكية الاستيعابية). هذه القدرات تكسب المنظمة رشاقة ومرونة وقدرة كبيرة على التكيف مع الظروف المستقبلية (Andriopoulos, 2018) من دون فقد استقرارها الحالي (المرونة الإستراتيجية). هذا ما يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المبدعة وضمان أداء حالي ومستقبلي (الأداء المتميز). من هنا يمكننا اقتراح فرضية البحث التالية:

H1: "دعم إدارة المعرفة للذكاء الاقتصادي له اثر ذو دلالة معنوية في تحقيق البراعة التنظيمية".

## 2- الذكاء الاقتصادي كأسلوب لقيادة إدارة المعرفة: أثر هذه القيادة في البراعة التنظيمية؟

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

لذلك، لا تكمن مفاتيح النجاح المستقبلي للمنظمة في التوقعات والتنبؤات التي لطالما اعتبرت في إطار التخطيط الاستراتيجي هي الحل، وإنما في كيفية التحويل الإستراتيجي والحذر للمعرفة إلى ذكاء اقتصادي (Taib et al., 2008). فمن أهم الأسباب الدافعة لتطبيق إدارة المعرفة هو الوصول إلى الذكاء الاقتصادي. وبالتالي، فيعتبر الذكاء أفضل أسلوب لقيادة إدارة المعرفة. حيث لا تعتبر إدارة المعرفة لوحدها كافية لجعل المنظمة تستوعب كل أنواع المعلومات والمعرفة وإعطائها معنى. تحتاج إدارة المعرفة إلى قائد وموجه يضمن لها التماسي مع أهداف المنظمة الإستراتيجية وتحقيق النجاح المستقبلي. والذكاء الاقتصادي يمكن أن يكون هذا القائد من خلال خلق المعنى واتخاذ القرار الذكي.

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

وقد حاول Knip (2003) تفسير التكامل بين هاتين المقاربتين من خلال التركيز على البعد الزمني حيث بين بأنه رغم تركيز KM على الجانب الداخلي للمنظمة وEI على الجانب الخارجي لها، فإن KM تعتبر عملية موجهة نحو تطوير نموذج الأعمال المتواجد حالياً لدى المنظمة (الاستغلال)، في حين يتعلق EI بقدرة المنظمة على التطلع لنماذج الأعمال المستقبلية (الاستكشاف) (Knip, 2003). ويمكن التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء من دمج المعلومات والمعرفة الجديدة المستقطبة من المحيط الخارجي مع المعلومات والمعرفة الداخلية وضمان حسن استغلالها في إستراتيجية المنظمة من أجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي. "ببساطة، يحدد الذكاء الاقتصادي

الجيل القادم من المعرفة التي يجب على المنظمة إدارتها" (Herschel & Jones, 2005, p. 47)، فمعرفة الغد في هذه الحالة تعتبر أحد الاحتياجات المعلوماتية الحالية للمؤسسة.

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

وبهذا الشكل، يعمل الذكاء الاقتصادي على الحد من مخاطر تقادم المعارف التي من شأنها أن تركز على المحيط الداخلي للمؤسسة، كما يكسب هذه الأخيرة مناعة ضد خطر الصلابة التنظيمية أو الجمود التنظيمي من خلال فتح آفاق التطلع والاستشراف لتقبل كل التغيرات والاستعداد المسبق لمواجهةها أو خلق تغيرات جديدة مرغوب فيها تمكن من توجيه المحيط لصالح المنظمة (المرونة الإستراتيجية) (Clauss & al. 2020). بهذا المعنى، ينمي الذكاء الاقتصادي قدرة إدارة المعرفة على خلق التغيير وإدارته. من هنا يمكننا اقتراح فرضية البحث الثانية:

H2: "قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة له اثر ذو دلالة معنوية في تحقيق البراعة التنظيمية".

### المحور الثاني. الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: عينة الدراسة وطريقة جمع البيانات

بناءً على اشكاليتنا المطروحة، تظهر بشكل جلي الأهمية البالغة لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وضرورة التكامل فيما بينهما من أجل ضمان التوازن بين الابتكار قصير وطويل الأجل لتحقيق البراعة التنظيمية. وقد انتهجنا في تحليل ذلك المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تفسير قيمة التكامل والتفاعل الإيجابي بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وإدراك اثر المزج بينهما (KMEI) في تحقيق البراعة التنظيمية. وقد اعتمدنا لبلوغ ذلك على المقاربة الكمية من خلال التركيز على جمع البيانات الكمية من شركة عدوان للكيموايات التي تعتبر الحالة التي تم اختيارها لتطبيق دراستنا.

وهي شركة ذات أسهم، تأسست في الجزائر عام 2004 برأس مال قُدّر بـ 3,7 مليار دينار، مُختصة في إنتاج وتوزيع المواد الكيماوية غير العضوية، تقع في ولاية مستغانم. يبلغ عدد عمالها الإجمالي 150 عامل وبلغت نسبة تغطيتها للسوق الوطنية 70%. تصدر الشركة منتجاتها إلى تركيا وليبيا والمغرب. تحاول هذه الشركة فرض صورة لنفسها على أنها مميزة واستثنائية، نتيجة تطلعها للأفضل والتفاني والسعي نحو تحقيق الابتكار التكنولوجي لخدمة المستهلك المحلي والاقليمي. ورغم الدرجة العالية من عدم اليقين التكنولوجي والمؤسسي التي تشهدها شركة عدوان في مجال نشاطها، الا أنها تتمتع بطابع معرفي متميز في مجال إنتاج وتوزيع المواد الكيماوية وبتوجه ابداعي تمحرف من خلاله إلى التحسين المستمر لمنتجاتها (الاستغلال) من جهة والى فرض نفسها بادخال منتجات ابداعية جديدة في سوق شديد التقلب والمنافسة (الاستكشاف) من جهة اخرى.

وتمت الدراسة في حدود ما حصلنا عليه من معلومات تمّ استخلاصها من وثائق الشركة ومن أداة الاستبيان. تمثل مجتمع الدراسة في فئة الإطارات بالشركة والبالغ عددهم الإجمالي 38 إطاراً. ويشمل هؤلاء: الرئيس التنفيذي، مدراء المصالح والمشرفين في مختلف المناصب الإدارية فريق الدعم والموظفين ذوي الكفاءات العالية. وقد انخزنا أكثر نحو المناصب الادارية العليا والمتوسطة وذوي الكفاءات العالية لكونهم المجتمع الذي يُحقق أغراض الدراسة فهم المعنيون بإدارة المعرفة وعملياتها وأيضاً بالذكاء الاقتصادي، ويرتبط نشاطهم بكل مجالات الابتكار وبالتالي فلديهم القدرة على فهم عبارات الاستبيان والتعبير عن حقيقة الشركة. وقد قمنا باختيار عينة عشوائية حجمها 35 إطاراً، يطغى عليهم الجنس الذكوري بحكم طبيعة نشاط المنظمة، متوسط عمرهم 41.5 سنة. وكلهم لديهم شهادات جامعية او شهادات معادلة بمستوى ادنى البكالوريوس الى مستوى الماجستير. متوسط سنوات الخبرة في العينة المختارة هو 10 سنوات، وبالتالي فهم يعرفون الكثير عن الشركة وطريقة عملها.



اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد العينة، إضافة إلى معلومات أولية عن المبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وكذا مختلف العبارات التي تطرح فكرة موضوع الدراسة (وفق سلم ليكرت الخماسي) والمقسمة إلى 3 محاور:

- **المحور الأول:** يتعلق بإدارة المعرفة كمدعم للذكاء الاقتصادي، ويضم أربعة عشرة عبارة تعكس عمليات إدارة المعرفة وقدرتها على دعم الذكاء الاقتصادي؛

- **المحور الثاني:** يتعلق بالذكاء الاقتصادي كقائد لإدارة المعرفة، ويضم تسع عبارات تعكس مختلف عمليات الذكاء الاقتصادي وقدرتها على قيادة إدارة المعرفة؛

- **المحور الثالث:** ويتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، ويشمل خمسة عشرة عبارة، لكل بعد من ابعاد البراعة (المرونة الإستراتيجية، القدرات الديناميكية الاستيعابية، الأداء المتميز) 5 عبارات.

#### ثانياً: قياس المتغيرات

1- **البراعة التنظيمية:** لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على مقياس (2004) He & Wong، Atuahene-Gima & Murray (2007)، والذي ثبت أنه يتمتع بمصدقية عالية. لجمع البيانات الخاصة بهذا المتغير التابع، طلبنا من المستجوبين التأشير على مقياس ليكرت الخماسي. تقيس الخمس عبارات الاولى اراء افراد العينة حول المرونة الاستراتيجية في شركتهم (القدرة على مواجهة تعقيد المحيط، الاستجابة السريعة للمتغيرات، الرشاقة، استشراف المستقبل، خلق تغييرات جديدة وفرضها على السوق). وتتعلق الخمس عبارات الثانية براء افراد العينة حول القدرات الاستيعابية للشركة (توظيف القدرات في قراءة المحيط، تطوير روتينات لتشفير معلومات، تطوير قدرات الافراد على الرصد، دمج المعارف المكتسبة في العمليات، تطوير القدرة على المبادرة واستغلال الفرص). والخمس عبارات الاخيرة تشير الى اراء افراد العينة حول الاداء المتميز (عوائد الاستثمار في المعارف والكفاءات، تخصيص الموارد للعمليات القائمة لضمان عوائد مستمرة، استقطاب فرص جديدة لزيادة القدرة على التكيف، خلق فرص جديدة لضمان العوائد المستقبلية، تركيز الاهتمام على الابتكار الحالي والمستقبلي لدعم الوضع التنافسي).

2- **إدارة المعرفة كمدعم للذكاء الاقتصادي:** لقياسه، تم الاعتماد على مقياس (2009) Bretonès & Saïd و Baaziz (2012) ويضم هذا البعد أربعة عشرة عبارة تعكس عمليات إدارة المعرفة وقدرتها على دعم الذكاء الاقتصادي.

3- **الذكاء الاقتصادي كقائد لإدارة المعرفة:** لقياسه، تم الاعتماد على مقياس Knip (2003). ويضم هذا البعد تسع عبارات تعكس مختلف عمليات الذكاء الاقتصادي وقدرتها على قيادة إدارة المعرفة

#### ثالثاً: طريقة التحليل

بلغ المستوى الإجمالي لثبات أداة القياس (معامل 'Cronbach's α') 88,1% بينما قدر المستوى الإجمالي للصدق 93,8%، كما أن كل المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وفي إطار تحليل نتائج الاستبيان، تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاو الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق عن جميع العبارات رغبة في فهم التوجه العام لأراء المبحوثين. وكذلك تم إعداد مصفوفة الارتباط ثم قياس الأثر من خلال حساب معادلة الانحدار المتعدد بعد التأكد من جميع شروطه.

#### المحور الثالث. تحليل وتفسير النتائج

نحاول بداية تحليل مدى ادراك المستجوبين لأهمية التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، النتائج كالتالي.

#### أولاً: تحليل قدرة إدارة المعرفة على دعم الذكاء الاقتصادي

حاولنا في هذا المحور معرفة كيف تدعم إدارة المعرفة الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر المستجوبين. وهو ما يوضحه الجدول 1.

جدول 1: نتائج تحليل قدرة إدارة المعرفة على دعم الذكاء الاقتصادي

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	العبرة
				غ. موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا		
موافق تمامًا	3	0,725	4,34	0	1	2	16	16	التكرار	يضمن الذكاء الاقتصادي وضع الافتراضات الأولية والسيناريوهات المساعدة على اتخاذ القرار
				0,0	2,9	5,7	45,7	45,7	النسبة	
موافق تمامًا	2	0,505	4,54	0	0	0	16	19	التكرار	تطور إدارة المعرفة قدرة متخذ القرار على رصد المحيط الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة
				0,0	0,0	0,0	45,7	54,3	النسبة	
موافق	13	1,190	3,77	4	1	2	19	9	التكرار	تتمكن الشركة من تحديد وترتيب حاجاتها من المعلومات الضرورية المساعدة على قراءة التطورات الخارجية
				11,4	2,9	5,7	54,3	25,7	النسبة	
موافق	11	0,981	4,09	0	4	3	14	14	التكرار	تستعمل الشركة أدوات وتقنيات إدارة المعرفة والمعلومات (نظم تدفق العمل، نظم العمل المشترك، مستودعات البيانات...) لدعم أنشطتها
				0,0	11,4	8,6	40,0	40,0	النسبة	
موافق تمامًا	6	0,750	4,29	0	0	2	19	14	التكرار	تستخدم الشركة المعارف والقدرات التي تنتجها لتفسير مختلف المعلومات وتطوير فهم معمق لمختلف جوانب المحيط التنافسي
				0,0	0,0	5,7	54,3	40,0	النسبة	
موافق تمامًا	1	0,631	4,69	0	0	3	5	27	التكرار	تشجع إدارة المعرفة على تحسين العمل الجماعي والتواصل بين الأفراد
				0,0	0,0	8,6	14,3	77,1	النسبة	
موافق	10	1,067	4,09	1	2	6	11	15	التكرار	تساعد إدارة المعرفة الشركة على استقطاب المعلومات الإستراتيجية ونشرها بين أطراف المنظمة
				2,9	5,7	17,1	31,4	42,9	النسبة	
موافق تمامًا	4	0,838	4,34	0	1	5	10	19	التكرار	يحتاج المسؤولون لقاعدة معرفة مشتركة، تمكنهم من تخزين التجارب الماضية وتحويلها إلى معلومات تدعم اتخاذ القرارات
				0,0	2,9	14,3	28,6	54,3	النسبة	
موافق	9	1,132	4,11	2	2	2	13	16	التكرار	للشركة ذاكرة داخلية تمكن متخذ القرار من اختيار المعرفة والمعلومات المناسبة والمفيدة للنشاط وتفاذي إعادة اكتشاف ما تم اكتشافه مسبقاً
				5,7	5,7	5,7	37,1	45,7	النسبة	
موافق تمامًا	5	0,832	4,31	0	2	2	14	17	التكرار	استخدام مختلف تقنيات استقطاب المعلومات والمعرفة الإستراتيجية يسمح بتسهيل عملية اتخاذ القرار
				0,0	5,7	5,7	40,0	48,6	النسبة	
موافق	14	0,917	3,57	0	5	10	15	5	التكرار	تتخذ الشركة القرار الاستراتيجي في ظل بيئة حيث تكون المعلومات والمعارف متوفرة وبجودة
				0,0	14,3	28,6	42,9	14,3	النسبة	
موافق	12	1,256	3,80	2	5	4	11	13	التكرار	تعتمد الجهات الفاعلة للشركة على تقنيات إدارة المعرفة من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للمعلومات
				5,7	14,3	11,4	31,4	37,1	النسبة	
موافق تمامًا	7	0,964	4,20	0	3	4	11	17	التكرار	تستخدم الشركة المعارف الداخلية، التي تم رسمتها عندما يتم اكتشاف أهميتها الإستراتيجية
				0,0	8,6	11,4	31,4	48,6	النسبة	
موافق	8	0,912	4,14	0	2	6	12	15	التكرار	تعمل إدارة المعرفة على تنبيه الشركة بوجود الكفاءات المناسبة لرصد المحيط والكشف عن فجوات المعرفة
				0,0	5,7	17,1	34,3	42,9	النسبة	
موافق	-	0,508	4,163							الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V21

تشير النتائج إلى متوسط حسابي يبلغ 4,163 وانحراف معياري قدره 0,508، ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت أغلبها نحو الموافقة، أي أن جميع الإطارات أكدوا الموافقة على هذه العبارات وإجاباتهم في الغالب ذات تشتت منخفض. ونجد أن أهم العبارات الدالة هي التي تشير إلى أن إدارة المعرفة في الشركة تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي من خلال تحسين التواصل، وضمان دوران

المعلومات والمعرفة بفضل ما تمتلكه الشركة من أدوات وتقنيات تعمل على تطوير قدرات متخذي القرار، وتمكينهم من رصد المحيط الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة التي من شأنها أن تتحول إلى معلومات إستراتيجية.

### ثانياً: تحليل قدرة الذكاء الاقتصادي على تغذية عملية إدارة المعرفة وقيادتها

حاولنا في هذا المحور معرفة كيف يغذي الذكاء الاقتصادي ويقود إدارة المعرفة. وكما هو موضح في الجدول 2

جدول 2: نتائج تحليل قدرة الذكاء الاقتصادي على تغذية عملية إدارة المعرفة وقيادتها

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				غ.موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
موافق	7	1,132	4,11	6	0	2	9	18	التكرار	تعمل الشركة على المراقبة الدقيقة والذكية للمحيط الخارجي ومتابعة التغيرات الداخلية
				17,1	0,0	5,7	25,7	51,4	النسبة	
موافق تماماً	3	0,611	4,46	0	0	2	15	18	التكرار	تحدد المعلومات الإستراتيجية المستقطبة بذكاء من المحيط الخليل القادم من المعرفة التي يجب على المؤسسة إدارتها في المستقبل
				0	0	5,7	42,9	51,4	النسبة	
موافق	6	0,810	4,14	1	0	6	15	13	التكرار	تتمكن الشركة من الكشف عن معارف العاملين الضمنية التي تحاول تفسيرها واستغلالها لاحقاً
				2,85	0	17,1	42,9	37,1	النسبة	
موافق	8	1,095	4,09	1	3	4	11	16	التكرار	يعمل الذكاء على الحد من مخاطر تقادم المعارف الحالية
				2,85	8,6	11,4	31,4	45,7	النسبة	
موافق	9	1,239	3,77	3	2	7	11	12	التكرار	تقوم الشركة بزيادة قيمة معلوماتها الإستراتيجية من خلال استخدام قدراتها في تحليل المواقف
				8,5	5,7	20,0	31,4	34,3	النسبة	
موافق تماماً	4	0,765	4,34	1	0	3	14	17	التكرار	توفر القراءة الذكية للمحيط الخارجي للشركة إطار معرفي لاستكشاف معارف جديدة أكثر ملاءمة لتغير الظروف
				2,85	0,0	8,6	40,0	48,6	النسبة	
موافق تماماً	5	0,725	4,34	0	0	5	13	17	التكرار	تسمح اليقظة للمنظمة بدمج المعلومات الجديدة المستقطبة من المحيط الخارجي واستغلالها في إستراتيجيتها
				0	0,0	14,3	37,1	48,6	النسبة	
موافق تماماً	2	0,657	4,46	0	0	3	13	19	التكرار	يضمن الذكاء الاقتصادي للشركة تدفق معلوماتي منظم ومهيكل، يمزجه بالمعلومات الداخلية غير المهيكلة يتحول إلى قرارات ذكية
				0	0,0	8,6	37,1	54,3	النسبة	
موافق تماماً	1	0,458	4,71	0	0	0	10	25	التكرار	تقوم الشركة بتنبية العاملين لمخاطر فقدان المعلومات الإستراتيجية وتستغل كل قدراتها في الحفاظ على المعلومات واستثمارها في إنتاج المعارف المستقبلية
				0	0,0	0,0	28,6	71,4	النسبة	
موافق تماماً	-	0,564	4,269	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V21

تشير نتائج الجدول إلى متوسط حسابي يبلغ 4,269 وانحراف معياري قدره 0,564، ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت في الغالب نحو الموافقة بشدة، أي أن جميع الاطارات أكدوا الموافقة التامة على أغلبية هذه العبارات وبمستوى تشتت منخفض. وبرزت اهم العبارات أن الذكاء الاقتصادي يضمن للشركة تدفق معلوماتي منظم ومهيكل، يمزجه بالمعلومات الداخلية غير المهيكلة يتحول إلى قرارات ذكية. هذا التدفق المعلوماتي يحدد الجليل القادم من المعرفة التي يجب على الشركة إدارتها في المستقبل.

### ثالثاً: تحليل أبعاد البراعة التنظيمية

حاولنا هنا قياس ادراك المستجوبين لأبعاد البراعة التنظيمية. كما هو موضح في الجدول 3.

جدول 3: نتائج تحليل أبعاد البراعة التنظيمية

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة
				غ. موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا		
موافق تماما	4	0.741	4.26	0	1	3	17	13	التكرار	تمتلك الشركة قدرات متنوعة تمكنها من مواجهة تعقيد المحيط
				0	2.9	8.6	48.6	37.1	النسبة	
موافق تماما	2	0.657	4.46	0	1	0	16	18	التكرار	تحاول الشركة باستمرار تطوير قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة
				0	2.9	0	45.7	51.4	النسبة	
موافق	14	1.245	3.74	4	2	2	18	9	التكرار	تسعى الشركة إلى امتلاك قدرة كبيرة على التكيف مع الظروف المستقبلية من دون فقد استقرارها الحالي
				11.4	5.7	5.7	51.4	25.7	النسبة	
موافق	10	0.968	4.06	0	4	3	15	13	التكرار	تفتح الشركة آفاق تطلعاتها لاستشرف كل التغيرات والاستعداد المسبق لمواجهتها
				0	11.4	8.6	42.9	37.1	النسبة	
موافق تماما	6	0.770	4.23	0	2	1	19	13	التكرار	تسعى الشركة للتمييز المستقبلي من خلال محاولة خلق تغيرات جديدة تفرضها على السوق
				0	5.7	2.9	54.3	37.1	النسبة	
موافق تماما	1	0.651	4.60	0	0	3	8	24	التكرار	تعمل الشركة على توظيف قدراتها لقراءة المحيط واستقطاب المعارف الخارجية
				0	0	8.6	22.9	68.6	النسبة	
موافق	9	1.078	4.11	1	2	6	9	17	التكرار	تطور الشركة إجراءات وروتينات تجعلها قادرة على تشفير ما يستقطب من معلومات ومعارف
				2.9	5.7	17.1	25.7	48.6	النسبة	
موافق تماما	5	0.817	4.26	0	1	5	13	16	التكرار	تدفع الشركة أعضائها للمساهمة في إدراك المعارف المتاحة خارج المؤسسة واستقطابها لتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية
				0	2.9	14.3	37.1	45.7	النسبة	
موافق	11	1.136	4.06	2	2	3	13	15	التكرار	تحاول الشركة الاستفادة من خبراتها ومعارفها المتنوعة في المرح بين المعارف المكتسبة حديثا والمعارف الموجودة من خلال دمجها في العمليات التنظيمية
				5.7	5.7	8.6	37.1	42.9	النسبة	
موافق تماما	3	0.843	4.37	0	2	2	12	19	التكرار	تحسن الشركة استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الخفية مما يكسبها قدرة على المبادرة بالجدد
				0	5.7	5.7	34.3	54.3	النسبة	
موافق	15	0.979	3.57	0	6	9	14	6	التكرار	استثمار الشركة في المعارف والكفاءات التي تمتلكها يحقق عوائد في المدى القصير والطويل
				0	17.1	25.7	40.0	17.1	النسبة	
موافق	13	1.272	3.83	2	5	4	10	14	التكرار	تركز الشركة لزيادة كفاءة أعمالها على تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على عملياتها الحالية وتحسينها
				5.7	14.3	11.4	28.6	40.0	النسبة	
موافق	8	0.944	4.14	0	3	4	13	15	التكرار	تحاول الشركة لزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات اكتشاف فرص جديدة واستقطابها
				0	8.6	11.4	37.1	42.9	النسبة	
موافق تماما	7	0.942	4.23	0	2	6	9	18	التكرار	تضمن الشركة تحقيق عوائد مستقبلية من خلال الاستثمار في الفرص الجديدة
				0	5.7	17.1	25.7	51.4	النسبة	
موافق	12	1.085	4.00	0	6	2	13	14	التكرار	تقوم إستراتيجية الشركة على الابتكار الحالي والمستقبلي لدعم وضعها التنافسي
				0	17.1	5.7	37.1	40.0	النسبة	
موافق تماما	-	0.821	4.22	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V21

تشير النتائج إلى متوسط حسابي يبلغ 4,22 وانحراف معياري قدره 0,821، ونلاحظ أن الإجابات اتجهت في الغالب نحو الموافقة بشدة، أي أن جميع الاطارات أكدوا الموافقة التامة على أغلبية هذه العبارات وبمستوى تشتت منخفض. وتشير اهم العبارات الى ان الشركة تعمل على توظيف قدراتها لقراءة المحيط بهدف استغلال الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الخفية مما يكسبها قدرة على المبادرة بالجديد. وتحاول الشركة باستمرار تطوير قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، سعياً نحو التميز المستقبلي.

### 1. اختبار الفرضيات

نحاول في هذه النقطة اختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار البسيط. لإجراء هذا التطبيق، قمنا بداية بالتأكد من الشروط الأساسية لهذا التحليل: حيث قمنا بتطبيق اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov) وتأكدنا من التوزيع الطبيعي للمتغيرات، كما تحققنا من شرط تجانس التباين من خلال حساب معامل الارتباط الرتي بين المتغيرات المستقلة وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية. إضافة إلى هذه النتائج قمنا باختبار ملائمة النموذج وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال تحليل التباين للانحدار (ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول 4: تحليل التباين ANOVA

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

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

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

جدول 5: مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

البيان	المرونة الإستراتيجية	القدرات الديناميكية الاستيعابية	الأداء المتميز	البراعة التنظيمية
إدارة المعرفة كمدعم للذكاء الاقتصادي	الارتباط Sig. N	,877** ,000 35	,788** ,000 35	,965** ,000 35
الذكاء الاقتصادي كقائد لإدارة المعرفة	الارتباط Sig. N	,497** ,002 35	,512** ,002 35	,657** ,000 35
التكامل إدارة المعرفة والذكاء (KMEI)	الارتباط Sig. N	,724** ,000 35	,705** ,000 35	,873** ,000 35

\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط سبيرمان لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة ايجابية وعالية وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية 0.01. وقد بلغ معامل ارتباط KMEI مع متغير البراعة التنظيمية 0.873. وهذا يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## - اختبار الفرضية الأولى

تحاول الفرضية الأولى تأكيد أو نفي إذا ما كان دعم إدارة المعرفة للذكاء الاقتصادي يمكن من تحقيق البراعة التنظيمية. ولاختبار ذلك، بحثنا عن الأثر الذي قد يتحقق عن هذه العلاقة القوية من خلال تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين. النتائج موضحة في الجدول 6:

جدول 6: نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فضلا عن الارتباط القوي بين المتغيرين، بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> في الجدول 55.2% وهذا يعني أن 55.2% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هاته، مما يدل على قوة تأثير تدعيم إدارة المعرفة للذكاء في تحقيق البراعة التنظيمية. انطلاقا من نتائج الجدول السابق يمكن وضع معادلة الانحدار الأولى التي تمثل هذه العلاقة:

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

من النموذج نجد أن قيمة معلمة الميل بلغت (0.743) ما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، وأن أي زيادة في دعم إدارة المعرفة للذكاء بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الشركة للبراعة التنظيمية بمقدار 0.743، بمستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05). وبناء على ما سبق يمكننا قبول الفرضية الأولى وتأكيدا لها.

## رابعا: اختبار الفرضية الثانية

تحاول الفرضية الثانية تأكيد أو نفي إذا ما كانت قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة تمكن من تحقيق البراعة التنظيمية. ولاختبار ذلك، بحثنا عن الأثر الذي قد يتحقق عن هذه العلاقة القوية من خلال تحليل الانحدار البسيط. كانت النتائج كالتالي:

جدول 7: نتائج اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري	
0.496		0.246		0.223		0.724	
قيمة (F): 10.742		مستوى المعنوية: 0.002		عند $\alpha=0.05$			
المتغير	B	Erreur standard	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)	معنوية (t)		
الثابت	1.140	0.948		1.202	0.238		
EI كقائد KM	0.722	0.220	0,496	3.277	0.002		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

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

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

من النموذج نجد أن قيمة معلمة الميل بلغت (0.496) ما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، وأن أي زيادة في دعم إدارة المعرفة للذكاء بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الشركة للبراعة التنظيمية بمقدار 0.496، بمستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05). وبناء على ما سبق يمكننا قبول الفرضية الثانية وتأكيداتها. وعلى هذا الأساس، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يمكن من تحقيق البراعة التنظيمية. ولتأكيد أو نفي هذه الفرضية قمنا بتحليل الانحدار البسيط بين متغير KMEI والبراعة التنظيمية وكانت النتائج كالتالي:

جدول 8: نتائج اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري	
0.685		0.470		0.453		0.607	
قيمة (F): 29.214		مستوى المعنوية: 0.000		عند $\alpha=0.05$			
المتغير	B	Erreur standard	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)	معنوية (t)		
الثابت	-0.726	0.921		-0.788	0.436		
التكامل KMEI	1.173	0.217	0.685	5.405	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بين الجدول قوة العلاقة بين المتغيرين وإيجابيتها، بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> في الجدول 47% وهذا يعني أن 47% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هاته، مما يدل على وجود تأثير للتكامل بين الذكاء وإدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

#### خاتمة

مما تم تحليله على مستوى شركة عدوان للكيمائيات، يمكننا استنتاج بأن كلا الفرضيتين الفرعيتين مؤكدتين، وتعكس علاقة قوية وإيجابية وذات دلالة معنوية بين التكامل KMEI وتحقيق البراعة التنظيمية. فدعم إدارة المعرفة للذكاء الاقتصادي مكن الشركة من تحقيق التوازن بين ابتكار الاستغلال وابتكار الاستكشاف من خلال إكساب الأعضاء قدرات استيعابية كامنة ومحقة تمكنهم من استقطاب المعلومات والمعارف الخارجية وتطبيقها داخليا (Filippini & al. 2012). إذ يضمن هذا الدعم خلق المعنى من المعلومات المستقطبة من خلال وضع الافتراضات الأولية، وتحليل المواقف والظروف والوصول إلى وضع السيناريوهات المساعدة على اتخاذ القرار الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة والكشف عن فجوات المعرفة من قدرات لدى المسؤولين في الشركة، يمكن لهذا الأخير رصد المحيط (Wei & al. 2013). فمن خلال ما تطوره إدارة المعرفة من قدرات لدى المسؤولين في الشركة، يمكن لهذا الأخير رصد المحيط الخارجي بوضوح واكتشاف الإشارات الضعيفة والكشف عن فجوات المعرفة والاحتياجات المهنية سواء الخاصة بالشركة أو بالمنافسين (Andriopoulos, 2018). كما يعمل على تنبيه الشركة بوجود الكفاءات المناسبة للابتكار والعمل على خلق المناخ المناسب لتطورها. ويضمن هذا الدعم أيضا الشركة قراءة جيدة للمحيط تمكنها من تنويع استجاباتها للتغيرات المتوقعة وتكسيبها مرونة إستراتيجية عالية (Clauss & al. 2020). بهذا الشكل يمكن الشركة زيادة تنافسيتها من خلال القدرة على التحكم في السوق الحالي والاستعداد الجيد للسوق المستقبلي، وبالتالي ضمان تحقيق أداء متميز على المدى القصير والطويل (Peng & al., 2019). ومن جهة أخرى، تسعى قيادة الذكاء الاقتصادي لإدارة المعرفة إلى التعديل المستمر لرؤية الشركة للواقع ولتفاعلها مع المحيط وكذا إعادة تنظيم نواياها الإستراتيجية من أجل تخفيف الاختلاف بين المحيط الحقيقي والمحيط المتوقع في الإستراتيجية (Baumard & Dedijer, 1991). فهي بذلك عبارة عن نشاط معرفي، يمكن من تحسين الأسس التحليلية والمعلوماتية لسلوكات الشركة فيؤدي بها إلى إنتاج قدرات استيعابية جماعية للتصرف والمبادرة (Levinthal & March, 1993).

يمكننا القول بهذا الصدد بأن التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يرتبط بقدرة المنظمة على استكشاف المعلومات والمعرفة والاستغلال الفعال لها (البراعة التنظيمية) من خلال ثلاث عمليات أساسية متتابعة:

- إدراك وفهم المعلومات والمعرفة ذات القيمة المحتملة من خلال توظيف قدرات المنظمة الاستيعابية وتوجيهها نحو تفعيل التعلم الاستكشافي؛

- استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة من خلال التعلم التحويلي لإبراز معناها وقيمتها ومدى قدرتها على تلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة بمرونة؛

- استخدام المعلومات والمعرفة التي تم استقطابها واستيعابها لخلق معارف جديدة ومنتجات مبدعة من شأنها أن تحسن الأداء التنظيمي في إطار ما يسمى بالتعلم الاستغلالي.

لكن مازال ينبغي على الشركة ان تطور قدراتها الاستيعابية أكثر حتى تتمكن من تطوير مجالات ابتكارها الحالية والمستقبلية. كما عليها ان تطور ايضا ذكورها التنظيمية لضمان المزج الفعال بين قدراتها في انتاج المعرفة وكذا قدراتها على استقطاب الفرص من المحيط الخارجي بذكاء. هذا من شأنه ان يرفع من براعتها التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجال نشاطها.

#### قائمة المراجع:

- Ashby, W. R. (1964). *Constraint analysis of many-dimensional relations*. Retrieved from
- Atuahene-Gima, K. (2005). *Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation*. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). *Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China*. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1-29.
- Baaziz, A. (2012). *Synergie du triptyque: Knowledge Management, Intelligence Economique & Business Intelligence*. Paper presented at the Colloquium of ENCGT on Management et Performances : quelles spécificités et quelles pratiques ?, Tanger, Morocco.
- Baumard, P., & Dedijer, S. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels: Masson Paris*.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). *Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries*. *Administrative science quarterly*, 47(4), 676-707.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). *Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective*. *Journal of Knowledge Management*.
- Blondel, F., Edouard, S., & El Mabrouki, M. N. (2007). *Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise? Vie sciences de l'entreprise(1)*, 158-177.
- Bretonès, D., & Saïd, A. (2009). *La capacité d'absorption de l'information au service de la performance. Application au cas de l'Intelligence Économique (IE) et du Management des connaissances (KM)*. *Universidad & Empresa*, 8(16), 11-44.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). *Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cook, C., & Cook, M. (2000). *The convergence of knowledge management and business intelligence*. In: Auerbach Publications, New York, NY, available at: [www.brint.com/members](http://www.brint.com/members) ....
- Danneels, E. (2002). *The dynamics of product innovation and firm competences*. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- de Rémur, D. B. (2006). *Ce que intelligence économique veut dire: Éditions d'Organisation*.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). *The interplay between exploration and exploitation*. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.



- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). *Structural inertia and organizational change*. *American sociological review*, 149-164.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Herschel, R. T., & Jones, N. E. (2005). *Knowledge management and business intelligence: the importance of integration*. *Journal of Knowledge Management*.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2010). *Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance*. *Strategic management journal*, 31(7), 734-758.
- Hu, B., & Chen, W. (2016). *Business model ambidexterity and technological innovation performance: evidence from China*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(5), 583-600.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators*. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2009). *The symbiosis mechanism for effective knowledge transfer*. *Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 706-716.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). *Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kadayam, S. (2002). *New business intelligence: The promise of knowledge management. The ROI of Business Intelligence [EB/OL]*.
- Karreman, D. (2002). *Knowledge management and "organizational memory"-remembrance and recollection in a knowledge intensive firm*. Paper presented at the conference *Organizational Knowledge and Learning Capabilities (ALBA)*. Retrieved March.
- Knip, V. (2003). *What is the relationship between competitive intelligence and knowledge management? Controversies in Competitive Intelligence: The Enduring Issues*. Westport, CT: Praeger Books, 295-310.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). *Balancing exploration and exploitation in alliance formation*. *Academy of management journal*, 49(4), 797-818.
- Lenfle, S., & Midler, C. (2002). *Stratégie d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont*.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). *The myopia of learning*. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). *The coevolution of new organizational forms*. *Organization science*, 10(5), 535-550.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration*. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport du commissariat général au Plan, Paris, La documentation française*, 17, 82-94.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: Oxford university press*.
- Nootboom, B. (1996). *Trust, opportunism and governance: A process and control model*. *Organization studies*, 17(6), 985-1010.
- O'Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. V. (2014). *Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas*. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862-872.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development*. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). *Aging, obsolescence, and organizational innovation*. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Taib, K. M., Yatin, S. F. M., Ahmad, A. R., & Mansor, A. N. (2008). *Knowledge management and competitive intelligence: A synergy for organizational competitiveness in the k-economy*. *Communications of the IBIMA*, 6, 25-34.
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). *Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity*. *Organization Science*, 20(4), 718-739.

- 
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
  - Venkatraman, N., Lee, C.-H., & Iyer, B. (2007). *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector*. Paper presented at the Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005).
  - Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). *Co- evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co- evolution*. *Journal of management studies*, 40(8), 2111-2136.
  - Wijnhoven, A. B. (1999). *Managing dynamic organizational memories: Instruments for knowledge management*.
  - Zahra, S. A., & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
  - Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization science*, 13(3), 339-351.