

إدارة المعرفة ودورها في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة

Knowledge management and its role in improving the institution's leading strategy

د. كلثوم وهابي، جامعة البويرة، الجزائر.

تاريخ التسليم: (28/09/2017)، تاريخ التقييم: (03/11/2017)، تاريخ القبول: (12/11/2017)

Abstract

The present research aims to clarify the role that knowledge management plays with its strategic dimension in developing business organizations, because it gives a competitive advantage as a result of adopting the leader's strategy. The later makes it reach leadership and remains in it to face competition. This obliges it to continuously think to find solutions as to overcome difficulties and adopt to change and variables in and outside its environment, and this is through searching and developing creative and out of the box capabilities to ensure its survival and continuity.

Key words: Knowledge management, institution's leading strategy.

المخلص

يهدف البحث الحاضر إلى توضيح الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، باعتبارها تكسبها ميزة تنافسية نتيجة لتبنيها استراتيجية الرائد التي توصلها إلى بلوغ الريادة والبقاء فيها لمواجهة المنافسة، وهذا يفرض عليها التفكير المستمر لإيجاد حلول لتجاوز الصعوبات والتكيف مع المتغيرات والتقلبات في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا من خلال عملية البحث عن القدرات الابداعية والابتكارية وتنميتها لضمان البقاء والاستمرار.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، استراتيجية الرائد، المؤسسة

مقدمة:

أدى تطور ثورة المعرفة في العصر الراهن الى ظهور واتساع مفاهيمها وتطبيقاتها، وانبثاق كم هائل من المستجدات المتعلقة بها ، مما أدى الى بروز مصطلح إدارة المعرفة كأحد أهم معالمها لأنه الجوهر الذي يتحكم في المعرفة، فهو الذي يستطيع تحديد جميع اتجاهاتها ورؤيتها، كما يسمح أيضا بتسييرها بشكل فريد من نوعه وبطريقة تلائم وتجمع بين جميع التغيرات التي شهدها العالم، وخصوصا عندما نتحدث عن عالم الرقمنة، فإدارة المعرفة لها القدرة على المواكبة والتطور والرؤية الثاقبة لجميع المعلومات والمعارف مما يجعل المؤسسة التي تتحكم بها تتحكم بأحدث تقنيات وطرق العصر التي تتيح لها الوصول الى أهداف المسطرة.

وفي ظل هذه التحولات بدأ الاهتمام بالريادة يزداد في المؤسسات من أجل تفعيل حضورها ووجودها في الأسواق باعتبارها القوة الرائدة المسؤولة عن جميع شؤون العمليات والأعمال التي تصدر عنها وذلك برعايتها وتنظيم أمورها، وهذا كله لا يكتمل إلا بوجود إستراتيجية ريادية تعتمد عليها المؤسسة وتجعل منها ركيزة أساسية في وضع كافة نشاطاتها قيد التنفيذ لأن السبيل الذي سيوصلها الى الريادة بمعناها الحقيقي.

لقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية بإعتبارها المصدر الأساسي لتكوين ميزة تنافسية للمؤسسات والأداة الحقيقية في تحسين وتحقيق إستراتيجية الرائد والتي تعتبرها وسيلتها للنجاح والتقدم. وعلى ضوء ما سبق يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الجوهرى المتمثل في: كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحسن من استراتيجية الرائد في المؤسسة ؟

أهمية البحث وأهدافه: يكتسب البحث أهميته من أهمية أهدافه ، بصفته يهدف الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة عند اعتمادها على ادارة المعرفة في تحقيق استراتيجية الرائد ، كما أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في جميع المؤسسات الباحثة عن التميز والتفوق. وللاجابة على السؤال الجوهرى اعتمدنا على المحاور التالية:

المحور الأول : ادارة المعرفة وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات.

المحور الثاني: استراتيجية الرائد.

المحور الثاني: أثر ادارة المعرفة على ريادة المؤسسة.

المحور الاول: ادارة المعرفة وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات

1. مفهوم ادارة المعرفة

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم ادارة المعرفة ، ينبغي الوقوف عند مفهوم المعرفة.

ففيما يخص مفهوم المعرفة، يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديدها على النحو الآتي:

الأول: ينظر للمعرفة بوصفها موجود غير ملموس (محبوب، 2004، ص 05) ، لا يخرج عن كونه مجرد القدرات التي تعتمدها المنظمة تحقيقاً لأهدافها، بما يضمن ترجمة المعلومات إلى أداء ،على نحو يتيح استعمال التقانات لربط أجزاء لا حصر لها من المعلومات على نحو مفيد في مهام توفير مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني(غالب، 2004، ص 24).

الثاني: ينظر لها على نحو أوسع من القدرات (القنديلجي وآخرون، 2006، ص 1) ، ، وهي تعني الهيكل الذي يتكون من جزأين ، أولهما ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها، وثانيهما ضمني يصعب تحويله أو نقله كالمهارات والخبرات.

الثالث: ينسجم مع الرأي الثاني بخصوص المعرفة ، بوصفها أوسع من مجرد القدرات أيضاً، لكنه يتميز عن ذلك الاتجاه ، بكونه يحاول التركيز على العمليات المنتجة للمعرفة فيحصرها في نوعين رئيسيين:

- **العمليات العقلية من خلال حالة التفاعل فيما بينها،** ولعل ممن سار على هذا النهج أشار إلى المعرفة بوصفها بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري (حسن، 2008، ص 14) ، وهناك من أشار إلى العمليات العقلية (الإدراك، والتعلم، والتفكير) ، بوصفهم من يوفر المعرفة على شكل آراء واتجاهات وتوقعات تفيد المنظمة في تكوين رؤية أفضل لمحيطها (عباس، 1996، ص 05).

- **عمليات المعالجة في نظام المعلومات ،** وتتضمن نوعين من العمليات هما: عمليات تحصيل البيانات ومعالجتها إنتاجاً للمعلومات، وذلك في إطار الأعمال التقليدية في نظام المعلومات ، وعمليات معالجة المعلومات وصولاً إلى المعرفة، وذلك في إطار ما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة ((Turban Efraim ,2002,p49 ، ووفراً تصوراً لمراحل تكوين المعرفة بدءاً من البيانات .

- أما فيما يخص إدارة المعرفة فهناك العديد من التعاريف التي تطرقت له منها نذكر :
 "ادارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه واتراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع الى مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة، او قياسا الى انجازات المنافسين (الصاوي، 2007، ص22) ."
- " ادارة المعرفة هي ادارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف الى اضافة قيمة للأعمال ،وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب ، توليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة(عبد الستار وآخرون، 2009، ص27) ."
- وتعرف كذلك على انها: " إيجاد بيئة داخل المؤسسة تعمل على تسهيل وتوليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منتظمة ملائمة، وعلى ايجاد القيادة الفعالة(كلملي، 2005، ص07) ."

مما سبق يمكن القول أن:

ادارة المعرفة تقوم على أساس ان المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، بحيث لا تكفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى الى إغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة، ووفقا لهذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الفعال للمعرفة وإنشائها.

2. عمليات ادارة المعرفة وأهدافها

تناولت اغلب المداخل والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة على أنها عملية، وأن لهذه العملية أهداف عديدة نبرزها في مايلي:

1.2 عمليات ادارة المعرفة: تتمثل هذه العمليات في :

- **تشخيص المعرفة:** إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة، ثم بعد ذلك العمل أو البحث عنها، فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظام أم في الاجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها، لذا ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة، ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة باستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد وبعدها يتم إختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر "القيمة المنتجة" المحددة بالمعرفة

المطلوبة ليتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها(عجلان، 2008،ص26).

- **إكتساب المعرفة:** إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في ايجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة ، وتتنوع هذه المصادر من داخلية وخارجية.
- **توليد المعرفة:** يعني ابداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة، لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة ، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وتنفيذ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز ذلك ضرورة فهم ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر الابتكار عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

- **تخزين المعرفة والاحتفاظ بها:** تتمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في القواعد والبيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستدعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المؤسسات المعتمدة على المعرفة، اذ تحرص على ادارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية(جواد، حجازي،2010، ص09).

2.2 أهداف إدارة المعرفة: لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في ذكر التالي:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية، الثقافية والتنظيمية لأدارة المعرفة.

- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة (اسماعيل، 2010، ص45).
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة المعرفة ونشره بين رجال الأعمال، بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات ادارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

3. علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة

- قبل أن نعرف العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ، يجب تعريف تكنولوجيا المعلومات. وتعرف على أنها: "هي مجموعة من الأدوات تساعدك على العمل مع المعلومات واجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها ، وتتضمن تلك المجموعة عناصر رئيسية تشكل الاساسية لتكنولوجية المعلومات من أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات ، البرمجيات ، أدوات وأجهزة الاتصالات ، بالإضافة الى وحدة المعالجة والمعلومات دون اهمال أدوات وأجهزة التخزين والأهم هو العنصر البشري الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف هذه العناصر (موسى ، 2010 ، ص76).
- تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة سمات وخصائص ومن أبرزها نذكر مايلي:
- **الفاعلية:** هي إمكانية تبادل الادوار بين المرسل والمستقبل لوجود الأدوار المشتركة بينها في العملية الاتصالية، ما يسمح بخلق نوع من التفاعل.

- **تحديد المستفيد :** اتمام عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات دون غيرها، وعادة ما يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين وحاجاتهم من المعلومات وتجهيزهم بها لقاء مقابل خدمته.
- **اللاتزامية:** تعني امكانية تراسل المعلومات بين الاطراف من دون شرط واستعمالها وقت الحاجة.
- **قابلية الحركة والتحرك :** بمعنى امكانية بث المعلومات واستقبالها من أي مكان.
- **قابلية التحويل :** امكانية نقل المعلومات من وسيط لأخر باستعمال تقنيات معينة.
- **قابلية التوصيل :** امكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف مؤسسات مختلفة والتوصيل بينها ، بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي ثم فيه التصنيع.
- **الشيوع والانتشار.**
- **العالمية والكونية :** إمكانية تناقل المعلومات بين المستفيدين من مختلف دول العالم ، ودون وجود عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.
- **تقليص الوقت :** السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والمعطيات ، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول الى المعلومات ببسر وسهولة وفي أقل وقت ممكن (الحميدي وآخرون، 2009، ص287).

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الأساسية لتمكين المؤسسات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة، لذل فهي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، ونم عبر الانترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى. يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات مهما ومناسبا في المحددات غير القليلة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسات وفي البيئة المحيطة بها، كذلك فإن هناك كما كبيرا ومهما من المعرفة الموجودة وأحيانا مخزنا في قواعد البيانات، ولا يعد هذا الكم الكبير إلا نتيجة لذلك وهو غير معروف للانسان وبالتالي نحتاج الى التعرف عليه والتعريف به عن طريق استشاراته واستخدامه استخداما فعالا يمكن أن يعطي للمؤسسة مزايا تنافسية مهمة ، وعلى هذا الأساس فإنه من المهم أن تعمل المؤسسة على امتلاك واكتساب واستثمار مثل تلك المعرفة بشكل فعال وبفضل التطور

الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة زودت المعرفة بغرض جديد طورت عمليات نشر المعرفة.

من الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة يؤدي الى مساندة حاجات نظم المعلومات (الظاهر، ص288).

وتتجلى اهم مظاهر العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من خلال النقاط التالية:

- إن تقنية المعلومات تلعب دورا هاما في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل المعرفة متوفرة للمشاركة.
- تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وتستخدم التكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني.
- إن إدارة المعلومات تعني إدارة الأفراد العاملين لاستخدام المعلومات المتعلقة بالزائن والمنتجات والعمليات، وذلك لتوليد معرفة المؤسسة وحتى تصبح مؤسسة نحركها المعرفة (هاشم، 2008، ص26).

المحور الثاني: استراتيجيات الرائد

على الرغم من اهتمام العديد من الكتاب بمفهوم الاستراتيجية وبشكل أكبر من مفهوم الريادة ، إلا أنه وخلال العام 2001 جرى التركيز على مفهوم استراتيجية الرائد الذي انتشر أثناء تلك الفترة ، والذي عرف تحت اسم التكتل بين الريادة والاستراتيجية.

1. تعريف استراتيجية الرائد : و من هذه التعاريف نذكر :

- " هي عبارة عن توجيه الأعمال التجارية من خلال تنفيذ النشاطات الريادية (كتانة، أغا، 2012، ص105) ."
- "هي تلك الاستراتيجية لفضاء العمال الالكتروني و الافتراضي من حيث: البحث عن فرص وميزة استراتيجية، تجسيد السلوك الاستراتيجي بتصميم استراتيجيات الريادة وتطبيقها لخلق الثروة ، تطوير سيناريوهات تتسم بالمرونة الاستراتيجية للتعامل مع مواقع الأسواق الكونية والدولية عالية التعقيد ، شديدة الغموض وريديكالية التغيير."
- هي تصنيف ريادة المؤسسة الى خيارين استراتيجيين هما :

- **مخاطرة المؤسسة:** وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الاستراتيجي وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المؤسسات القائمة، قد ينجم أولاً ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي ولذا فهي تنصرف الى الريادة الخارجية.
- **إعادة التجديد الاستراتيجي:** وينتج في إعادة تجديد أو تحويل تنظيمي للمؤسسة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال(منصور، 2008، ص171).

و مما سبق ذكره يمكن إعطاء تعريف شامل لإستراتيجية الرائد و هو:

اختيار المؤسسة التي تعتمد استراتيجية الرائد كونها الرائدة في سوقها و المقصود بذلك ان تكون السباقاة في عرض المنتجات و الخدمات و في تطويرها و اختراع الجديد، و أكثر المؤسسات العالمية ذات الأسهم و العلامة المعروفة حققت هذا الموقع نتيجة اعتمادها على استراتيجية الرائد فاختيار هذه الاخيرة يعني الاستثمار في أنشطة البحث و التطوير، في مجالات الاختراع و التحسين، و التركيز على الابداع و الابتكار، فالرائد و الاستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة. لكي تتمكن المؤسسات من المحافظة على رائدها لا بد لها من بناء مرونة في استراتيجيتها، و جدارة منافستها و محاولة الحصول على القدرات البشرية الفعالة و بناء ثقافة جديدة للمؤسسة.

2. عناصر استراتيجية الرائد:

إن عناصر استراتيجية الرائد لا يمكن ذكرها بدون ذكر مفهوم المظلة الاستراتيجية وأصولها التي تعد أساس تكوين هذه العناصر.

- **تعريف المظلة الاستراتيجية و أصولها:** " هي أداة القيادة الاستراتيجية في إيجاد نظرة شاملة للأعمال الريادية من خلال المتغيرات التالية:

- شكل هيئة التحكم و التصور الشمولي، التوصية باستراتيجية التمويل و تحديد الأعمال الريادية و تحديد هوية ذوي المصالح بالريادة، تطوير منتجات وخدمات ريادية، انتقاء شركاء التعلم الريادي، شمولية استراتيجية التكنولوجيا، ابتكار نظام قياسي، واتصال التصور والمنتجات وبرامج الأعمال الريادية.

- فهذه المظلة يحكمها منطلق التفكير الابداعي الذي يساهم في البحث عن حلول لتساؤلات متنوعة يكتشفها العقل الريادي.

- ويتمثل الأصول الاستراتيجية في:
 - **أصول المعرفة** : تتحدد عناصرها في: المعرفة الظاهرية والضمنية، المعرفة لقابلة للتعلم وغير القابلة للتعلم، المعرفة البسيطة والمنفردة ، المهارات المستقلة والمعتمدة ، المهارات القابلة للملاحظة في الاستخدام وغير القابلة للملاحظة والاستخدام المعرفة المعقدة والمتعددة الأبعاد.
 - **القدرات الادارية**: وتبرز ضرورتها وفق منهج تقييم الذات:
 - **مقدرة الاتصال**: وهي مقدرات الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتفاوض.
 - **مقدرة التخطيط والادارة العليا**: وذلك من خلال جمع المعلومات، وتحليلها، وحل المشكلة وتخطيط المشاريع وتنظيمها، والموازنة والادارة المالية، وادارة الوقت.
 - **مقدرة الفريق المتعلقة بمقدرات تصميم الفرق** وخلق البيئة الداعمة وادارة حركات الفريق.
 - **مقدرة الفعل الاستراتيجي** من فهم الصناعة والمؤسسة واتخاذ الأفعال الاستراتيجية. النزاهة، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي للتطور.
 - **مقدرة ادارة الذات المرتبطة بقدرات أساسها القواعد الأخلاقية.**
 - **مقدرة الوعي العالمي** تتصل بقدرات المعرفة الثقافية والفهم والانفتاح والتحمس الثقافي(منصور، 2008، ص 173ص172).
 - **عناصر استراتيجية الرائد**: نذكرها فيما يلي:
 - **التحالفات الاستراتيجية**: التحالف الاستراتيجي هو شكل تنظيمي يسمح للمؤسسة المستقلة بالمشاركة في الموارد، وهو أيضا اتفاق جوهري بين مؤسستين أو أكثر للمشاركة بالكلفة والمخاطر والمنافع المتعلقة بتطوير فرص اعمال جديدة.
 - **التحالف الاستراتيجي** يشير الى الاتفاق والتنسيق الذي تقوم به مؤسسة تعاونية من أجل تطوير العمليات أو المنتجات أو القدرات الجوهرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، كما يمكن ان يكون التحالف الاستراتيجي وقتي للتركيز على مشروع محدد أو يكون دائمي إذا ما ترتبت عليه مزايا مشتركة بشكل مستمر.
 - **القدرات الإستراتيجية**: هي عبارة عن خصائص نتبع من داخل المؤسسة لأنها نقاط قوتها ونمنحها التميز عن المنافسين لها من خلال المعرفة الجماعية والمهارات والخبرات المتراكمة لديها بمرور الوقت وتساعدنا في اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتقليل اثر التهديدات الخارجية وتقليل اثر لها منها قبل المنافسين.

- **الفرص الاستراتيجية:** تعد الفرص الاستراتيجية معطيات تقدرها البيئة الخارجية للمؤسسات والتي اذا ما استثمرتها بشكل سليم سوف تفيدها في البقاء في سوق المنافسة والنمو من خلال الدخول في أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية ومن ثم نمو حصتها السوقية.
- **القوة الاستراتيجية:** نقاط قوة المؤسسة تتمثل بمجموعة القدرات الداخلية لها، والتي تمكنها من التنافس لتعزيز ميزتها التنافسية فيما بعد، فهي تتجلى في موارد المؤسسة وقابليتها ومقدرتها على مواكبة جميع التطورات والتغيرات بالبيئة التي تعمل فيها بشكل يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق تفوق نسبي على المنافسين.
- **الخطر الاستراتيجي:** يتمثل في التهديدات أو العوائق الموجودة في بيئتها الخارجية والتي تعيق وصولها الى أهدافها كاحتمالية دخول منافسين جدد الى السوق، وتنامي ضغوط المنافسة ونمو قوة التفاوض لدى الزبائن والمجهزين وتغير حاجات الزبائن ورغباتهم.
- **المرونة الاستراتيجية:** هي عبارة عن كفاءة مؤسسية حاسمة في البيئة الديناميكية، أو عبارة أخرى هي امتلاك المؤسسة القدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها من خلال التنسيق الصحيح بين نواردها وتوجيهها صوب الفرص المتاحة في البيئة، فضلا عن استثمارها في تخفيض حجم المخاطر المحيطة بعمل المؤسسة.
- **رأس المال الاستراتيجي:** هو الاصول المعرفية والثروة الحقيقية للمؤسسة الأكثر أهمية والتي تضم المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة والتي يتم استخدامها لتنشأ الثروة بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في سوق المنافسة (كتانة، 2012، ص 09).

3. أنواع استراتيجيات الرائد:

- تتعدد استراتيجيات الريادة التي تستطيع المؤسسة حسب امكانياتها و قدراتها أن تتبنى واحدة من بينها أو الجمع بين اثنين أو أكثر كما يلي:
- **تطوير الطلب الكلي:** بصفة عامة يقع تطوير السوق المرجعي و زيادة الطلب الأولي على المؤسسة الرائدة و التي تعمل على زيادة المستخدمين ، و كميات الاستهلاك بالنسبة للمنتجات الحالية ، و يستخدم هذا النوع من الاستراتيجية في بداية دورة حياة منتج-سوق لكون الطلب الأولي في توسع ما يعني انخفاضا للضغوط التنافسية .

- **استراتيجية دفاعية:** تعتمد من طرف المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الأكثر خطورة، وهي أكثر اعتمادا من طرف المؤسسات الابتكارية إذ و بمجرد فتحها السوق تهاجم من طرف المؤسسات المقلدة.
- **استراتيجية هجومية:** يعد توسيع الحصة السوقية بالاعتماد على استراتيجية هجومية هو ثالث خيار ممكن بالنسبة للمؤسسة المهيمنة، تعتمد المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية الى تعظيم الفائدة من أثر الخبرة و تحقيق الربحية، الا أن تطبيق هذا الخيار يحتاج الى الحذر فهناك حد معين للتوسع بعده تصبح زيادة الحصة السوقية باهضة جدا.
- **إستراتيجية قمع التسويق:** تلجأ المؤسسات الرائدة في بعض الأحيان الى حد الطوعي في حصتها السوقية لتجنب اتهامها بالاحتكار أو شبه الاحتكار .
- **الابداع:** يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد و يتم توصل الى حل خلاصة لمشكلة ما، أو الى فكرة جديدة و تطبيقها، و تبني الابداع يعني المساهمة في نجاح المؤسسة على المدى الطويل كما أنه يحسن عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية و عفوية دون انتقاد(جاد الرب، 2012، ص220).
- **الابتكار:** هو الوصول الى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، والابتكار هو جزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والمؤسسة الابتكارية هي تلك المؤسسة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار و الاجراءات و العمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الاطار الاجتماعي للمؤسسة التي تتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمؤسسة.
- **أخذ المخاطرة :** وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق أخذا بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض و عدم التأكد.
- **التفرد:** وهو ادخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في ادارة التنظيم وهيكلته ، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين)(Nathalie van laethen 2005,p38..
- **المبادأة:** وهي المشاركة المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات ادارية.

والمبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية وهي:

- ✓ إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالابداع.
- ✓ المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير.
- ✓ محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

المحور الثالث: أثر ادارة المعرفة على ريادة المؤسسة

إن اقتناء وتراكم ونشر وتوليد المعرفة والمحافظة عليها وادارتها بشكل صحيح يؤدي الى التفوق في مجال الأعمال، لأن ادارة المعرفة هي المفتاح الأساسي لتطور اقتصاديات الدول وكذلك المؤسسات الرائدة سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي ، فنمو الوظائف ذات الطابع المعرفي أصبح قوة وعامل مهم يساعد في بقاء المؤسسة الرائدة و زيادة قوة منافسيها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة.

إن عملية إدارة المعرفة و بما تتضمنه من تخطيط على الماديات المختلفة و ما تتطلبه من تنظيم ورقابة وتوجيه يتولد منه إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات (سلع وخدمات) أو تحسين هذه المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة، أو تحسين ما هو موجود من أو أساليب انتاجية مما يكسب ريادة المؤسسة من الحفاظ على مكانتها وتوليد ميزة تنافسية جديدة تضاهي أو تتفوق على المزايا التنافسية التقليدية للمؤسسات مثل الجودة والكلفة وسرعة التسليم والمرونة (Nathalie van laethen , 2005,p57).

تعتبر اليوم إدارة عاملاً حقيقياً لقدرة المؤسسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية لها، كما ان الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل قدرتها على المساهمة في تطوير وانعاش عمليات الابتكار والابداع باستمرار في مجموعات العمل بحيث تتبع أساليب إبداعية لعصف الافكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة(محمد، أمين، 2008، ص10).

مع كل ما يواجه المؤسسة من اشكالات وصعوبات كثيرة لغرض تشكيل إدارة معرفة قوية تستجيب لجميع التطورات خصوصا في الدول النامية تستند عليها قدرتها التنافسية ، فإن المؤسسات الرائدة تتغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها الإقرار بأهمية ادارة المعرفة

وتبنيها واعتبارها موضوعا حرجا واستراتيجية يستحوذ على الاهتمام الخاص من طرف الادارة العليا في ريادة المؤسسة.

سمة المؤسسة الرائدة حاليا هو قدرتها في التعليم المشترك لعمالها لاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة مع سيطرتها على ادارة المعرفة لتستطيع الوصول الى الابداع عن طريق الاتجاه الحديث الذي يركز على الاتفاق ولاستثمار في البحث والتطوير لتزداد امكانية ريادة المؤسسة في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند الى ادارة معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات مما يسمح للمؤسسة الرائدة بعدم تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

ان ادارة المعرفة ماهي إلا إستراتيجية دقيقة للحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح ولأفراد المناسبين بحيث تساعد على تقاسم المعلومات وتؤدي الى تحسين المؤسسة بغية الوصول الى تحقيق أهدافها خصوصا مونها السباقه دائما في مجالها، فالاستراتيجية هي مجموع اتخاذ القرارات التي تدفع بالمؤسسة لمرحلة العطاء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في المحيط التنافسي الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي(الغالي، صبحي، 2007، ص548).

لتستطيع ادارة المعرفة تحقيق الغرض المنشود منها وهو تحقيق ريادة المؤسسة أو تحسينها أو المحافظة على هذه الميزة، وجب عليها ان تستند على الجوانب التالية(الغالي، صبحي، 2007، ص549):

- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات ، واعادة النظر في الاجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين ادارة المعرفة الفعالة والمؤثرة على مردودية المؤسسة بشكل مستمر.
- إنشاء مراكز للبحوث الرائدة والتطوير المرتبطة بكافة عمليات المؤسسة لتستطيع انشاء المعرفة والاستفادة منها وادارتها بالشكل المناسب لتحقيق الريادة الدائمة.
- ضرورة أن تؤمن الادارة العليا للمؤسسة الرائدة بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح فقط.
- التركيز على العناصر الجوهرية لإدارة المعرفة لأن استراتيجية الرائد لا تتأني إلا بمكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى، فهو أمر ضروري لكي لا تنتشت الجهود وتتبعثر الموارد.

- التركيز على حسن ادارة المعرفة أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية اضافية جديدة ، قد لا تستطيع المؤسسة التأقلم معها والاستفادة منها.
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، فإدارة المعرفة تتطلب مشاركة الجميع العمل عليها لتسهيل الاتصال والتواصل بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.
- بذل جهود كبيرة لتوليد المعرفة الذاتية الخاصة بالمؤسسة لتتمكن من ابقاء مكانتها الريادية من خلال تبني نظام ادارة المعرفة فعال يلائم الهيكل التنظيمي والموارد البشري لأنه الأساس في المؤسسة.
- التعامل مع ادارة المعرفة باهتمام أكبر لمواكبة التطورات خصوصا في عصر الرقمنة والذي يتسم بالمعرفة كونها جوهره الأساسي نحو بلوغ الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية والتمتع بالقدرة على الاستباقية للبقاء دوما في الريادة.

الخاتمة:

أدركت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، والذي تزداد فيه شدة المنافسة مما يؤثر عليها ويغير من موقفها، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، أين أصبح الاهتمام بالأصول الفكرية أمرا حتميا لخلق القيمة ولتدعيم موقعها الريادي أو البقاء فيه من خلال تبني استراتيجية رائدة توصلها الى تحقيق أهدافها ، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من اهم أساليب الادارة المعاصرة إن استطاعت تدعيم المكانة الريادية للمؤسسة، فتطبيق هذا الاسلوب الحديث يتماشى مع المستجدات لعالم الرقمنة، مما يؤدي الى بلوغ المؤسسة الريادة والبقاء فيها إن كانت تقوم بإتباع استراتيجية الرائد بسلسلة أكبر، فهي تسهل كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة واستغلالها بالشكل الأفضل مما يدعم مكانتها الريادية.

قائمة المراجع:

1. محجوب بسمان فيصل، عمليات إدارة المعرفة:مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، 2004.
2. ياسين سعد غالب، صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة:دراسة تحليلية مقارنة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الخامس ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات المتحدة، 2004.
3. العلي عبد الستار قنديلجي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

4. حسن عجلان حسين ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
5. الخفاجي نعمة عباس، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي: دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد. 1996.
6. ياسر الصاوي، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007
7. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار الميسرة للمشر والتوزيع، الطبعة الثانية. عمان، الاردن، 2009
8. سلطان كرملي، ادارة المعرفة مدخل تطبيقي ، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
9. حسن حسين عجلان ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
10. شوقي ناجي جواد، هيثم على حجازي، أثر تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، ورقة بحثية مقدمة في اطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر تحت عنوان الريادة في مجتمع المعرفة، 26-29 أفريل 2010، جامعة الزيتونة، الاردن.
11. طيطي خضر اسماعيل، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والوزريع، عمان ، الاردن، 2010 .
12. العامري أسامة موسى، اتجاهات ادارة المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
13. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الادارية، مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
14. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، المفهوم ، الأهمية، التحديات، دار الكتاب العالمي، عمان.
15. الشمري هاشم، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2008.
16. خيرى مصطفى كنانة، احمد أغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد ابداع المنتج، مجلة الاباحث الاقتصادية والادارية، العدد 11، الموصل العراق، جوان 2012.
17. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الاداري المعاصر، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
18. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر ، 2012.
19. طرشي محمد، ببري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للمتلقى تحت عنوان: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، 27-28 نوفمبر 2008، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف.

20. الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. Turban Efraim, **Information Technology for Management**, John Wily and Sons, inc, New York, U.S.A, 2002.
22. Nathalie van laethen : **toute la fonction marketing** ;dunod, paris, 2005.