

أثر ممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات

(دراسة إستطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة  
أربيل)

أ.م. محسن عثمان حسن

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة صلاح الدين، إقليم كردستان العراق،  
ومحاضر في جامعة نولج

[Muhsin.hassan@su.edu.krd](mailto:Muhsin.hassan@su.edu.krd)

أ.م. بريشان معروف جميل

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة صلاح الدين، إقليم كردستان العراق،  
ومحاضر في جامعة نولج

[Parishan.jameel@su.edu.krd](mailto:Parishan.jameel@su.edu.krd)

م. شيروان عمر اوامر

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة صلاح الدين، إقليم كردستان العراق،  
ومحاضر في جامعة نولج

[Sherwan.omar@su.edu.krd](mailto:Sherwan.omar@su.edu.krd)

**الملخص:**

يهدف هذا البحث الى معرفة أثر ممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم وتطوير أداة إستبيان لجمع البيانات، ووضعت (15) أسئلة لكل متغير من متغيرات البحث، ووضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسة للبحث عن الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة

المعرفة في إدارة الأزمات، وتمثلت عينة البحث بعينة عشوائية والبالغ عددها (100) كادر تدريسي. وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها وجود أثر لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات. وقد أوصى البحث بضرورة ان تعمل إدارة الجامعات الخاصة على خفض حدة التوتر وإستعادة الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية عند وقوع الأزمات.

**الكلمات الدالة:** إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرية، عمليات إدارة المعرفة.

### المقدمة:

إستأثرت ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظراً لما لها من دور فاعل وكبير في توفير المعلومات اللازمة لمواجهة اي طارئ للمنظمة، إذ أن المعرفة في المنظمة تُعدّ مورداً ذا أهمية لا يمكن إغفالها، ومنظمات اليوم مبنية على المعرفة والتعلم، ولأجل جعل هذه المعرفة متاحة ومتوافرة، فإن الأمر يتطلب وجود إدارة تعنى بهذه المعرفة وتديرها بشكلها الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة. إلا أن العناية بها لم تكشف عن متطلبات إقامة إدارة المعرفة المحسوبة، بل جاءت إشارات عابرة وجزئية تناولت متطلبات إدارة المعرفة بشكل عام، وذات تفاصيل غير مكتملة المعالم والملاح. وتعتبر الأزمة نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الإستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو غير مرغوب فيها. إما إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.

### مشكلة البحث:

تسعى المنظمات بغض النظر عن الإختلاف في الحجم والنشاطات والأهداف وطبيعة الأعمال الى البقاء والإستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود القيادات الكفوءة في المنظمة القادرة على تحقيق طموحاتها وأهدافها وعلى قراءة المستجدات والأحداث بما يكفل إستمرار المنظمة ونموها. وإن مفهوم ممارسات إدارة المعرفة ودورها في إدارة الأزمات جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية في المنظمات يكمن في كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. ومن هذا المنطلق سيحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:-

1. ما مستوى تصورات أفراد عينة البحث حول ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة؟
2. ما مستوى تصورات أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة؟
3. هل هناك أثر لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات؟

#### أهداف البحث:

1. بناء إطار نظري لمتغيرات البحث من خلال الإطلاع على المصادر ذات العلاقة.
2. تشخيص مستويات ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات.
3. تحديد طبيعة العلاقات التآثرية لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

#### أهمية البحث:

1. تعريف أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة.
2. يسهم البحث في تحديد العلاقات التآثرية بين ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمات.
3. التوصل إلى إستنتاجات وتقديم مقترحات لخدمة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بغية الاعتماد على ممارسات إدارة المعرفة.

#### فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** هناك أثر معنوي ذو دلالة أحصائية لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

**الفرضية الثانية:** هناك أثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمعرفة الضمنية في إدارة الأزمات.

**الفرضية الثالثة:** هناك أثر معنوي ذو دلالة أحصائية للمعرفة الظاهرة في إدارة الأزمات.

**الفرضية الرابعة:** هناك أثر معنوي ذو دلالة أحصائية لعمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

#### مجتمع البحث وعينتها:

يتمثل ميدان البحث بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق، ويتمثل مجتمع البحث بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. أما عينة البحث فتتمثل بعينة عشوائية والبالغ عددها (100) تدريسي في عينة من الجامعات الخاصة.

#### أداة البحث:

إستخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لقياس دور ممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وعلى النحو التالي: موافق بشدة، وأعطيت خمس درجات. موافق، وأعطيت أربع درجات. محايد، وأعطيت ثلاث درجات. غير موافق، وأعطيت درجتين. غير موافق بشدة، وأعطيت درجة واحدة. وعدّ الباحثون مديات الوسط الحسابي من (1- 2.49) دالاً على مستوى تصورات منخفض، ومن (2.5- 3.49) دالاً على مستوى تصورات متوسط، ومن (3.5-5) دالاً على مستوى رضا مرتفع.

### الفصل الثاني: الجانب النظري

#### المبحث الاول: ممارسات إدارة المعرفة

##### أولاً: المفهوم والتعريف والأهمية

إن إهتمام المنظمات المعاصرة بالمعرفة التي يمثلها العنصر البشري من أهم ركائز نجاح المنظمات في عالم تشهد فيه المنافسة العالمية وإعتبار الإنسان رأس مال بشري يجب إستثماره على المدى البعيد، والإدارة تتطلع باهتمامها بالتنمية البشرية من خلال خلق حالة توازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، إن إدراك المنظمة لأهمية المورد البشري يجعلها تسعى إلى أن تعمل على أبعاد جودة حياة عمل الذي يعمل فيه هذا المورد، كون جودة حياة العمل هي الأساس الذي يعطي الفرد العامل الدافع في العمل والبقاء فيه، فالمنظمات بدأت تهتم بالأداء المنظمي من خلال المعرفة المتحصلة لديها و إنعكاس هذه المعرفة في الأداء المنظمي الذي يعمل في ظلّه المورد البشري.

إن المعرفة بوصفها مفهوماً يمكن تعريفها على إنها إدراك واضح وأكيد للأشياء وللحقائق والسلوك (الدوري، 2004 : 10-11). و قد عرف الظاهر (2009: 20) المعرفة "

بأنه مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ومحقة إبداعاته لما يريد ان يعرفه". فيما يؤكد عبدالقادر وآخرون (2013: 125) بأن المعرفة هي "تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها مع بعض في نص للوصول الى فهم يُمكننا من الإستنتاج. وهي تعتبر حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجارب التي يحصل عليها من جراء التعلم والخبرة التي تجعل ممن يمتلكها أن يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله اكثر قدرة للوصول الى حلول أحسن للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها والوصول الى حلول جيدة". وقد أشار كل من (الدوري والشمري ، 2004 ، 9-10) إلى مفهوم المعرفة بمنظوره الشمولي من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، هما المعرفة الضمنية وتتعلم بالمهارات، والتي هي في الحقيقة توجد داخل عقل كل فرد، ومن غير الهين تحويلها ونقلها إلى الآخرين. وقد تكون تلك المعرفة حسية أو إدراكية، إن المعرفة الظاهرة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة وفي الغالب فإنه من الممكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين خلال الندوات واللقاءات. و يوضح (Saffady, 2000, 4-5) أن مفهوم مصدر المعرفة هو المصدر الذي يحتوي أو يضم المعرفة، وقد أكد على أن حدود المعرفة للفرد يتم تحديدها من خلال الذكاء والتعلم والخبرة، ونلاحظ تأييد الباحثين على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة) إذ أن هذه العلاقة توضح كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية.

و يرى الكبيسي (2002 : 29) بأن إدارة المعرفة هي "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية". بينما اشار عليان (2008، 23) بأن إدارة المعرفة تعني إبتكار الطرائق والأساليب والأشياء لإنشاء و تكوين معرفة المنظمة و تحديدها وإكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها. وتعتبر إدارة المعرفة بأنها "عملية إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والإستفادة منها في الحصول على مزايا إيجابية وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الإبتكار والإبداع ، فضلاً عن رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار".

ثانياً: خصائص المعرفة :

إن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها ولخصائصها. فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة، ومن هذه الخصائص (ابو دية، 2004: 3).

1. الذاتية: ان عملية توليد المعرفة تختلف من شخص لأخر.
2. قابلية المعرفة للانتقال.
3. الطبيعة المضمرة /المخفية: فالمعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق او أي مكان أخر.
4. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها.
5. الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة وفي قرية كونية.
6. اللحظية: إن من الصعب برمجة تكوين المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وماهي تلك المعرفة المتولدة.

#### أبعاد إدارة المعرفة:

في البحث الحالي، تم الإعتماد على الأبعاد التالية كأبعاد لممارسات إدارة المعرفة:

1. **المعرفة الضمنية:** تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها اليهم بسهولة. فالمعرفة الضمنية هي التي يستنبطها الإنسان وهي غير قابله للكتابة والتوثيق فهي خبرة داخل الممارسة الإنسانية لكل واحد منا، فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم على الأشياء (دروش، 2001: 45).

2. **المعرفة الظاهرية:** هي بشكل عام ذلك النوع المخزون في أرشيف المنظمة ، ومنها المخزن إلكترونياً في قاعدة البيانات، ويدوياً في الكتيبات التي تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات، وهي تلك المعرفة التي يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها وإستخدامها والمشاركة بها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها (نجم، 2008: 132).

3. إدارة المعرفة: هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الكبيسي، 2002: 76).

### المبحث الثاني: إدارة الأزمات

#### أولاً: المفهوم والتعريف

يعرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والقحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فقال " الأزم " يعني الحمية وكان طبيب العرب. و " المأزم " المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم . وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبيت عرفه مأزمين (السكرانة، 2009: 8). وتعني الأزمة في اللغة الإنكليزية "Crisis" نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو في التاريخ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل وتتطلب إتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة، وأما الأزمة في اللغة الفرنسية فلها معان متعددة أهمها النزاع، والتوتر، والنوبة، والفقر، والفاقة (أبو فارة، 2009: 21). و عرفت ( Fink, 2000, ) (15) الأزمة بأنها "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل"، فهي حالة من عدم الإستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو غير مرغوب فيها. أما مفهوم الأزمة من الناحية الإدارية فقد استعرض الكتاب والباحثين في مجال الأزمات مجموعة من المفاهيم كلا من وجهة نظره، حيث عبر عنها ( الخضير، 1993 : 12 ) على إن إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.

وينظر إليها (الدهلكي: 2005: 39) على انها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لايمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات الممكن التنبوء بها وهذه التقنية الإداريه تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابعه التي يمكن ان تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتيجة او الضرر والخسارة. وعرفها (العبادي وزوين، 2006: 65) بانها عملية الإعداد والتقدير المنظم

والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاؤها في السوق. و من وجهة نظر (جاسم، 2011: 124) إدارة الأزمة هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية، وان يكون الهدف العام من ذلك تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وامنه، أو منعها من الأساس وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة أو منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.

ويرى (زيادة، 2012: 13) أن إدارة الأزمة عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجيء، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور، وأشار (محمد، 2014: 42) لإدارة الأزمة بأنها هي عملية إدارية تستلزم إتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة، وعرف كل من (عبدالرزاق وآخرون، 2016: 189) للأزمة من ناحية الإدارية بأنها مجموع الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة، وأشار كل من (الدوري والحيت، 2017: 39) لإدارة الأزمة بأنها عبارة عن تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالإعتماد على الوعي الكامل بقدرات المنظمة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات الشخصية للمدراء التي تتمثل بالإنفتاح على العاملين وسبل مقترحاتهم التي تساعد على حل الأزمة. وتأسيساً على ما سبق قام الباحثون بتعريف اجرائي لإدارة الأزمة بأنها عبارة عن العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) التي يقوم بها القيادات ومجلس الإدارة في المنظمة لتحديد منهج منظم وواضح لمنع حدوث أو التغلب على المشكلات والأحداث أو الأزمات التي يمكن ان يحدث في المنظمة نتيجة التغيرات التي يحدث في داخل المنظمة أو خارجها.

#### ثانياً: نماذج إدارة الأزمة

أورد الباحثون مجموعة من النماذج في إدارة الأزمة والمتضمنة مراحل إدارة الأزمة والأساليب الإدارية اللازمة للتعامل مع كل مرحلة من مراحل الأزمة، وفي هذا المجال هناك نموذج (fink, 1989) حيث حدد مجموعة من المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة وتتمثل بـ (أعراض الأزمة، شدة الأزمة، تزامن الأزمة، إعادة حل الأزمة)، أما من وجهة نظر نموذج (Ramee, 1978)، فإن لإدارة الأزمة ثلاثة مراحل تتمثل في (الإستعداد للأزمة، إدارة الأزمة،

نهاية الأزمة)، وأشار (Barton,1993) في نموذجه لمراحل إدارة الأزمة وحدده بخمس مراحل و تتمثل بـ (الأعراض، الوقاية والإستعداد - الاحتواء (إدارة الأزمة)، إعادة التوازن للنشاط، والتعلم)، ويرى (Mitroff,1994) في سياق نفسه ان لإدارة الأزمة خمسة مراحل وهي (إشارات الإنذار، والتحقق والإستجابة، إحتواء الإضرار، إعادة التوازن للنشاط، التعلم) (علوان، 2012: 132)، والبحث الحالي سوف يعتمد على إنموذج الأخير لـ (Mitroff,1994) لشموليته من ناحية الميدانية وتوافقه مع الجانب النظري والبعد المستقل الا وهي ممارسات إدارة المعرفة، ووفق النموذج يمكن أن تقوم المنظمات المختلفة بتطبيقه كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات التي تواجهها أو من المحتمل أن تواجهها في المستقبل، ويتكون من خمس مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم حداثها (الجديلي، 2006: 4). وفيما يلي يتم توضيح المراحل إدارة الأزمة بشكل موجز:

- **المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار:** في هذه المرحلة يتم التركيز على رصد وتحليل الاشارات التي تنبئ بوقوع الأزمة ويتم وضع مؤشرات خاصة للمنظمة لكي تساعدنا على إكتشاف الأزمة. (الدوري و الحيت، 2017: 29).
- **المرحلة الثانية: الوقاية والإستعداد:** تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والإستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها للتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع إستمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها. (الخشالي والقطب، 2017: 26).
- **المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار أو الحد منها:** وتتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة، وترجمة الإستعدادات، وتنفيذ ما خطط له في مرحلة الإستعداد والوقاية والحيلولة، دون تفاقم الأزمة وإنتشارها. (شبير، 2007: 40).
- **المرحلة الرابعة: إستعادة النشاط:** تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس قيام الإدارة بإستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الإعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة. (الجديلي، 2006: 4). وتكون الأزمة في هذه المرحلة في ذروتها. (الخشالي والقطب، 2017: 26).
- **المرحلة الخامسة: التعلم: هي المرحلة الأخيرة:** و هي مرحلة ما بعد الأزمة وانتهائها، وفيها تقوم الإدارة بتقويم الخطط والأساليب التي إستخدمتها لمواجهة الأزمة، بهدف إستخلاص

الدروس والعبر وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية. (الخشالي و القطب، 2017: 26).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي.

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج حول متغيرات البحث وإختبار العلاقات كالاتي:  
**أولاً: ثبات الإستبانة:**

تم إستخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الإستبانة وفقاً لإجابات المبحوثين و البالغ عددهم (100) كادر تدريسي، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار، حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات البحث وللإستبانة ككل عالية جداً، إذ بلغت قيمة معاملات ألفا كرونباخ لجميع فقرات البحث (.872).

جدول (1) قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	قيم (Cronbach's Alpha)
1	إدارة المعرفة	15	.845
2	إدارة الأزمات	15	.833
3	جميع فقرات الإستبانة	30	.872

### ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

سيتم عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغيرات البحث (إدارة المعرفة وفقرات إدارة الأزمات) وكالاتي:

#### 1. وصف وتشخيص فقرات إدارة المعرفة:

ان المستوى العام لفقرات إدارة المعرفة بلغ مستوى عالي اذ بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات إدارة المعرفة (4.23) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.726)، أما على مستوى الأبعاد وبالنسبة للبعد الأول (المعرفة الضمنية)، يوضح الجدول بان الفقرة (X4) والذي ينص على (يستحوذ الكوادر التدريسية على المهارة في أداء عملهم مالا يمكن إكتسابها من خلال القراءة) قد جاءت بالمرتبة الأولى إذ سجلت متوسط إتجاه هي الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى (4.44). وبالنسبة للبعد الثاني (المعرفة الظاهرية) يوضح الجدول بان الفقرة (X7) والذي ينص على (تحرص الجامعة على تفعيل الإتصالات بين الأقسام للمشاركة في المعارف وتبادل الخبرات). قد جاءت بالمرتبة الأولى إذ سجلت متوسط إتجاه هي الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى (4.47). و للبعد الثالث (عمليات إدارة المعرفة) يوضح الجدول بان الفقرة (X13) و الذي ينص على (تعمل برامج إدارة المعرفة على إكتشاف الفجوة المعرفية بين ما يملكه الأفراد وما تملكه الجامعة). قد جاءت بالمرتبة الأولى اذ سجلت متوسط إتجاه هي الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى (4.53).

### جدول (2) الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات إدارة المعرفة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	
.821	4.09	يملك الكوادر التدريسية القدرة على الحكم على الأشياء بالإعتماد على قدراتهم الداخلية.	1	المعرفة الضمنية
.828	4.12	يملك العديد من الكوادر التدريسية التجارب السابقة التي تساعدهم في أداء عملهم.	2	
.793	4.16	يتمتع أعضاء الكوادر التدريسية بخبرة تميزهم وتدفعهم نحو الأفضل.	3	
.564	4.44	يستحوذ الكوادر التدريسية على المهارة في أداء عملهم مالا يمكن إكتسابه من خلال القراءة.	4	
.581	4.28	غالبا ما يشغل الكوادر التدريسية أمر منظماتهم ويبحثون كيفية تطويرها.	5	
.756	4.41	تمتلك الجامعة مخزونا معرفيا يمكن الإطلاع عليه بسهولة .	6	المعرفة الظاهرية
.718	4.47	تحرص الجامعة على تفعيل الإتصالات بين الأقسام للمشاركة في المعارف وتبادل الخبرات.	7	
.801	4.06	تستخدم الجامعة أليات لتسهيل نشر المعارف داخل المنظمة .	8	
.729	4.25	تتمتع الجامعة بشبكة إتصالات تمكنها من أداء عملها بفاعلية وكفاءة .	9	
1.035	3.34	تمتلك الجامعة القدرة على إستثمار البحوث والدراسات وبراءات الإختراع .	10	

683.	4.28	تستخدم الجامعة المعرفة لتحسين أداء عملياتها وأنشطتها .	11	عمليات إدارة المعرفة
634.	4.27	تساهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية التنبؤ وإتخاذ القرارات في الجامعة.	12	
718.	4.53	تعمل برامج إدارة المعرفة على إكتشاف الفجوة المعرفية بين ما يملكه الأفراد وما تملكه الجامعة.	13	
706.	4.22	تستخدم الجامعة إدارة المعرفة لدعم الإبداع في أنشطتها .	14	
701.	4.33	تهتم الجامعة بإستكشاف الفجوة المعرفية بصورة دقيقة .	15	

## 2. وصف و تشخيص فقرات إدارة الأزمات:

ان المستوى العام لفقرات إدارة الأزمات بلغ مستوى عالي اذ بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات إدارة الأزمات (4.29) و بإنحراف معياري عام بلغ (745). أما على مستوى الأبعاد وبالنسبة للبعد الاول (إكتشاف إشارات الإنذار)، يوضح الجدول بان الفقرة (Y4) والذي ينص على (يتم مسح البيئة الداخلية والخارجية لعمل الجامعة بشكل شامل للتعرف على مؤشرات إحتمال حدوث الأزمة). قد جاءت بالمرتبة الأولى إذ سجلت متوسط إتجاه هي الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى (4.59). وبالنسبة للبعد الثاني (الوقاية والإستعداد) يوضح الجدول بان الفقرة (Y9) و الذي ينص على (توافر برنامج تدريبية للمرؤوسين في الجامعة تساعدهم في تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمات). قد جاءت بالمرتبة الأولى اذ سجلت متوسط إتجاه هي الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى (4.69). و للبعد الثالث (إحتواء الأضرار أو الحد منها) يوضح الجدول بان الفقرة (Y11) و الذي ينص على (يتم التعامل مع الأزمة حين حدوثها لمنع إنتشارها) قد جاءت بالمرتبة الأولى إذ سجلت متوسط إتجاه هي الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى (4.27).

### جدول (4) الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات إدارة الأزمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	
772.	4.12	تعقد القيادة الأكاديمية في الجامعة الإجتماعات الدورية مع كافة اعضاء هيئة تدريس في الكلية لتقييم الأزمات المحتملة.	1	إشارات إكتشاف
712.	4.41	وجود نظم مراقبة لتقييم الأزمات التي وقعت في المنظمات الأخرى وكيف تم التعامل معها.	2	

3	تولي القيادة الأكاديمية في الجامعة إهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.	4.50	.718
4	يتم مسح البيئة الداخلية والخارجية لعمل الجامعة بشكل شامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	4.59	.756
5	تهتم القيادة الأكاديمية في الجامعة بالتدريب المستمر لطاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	4.55	.672
6	يعتمد العلاقات الانسانية لضمان إنجاز المهام قبل حدوث الأزمة.	4.25	.672
7	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	4.28	.729
8	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	4.31	.693
9	توافر برنامج تدريبي للمروسين في الجامعة تساعدهم في تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمات.	4.69	.693
10	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية والتقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	4.31	.693
11	يتم التعامل مع الأزمة حين حدوثها لمنع انتشارها.	4.27	.813
12	تعمل إدارة الجامعة على خفض حدة التوتر وإستعادة الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية عند وقوع الأزمة.	4.24	.772
13	تقوم إدارة الجامعة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.	4.06	.619
14	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	4.09	.801
15	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	4.13	.942

الوقاية والاستعداد

احتواء الأضرار أو الحد منها

### ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

يمثل مضمون الجدول (6) إختباراً للفرضية الأولى والتي تنص على أن (يوجد أثر دال إحصائياً لممارسات ادارة المعرفة في ادارة الازمات)، إذ تبين عند تحليل البيانات وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لممارسات ادارة المعرفة في ادارة الازمات، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (67.404) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وفسرت قيمة ممارسات ادارة المعرفة التي بلغت (69.2%) من التباين الحاصل في ادارة الازمات، وهذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، أما النسبة المتبقية والبالغة (30.8%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى.

أما على مستوى أبعاد ممارسات ادارة المعرفة، فإن الجدول (6) يوضح بأن هنالك أثر لأبعاد ممارسات ادارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة، عمليات ادارة المعرفة) في

إدارة الازمات و قد كان أثر البعد (المعرفة الضمنية) من أقوى الأبعاد تأثيراً في إدارة الازمات, إذ فسرت قيمة المعرفة الضمنية التي بلغت (58.6%) من التباين الحاصل في ادارة الازمات, اما البعد (عمليات ادارة المعرفة) فقد كان من اضعف الأبعاد تأثيراً في إدارة الازمات, إذ فسرت قيمة عمليات ادارة المعرفة التي بلغت (53.1%) من التباين الحاصل في ادارة الازمات, و بالتالي قبول جميع الفرضيات.

#### جدول (6) تأثير ممارسات ادارة المعرفة في ادارة الازمات

ادارة الازمات		المتغير التابع المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	F	
.692	67.404 (.000)**	ممارسات ادارة المعرفة
.586	41.553 (.000)**	المعرفة الضمنية
.554	39.706 (.000)**	المعرفة الظاهرة
.531	38.398 (.000)**	عمليات ادارة المعرفة

#### الفصل الرابع : الإستنتاجات والتوصيات.

##### اولاً: الإستنتاجات:

1. تشكل ممارسات إدارة المعرفة بفقراته الخمسة عشر إتجاهاً إيجابياً حسب تصورات أفراد عينة البحث، بالإضافة الى إن المتغير التابع وهو إدارة الأزمات ومن خلال فقراته الخمسة عشر أيضاً تفسر بمضمونها الإجمالي أيضاً إتجاهاً إيجابياً وهي تشير الى مدى إدراك القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة لأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

2. أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى عالي لممارسات إدارة المعرفة وبدرجة إنسجام جيدة في إجابات المستجيبين مما يعطي الدلالة لإمتلاك ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة قدرة على تحويل أو تغيير المنظمة من الوضع الحالي الى وضع أحسن من خلال التأثير في نفوس المرؤوسين وتحفيزهم على القيام بالأعمال المناطة بهم لتجنب المنظمة المشاكل والأزمات التي ربما قد يحدث نتيجة التغييرات التي تحدث في بيئة أعمالها.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن ممارسات إدارة المعرفة لها دور إيجابي في تعزيز مستوى إدارة الأزمات مما يعني إن السمات المتوفرة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة تسهم بشكل واضح في تفسير معالجة وإدارة الأزمات.

4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك تأثير لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات مجتمعة ومنفردة.

5. دلت نتائج التحليل الإحصائي بأن بعد المعرفة الضمنية من أبعاد ممارسات إدارة المعرفة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مقارنة بالأبعاد الأخرى وتأتي بعدها المعرفة الظاهرية، ثم عمليات إدارة المعرفة.

#### ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة ان تعمل إدارة الجامعات الخاصة على خفض حدة التوتر وإستعادة الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية عند وقوع الأزمة.
2. ضرورة الحصول على الإمكانيات البشرية والتقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.
3. ضرورة توافر برنامج تدريبي للمرؤوسين في الجامعات الخاصة تساعدهم في تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمات.
4. ضرورة ان تعقد القيادة الأكاديمية في الجامعات الخاصة إجتماعات دورية مع كافة أعضاء هيئة تدريس في الجامعة لتقييم الأزمات المحتملة مع توفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.

5. ضرورة ان تعمل إدارة الجامعات الخاصة على خفض حدة التوتر وإستعادة الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية عند وقوع الأزمات مع الإستجابة الفورية لإحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.

#### المصادر

- أبو دية، عماد، (2004)، إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، 2004، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
- أبو فارة، يوسف أحمد، (2009)، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، الطبعة الأولى، الإثراء للنشر والتوزيع - الأردن.
- جاسم، إنتظار أحمد، (2011)، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق: دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (27).
- الجديلي، ربحي عبد القادر، (2006)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.
- الخشالي، شاكر جار الله والقطب، محي الدين، (2017)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (1).
- الخضيرى، محسن أحمد، (1993)، إدارة الأزمات: منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة - مصر.
- دروش، سعد زناد، 2001، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد 18، العدد 1 و2.
- الدهلكي، محمد جاسم، (2005)، إدارة الأزمات لحوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي، بحث دبلوم عالي إدارة المستشفيات غير منشور، جامعة بغداد.
- الدوري، معتز سلمان عبدالرزاق، الشمري، إنتظار أحمد جاسم، (2004)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي"، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية

الإقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.

• الدوري، جمال والحيت، احمد فتحي (2017)، أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (53).

• زيادة، فهد محمد نعمان، (2012)، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.

• السكارنه، بلال خلف، (2009)، خطط الطوارئ ودورها في إدارة الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (20 - أ).

• شبير، ابتهاج شكري، (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.

• الظاهر، نعيم ابراهيم "إدارة المعرفة" عمان: منشورات عالم الكتب الحديث. الطبعة الاولى (2009).

• العبادي، هاشم فوزي دباس وزوين، عمار عبد الامير، (2006)، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الازمات: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (4).

• عبد الرزاق، معتز سلمان و النعيمي، سمراء عبد الجبار و الشكر، لؤي لطيف، (2016)، أثر الجدوى التسويقية في إدارة الأزمات للمنظمات الفندقية: دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد، مجلة الدنانير، العدد (16).

• عبدالقادر، محمد أحمد. أبوقله، محمد عبد مهاوش. السكارنه، بلال خلف (2013). إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون : 142-119.

• علوان، شذى احمد، (2012)، ادارة الازمة في جامعة البصرة: دراسة وصفية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (18)، العدد (66).

- عليان, ربحي مصطفى "ادارة المعرفة" عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. الطبعة الاولى (2008) .
- الكبيسي, صلاح الدين عواد كريم .ادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي اطروحة دكتورا. الجامعة المستنصرية، كلية الاداره والاقتصاد .(2002) .
- محمد, أثمار عبدالرزاق، (2014)، واقع التعامل مع الأزمات وادارتها في بعض الشركات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركتين العاملتين لصناعة الالبسة الجاهزة والادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (2).
- نجم , نجم عبود , (2008) , " إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ,الوراق للنشر والتوزيع , عمان , ص :117.
- الياسري, اكرم، (2008)، اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في شركة العامة للصناعات النسجة في بابل، مجلة كربلاء العلمية، المجلد (6)، العدد (3).
- Fink, S. (2000), Crisis Management: Planning for the Inevitable, First edition: AMA, New York, U.S.A.
- Saffady, William, (2000), Knowledge Management, IMJ, Vol. 34, Issue 3.