

امكانية توظيف ممارسات ادارة المعرفة في ادارة الازمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء الديوانية

ا. د. حامد كاظم متعب**

الباحثة: سناء جواد كاظم*

المستخلص:

تختبر الدراسة الحالية علاقة الارتباط بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة (التخطيط، نظام المعلومات، نظام الاتصالات، فريق ادارة الازمة). تحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة" وتنبثق عنها اربعة فرضيات فرعية. تم اختيار مديرية توزيع كهرباء الديوانية كمجتمع للدراسة بسبب تعرضها لازمات حادة تمثلت بسوء توزيع ونقص تجهيز الكهرباء خصوصا في موسم الذروة للاستخدام في فصل الصيف. جمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان مكونة من جزئين وزعت على عدد من العاملين في المديرية. تم توزيع 75 استمارة استبيان قد استردت بالكامل وتم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط Person والانحدار لاختبار صحة الفرضيات للدراسة اذ بينت النتائج صحة الفرضيات في ضوء نتائج التحليل الاحصائي. تم التوصل الى جملة من التوصيات لعل من ابرزها ضرورة الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات حول الازمات التي تتعرض لها باستمرار مديرية توزيع كهرباء الديوانية للاستفادة منها عند التعرض لازمات محتملة في المستقبل.

* جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد
** جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد

**Possibility Employing knowledge management
practices in crisis management**

**Analytical study of the views of a sample of employee of the Directorate
of Electricity Distribution in Diwaniyah**

Abstract:

This study examines the correlation between knowledge management practices and crisis management elements (planning, information system, communication system, crisis management team). It hypothesizes that "there is a significant correlation and influence between the knowledge management practices and the elements of crisis management". Four hypotheses emerge from this, Diwaniyah electricity Distribution Directorate has been selected as a "public administration" as a society of the study due to severe crises cues by the lack of electricity especially during the summer season.

The data have been collected by means of a questionnaire composed of two parts distributed to employee, A total of (75) questionnaire forms that are (fully recovered) have been distribute. A number of statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, Person correlation coefficients and regression has been used to test hypothesis validity as the results showed the validity of hypotheses In the light of the results of the statistical analysis, a number of recommendations has come up with, notably the need to provide a database on the crises that the Diwaniyah Electricity Company has experienced in the past in order to benefit from them in facing future crises.

المقدمة:

في عصر المعلومات والمعرفة الحالي، أصبحت المعرفة موردا أساسيا يعزز الأداء التنظيمي في مواجهة المنافسة الشديدة والبيئات الديناميكية المتزايدة. بدأت المؤسسات تدرك أن هناك أصول واسعة وغير مستغلة إلى حد كبير منتشرة حول معرفة المنظمة يفهم على أنها تزيد من قدرة تلك المؤسسات على اتخاذ إجراءات فاعلة.

يقسم (Nonaka,1994:14-37) المعرفة إلى معرفة ضمنية تتأتى من خبرة الشخص وتتشكل من خلال معتقداته وقيمه ومعرفة واضحة هي عبارة عن تمثيل للمعرفة الضمنية في شكل صناعة يدوية يمكن أن تكون وثيقة أو صورة أو مقطع فيديو. اكتسبت إدارة المعرفة الكثير من الأهمية في السنوات الأخيرة على شكل أصول معرفية تحقق للمنظمات ميزة تنافسية في سوق العمل وبالتالي تضمن الفاعلية التنظيمية والكفاءة والأداء. إدارة المعرفة توصف بأنها عمليات تدعم جمع المعرفة وتبادلها ونشرها. كانت التوقعات المتعلقة بإدارة المعرفة هي أنها ستتمكن من تحسين النمو والابداع، والإنتاجية والكفاءة التي تعكسها وفورات التكلفة، وعلاقات الزبائن، وصنع القرار، والابداع، والتطور السريع لخطوط الإنتاج الجديدة، وتعلم الموظفين، والرضا والاحتفاظ،

واتخاذ القرارات الإدارية، لكي تتمتع المنظمات بميزة تنافسية، واجتذاب الباحثين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، لابد من تطوير برامج عالية المستوى وممارسات إدارة المعرفة الفاعلة. يشرح (Kidwell et al,2000,28-33) أن إدارة المعرفة تؤدي إلى قابليات أفضل في صنع القرار، وتحسين الخدمات التعليمية وخفض التكاليف لذلك تقوم الجامعات كمراكز للمعرفة بتطوير ممارسات إدارة المعرفة التي تتعامل مع التطوير التنظيمي والتوافق وإعادة التنظيم الداخلي. لم يتم إجراء سوى القليل من الأبحاث حول تأثيرات ممارسات إدارة المعرفة في الحد من الالتزامات خاصة نحن نعيش في عالم تسوده العديد من الالتزامات والضغوط التي تتطلب ضرورة الاستعداد الجيد من خلال التخطيط العلمي المستمر لتحقيق الجاهزية العالية وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الالتزامات.

المبحث الاول: منهجية الدراسة:

اولاً: مشكلة الدراسة

إدارة المعرفة هي مورد أساسي للمنظمات للحصول على الميزة التنافسية وهي بذلك تؤثر من خلال ممارسات إدارة المعرفة في الحد وتقليل من الالتزامات في المنظمة ميدان البحث. تكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى الاهتمام بعناصر ادارة الازمة في المنظمة ميدان البحث؟
2. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة في المنظمة ميدان البحث ونوع العلاقة ان كانت طردية او عكسية؟ ومدى قوتها المعنوية لتؤثر توجها لبناء نموذج جديد يضاف الى التراكمات النظرية المذكورة في هذا المجال؟
3. ما مدى تأثير ممارسات ادارة المعرفة على عناصر ادارة الازمة في المنظمة ميدان البحث؟

ثانياً: طبيعة الدراسة وأهميتها

طبيعة الدراسة هي تمازج بين الفكر الاداري النظري والتطبيقي ضمن تخصص ادارة المعرفة والسلوك التنظيمي اذ انها تناقش ظواهر معاصرة تشكل مساهمة متواضعة تنسجم مع توجهات المفكرين المعاصرين في حقل الادارة، اما اهمية الدراسة تتمثل بالاتي:

1. مجال التطبيق لطبيعة عمل مديرية توزيع كهرباء الديوانية وما شابهة من تذبذب في توزيع الطاقة الكهربائية خصوصاً في موسم الصيف كأزمة القوت بظلالها على معظم مرافق الحياة في المجتمع لذا فإن دراسة هذه الازمة والاطلاع على اسبابها وكيفية الوقاية منها والاستعداد لها في المنظمة ميدان البحث.
2. التركيز على موضوع ممارسات ادارة المعرفة وهي احد المواضيع الحديثة القادرة على مواجهة التغيرات في بيئة ديناميكية سريعة التغيير.
3. المساهمة في نقل التجارب العلمية العالمية المتقدمة وتكييفها مع واقع المنظمات العراقية ومنها المنظمة ميدان البحث عن طريق اختيار المقاييس العالمية المستخدمة ومحاولة تقويم تلك التجارب عن طريق التحليل والدراسة.

4. دراسة طبيعة كل متغير من متغيرات الدراسة ومحاولة معرفة مدى انسجامه مع طبيعة عمل المنظمات العراقية.

ثالثاً: الاهداف الرئيسية للدراسة الحالية تمثلت بالاتي:

- 1-** التعرف على مدى توفر ممارسات إدارة المعرفة في المنظمة ميدان البحث.
- 2-** تحديد مستوى توفر عناصر ادارة الازمة في المنظمة ميدان البحث.
- 3-** استكشاف العلاقة والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة من اجل الوقوف على طبيعة هذه العلاقة والتأثيرات وبالشكل الذي يسمح بذكر مجموعة من التوصيات للاستفادة منها.
- 4-** الربط بين متغير ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط واثر منفردة و/ أو مجتمعة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة. وقد تفرعت منها اربع فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الاولى:

- توجد علاقة ارتباط واثر منفردة و/ أو مجتمعة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة والتخطيط لإدارة الازمة.
- توجد علاقة ارتباط واثر منفردة و/ أو مجتمعة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة وتوفير نظام معلومات.
- توجد علاقة ارتباط واثر منفردة و/ أو مجتمعة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة وتوفير نظام اتصالات.
- توجد علاقة ارتباط منفردة واثر/ أو مجتمعة ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة وتوفير وتكوين فريق الازمة.

خامساً: نموذج الدراسة الفرضي:

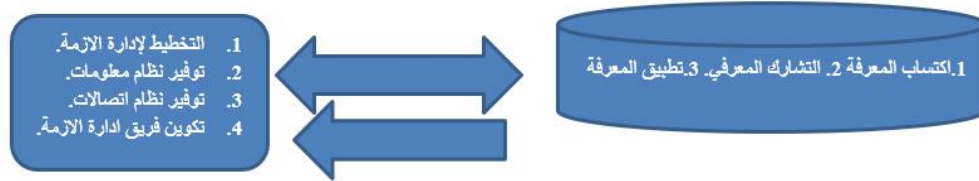
لغرض تحديد اهداف الدراسة منهجياً وعملياً تم صياغة نموذج الدراسة كما في الشكل (1) اذ يتكون المتغير المستقل المتمثل بممارسات ادارة المعرفة من:

- اكتساب المعرفة.
- التشارك المعرفي.
- تطبيق المعرفة.

اما المتغير التابع فيشمل عناصر ادارة الازمة التنظيمية من:

- التخطيط لإدارة الازمة.
- توفير نظام معلومات.
- توفير نظام اتصالات.
- تكوين فريق ادارة الازمة.

ممارسات ادارة المعرفة عناصر ادارة الازمة
علاقة الارتباط



علاقة التأثير

الشكل(1) انموذج الدراسة الفرضي

سادسا: موقع ومجتمع وعينة الدراسة

تعد مديرية توزيع كهرباء الديوانية (الإدارة العامة) وفروعها موقعا للدراسة وقد تم اختيارها لعراقتها من جانب ومن جانب تعرضها لازمات حادة تتعلق بتجهيز الطاقة الكهربائية خصوصا في فصل الصيف ومن جانب الرغبة في تقديم خدمة متميزة للمواطنين. بلغ عدد افراد العينة (75) من العاملين في المديرية.

سابعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة

1. الاوساط الحسابية لقياس مستوى الاهتمام بمتغيري الدراسة في مديرية توزيع كهرباء الديوانية مجتمع الدراسة.
2. الانحراف المعياري لقياس تشتت الآراء عند الوسط المعياري.
3. الوسط الفرضي وتم الحكم على الواقع (المستوى) وفقا للاتي:
أ. المدى = الحد الاعلى للمقياس – الحد الادنى للمقياس اي $5 - 1 = 4$
ب. طول الخلية $5 = 2/1 + 3$
4. معامل الارتباط (Person) لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرين.
5. وقد تم استخدام اختبار (T) واختبار (F).

المبحث الثاني: التأطير النظري للدراسة

اولا: ممارسات ادارة المعرفة

يدرك Kakabadse & Kouzmin 2001, أن أحد العوامل الهامة لنجاح المنظمة وقدرتها التنافسية هو خلق ونقل المعرفة (Kakabadse & Kouzmin 2001, 77). يجب على المنظمة تطوير وسائل فعالة لخلق المعرفة ونقل المعرفة بغرض تحقيق الميزة التنافسية. ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تتبنى ممارسات إدارة المعرفة بطريقة استراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطوير أصول المعرفة لديها (Jashapara, 2004, 1-344). وفقا (Zack, 2009, 392-409)، (McKeen & Singh 2009: 392) إن الأنشطة التنظيمية الملحوظة المتعلقة بإدارة المعرفة هي أنشطة إدارة المعرفة، قد أدت ممارسات إدارة المعرفة المختلفة إلى تنفيذ النهج الرسمية لإدارة المعرفة وبالتالي التأثير على تطبيق المعرفة التنظيمية.

حسب إدارة المعرفة، ترتبط ممارسات إدارة المعرفة نقطة التركيز وأداء المؤسسة التي وضعتها الدراسات السابقة. في دراسة أجرتها (Kasim,2008,740-746) حول الدور الذي لعبته ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز أداء المنظمة، وجدت الدراسة أن مستويات ممارسات إدارة المعرفة ضرورية لتحديد وتحسين الأداء التنظيمي.

تتخذ ممارسات إدارة المعرفة أشكالاً مختلفة لذلك، فمن الضروري اتباع نهج مرن في وصفها وتصنيفها. تستلزم ستة فئات كما أجرتها (Earl,2001 233-215) القيادة، وجمع المعرفة واكتسابها، والتدريب والرقابة، والسياسات والاستراتيجيات، والاتصالات والحوافز.

يصنف (Coombs&Hull,1998,237-253) النهج الذي يعتبر ممارسات رسمية وغير رسمية مكتوبة وغير مكتوبة تركز بالكامل على المعرفة أو تركز جزئياً على المعرفة وتشارك هذه الإجراءات بشكل مباشر في تطبيق المعرفة مما يؤدي إلى قدرة المنظمة على تحويل عملياتها واستكشاف فرص جديدة.

مكونات ممارسات إدارة المعرفة

على مر السنين أجريت الكثير من الدراسات العلمية على إدارة المعرفة، وقد تم تحديد عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والثقافة والاستراتيجية كعوامل رئيسية في إدارة المعرفة. أثار (Darroch,2003:76) أن خلق المعرفة واكتسابها ونشر المعرفة والاستجابة للمعرفة هي المكونات الرئيسية لممارسة إدارة المعرفة. بينما حدد (Thomas et al, 2001:331-345) أربع مراحل لإدارة المعرفة تشمل خلق المعرفة واكتساب المعرفة ونقل المعرفة وتطبيق المعرفة لخدمة الأهداف والأغراض التنظيمية. سوف تركز هذه الدراسة على عمليات اكتساب المعرفة وتشارك المعرفة وتطبيق المعرفة كون هذه المكونات هي الأكثر شيوعاً في الدراسات التجريبية ولملائمة مكوناتها لمجتمع وعينة الدراسة (Muhoya,2016:46-47).

1. اكتساب المعرفة

تعد المعرفة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاعمال، وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي المكون الأساسي للنجاح. تعتمد قيمة المنظمة بشكل متزايد على "الأصول غير الملموسة" الموجودة في عقول العاملين وفي قواعد البيانات والملفات وفي مستندات لا تعد ولا تحصى. تستحوذ تقنيات إدارة المعرفة على هذا العنصر غير المادي في المنظمة وجعله متاح عالمياً. الطريقة الأكثر استخداماً لرسم خرائط لحقل المعرفة هي استخدام علم الوجود الذي يصف هذا المجال (Manchester, 1999:332) اكتساب المعرفة (KA) عملية معقدة عادة ما تكون مكلفة للغاية (19-20 Dom,1999) تتمركز فكرة اكتساب المعرفة حول كل الأنشطة التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعرفة وتشمل عمليات خلق واكتشاف واكتساب المعرفة من مختلف المصادر كالخبراء والمختصين والمنافسين وقواعد المعلومات (Nonaka,1995:59). بعد اكتساب المعرفة يمكن تحويلها من معرفة ضمنية (كامنة) إلى معرفة ظاهرة (صریحة) وبعدها تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي من خلال مشاركة العاملين في المنظمة بها (Cohen,&Levinthal,D,1999:35). تكتسب المعرفة (توليد) اما من خلال فكرة لدى الفرد او من خلال التعلم او البحث العلمي والتطوير التقني.

2. التشارك المعرفي

عرف (Paul.H,1999: 92) التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل فالطرف الاول هو الذي يمتلك المعرفة ويعرب عنها بوعي وطوعية, أما الطرف الاخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها. وعرف (Lee. J,2000:324) التشارك المعرفي بانه مجموعة من الانشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الافراد والمجموعات والمنظمات. أما (56:2004 Hoof.W. Fand) وصف التشارك المعرفي بانها عملية تبادل وتشارك المعرفة بين مجموعة من العاملين تؤدي الى خلق معارف تنظيمية جديدة. عرفها (Coakes 2003 :19), ايصال المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. وتحدث عملية نقل المعرفة من خلال:

- أ. التبادل **Exchange**: أي المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الافراد والجماعات والمنظمات من خلال استخدام الاتصالات.
- ب. التنشئة **Socialisation**: مشاركة ونقل المعرفة الضمنية مما يؤدي الى خلق معرفة ضمنية أخرى جديدة

3. تطبيق المعرفة

يبدأ تطبيق المعرفة من المتلقين باستخدام المعرفة المستلمة والمتقات (Gevorgyan & Ivanovski, 2009:12) خلال عملية تطبيق المعرفة من المتلقين، سيتم إعادة تعريف المعرفة وتطبيقها وتحويلها تدريجياً إلى المعرفة الشخصية، والمعرفة الاجرائية (-Szulanski,1996:27). (43)

- لخلق وتحسين القابلية التنظيمية، يصنف تكامل المعلومات في ثلاث آليات: التوجيهات، الاجراءات المنظمة، وفرق المهام المستقلة (Grant,1996:109-136).
- أ. التوجيهات: هي تحويل المعرفة من معايير وإجراءات ومتطلبات معينة إلى المعرفة الصريحة لتمكين الأفراد من فهم المعرفة وتعلمها (مثل تعليمات العمل).
- ب. الاجراءات المنظمة: تشير الإجراءات إلى تكامل أداء مهام الأفراد ومعرفة المحددة مع تطوير النماذج والبروتوكولات والمواصفات وذلك لتقليل متطلبات الاتصال.
- ت. فرق المهام المستقلة: تشير إلى عملية حل المشكلات لأفراد الفرق باستخدام معرفتهم وقدراتهم الشخصية عندما لا تنطبق مواصفات التوجيه والاجراء التنظيمي بسبب عدم التأكد وتعقيد المهمة (Alavi & Leidner,2001:107-136).

ثانياً: الازمة المنظمة

مفهوم الازمة المنظمة

أدى التطور العلمي والصناعي في العالم الغربي إلى مجتمع خطر، بسبب خلق بعد جديد للمخاطر، إذ يشكل المجتمع تهديدا لنفسه وعلى الأجيال القادمة (Beck,1992:44). تتسم المخاطر في المجتمع الحالي بقضايا المسؤولية وعدم السيطرة، لأن المخاطر الصناعية غالبا ما تشكل مخاطر تتجاوز حدود الدولة. قد يجادل المرء بأن تقدير 80% من جميع الكوارث يحدث بسبب خطأ بشري، بينما تحدث نسبة 20% الأخرى بسبب خطأ فني (Duin,2008:348).

يرى Faulkner الازمة بأنها اي اجراء او اخفاق بعمل ما في وظائف المنظمة او في الاحراز المقبول للأهداف او في نجاح وبقاء المنظمة مما له تأثير ضار على اغلبية المرووسين او الزبائن او الكادر بأجمعه (Faulkner2001:136). في حين Regester اشار الى كونها "حدث خطير داخلي او خارجي يؤثر على امن الناس والبيئة ويؤدي الى تهديد سمعة المنظمة ومصالحها المستقبلية (Regester,2002:42). اما Spillan & Hough استعرضها بأنها نقطة تحول في ادارة الانشطة والاحداث حيث يشدد معدل المخاطرة داخل العمليات الطبيعية في المنظمة وصورة العمل العامة و احيانا تكون بسبب كارثة طبيعية مثل الفيضان او الاعصار مكونة شكل من اشكال المأساة الانسانية: (Spillan & Hough, 2003 398) في حين اشار Coombs الى الازمة بأحدث مفاجئ وغير متوقع يهدد بعرقلة عمل المنظمة من جهة ويشكل تهديد لمآلتها وشهرتها من جهة أخرى (Coombs,2007:164).

ويشير (Weick & Sutcliffe,2007:23) الى وجود كوارث وأزمات مخصصة اكبر للمنظمة من الافراد لا يمكن تحليل وضبط سلامة الدولة وأمنها ومخاطرها إلا عندما يتم منح التقنية والسلوك البشري والعوامل التنظيمية ما يكفي من الاهتمام، والفشل التنظيمي يمكن أن يستمر لأشهر أو سنوات ويؤدي في النهاية إلى وقوع كارثة (Turner,1997:2). يمكن النظر إلى الأزمات على أنها نظام عملي تظهر فيه عملية حضانة طويلة فجأة ضمن الحدث نفسه. اشار (Roux-) 14-105 Dufort,2007: إن الأزمات لها جانب إيجابي لأنها قد تكشف عن عيوب تنظيمية كانت ستظل دون أن يلاحظها أحد.

يعرف Jagues الازمة بأنها لحظة حرجة تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي اصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة (Jagues,2009:248). في حين يرى Wang & lu الازمة " هي "احداث ذات تأثير على المنظمة تهدد في اغلب الاحيان الاهداف الاساسية لها، حتى بقائها (Wang & lu,2010:39335).

خصائص الازمة التنظيمية:

هناك البعض من الخصائص التي تتميز بها الازمات التنظيمية وهي:

أ. الأزمة هي مصطلح يستخدم في كثير من الأحيان للحالات الصعبة والخطيرة والمستقبلية الحرجة وتشير إلى مجال واسع للغاية من العمليات الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والعقلية مثل الأزمة السياسية، الأزمة الاقتصادية، الأزمة المالية، أزمة النفط، الأزمة البيئية، الأزمة الأخلاقية، أزمة الفن، أزمة القيم، أزمة الصحة، أزمة منتصف العمر، إلخ) وغالباً ما يحمل مصطلح الازمة دلالة سلبية في الغالب، لأنه يرتبط بأغلب الحالات غير السارة المتنوعة والصعوبات المتنوعة.

ب. ترتبط الأزمة بشكل غير منفصل مع الشركات المعاصرة (المنظمات) ومع تزايد تعقيد الشركات التي ترتبط بشكل تفاعلي بمختلف المجالات الاجتماعية، ترتفع إمكانيات ظهور الأزمة بينما ترتفع أيضاً مجموعة من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الأزمة.

ت. إذا تمت إضافة جميع الازمات الأخرى إلى هذا النطاق، فقد نوافق على أن تكون الأزمة حتمية كالموت والضرائب في اعمال اليوم عاجلاً أم آجلاً ستواجه كل منظمة أزمة من نوع ما قدرتها على إدارة الأزمة بنجاح يمكن أن تعني الفرق بين البقاء والاضمحلال (Fink 1986:67).

ث. عند الحديث عن أزمة المنظمة، يمكن تعريف الأزمة بأنها حالة قصيرة الأجل وغير مرغوبة وغير مواتية وحرجة في المنظمة التي استمدت من أسباب داخلية وخارجية وأياً يعرض للخطر زيادة وجود المنظمة ونموها.

ج. من الخصائص المحددة هي تميزها بالظروف الحرجة فإدارة الأزمة ذات طبيعة قصيرة الأجل، بكل الطرق، ويجب إعطاء الأولوية لبقاء المنظمة مقارنة بالأهداف التنموية وبالتالي، فإن إدارة الازمات هي جزء خاص من الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، وهي خاصية للمنظمة التي تواجه صعوبات جمة، عندما يتم تحديد خصائص الظروف الطارئة المذكورة سلفاً نظراً للاضطرابات المتزايدة في البيئة الداخلية والخارجية، فإن الإدارة "الكلاسيكية" تكتسب فعلياً عدداً متزايداً من خصائص إدارة الازمات: Smith,2006 (7).

اسباب الازمة التنظيمية:

عادة ما تنشأ الأزمة بسبب وجود تأثير متداخل للأسباب الخارجية والداخلية، وتحليل هذه الروابط واتصالها له دور وأهمية رئيسة في التغلب على الأزمة.

إن تحليل الأسباب الصحيحة لحدوث حالة معينة له أهمية بالغة لأنه يحدد تلك الاسباب التي يجب تفهيد آثارها وتقليلها. إن معالجة الأسباب الخاطئة تعني المزيد من إضاعة الوقت والمال والجهد بلا فائدة، الأمر الذي يزيد فقط من حالة الأزمة، يمكن تقسيم أسباب ظهور الازمات إلى الاسباب الخارجية والاسباب الداخلية وهي

- أ. الأسباب الخارجية للازمات: هي تلك التي تظهر في بيئة المنظمة، في حين أن الأخيرة لم يكن لها تأثير كبير على ظهورها. لذلك، غالباً ما يتم تصنيفها كهدف خارجي.
- ب. الأسباب الداخلية هي تلك التي ظهرت داخل المنظمة، ومن ثم فهي مقومة على أنها ذاتية وغير متجانسة.

على الرغم من أن الأسباب الخارجية تلعب الدور الرئيسي لظهور أزمة الشركات في العديد من الحالات، إلا أن تلك التي تظهر داخل المنظمة نفسها تسودها، تمثل البيئة الخارجية، من حيث المبدأ، مجموع المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها والتي يجب تعديلها من قبل المنظمة، إلى جانب عملياتها الداخلية وهياكلها واستراتيجياتها ومزيجها التسويقي، والتي تمثل إجمالي المتغيرات القابلة للتحكم. إذا لم تتكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية، فقد يكون من الممكن أن تكون الأسباب الداخلية لهذا السبب. أو بعبارة أخرى: يمكن القضاء على الأسباب الخارجية المحتملة للأزمة بنجاح من خلال التغييرات الداخلية (التعديلات) في المنظمة، وقد أشير بالفعل إلى تحديد أزمة تؤدي، من حيث المبدأ، إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، عندما تتشابك، وتؤدي إلى حالة حرجية ما يسمى بالسببية المتعددة للآزمات أو "ظاهرة متعددة الأشكال" (Dubrovski, 2007: 337-340).

عناصر الازمة المنظمة

تم اختيار اربع عناصر للآزمة المنظمة لأنها تمثل اتفاق اغلب هذه الدراسات بوصفها عناصر لإدارة الآزمة (التخطيط للآزمة، توفير نظام معلومات، توفير نظام اتصالات، ادارة فريق الآزمة) وهي متغيرات تابعة في الدراسة الحالية (احمد، 2011: 101).

1. التخطيط لإدارة الآزمة:

أ. التخطيط لإدارة الآزمة

يعرف Spillan إدارة الآزمات بأنها الوظيفة التي تعمل على الحد من تأثير الآزمة وتساعد المنظمة على السيطرة على الوضع (Spillan, 2003: 398-407). في حين أن Whitman & Mattord, 2003 يعرفان إدارة الآزمات على أنها الإجراءات التي اتخذت أثناء وبعد وقوع الكارثة. وفي حين أن الإدارة السليمة لآزمة قائمة أمر مهم، فإن التخطيط للنشاط لمنع الآزمات والتخفيف من آثار تلك الآزمات التي لا يمكن منعها هو أمر بالغ الأهمية حتى الآن لم يتم إيلاء اهتمام يذكر لهذا المكون الرئيسي لإدارة الآزمات يمكن تعريف تخطيط الآزمات على أنه تقييم استباقي لنقاط الضعف لتفادي تأثير الآزمات أو تقليله، وهو يركز على الأنشطة التي ينبغي معالجتها قبل حدوث أزمة تلوح في الأفق (Whitman & etc., 2003: 1-601).

ب. عملية التخطيط للآزمات

كضرورة تشهد الشركات التخطيط للآزمات مع زيادة الاهتمام. لكن فهم أهمية التخطيط للآزمات يختلف عن تطوير خطط فاعلة، لا سيما عندما قد تضطر الإدارة للاقتناع بالحاجة إلى التخطيط للآزمات ضمن الثقافات التنظيمية التي نظرت في وقت سابق على الجهد باعتباره مضيعة للوقت والنقد، إن محاولة التخطيط لجميع الآزمات المحتملة التي يمكن أن تصطدم بها الأعمال يمكن أن تكون مضيعة للوقت ومرهقة وصعبة، حتى المنظمات التي تختار التخطيط للآزمات قد نجد خططها ضحلة أو مفرطة في التبسيط أو غير فاعلة عند حدوث الآزمات وفرضت الخطط للاختبار فقط، لهذه الأسباب، قد يكون تكوين الفريق الفاعل

هو الخطوة الأكثر أهمية لضمان الإدارة الشاملة للأزمات. تخطيط الأزمات وتنفيذ هذه المكونات في مؤسساتهم. نناقش هنا عملية من خمس خطوات يمكن للإدارة اتباعها لإنشاء خطط أزمات شاملة ومفصلة بما فيه الكفاية (G. Hough, 2005:20-23).

- الخطوة الأولى تشكيل فريق الأزمة.
- الخطوة الثانية تحليل نقاط الضعف.
- الخطوة الثالثة إنشاء استراتيجيات.
- الخطوة الرابعة العمل على الخطط.
- الخطوة الخامسة تقييم الاداء.

2. نظام المعلومات:

في عالم اليوم، عالم نظم المعلومات، ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارة الأزمات على العمل الفعلي المطلوب لتحقيق الإنجاز التعاوني من خلال نظم المعلومات، ينبغي أن يكون العمل الأساسي في هذا المجال هو الدراسة الميدانية، وتضمين التصميم والملاحظات الأخرى التي تضيء عملية إدارة الأزمة فيما يتعلق بتكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية، يجب أن يكون هناك تكامل للتكنولوجيات مثل وسائل الإعلام الاجتماعية، وأنظمة القرار، والأنظمة الجغرافية المكانية ونظم المعلومات الجغرافية، تصميم النظم والخدمات لدعم الاستجابة للأزمات، سيتمكن من إدارة الأزمات والاستجابة لها بكفاءة. هناك حاجة إلى حلول مبتكرة تتضمن أنظمة وتقنيات المعلومات الحالية لإدارة الأزمات بنجاح، وبما أن هناك أشخاصًا مختلفين يشاركون، فيجب تصميم مناهج متعددة التخصصات بحيث تتضمن العوامل البشرية. فيجب أن تكون هناك منهجيات وأدوات للحصول على الخبرات والمتطلبات البشرية، يجب دمج أساليب التصميم متعددة التخصصات من هندسة النظم، وتطوير البرمجيات، والهندسة الخدمية لإيجاد حلول مناسبة وعملية، كان هناك اقتران ذكي للبشر مع نظم المعلومات والتكنولوجيا. كما تساعد أفضل الممارسات ودراسات الحالة المستفادة من تصميم المشاريع حسب الصناعة على فهم الأفضل، يجب تصميم الأدوات للحفاظ على المتطلبات والخبرات البشرية واخذها في الاعتبار، وسيمكننا ذلك من إيجاد حلول للثغرات والاختلافات في التنفيذ الفاعل لخطط الأزمات الحالية (Verma,2013:1-2).

3. نظم الاتصال بالأزمة:

يمكن تعريف الاتصال في الأزمات بأنه تبادل المعلومات التي تحدث داخل وبين السلطات والمنظمات ووسائل الإعلام والأفراد المهتمين والجماعات، قبل وأثناء وبعد الأزمة. هناك ثلاثة أبعاد هامة خلال الأزمة: الأزمة الفعلية، وطريقة تعامل السلطات والمنظمات مع الأزمة وصورة الأزمة، لا تنشأ المشكلات الكبرى في أغلب الأحيان من حالات الطوارئ الفعلية، ولكن من الطريقة التي تتعامل بها الجهات الفاعلة المختلفة أو تتلاعب بها، مثل الاستعداد الضعيف، والصعوبات في الارتجال والمرونة ونقص المعرفة لما حدث ومشكلات الجهات الفاعلة في فهم الأدوار الجديدة والوظائف، إلخ، كل لاعب لديه تصوره الخاص حول ما إذا كانت هناك أزمة، ومدى الأزمة وطبيعتها وعواقبها على الفرد والمنظمة، الجميع يصنع قرار خلال الأزمة ولذلك، يجب

أن تكون السلطات على دراية جيدة بمختلف المفاهيم /و وجهات نظر ومعرفة العمليات والحالات المختلفة.(Jonas,2003:10).

من بين انواع الاتصالات التي يستفاد منها في ادارة الازمة هو:

أ. الاتصال الداخلي

هو تبادل المعلومات والرسائل بين الموظفين في الإدارات المختلفة وكذلك عبر جميع الأقسام ومستويات مختلفة من مؤسسة أو منظمة كما يمكن الإشارة إليها على أنها تبادل معلومات يتم تبادلها داخل منظمة تؤدي إلى فاعلية وكفاءة أداء الموظفين.

ب. الاتصال الخارجي

هذا هو تبادل المعلومات بين المؤسسة و جماهيرها، الداخلية والخارجية نابعة من هيكلها الرسمي. (Mukii,2016:6-7)

4. فريق ادارة الازمة

على الرغم من أن العديد من أنواع الفرق تواجه ظروف أزمات في وقت ما، فإن فرق إدارة الأزمات كما نوقش في أدبيات إدارة الأزمات تنطوي على بعض الخصائص المحددة، من الواضح أن فرق ادارة الازمات تقي بتعريف فريق العمل بأنه "مجموعة مترابطة من الأفراد الذين يتشاركون في المسؤولية عن نتائج محددة لمنظمتهم"، العديد من المنظمات لديها فرق ادارة ازمة دائمة تتألف من أعضاء فريق الإدارة العليا وغيرها في مناصب الإدارة العليا، مثل الشؤون الخارجية أو إدارة العمليات يتم تنشيط هذه الفرق بمجرد اكتشاف أزمة وذلك لأن الأفراد هنا يكون لديهم نطاق واسع للرؤية الاستراتيجية، فضلاً عن سلطة اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد في ظل ظروف مخففة يناقش المؤلفون بعض قدرات الفريق في حالات الأزمات. ومع ذلك، فإن التركيز الرئيسي لعملهم هو على دور القائد الفرد أثناء الأزمات، مع التركيز بشكل خاص على القيادة الكاريزمية، بدلاً من تحديد وتدريب قدرات محددة على المستوى المعرفي والسلوكي. ونتيجة لذلك، تظل المعرفة المتعلقة بقدرات الفريق الأكثر أهمية في أوقات معينة خلال المراحل الرئيسية لنشاط إدارة الأزمات، كما هو الحال بالنسبة للمعرفة المتعلقة بتطوير طريقة تدريب قائمة على المحاكاة ومصممة لاستهداف هذه القدرات الأساسية.(Waller, 2012:209-210)

المبحث الثالث:

الجانب التطبيقي:

اولاً: ممارسات ادارة المعرفة

بغية تحقيق اهداف الدراسة المتصلة بواقع ممارسات ادارة المعرفة لآراء عينة الدراسة المبحوثة يتطلب الامر تشخيص واقع المكونات الفرعية له (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).

1. اكتساب المعرفة:

جدول (1) يعرض واقع اكتساب المعرفة لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع اكتساب المعرفة
1	X6	3.50	1.00	1	مرتفع
2	X5	3.46	0.86	2	مرتفع
3	X1	3.066	0.947	3	مرتفع
4	X2	3.00	1.009	4	مرتفع
5	X4	2.97	0.84	5	متوسط
6	X3	2.8	0.083	6	متوسط
المتوسط العام		3.132	0.789		

يلاحظ من الجدول (1) ان فقرة (في منظمتنا يكون من الأسهل تحديد المعرفة من بين الموظفين ذوي الخبرة مقارنة بالموظفين الجدد) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (3.46) وبانحراف معياري وقدره (0.86) مما يدل على كفاءة المنظمة في تحديد الموظفين ذوي الخبرة مقارنة بالموظفين الجدد، في حصلت فقرة (تحديد المعرفة في منظمتنا يمكن أن يؤدي إلى مهارات ومقدرات أكثر كفاءة للموظفين) على ادنى متوسط حسابي وقدره (2.8) وبانحراف معياري وقدره (0.083) مما يدل على ضعف المنظمة في هذا الجانب.

2. التشارك المعرفي

جدول (2) يعرض واقع التشارك المعرفي لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التشارك المعرفي
1	X8	3.98	1.06	1	متوسط
2	X9	3.46	0.89	2	متوسط
3	X12	3.46	1.82	3	متوسط
4	X10	3.22	0.92	4	مرتفع
5	X11	3.14	0.78	5	مرتفع
6	X7	3.100.	0.80	6	مرتفع
المتوسط العام		3.393	0.878		

يلاحظ من الجدول (2) ان فقرة (موظفي منظمتنا حساسين اتجاه المعلومات المتغيرة في القطاع مما يساعد على تحسين تجربة الزبون) مما يدل على حساسية الموظفين اتجاه المعلومات

الخارجية، في حين حصلت فقرة (تكتسب المعرفة في منظمنا من خلال التدريب اثناء العمل والتوجيه والحلقات النقاشية والمؤتمرات) على ادنى متوسط حسابي وقدره (3.100) وبانحراف معياري وقدره (0.80) مما يدل على ضعف المنظمة في هذا الجانب.

3. تطبيق المعرفة

جدول (3) يعرض واقع التشارك المعرفي لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع تطبيق ادارة المعرفة
1	X17	3.73	0.89	1	مرتفع
2	X19	3.2	0.95	2	مرتفع
3	X16	3.02	0.66	3	مرتفع
4	X14	3.00	0.97	4	مرتفع
5	X13	2.84	0.71	5	متوسط
6	X15	2.70	1.01	6	متوسط
7	X18	1.866	1.25	7	ضعيف
المتوسط العام		2.908	0.92		

يلاحظ من الجدول (3) ان فقرة (في منظمنا نقوم بتحويل المعرفة الشخصية الى المعرفة التنظيمية) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.89) مما يدل على وجود اهتمام المنظمة بتحويل المعرفة الشخصية الى المعرفة التنظيمية، في حين حصلت فقرة (في منظمنا نجسد المعرفة على شكل منتج مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الصحيحة.) على ادنى متوسط حسابي وقدره (1.866) وبانحراف معياري وقدره (1.25) مما يدل على ضعف المنظمة في هذا الجانب.

ثانيا: الازمة التنظيمية

1. التخطيط

جدول(4) يعرض واقع التخطيط لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التخطيط
1	X30	4.06	0.91	1	مرتفع
2	X26	3.46	0.35	2	مرتفع
3	X24	3.4	0.69	3	مرتفع
4	X29	3.33	0.71	4	مرتفع
5	X23	3.2	0.86	5	مرتفع
6	X27	3.2	0.86	6	مرتفع
7	X22	3.02	0.83	7	مرتفع
8	X28	3.0	0.091	8	مرتفع
9	X20	3.00	0.091	9	مرتفع
10	X25	2.2	0.170	10	ضعيف
المتوسط العام		3.187	0.556		

يلاحظ من الجدول (4) ان فقرة (تمتلك الدائرة غرفة عمليات خاصة بالتخطيط بين المنظمات المشتركة في التعامل مع الازمات ومواجهتها) على اعلى متوسط حسابي وقدره (4.06) وبانحراف معياري وقدره (0.91) مما يدل على اهتمام ادارة مجتمع الدراسة في امتلاك غرفة عمليات خاصة للتعامل مع الازمات،، في حين حصلت فقرة (تهتم الادارة بحضور مؤتمرات ونوات علمية خاصة بإدارة الازمات للتعرف على الجديد في هذا المجال) على ادنى متوسط حسابي وقدره (2.2) وبانحراف معياري وقدره (0.170) مما يدل على ضعف المنظمة في هذا الجانب.

2. نظام المعلومات

جدول (5) يعرض واقع نظام المعلومات لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع نظام المعلومات
1	X35	4.73	0.89	1	مرتفع
2	X39	4.06	0.94	2	مرتفع
3	X33	3.4	1.10	3	مرتفع
4	X34	3.4	1.10	4	مرتفع
5	X32	3.33	0.85	5	مرتفع
6	X36	3.26	0.89	6	مرتفع
7	X37	3.2	0.95	7	مرتفع
8	X40	3.000	0.89	8	مرتفع
9	X31	3.000	0.89	9	مرتفع
10	X38	2.9	0.78	10	متوسط
المتوسط العام		3.428	0.919		

يلاحظ من الجدول (5) ان فقرة (توجد اجراءات وسياسات تحدد صلاحيات الاشخاص المخولين بالدخول الى قواعد البيانات) على اعلى متوسط حسابي وقدره (4.73) وبانحراف معياري وقدره (0.89) مما يدل على محدودية العاملين المخولين بالدخول الى قواعد البيانات، في حين حصلت فقرة (تحتفظ الادارة بنظام معلومات حول الازمات التي حصلت في الماضي واسبابها ووسائل معالجتها) على ادنى متوسط حسابي وقدره (2.9) وبانحراف معياري وقدره (0.919) مما يدل على عدم اهتمام المنظمة بامتلاك نظام معلومات حول الازمات التي حصلت في الماضي.

3. نظام الاتصالات

جدول (6) يعرض واقع نظام الاتصالات لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع نظام الاتصالات
1	X43	3.73	0.97	1	مرتفع
2	X50	3.53	0.82	2	مرتفع
3	X44	3.4	0.06	3	مرتفع
4	X45	3.2	0.98	4	مرتفع
5	X46	3.2	0.98	5	مرتفع

مرتفع	6	1.07	3.0	X47	6
متوسط	7	0.78	2.86	X41	7
متوسط	8	1.71	2.73	X48	8
متوسط	9	0.71	2.572	X49	9
متوسط	10	1.05	2.533	X42	10
		0.913	3.075	المتوسط الحسابي	

يلاحظ من الجدول (6) ان فقرة (توفر ادارة الدائرة الملاكات البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (3.73) وبانحراف معياري وقدره (0.97) مما يدل على وجود كوادرات بشرية كفوءة قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة، في حين حصلت فقرة (تجري عملية الاتصال بشكل دقيق وسريع بين الطوارئ والاقسام الاخرى في الحد من تفاقم الازمة واستعادة النشاط.) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي وقدره (2.533) وبانحراف معياري وقدره (1.05) مما يدل على ضعف وبطء الاتصال بين الاقسام اثناء حدوث الازمات.

4. فريق ادارة الازمة

جدول (7) يعرض واقع فريق الازمة لدى عينة الدراسة المبحوثة

ت	رقم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع فريق الازمة
1	X52	3.53	0.78	1	مرتفع
2	X55	3.53	0.78	2	مرتفع
3	X57	3.266	0.97	3	مرتفع
4	X53	2.93	0.71	4	متوسط
5	X58	2.866	1.01	5	متوسط
6	X59	2.86	0.66	6	متوسط
7	X60	2.86	0.85	7	متوسط
8	X51	2.73	0.89	8	متوسط
9	X54	2.306	1.06	9	متوسط
10	X56	2.6	0.355	10	متوسط
المتوسط العام		2.947	0.806		

يلاحظ من الجدول (7) ان فقرة (توفر كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الازمات بالإضافة الى ممارسة النشاطات الاعتيادية من دون تأخير) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي وقدره (3.53) وبانحراف معياري وقدره (0.78) مما يدل على وجود كوادرات بشرية متنوعة وكفوءة قادرة على التعامل مع الازمات، في حين حصلت فقرة (تعقد الادارة اجتماعات دورية تقييم فيها اداء فريق العمل) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي وقدره (2.6) وبانحراف معياري وقدره (0.355) مما يدل على ضعف و انعدام الاجتماعات الدورية المفترضة التي يقيم فيها اداء فريق العمل.

ثانياً: ايجاد نتائج العلاقات واختبار الفرضيات

تتضمن هذه الفقرة ايجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة وكالاتي:

1. باستخدام معامل الارتباط Pearson وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ولأجل تحقيق الفرضية الرئيسية (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة).

جدول(8)العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة

المتغيرات	ممارسات ادارة المعرفة	عناصر ادارة الازمة
ممارسات ادارة المعرفة	75 ¹	**0.79
عناصر ادارة الازمة	**0.79	75 ¹

**مستوى المعنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول(8) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات ادارة المعرفة وعناصر ادارة الازمة (0.79) نتيجة اتفاق عينة الدراسة مما يفسر الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة المعرفة في الحد من الازمات في العينة المبحوثة.

جدول (9) تحليل التباين لأنموذج وتأثير ممارسات ادارة المعرفة في الحد من الازمات

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	19.265	1	19.265	119.232	0.000
Residual	6.115	73			
Total	25.380	74			

R2= 0.71 R2= (adj= 0.714)

يظهر الجدول (9) نتائج تحليل التباين التي تشير الى معنوية تأثير ممارسات ادارة المعرفة في الحد من الازمات اذ بلغت قيمة (F) (119.232) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى (0.01) كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج جاءت جيدة والبالغة (0.71) وهذا ما يشير الى ان ممارسات ادارة المعرفة تفسر ما قيمته (71%) من المتغير المعتمد المتمثل بعناصر ادارة الازمة.

جدول (10)تحليل العلاقة التأثيرية لممارسات ادارة المعرفة في الحد من الازمات

Model	Un Standard coefficient		Standard coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	0.674	0.133	-	3.343	0.013
ممارسات ادارة المعرفة	0.9315	0.232	0.973	19.863	0.000

يبين الجدول (10) نتائج تحليل التباين الى وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة المعرفة في عناصر ادارة الازمة وفقاً لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.3775) عند مستوى معنوية 0.01 وتوضح هذه النتيجة اهمية دور ممارسات ادارة المعرفة في الحد من الازمات في مجتمع الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الاولى:

جدول (11) العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة والتخطيط لإدارة الازمة

المتغيرات	ممارسات ادارة المعرفة	التخطيط لإدارة الازمة
ممارسات ادارة المعرفة	75 ¹	0.73
التخطيط لإدارة الازمة	0.73	75 ¹

**مستوى المعنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات ادارة المعرفة والتخطيط لإدارة الازمة (0.79) نتيجة اتفاق عينة الدراسة مما يفسر الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة المعرفة في التخطيط لإدارة الازمة في العينة المبحوثة.

جدول (12) تحليل التباين لأنموذج وتأثير ممارسات ادارة المعرفة في التخطيط لإدارة الازمة

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	168.824	1	168.824	293.255	0.000
Residual	25.676	73			
Total	198.500	74			

R2=0.83 R2= (adj=0.82)

يؤشر الجدول (12) ان نتائج تحليل التباين والتي تبين معنوية تأثير ممارسات ادارة المعرفة في التخطيط لإدارة الازمة، اذ بلغت قيمة (F) (293.255) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01) كما ان القدرة التفسيرية لذا الانموذج جاءت عالية والبالغة (0.82) وهذا ما يشير الى ان ممارسات ادارة المعرفة تفسر ما قيمته (82%) من المتغير المعتمد المتمثل بالتخطيط لإدارة الازمة.

جدول (13) تحليل العلاقة التأثيرية لممارسات ادارة المعرفة في التخطيط لإدارة الازمة

Model	Un Standard coefficient		Standard coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	24.3	0.223	-	0.773	0.343
ممارسات ادارة المعرفة	1.391	0.073	0.937	16.331	0.000

يوضح الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة المعرفة في التخطيط لإدارة الازمة وفقا لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.3775) عند مستوى معنوية (0.01) وتوضح هذه النتيجة اهمية دور ممارسات ادارة المعرفة في التخطيط لإدارة الازمة.

جدول (14) العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة ونظام المعلومات

المتغيرات	ممارسات ادارة المعرفة	نظام المعلومات
ممارسات ادارة المعرفة	75 ¹	0.70
نظام المعلومات	0.70	75 ¹

**مستوى المعنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول (14) وجود علاقة ارتباط وأثير بين ممارسات ادارة المعرفة ونظام المعلومات (0.70) عند مستوى معنوية (0.01) نتيجة اتفاق عينة الدراسة مما يفسر الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام المعلومات في العينة المبحوثة.

جدول (15) تحليل التباين لأنموذج وتأثير ممارسات ادارة المعرفة في نظام المعلومات

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	73.295	1	73.295	50.231	0.000
Residual	70.485	73	1.332	-	-
Total	143.780	74	-	-	-

R2= 0.511 R2= (adj= 0.501)

يعرض الجدول (15) ان نتائج تحليل التباين والتي تظهر معنوية تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام المعلومات اذ بلغت قيمة (F) (50.231) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.019) كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج هي نسبة مقبولة والبالغة (0.511) والتي تشير الى ان (51%) يفسر التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

جدول (16) تحليل العلاقة التأثيرية لممارسات ادارة المعرفة في نظام المعلومات

Model	Un Standard coefficient		Standard Coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	25.4	0.321	-	0.782	0.352
ممارسات ادارة المعرفة	2.295	0.073	0.907	16.313	0.000

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام المعلومات وفقا لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.3775) عند مستوى معنوية (0.01) وتوضح هذه النتيجة اهمية دور ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام المعلومات.

جدول(17)العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة نظام الاتصالات

المتغيرات	ممارسات ادارة المعرفة	نظام الاتصالات
ممارسات ادارة المعرفة	75 ¹	0.71
نظام الاتصالات	0.71	75 ¹

**مستوى المعنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول(17) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات ادارة المعرفة ونظام الاتصالات (0.71) نتيجة اتفاق عينة الدراسة مما يفسر الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام الاتصالات في العينة المبحوثة.

جدول (18) تحليل التباين وتأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام الاتصالات

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	38.350	1	38.350	169.111	0.000
Residual	8.030	73			-
Total	46.380	74			-

R2= 0.79 R2= (adj= 0.78)

يظهر الجدول (18) ان نتائج تحليل التباين والتي تبين معنوية تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام الاتصالات اذ بلغت قيمة (F) (169.111) والتي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01) كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج (0.79) ما يشير الى ان ممارسات ادارة المعرفة تفسر ما قيمته (79%) من التغير الحاصل في المتغير المتمثل بنظام الاتصالات.

جدول (19) تحليل التباين لانموذج وتأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام الاتصالات

Model	Un Standard coefficient		Standard coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	1.759	0.452	-	11.664	0.345
ممارسات ادارة المعرفة	0.874	0.067	0.776	12.546	0.000

يظهر الجدول (19) قيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية (2.3775) عند مستوى معنوية (0.01) وتوضح هذه النتيجة أهمية دور ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام الاتصالات في الدائرة مجتمع الدراسة.

جدول (20) العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة وفريق ادارة الازمة

المتغيرات	ممارسات ادارة المعرفة	فريق ادارة الازمة
ممارسات ادارة المعرفة	75 ¹	0.74**
فريق ادارة الازمة	0.74**	75 ¹

**مستوى المعنوية (0.01)

يلاحظ من الجدول (20) وجود علاقة ارتباط وأثير بين ممارسات ادارة المعرفة وفريق ادارة الازمة (0.74) نتيجة اتفاق عينة الدراسة مما يفسر الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة المعرفة في الحد من الازمات في العينة المبحوثة.

جدول (21) تحليل التباين وتأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز نظام الاتصالات

Model	Sis	Dif	Mean square	F	Sig
Regression	180.220	1	180.220	189.334	0.000
Residual	15.110	73	0.333	-	-
Total	195.330	74	-	-	-

R2= 0.70 R2= (adj=0.69)

يؤشر الجدول (21) ان نتائج تحليل التباين والتي تبين معنوية تأثير ممارسات ادارة المعرفة في ادارة فريق الازمة، اذ بلغت قيمة (F) (189.334) التي تعد قيمة عالية عند مستوى معنوية (0.01) كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج جاءت جيدة والبالغة (0.70) وهذا ما يشير الى ان ممارسات ادارة المعرفة تفسر ما قيمته (70%) من المتغير المعتمد المتمثل بفريق ادارة الازمة.

جدول (22) تحليل العلاقة التأثيرية لممارسات ادارة المعرفة في فريق ادارة الازمة

Model	Un Standard coefficient		Standard coefficient	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	0.25.3	0.323	-	0.574	0.345
ممارسات ادارة المعرفة	1.322	0.076	0.899	18.313	0.000

يوضح الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة المعرفة في فريق ادارة الازمة وفقا لقيمة (T) العالية المعنوية عند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية البالغة (2.3775) عند مستوى معنوية (0.01) وتوضح هذه النتيجة اهمية دور ممارسات ادارة المعرفة في فريق ادارة الازمة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين ممارسات إدارة المعرفة وعناصر إدارة الازمة مما يدل على اهتمام الادارة العليا بممارسات ادارة المعرفة ومحاولة توظيفها لتأخذ دورها في الحد من الازمات.
2. وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين ممارسات ادارة المعرفة والتخطيط لأدراه الازمة مما يدل على اهتمام الادارة العليا بممارسات ادارة المعرفة ومحاولة توظيفها لتأخذ دورها في التخطيط للازمات ومحاولة تقويضها.
3. وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين ممارسات ادارة المعرفة ونظام المعلومات مما يدل على اهتمام الادارة العليا بممارسات ادارة المعرفة ومحاولة توظيفها لتأخذ دورها في بناء نظام معلومات رصين يساعد مجتمع الدراسة في احتواء الازمات.
4. وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين ممارسات ادارة المعرفة ونظام الاتصالات مما يدل على اهتمام الادارة العليا بممارسات ادارة المعرفة ومحاولة توظيفها لتأخذ دورها في توفير نظام اتصالات فاعل للتخلص من الازمات واثارها.
5. وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين ممارسات ادارة المعرفة وفريق ادارة الازمة مما يدل على اهتمام الادارة العليا بممارسات ادارة المعرفة ومحاولة توظيفها لتأخذ دورها في الاعداد وتهيئة فريق ادارة الازمة للحد من الازمات.
6. يلاحظ امكانية المنظمة في تحديد الموظفين ذوي الكفاءة العالية من بين الموظفين القدامى وبنفس الوقت لم تتخذ اجراءات لتطوير وتنمية تلك الكفاءات.
7. يلاحظ حساسية المنظمة المبحوثة اتجاه التغيرات في المعلومات ضمن البيئة الخارجية ومواكبتها اولاً بأول وبنفس الوقت يلاحظ عدم اعطاء اهمية لاكتساب المعرفة من التدريب اثناء العمل ومن خلال المؤتمرات والحلقات النقاشية.
8. وجود اهتمام بتحويل المعرفة الشخصية الى معرفة منظمية، وايضا وقوف المنظمة المبحوثة مكتوفة الايدي بخصوص تحويل المعلومات المكتسبة وتكنولوجيا المعلومات الى منتج يواكب التغيرات في البيئة الخارجية.
9. هنالك غرفة عمليات مشتركة يتم تداول المعلومات الصحيحة فيها بين الاقسام والوحدات الادارية حول الازمات التي تعترض عمل المنظمة المبحوثة. ولوحظ عدم ايلاء المنظمة المبحوثة الاهتمام لحضور المؤتمرات والندوات المقامة للتداول بخصوص الازمات التي تتعرض لها المنظمات بنفس القطاع الذي تعمل فيه.
10. يظهر وجود اجراءات مشددة من قبل المنظمة المبحوثة حول دخول افراد محددين الى قاعدة البيانات حيث ان المعلومات على مستوى من السرية ومتاحة لأفراد قليلين، ولوحظ عدم الاهتمام بالاحتفاظ بمعلومات عن الازمات التي تعرضت لها المنظمة المبحوثة في الماضي.
11. وجود كوادر كفوءة قادرة على ادارة نظم الاتصالات المتعددة هذا من جانب ومن جانب اخر لوحظ بطء الاتصالات وافتقار المعلومات المتداولة الى الدقة اثناء حدوث الازمات.

12. وجود كوادرات متخصصة وخبيرة ضمن فريق إدارة الأزمة قادرة على التعامل مع حالات الطوارئ والالتزامات ومن جانب آخر يؤشر عدم الاهتمام بالاجتماعات الدورية المفترضة لفرق إدارة الالتزامات حتى يتم التداول بخصوص الالتزامات التي تعترض طريق عمل المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما جاء في استنتاجات الدراسة يمكن التوصية بالآتي:

- 1.** يجب ان يتجاوز دور الادارة العليا في مجتمع الدراسة الاهتمام فقط بممارسات ادارة المعرفة بل احتضان وتوظيف تلك الممارسات للحد من الالتزامات التي تعترض عمل مديرية توزيع كهرباء الديوانية و تجهيز خدمة متميزة للمواطنين.
- 2.** لتركيز على عناصر ادارة الازمة(التخطيط، نظام المعلومات، نظام المعلومات، فريق ادارة الازمة) وتوفير قاعدة بيانات الكترونية يمكن الرجوع اليها والاستفادة منها عند الحاجة.
- 3.** التاكيد على تفعيل دور غرفة العمليات الخاصة بين الاقسام المختلفة وتبادل وتداول المعلومات الدقيقة حول الالتزامات المحتملة الحدوث والحرص على اشراك اعضاء الهيئة الادارية وكافة العاملين في المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية للاطلاع على كافة المستجدات في جانبي ممارسات ادارة المعرفة وعناصر الالتزام والاستفادة من وجهات النظر المختلفة من المنظمات المناظرة من داخل وخارج القطر.
- 4.** التاكيد على سرية المعلومات الحساسة والتي تكون متاحة لأفراد محددين مع اصدار توجيهات ملزمة من قبل الادارة العليا حول الاحتفاظ بقاعدة معلومات مفصلة ودقيقة حول الالتزامات التي تعرضت لها المنظمة المبحوثة في الماضي والسبل التي استخدمت لمعالجتها.
- 5.** التاكيد على زيادة كفاءة وفاعلية الافراد العاملين في مجال نظم الاتصالات وتطوير مهاراتهم وقابلياتهم هذا من جانب ومن جانب آخر التأكيد على المعلومة الصحيحة بالوقت المناسب خاصة في وقت حدوث الالتزامات.
- 6.** الحرص على استقطاب متخصصين وخبراء وافراد مهرة في فريق ادارة الازمة قادرين على التعامل مع المواقف الصعبة والحرية مع التركيز على اقامة اجتماعات دورية ومنظمة لفرق ادارة الازمة للتداول بخصوص احتضان ومعالجة تلك الالتزامات.

References:

1. احمد،جنان،شهاب،(2011)"دور سلوكيات القيادة التحويلية في ادارة الازمة التنظيمية - دراسة تحليلية لاراء الاطباء في مستشفى الديوانية التعليمي"،ديوانية،العراق.
2. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001) "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, Vol. 25.
3. Beck, U. (1992). Risk society. Towards a new modernity. London: Sage Publications.
4. Chong, C.,& Choi, Y. (2005). Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice.
5. Cohen, W.M. and Levinthal D.A. (1999) 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation'. Administrative Science Quarterly.
6. Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices. Journal of Knowledge Management, 7 (5).
7. Grant, R. M. (1996) "Toward a knowledge-based theory of the firm". Strategic Management Journal, Vol.17, Special Issue: Knowledge and the firm (winter).
8. Gevorgyan, S. and Ivanovski, B. (2009) "Managing knowledge in MNCs – The case of knowledge management initiative in the Volvo Group", Gothenburg University, Master DegreeProject.
9. G. Hough, Michelle,2005" Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort" Vol.3,No.4.
10. Thomas, J. B., et al. (2001). Understanding "Strategic learning": Linking Organizational Learning, KnowledgeManagement and Sense making.Organization Science, 12(3).
11. Turner, B. (1997). Man-made Disasters. Second edition. London: Butterworth-einemann.
12. Duin, van., M. (2008). Rampen en andere crises. In W. S. (Red.), Basisboek Integrale Veiligheid, Bussum: Coutinho.
13. Dubrovski, Drago,2007 " Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition"Vol,5,No4.
14. Dom 1999] Byron Dom, Automatically finding the bestpages on the World Wide Web (CLEVER), In SearchEngines and Beyond: Developing efficient knowledge management systems, April 19–20 1999, Boston.
15. Fink, S. 1986. Crisis management. New York: Amacom.Hamilton, S., and A. Micklethwait. 2006. Greed and corporate failure. NewYork: Palgrave Macmillan.
16. Reason, J. (2000). Human error: models and management. British Medical Journal.
17. Paul hendriks 1999: Why share Knowledge ? the influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management, Research article, vol 6,N°2.

18. Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15:2.
 19. Smith, D. 2006. Crisis management: Practice in search of a paradigm. In *Key readings in crisis management*, ed. D. Smith and D. Elliott. London: Routledge.
 20. Spillan, John, and et c. ,2003," Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference"*European Management Journal*, Vol 21, No3.
 21. Jonas, Tedt, 2003" *Crisis Communication Hand book*".
 22. Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17.
 23. Jae-Nam Lee, 2001," The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success" *Information and Management*, Elsevier, vol 38.
 24. Kasim, Suzana, Raja, 2008" The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia" *International Journal of Social and Human Sciences* Vol 2.
 25. Verma, Ruchi & Nitin, 2013" *Implementation of Information System in Crisis anagement Using Modeling and Simulatio*".
 26. Manchester, Philip, Manchester, 1999 "Survey –Knowledge Management" *Financial Times*, 28 April.
 27. Mukii, Mbui, Victoria, 2016" *The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of University of The Nairobi*.
 28. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
 29. Nonaka, I. (1994) *A dynamic theory of organisational knowledge creation*. Organisation Science.
 30. Weick, K., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
 31. Waller, Mary J., 2012" *Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach*".
- Zack, M., McKeen, J. and Singh, S., 2009, "Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13 (6).