

تمهيد:

هناك الكثير من القضايا المعاصرة التي تهتم بها الإدارة الاستراتيجية بهدف إيجاد السبل الكفيلة بالتعامل معها وتوجيهها لصالح المؤسسة، على اعتبار أن البيئة الخارجية للمؤسسة سريعة التغير، وبالتالي فالأحداث الجديدة التي تنشأ نتيجة سعي المؤسسات المتنافسة للتغلب على بعضها البعض، وكذا نتيجة تطور البحوث العلمية والتكنولوجية، وسوف نركز هنا على قضية التغير الاستراتيجي وقضية اقتصاد المعرفة لمحاولة إعطاء ولو لمحة بسيطة عن هاتين القضيتين وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية مع ترك المجال مفتوحا لتناول قضايا أخرى مستقبلا.

أولاً: التغير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغير، بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة لنيل رضا الزبائن والمجتمع، ولذلك يصبح التغير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهريّة لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور والتحديث، كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاحها وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي وبمدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها.

فمنظمات الأعمال أصبحت تعيش في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغير عموماً والتغير الاستراتيجي على وجه الخصوص، كأحد أهم أنواع التغير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المؤسسة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المؤسسة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغييرات المحيط.

فالتغير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات، فبدون عملية التغير والتطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغير الاستراتيجي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغير الاستراتيجي لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

### 1- مفهوم التغيير ومسبباته:

● مفهوم التغيير: يمثل التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد<sup>1</sup>، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويهدف التغيير للتكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل، وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين، وهناك أربع حالات أساسية تفرض التغيير وهي:

- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي،

- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير،

- مدى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير،

- مدى التأثير في المؤسسة بأكملها

### ● مسببات التغيير:<sup>2</sup>

- عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، ثقافية.

- عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط أو تنويعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيمية ثقافية

### 2- أنواع التغيير: هناك نوعان رئيسيان للتغيير هما التغيير الاستراتيجي، والتغيير الوظيفي<sup>3</sup>

● التغيير الاستراتيجي: يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية – ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، إدارة التغيير في عالم متغير، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2017 ص15.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة، 2001، ص23.

<sup>3</sup> فريد كورتل، مرجع سابق، ص18.

<sup>4</sup> سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص29.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهيكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتى التكوين والتخطيط.

- **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة<sup>1</sup>.

### 3- مستويات التغيير الاستراتيجي<sup>2</sup>:

- **عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي:** عندما تقرر الشركة اعتماد نفس الاستراتيجيات السابقة، ونظراً لعدم الحاجة إلى إتقان مهارات جديدة والقيام بمهام غير مألوفة، فإن التطبيق يقتصر على إدارة ومتابعة العمليات للتأكد من القيام بها وفقاً للبرنامج الموضوع، إذ تساعد الخبرة السابقة على جعل التطبيق أكثر فعالية.

- **التغيير الاستراتيجي الروتيني:** يشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها المؤسسة، وخاصة الأساليب التسويقية المستخدمة لاجتذاب العملاء، فمثلاً تغيير في أساليب الإعلان وطريقة توضيب المنتجات واعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع. وإن التطبيق يتطلب قيام المؤسسة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج للتأكد من وجود مخزون كاف من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد عليها.

- **التغيير الاستراتيجي المحدود:** يشمل تقديم تصاميم جديدة من منتجات حالية إلى أسواق جديدة، إلا أن هناك اختلافات عديدة على هذا المستوى من التغيير الاستراتيجي، لأن التصاميم يمكن أن تكون جديدة بطرق مختلفة. فهناك تصاميم لا يتطلب إنتاجها أو تسويقها استخدام أساليب إنتاج أو تسويق مختلفة جذرياً عما هو متبع حالياً، وبالتالي لا يستدعي الأمر إجراء أي تغيير أساسي في عمليات المؤسسة، بينما هناك في المقابل طرازات جديدة تواجه عمليات إنتاجها أو تسويقها مشاكل جديدة وأكثر تعقيداً على مستوى التطبيق.

- **التغيير الاستراتيجي الجذري:** يشمل إعادة تنظيم أساسية داخل المؤسسة، ويحصل عادة عندما تقوم المؤسسة بالاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات يكون معقداً وخاصة في حالة الاندماج بالكامل، فالمؤسسة المشترية لا تحصل فقط

<sup>1</sup> محمد احمد الخفيري، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة 1993، ص 36.

<sup>2</sup> طارق السويدي، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص 241.

على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضاً مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم إداري جديد، فضلاً عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين للشركتين

- إعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة: تحصل عادة عندما تقوم المؤسسة بالاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة أو حصة في مؤسسة أخرى في قطاع مختلف، فإن درجة التغيير تتوقف على مدى اختلاف القطاعات وعلى مدى اللامركزية التي ستكون عليها إدارة المؤسسة الجديدة، كما تتم إعادة النظر في اتجاه المؤسسة عندما تترك المؤسسة قطاعاً معيناً وتدخل في قطاع آخر. إن هذا النوع من إعادة النظر في اتجاه المؤسسة هو الاستراتيجية الأكثر تعقيداً في التطبيق، لأنها تتضمن تغييرات في رسالة المؤسسة ويتطلب تطوير مجموعة جديدة ومتكاملة من المهارات والتكنولوجيا.

#### 4- عوامل تحقيق التغيير الاستراتيجي ونتائجه:

- عوامل تحقيق التغيير الاستراتيجي: هناك العديد من العوامل التي تساعد في تحقيق التغيير الاستراتيجي الناجح حسب العديد من المختصين من بينها<sup>1</sup>:
  - التقييم البيئي المتمثل في الرقابة المستمرة على البيئة الداخلية والخارجية؛ حيث متابعة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، والدراسة المستمرة للمنافسين... الخ.
  - الموارد البشرية كإدارة مسئولة؛ فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تشعر الموظفين بأنهم أشخاص ذوو قيمة، وأنهم ينالون بالفعل ثقة المؤسسة واحترامها.
  - الربط بين الاستراتيجيات الموضوعية وعمليات التغيير؛ فبمعرفة الاستراتيجيات الأساسية التي تسير عليها المنشأة، وأخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التغيير؛ سوف يسهل إجراؤها، ويقود في الوقت نفسه إلى الوصول لاستراتيجيات جديدة أكثر نجاحاً وملاءمة مع تلك التغييرات.
  - قيادة التغيير؛ وتتم من خلال الاتجاه بالمؤسسة للأمام، خلق المناخ السليم والمناسب للتغيير، إضافة إلى التنسيق بين الأنشطة، والتوجيه. وضع جدول محدد للقيام بالأعمال المطلوبة، وهذا الجدول لا يتناسب فقط مع اتجاه التغيير؛ إنما أيضاً مع رؤية المؤسسة وقيمها السليمة.
  - الاتساق العام؛ فاستراتيجية التغيير يجب أن تتسم بالتوافق، ووضوح الأهداف، كما يجب أن تكون متلائمة مع البيئة الداخلية والخارجية، وتستطيع الصمود في وجه المنافسة، وتحقيق النجاح الذي من المفترض أن تكون قد وضعت خصيصاً من أجله.

<sup>1</sup> معتز سيد عبد الله، أسس التغيير التنظيمي، دار كوهين، القاهرة 2009، ص 173.

## المحور السابع ..... الإدارة الاستراتيجية " قضايا معاصرة "

إن لم تواجه المؤسسات التغيير المتسارع بالسرعة والمرونة اللازمتين؛ من خلال إحداث التغيير الضروري لبنيتها الأساسية، وهياكلها التنظيمية، وعلاقاتها بمواردها البشرية، ونظم وأساليب عملها؛ فسوف تستمر في الانزواء بعيدا دائرة المنافسة.

• نتائج التغيير الاستراتيجي: إن اللجوء إلى التغيير الاستراتيجي يترتب عليه جملة من النتائج من بينها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- الفهم: حيث يلم الأفراد جيدا بالأدوار والمسؤوليات الخاصة بهم، بالأطراف الأخرى بالمؤسسة مما يؤدي إلى التعاون، فتصبح المؤسسة وحدة واحدة مما يقلل كثرة المنافسة والشكاوي الداخلية.
- التغيير المتزامن: جميع الأشياء تتحرك بتوقيت متزامن وذلك كنتاج التعاون وإنجاز التغيير في عموم المؤسسة.
- التمكين: بحيث يكون الأفراد على دراية بكامل المؤسسة مما يؤدي إلى إصدارهم للقرارات بأنفسهم يعكس فهمهم لكامل الصورة.
- الروح المعنوية المرتفعة للأفراد تكون: فالأفراد ينسجمون مع بيئة المؤسسة ويستمتعون بأداء عملهم نتيجة الشعور بأهميتهم المترجمة في الاهتمام بأفكارهم والإصغاء لهم.
- تحول منظومة المؤسسة: لم تعد كما كانت في السابق حيث أن روحا جديدة من التعاون والمسؤولية الفردية تعم المؤسسة.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية و اقتصاد المعرفة.

- 1- مفهوم اقتصاد المعرفة: استخدم مصطلح اقتصاد المعرفة من قبل الباحثين وخاصة Machlup، قبل أكثر من خمسين سنة مضت، حيث حلل قضية زيادة ما سماها "الصناعات المعرفية" knowledge industries. والوظائف المعرفية knowledge occupations في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>، وخاصة الفترة 1960-1900، حيث لاحظ الزيادة المتواصلة للإنتاج المعرفي مقارنة بالقوة أو المهارات الفيزيائية، مما سيؤدي حسب رأيه إلى "مشكلة حقيقية في توظيف العمال الأقل تعليما"

<sup>1</sup> طارق السويداني، مرجع سابق، ص256.

<sup>2</sup> Mark Hepworth & all: Regional Employment and Skills in the Knowledge Economy, A Report for the Department of Trade and Industry, London WC1N 3AU, p 12.

- تعرف الاقتصاديات المبنية على المعرفة على أنها هي تلك الاقتصاديات التي يعتمد نموها بشكل كبير على المدخلات المعرفية كمصدر للقيمة المضافة للنظام الاقتصادي، وينعكس ذلك في تغير قواعد التنافس على مستوى الأفراد، المنظمات والاقتصاديات<sup>1</sup>.
- ومن جهة أخرى نجد أن هناك من يستخدم مصطلح اقتصاد المعرفة، وهو يختلف قليلا في تعريفه بحيث أن المجموعة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي عرفته "أنه الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها كمحرك أساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة"<sup>2</sup>.
- حسب دومينيك فوراي فإن الاقتصاد المبني على المعرفة هو نتيجة لاهتمامات طويلة الأمد، تكونت تاريخياً انطلاقاً من ظاهرة مزدوجة: اتجاه طويل خاص بزيادة الموارد المكرسة لإنتاج المعرفة ونقلها (التعليم، والتأهيل، البحث والتطوير، التنسيق الاقتصادي) من جهة أولى، وحدث تكنولوجي كبير (قدوم التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات)<sup>3</sup>.

### 2- إدارة المعرفة واستراتيجيتها:

- مفهوم المعرفة: مفهوم المعرفة: تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الشأن، فهناك من ينظر إليها على أساس أنها معلومات أو (عناصر)<sup>4</sup> يمكن تخزينها ومعالجتها، وآخر ينظر إليها على أساس أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (polam)، وهناك من ينظر إليها على أساس أنها نوع من الوحي والإيمان في اتخاذ القرار (Nonaka) بقوله إن المعرفة هي "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"<sup>5</sup>، وهناك من أعطى لها صيغة رياضية "K=(I+T)\*S" حيث (k = المعرفة، I = المعلومات، T = التكنولوجيا، S = التقاسم)، وهناك من نظر إليها من جانب اجتماعي Darling حيث عرفها بأنها: "هي عبارة عن الموجودات الغير منظورة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، تشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>The Knowledge Based Economy, A Review of the Literature” NSW Board of Vocational Education and Training, Oct 2000.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص26.

<sup>3</sup> Dominique Foray , l'économie de la connaissance , édition LA DECOUVERTE ,Paris ,2000, P 08.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص55  
<sup>5</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، 2004 ، 2ع

<sup>6</sup> Marvat tallou, Knowledge management methodology, ESCWA,2003, p11

• مفهوم إدارة المعرفة: جاءت التعاريف والمفاهيم المقدمة لإدارة المعرفة على شاکلة التعاريف والمفاهيم المقدمة لها، حيث تعددت واختلفت حسب نظرة الباحثين إليها، بالإضافة إلى أن تعدد خصائص المعرفة صعب بدوره على الاتفاق على مفهوم واحد جامع لهذه المفاهيم، إلا أنه وبالرغم من تعددها فإنها جاءت محصورة ضمن نطاق التعاريف الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

- إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

- إدارة المعرفة: هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

- إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

والملاحظ في هذه التعريفات أنها تجتمع على أن إدارة المعرفة هي خلق وتوليد قيمة مضافة، بناء على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها "فن خلق القيمة المضافة"، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ضرورة إحداث التكامل بين الأفراد من جهة لأنهم هم قلب إنشاء المعرفة من خلال تعلمهم وعلاقتهم فيما بينهم والتفاسم في معلوماتهم وخبراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها، بالإضافة إلى إجماعها على خلق نوع من القيمة المضافة في المؤسسة، بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية، فإنها ركزت أيضا على مجموعة عمليات في سبيل ذلك، من خلال العمل على خلق ونقل وتشارك واستخدام المعرفة والعمل على تجديدها وتطويرها، لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل منظم مقصود وهادف.

• أهمية إدارة المعرفة:<sup>2</sup> لإدارة المعرفة بالغ الأهمية في توليد وتطوير عنصر المعرفة داخل المؤسسة، لأهميتها الكبيرة في تحسين مستوى عملها.

تكمن أهمية إدارة المعرفة في المعرفة نفسها، في ظل الدور الكبير الذي تلعبه اليوم في مختلف المؤسسات الحديثة، تقول الباحثة "ستيوارت Stewart" (المؤسسة الاقتصادية الحديثة، ليست تلك التي تقوم بعملية الإنتاج فحسب بل هي تلك التي تقوم أيضا على مزاوله عمليات الإبداع، وهذا ينطوي على استخدام المعارف أي

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 91.  
<sup>2</sup> حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، 2001، ص 312.

## المحور السابع ..... الإدارة الاستراتيجية " قضايا معاصرة "

المعلومات العلمية والتكنولوجيا باستخدام قدراتها ومواردها البشرية "إدارة معارفها"، لهذا فلإدارة المعرفة بالغ الأهمية في السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن أن نلخصها كما يلي :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها. والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتوالدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة وجديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- إدارة المعرفة وصنع القرارات الاستراتيجية: يأتي دور إدارة المعرفة في تحديد وتشخيص المشكلة . وذلك بتوفير البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة لمتخذي القرار في مكان وزمان المناسبين ويرجع ذلك إلى:
  - فاعلية عملية اكتساب المعرفة.
  - فاعلية توليد المعرفة تحول ضمنية التي تتم عن طريق التشارك بالخبرات.



- تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة حيث تكشف معارف الفرد وتصبح متاحة للنقل للآخرين باستخدام أساليب كالمؤتمرات.

- تحول المعرفة من صريحة إلى صريحة ، حيث يتم توصيل المعرفة المعلنة من جهة إلى أخرى و ذلك عبر وسائل الاتصال المتنوعة مثل الانترنت، التقارير، البريد...الخ.

وتساعد هذه العملية متخذ القرار في النقاشات والاستشارات التي يقوم بها من أجل اكتشاف مزيد من المعلومات حول المشكلة التي تواجهها بالإضافة إلى اكتشاف مهارات وخبرات المناسبة التي قد تساعده على حلها.

وعلى حد قول المفكر "أرنوبزياس" في كتابه الصادر عام 1989 في هذا الصدد : " لما أصبح العمل بشكل متزايد عبارة عن معلومات مكثفة، فإن النجاح المنظم سوف يتعلق أكثر فأكثر بأن يقدم لكل فرد مشاركة في المعلومات التي يحتاجها في المكان المناسب والشكل المناسب".

وبالتالي فإن إدارة المعرفة ضرورية في كل مؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات والخبرات الملائمة وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات جيدة.

• إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي: يعد الخيار الاستراتيجي احد المحاور الرئيسية للإدارة الاستراتيجية لاسيما أنه يرتبط بأهداف المؤسسة الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة بارتباطه بمستويات الاداء الفعلية في المؤسسة والخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل الأسلوب الامثل لتحقيق أهداف المؤسسة وبذلك فان البديل أو الخيار الاستراتيجي يعد أحد مخرجات عملية المفاضلة بين بدائل محددة وفق لمعايير معتمدة انتهاء باختيار البديل المناسب للمنظمة الذي يحقق مسارها الاستراتيجي.

إن البديل الاستراتيجي هو نتاج تفاعل المكونات المعرفية لمتخذ القرار مع متغيرات البيئة لتحديد المسار المرغوب فيه، فهو الحالة الناتجة عن مقابلة ناتج التحليل البيئي وموقف المؤسسة من خلال تقييم الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة وضعف الداخلية، وقد اشار الدراسات الى وجود معيقات معرفية تواجه اختيار البديل الاستراتيجي منها المعلومات التي قد لا تتوفر بصفة كافية لمتخذ القرار الاستراتيجي أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وكذلك كما هو الحال في الاتصال الذي يعتبر هو الآخر معيق لمتخذ القرار حيث قد تكون المعلومات المفيدة ومناسبة متوفرة في المؤسسة إلا أنها بعيدة عن تناول صانع القرار الاستراتيجي.

في دراسة الكاتب قيسي سنة 2004 حيث هدفت إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين اختيار البديل في مؤسسة الاقراض الزراعي من خلال دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين مراحل عملية اختيار

## المحور السابع ..... الإدارة الاستراتيجية " قضايا معاصرة "

البدائل الادارية وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الاقراض الزراعي يؤدي الى تحسين مراحل اختيار البدائل الادارية.

إن دخول العالم حقبة تاريخية جديدة تتسم بتنامي أهمية التعلم والمعارف، لم تعد ثروات الامم منحصرة في الموارد الطبيعية والمالية ولا الطاقوية، وإنما برزت ثروة جديدة أكثر أهمية تمثلت في المعرفة وكذا الكفاءة اللازمة لإنشاء هذه المعرفة وتحويلها إلى منتجات تكسب المؤسسة والدولة ميزة تنافسية دائمة. حيث أن أصبح على الشركات تقييم المعارف التي تمتلكها مقارنة بالشركات المنافسة واهتمامها بإنشاء مستودعات المعرفة وتطويرها والعمل على نموها وتشاركها بين كافة مكونات الشركة وتعزيز مقدرتها المعرفية من خلال توظيف كافة الموارد اللازمة سواء كانت تقليدية أو تكنولوجية.