

## ١ - المقدمة

مما لا شك فيه، ان الازمات في الوقت الراهن أصبحت تشكل مصدر قلق للمنظمات ومديريها وعاملها على حد سواء. وذلك، لصعوبة السيطرة على نتائجها وما تؤل اليه الامور بسبب؛ أولاً: التغييرات الحادة والمفاجئة في البيئة العامة والخاصة لتلك المنظمات ومنها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية من ناحية، وثانياً: ضعف قدرة الادارات المسؤولة على تبني نموذج اداري ملائم للتكيف مع التغييرات البيئية من ناحية اخرى. ومع تزايد الازمات وتكرارها وتنوعها، دفع بالمهتمين بها من كافة الاختصاصات ومنها الإدارية الى ابتكار نماذج قائمة على أسس ومبادئ مرنة ودقيقة لإدارة الازمات، حتى اصبحت اتجاهاً متميزاً في لدى العلوم كافة. فالبحت عن رؤية عن كيفية التعامل مع الازمات وادارتها أصبح سمة من سمات المنظمات المتميزة وذلك لدورها في التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة بما فيها متطلبات التكيف لتحقيق أهدافها وانشطتها في بيئات اليوم التي توصف بانها لا تعطي صفة الاستمرارية لاي جهة ليس لها ابتكارات (عبدالقادر، ٢٠١٤، ١٨٣).

وهنا، تضع الازمات سيناريوهات ديناميكية لا يمكن السيطرة عليها ولا يمكن فك رموزها إلا من قبل أشخاص لديهم خبرة سابقة (الدروس المتعلمة وأفضل الممارسات) في مثل هذه المواقف. ولذلك، تتمثل أحد التحديات الرئيسية في إدارة الازمات والتعامل معها في العثور بسرعة على الخبراء الذين لديهم خبرة أو معرفة تساهم في إدارة حالة أزمة بعينها من خلال تفعيل نظم وعمليات إدارة المعرفة. ومع ذلك، حتى عندما تقوم المنظمات بجمع مثل هذه المعرفة، فإنها قد تفشل في كيفية توظيفها لتخفيف من اثار ونتائج الازمة التي تتعرض لها.

اذ تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر اهمية في التعامل مع الازمات وتجنب مخاطرها قبل واثاء وبعد وقوع الازمة، لذلك تهتم بها المنظمات وتضع النماذج لإدارتها في سياق كيفية التعامل مع الازمات. وتتيح إدارة المعرفة للمنظمات في مواجهة الازمات مجموعة من العمليات والنظم التي تتحكم وتولد وتتشتر وتستخدم المعرفة المخزنة في عقول الافراد او مستودعات المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالدروس المتعلمة وأفضل الممارسات اللازمة للاستكشاف المبكر لمخاطر الازمة وتقليلها وتحسين جودة القرارات المتخذة لمعالجتها اثناء وبعد وقوع الازمة ذاتها. عليه، هدف البحث على توضيح الاثارة البحثية

الآتية: " كيف يمكن لنظم إدارة والمعرفة وعملياتها ان تساهم في التعامل مع الازمات وادارتها قبل واثناء وبعد وقوعها؟ " .

ووفقاً للإطار البحثي اعلاه، قدم البحث رؤية جوهرية ومبسطة توضح كيفية مساهمة إدارة المعرفة بعملياتها ونظمها في التعامل مع الازمات وادارتها مع التركيز على مستشفى الخنساء في مدينة الموصل. كما تم تقسيم البحث الى عدة فقرات ابتداءً من المقدمة ثم الإطار الفكري ببعديه (إدارة المعرفة وإدارة الازمات) ووصولاً الى الجانب العملي والميداني المتمثل باختبار نموذج القياس والعلاقات في المستشفى المذكورة وانتهاءً بالخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات تساهم في إدارة وإدامة استخدام إدارة المعرفة في التعامل مع الازمات مستقبلاً في تطوير نظم معلومات أخرى.

## ٢- منهجية البحث

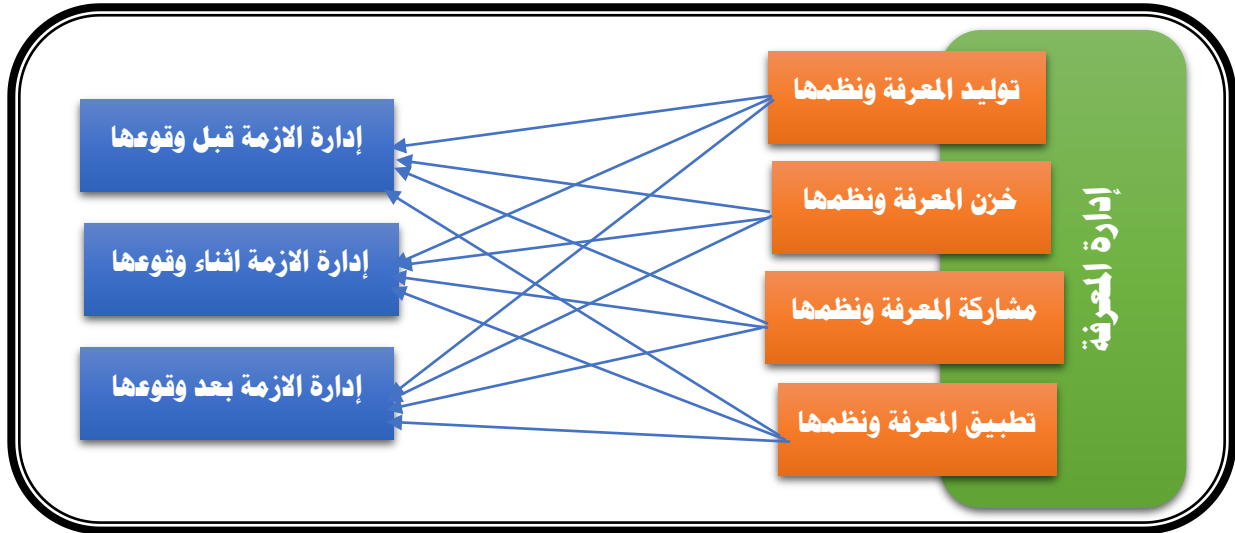
٢-١ مشكلة البحث: تحاول منظمات الاعمال باستمرار من تطوير معارفها وخبراتها في إطار مواكبة التغييرات في بيئاتها الديناميكية فضلاً عن الاستفادة من تلك المعرفة والخبرة في التعامل مع الازمات التي تواجهها من اجل تحسين اداءها المتعثر قبل وقوع الازمة او اثناءها او بعدها. ومن هذه المنظمات، المستشفيات في محافظة نينوى بوصفها احدى الجهات الخدمية التي تواجه الازمات في عملها ومنها ازمة التخلص من النفايات الصحية وخصوصاً في مستشفى الخنساء في الساحل الايسر من مدينة الموصل. فبالرغم من امتلاك هذه المستشفى للتجارب والخبرات السابقة في مواجهة الازمات ومنها ازمة النفايات الصحية الا ان هذه الازمات تتكرر باستمرار في دلالة واضحة للإهمال المتردي للدروس المتعلمة وأفضل الممارسات التي يجب ان تدار بطريقة تساهم في تجنب وقوع الازمة او التقليل من اثارها. لذلك، وفي ضوء بروز مشكلة " ان الازمات التي تواجهها مستشفى الخنساء بحاجة الى حلول ابداعية جديدة يتم مشاركتها وتطبيقها في سياق ادارة المعرفة " . وفي ذلك السياق، يمكننا صياغة التساؤل البحثي الآتي:

هل يمكن ان تؤثر عمليات إدارة المعرفة ونظمها في التعامل مع الازمات وادارتها قبل واثناء وبعد وقوعها بما يضمن تحسين أداء المستشفى؟

٢-٢ أهمية البحث: تتجلى في كونه يتناول موضوعان يعدان من موضوعات نظم المعلومات الادارية الحديثة والهامة على مستويين المحلي والعالمي وهما (إدارة المعرفة وإدارة الازمات) لان القرن الحادي والعشرين ملئ بالتغيرات والضغوطات والتي قد تسبب في حدوث ازمات على مستوى القطاع الخدمي وخصوصاً في مدينة الموصل مما يتطلب اتخاذ اجراءات مناسبة للحد من اثارها السلبية.

٢-٣ أهداف البحث: وفقاً لمشكلة البحث وأهميته، يتمثل الهدف الاساسي في تشخيص دور إدارة المعرفة وعملياتها ونظمها في التعامل مع الازمات وادارتها في مستشفى الخنساء في مدينة الموصل.

٢-٤ أنموذج البحث:



الشكل (١) نموذج العلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: اعداد الباحثتان

٢-٥ فرضية البحث: لا تؤثر إدارة المعرفة بدلالة عملياتها ونظم في إدارة الازمات قبل او اثناء او بعد وقوعها في مستشفى الخنساء في مدينة الموصل.

٢-٦ أساليب جمع البيانات والمعلومات: استخدمنا في الجانب النظري للبحث مجموعة من المراجع في تغطية الأدبيات من خلال البحث والرجوع إلى الكتب والدوريات والمؤتمرات العلمية. اما في الإطار الميداني فتم الوصول الى البيانات والمعلومات من خلال استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض.

٢-٧ أدوات البحث: من اجل اختبار انموذج البحث بشقيه القياس والعلاقات، تم استخدام برمجيتي ( SPSS v.22 ) من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية: تحليلات الارتباط والانحدار والمسار.

### ٣- الاستعراض الفكري:

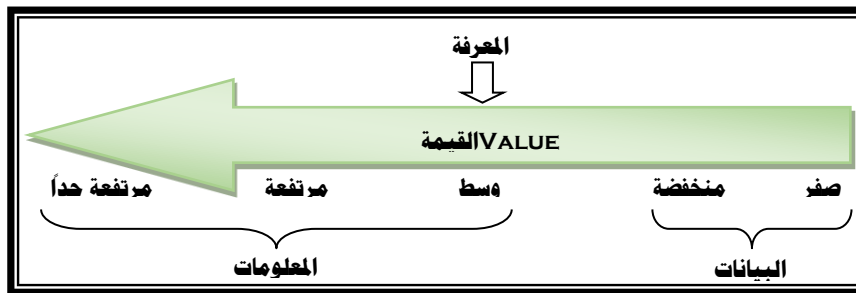
#### ٣-١: إدارة المعرفة: المفهوم والاهمية.

لفهم ابعاد مصطلح المعرفة واهميتها في سياق إدارة البيانات والمعلومات ثم إدارة المعرفة، لابد من التمييز بين المصطلحات الثلاثة (البيانات، والمعلومات والمعرفة)، وكالاتي:

ان البيانات هي مجموعة من الحقائق والمقاييس والاحصائيات أو هي المادة الخام للمعلومات والتي تكون مبهمة او غير مفهومة للعنصر البشري، أما المعلومات في عبارة عن بيانات تمت معالجتها باستخدام الاتمة الحاسوبية او اليدوية بحيث تكون هذه المعلومات منظمة ومرتبة ومفهومة لجنس البشري. أما المعرفة فهي معلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة فعلى سبيل المثال من الممكن اعتبار خارطة تعطي تفاصيل حول اتجاهات القيادة من مكان لآخر، كما يمكن اعتبار هذه الخارطة بأنها بيانات ويمكن اعتبار التفاصيل المحدثة لنشرات المرور في إحدى الطرق السريعة والتي توضح للسائقين بأن عليهم ان يخففوا من سرعتهم بسبب اعمال البناء وعلى بعد عدة أميال بانها المعلومات. أما الوعي في معرفة البدائل والطرق ومسارات الطرق المختلفة الخلفية المختصر يمكن اعتبارها معرفة. في هذا المثال يمكن اعتبار الخارطة أنها بيانات لأنها لا تحتوي على معلومات قد تؤثر على وقت القيادة وأحوالها من وقت لآخر، وأما عملية الحصول على أحوال الطرق الحالية فتعتبر معلومات، وهذه تعتبر معلومات مفيدة إذ فقط إذ كان للسائق الخبرة أو المعرفة التي تمكنه من المعرفة في ضوء المنطقة وأحوال البناء في الطرق. أن التأثير الضمني يبين لنا بأن المعرفة تمتلك عناصر تعكس الخبرة والمعرفة العميقة والتي تتميز من خلالها المعلومات ضمن السياق المعطي إذ فامتلاك المعرفة من الممكن ان يؤدي ضمناً الى حل كثير من المشاكل، أما امتلاك المعلومات فليس بالضرورة ان يؤدي الى حل المشاكل. ومن الممكن اعتبار ان البيانات والمعلومات والمعرفة أصول للمنظمة حيث تقدم المعرفة المستوى الاعلى من المعاني حول البيانات والمعلومات حيث ان المعرفة تؤدي الى الحلول والمعاني وبالتالي تؤدي الى اكتساب المزيد من القيم والفائدة للمنظمات (الطيبي، ٢٠١٠، ٢٤).

ويؤكد (الناصر، ٢٠١٥، ٢٨) ان البيانات (Data) تتمثل بكونها حقائق أو مشاهدات أو أشياء معروفة، والتي تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب. وتتمثل بالكينونات (كالحروف والأرقام الخام)، تكون عديمة المعنى، وتخلو من السياق، وغير منظمة، والتي تشكل كتل البناء الاساسية للمعلومات والمعرفة. فالبيانات تتضمن الحقائق والملاحظات أو التصورات - التي قد تكون أو لا تكون صحيحة. وبالرغم من أن البيانات خالية من السياق والمعنى أو القصد، الا أنها سهلة التقاط والخزن والنقل باستخدام الالكتروني ووسائط النقل الأخرى. تحتاج البيانات لكي تصبح معلومات إلى ما بعد البيانات (Metadata) أو تسمى

بالبيانات الوصفية، والتي تتمثل بالإطار المولد للسياق الذي يربط بدوره كتل البناء الأساسية للحصول على المعنى. أما المعلومات فهي مجموعات فرعية من البيانات، وتحديدًا تلك التي تمتلك السياق، والصلة، والغرض منها. عادة ما تنطوي المعلومات على معالجة البيانات الخام عبر تجميعها وتصنيفها وتلخيصها وتصحيحها من أجل إضافة القيمة للحصول على إشارة أكثر وضوحًا للاتجاهات أو الأنماط في البيانات. فالبيانات (0-0-0-1-0-1) على سبيل المثال تصبح المعلومات عندما يتم تحديد السياق الذي ستعرض به، فلو وضعنا سياق التاريخ تصبح هذه البيانات والمعلومات تشير إلى اليوم الأول من سنة ٢٠٠٠، والتي يمكن تمثيلها كالتالي (00/01/01). كما يمكن استخدام سياق آخر متمثل بالرمز التعريفي لشخص ما تصبح ما فتصبح (ID=000101) إذ يلاحظ من هذا المثال، استخدام البيانات يفترض أن يكون مقرونا بالسياقات ولكي تصبح المعلومات مفيدة. كما تتجسد المعرفة بكونها فعل أو فعل محتمل الوقوع أو من المحتمل أن يولد القيمة مستندا إلى البيانات أو المعرفة السابقة أو / والمعلومات. إذ يمكن مناقشة وجهة النظر هذه عبر استخدام البيانات وما بعد البيانات لتوليد المعلومات التي بدورها تتحول أو من المحتمل إلى المعرفة. فمعنى ذلك أن ليس كل المعلومات ممكن أن تتحول إلى معرفة، فقط المعلومات القيمة هي التي تتحول إلى المعرفة. والشكل رقم (٢) يوضح العلاقة بين المصطلحات الثلاثة.



الشكل (٢) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

**Source:** Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010) **Knowledge Management: Systems and Process**, 2<sup>nd</sup> Edition, M.E. Sharpe, Inc., USA. P.20.

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل. وذلك يعود إلى التخصصات المختلفة التي تشملها المعرفة البشرية، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة على إنها: (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٢٦)

✓ هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

✓ هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجموعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الامر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظامي، بالإضافة الى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة، اذ يشير هذا التعريف الى ان إدارة المعرفة عبارة عن نشاطات ذات صلة بالمعرفة.

✓ هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الامور المتعلقة بالراس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في ميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة الى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل افراد المعرفة والحاسبات والشبكات.

✓ فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة. إذ ينظر لإدارة المعرفة حسب هذا المنظور بأنها تتعامل مع الثقافات والهياكل التنظيمية التي تمكن وتحفز نمو المعرفة بطريقة منهجية من خلال التعلم والتفكير التعاوني لحل المشكلات التي تواجه المنظمات.

✓ إدارة المعرفة تمثل مجموعة من العمليات التي تساعد المنظمات على التعامل مع المعرفة بأنواعها وتخزينها في مستودعات المعرفة (Knowledge Repositories). وعلى الرغم من كون المعرفة تمتاز بأنها ذات شكل غير مهيكّل، تحاول المنظمات في ضوء ذلك استخدام النظم والتكنولوجيات كشبكات الانترنت والاكسترنات وقواعد البيانات والمعرفة والبوابات الالكترونية وغيرها لصياغة وتطوير تلك المعرفة بشكل يُمكن تلك المنظمات من تبادل المعرفة بأشكالها المتنوعة بين الأفراد ومجاميع العمل المختلفة (O'Brien & Marakas, 2011, 320).

✓ وصف إدارة المعرفة بكونها مجموعة من العمليات التي تحكم ابتكار ونشر والاستفادة من المعرفة بأشكالها المختلفة، فهي تتطوي على إعادة هندسة الهياكل التنظيمية، وتحفيز الأفراد العاملين، ووضع أدوات تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على العمل الجماعي، ونشر المعرفة في كافة أجزاء المنظمة. وفي السياق ذاته، عرفت إدارة المعرفة على أنها الجهود التي تبذلها المنظمات لزيادة المعرفة المفيدة باستخدام عمليات التوليد، والخزن، والمشاركة، والتطبيق مما يشجع على التواصل ويتيح لأفراد تلك المنظمات القدرة على التعلم والتفكير في أداء أعمالهم (Jennex, 2008, 218).

أن أهمية إدارة المعرفة وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد ومن أهم هذه الإشارات ما أكد بان المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة منظمات الأعمال وإن إدارتها في معطيات البيئة المتغيرة والمتسارعة تعد من الأمور الحاسمة في نجاح تلك المنظمات (King, 2008, 27). إن المعرفة هي مجموعة حقائق التي تتمتع بمصادقية هي تكون القواعد التي تساهم بدورها في بناء ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد: إذ تعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل الثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وإنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية وتحتاج المنظمات إلى إدارة متخصصة للتعامل مع هذه المعرفة وتأمينها وتطويرها واستغلالها. ومن جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (Knowledge Workers) وإداراتهم تساهم بشكل مباشر في زيادة إنتاجية تلك المنظمات خدمية كانت أم تصنيعية (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٢٦).

كما لا بد أن نعلم بأن هناك نوعين أساسيين للمعرفة، ينبغي على المنظمات مراعاة خصائصهما في التعامل مع إدارة هذا المورد الاستراتيجي وهما: (الطيبي، ٢٠١٠، ٤٣)

✓ المعرفة الضمنية: وهي في حقيقة الأمر توجد في مهارة معرفة-كيف (know-how) وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وجسد كل فرد، والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للأفراد الآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. وإيضاً، هي المعرفة غير الملموسة، والداخلية والتجريبية والبدئية. والتي تكون غير موثقة ويتم الحفاظ عليها في العقل البشري، فهي معرفة شخصية تحتوي على التجربة البشرية، وتتميز هذه المعرفة بكونها تعتمد على عوامل غير ملموسة كالتصورات والقيم والمهارات والحدس والخبرة. ويتم تطوير هذا النوع من المعرفة واستيعابها على مدى طويل نسبياً من الزمن (الناصر، ٢٠١٥، ٣٠).

✓ المعرفة الصريحة: وتتعلق بالمعلومات الظاهرية أو بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات التجارية، ومعايير العمليات والتشغيل. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع زملائهم من خلال الندوات اللقاءات والكتب. وفي إطار التمييز بين هذين

النوعين من المعرفة، ميز الباحث (Polanyi) بينهما بقوله " أننا نعرف أكثر مما يمكننا أن نتحدث " ... وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة (Mohamed et al., 2006, 110). كما يمكننا وصفها بكونها أفضل شكل للمعرفة والتي يمكن التقاطها وترميزها بالاعتماد على رموز الانسان المجردة كالرياضيات، والطروحات المنطقية، واللغات الطبيعية والمهيكلية، فهي سهلة الوصف والتحديد، كما أنها ملموسة، وخارجية بالنسبة للإنسان، ومنطقية، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة لأخرى ومن شكل لأخرى، وبالتالي يمكن لهذه المعرفة الموثقة تخزينها وتكرارها وتدريسها بالاعتماد على الكتب لانها غير شخصية وعالمية.

### ٣-٢: تأثيرات إدارة المعرفة.

ان تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الاعمال ممكن ان يؤثر في الجوانب الاتية: (الناصر، ٢٠١٥، ٣٤)

١- الافراد: تسهل ادارة المعرفة عملية تعلم الأفراد من بعضهم البعض، أو من خلال المصادر الخارجية، هذا التعلم من الأفراد العاملين يسمح للمنظمات بالنمو والازدهار بشكل ثابت، ما يزيد قدرتها على الاستجابة لحالة السوق والتكنولوجيات الجديدة، إذ تمكن إدارة المعرفة الأفراد العاملين بأن يكونوا أكثر مرونة وتزيد من رضاهم الوظيفي، وهذا يأتي بسبب تعزيز القدرة على التعلم والتفكير حول الحلول للمشكلات المعقدة التي واجهت المنظمات في الماضي سواء كانت أفضل الممارسات أو الدروس المتعلمة.

٢- العمليات: تمكن إدارة المعرفة من إجراء التحسينات في العمليات التنظيمية كالتسويق والتصنيع إذ يمكن ملاحظة هذه التأثيرات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي ، **الفاعلية** : انجاز العمليات الأكثر ملائمة وصنع القرارات على افضل وجه ، **والكفاءة** : انجاء العمليات بسرعة وبطريقة منخفضة التكلفة ، **والابداع** : انجاز العمليات بطريقة خلاقة والتي تحسن الكفاءة والفاعلية تحسن إدارة المعرفة الجوانب المترابطة السابقة للعمليات التنظيمية من خلال عدة وسائل بما في ذلك استخراج المعرفة وأفضل الافكار عبر عمليتي التبادل والتشئة الاجتماعية ، وتوفير الحلول العملية من خلال التوجيهات والاجراءات الواجب اتخاذها لحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين في إدارة مهامهم الوظيفية .

٣- المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة أيضا على منتجات المنظمة، وهذه التأثيرات يمكن ملاحظتها في جانبين أساسيين وهما:



أ- منتجات القيمة المضافة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة التي توفر قيمة إضافية كبيرة مقارنة بمنتجات سابقة. حيث توفر إدارة المعرفة من خلال إبداع العملية القدرة على تقديم منتجات جديدة تتميز بتفوقها على منتجات الأخرى في السوق سواء عن طريق طرح حلول لمعالجة مشكلات في أداء المنتجات أو طرق جديدة في الاستخدام.

ب-المنتجات المستندة على المعرفة: لإدارة المعرفة تأثير كبير على المنتجات التي هي بطبيعتها قائمة على المعرفة، حيث تساعد هذه الإدارة على تجميع الأفكار والوصول الى البيانات والمعلومات بسرعة وتكوين البدائل والمقترحات، التي قد يكون الامر مختلفا من حيث الكلفة والوقت دون وجود عملية منهجية لإدارة المعرفة في صناعات، كالبرمجيات والاستشارات تعد إدارة المعرفة من الامور الحيوية للبقاء والنمو، كما تظهر أهمية هذه المنتجات في الصناعات التقليدية عبر استخدام العصف الذهني.

٤- الأداء المنظمي: تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر وغير مباشر على الاداء المنظمي من خلال الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري، والذي يتيح القدرة على توليد منافع طويلة الأمد للمنظمة، وكالاتي:

أ- التأثير المباشرة: تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر على الاداء المنظمي عندما يتم استخدام المعرفة في توليد منتجات مبتكرة التي تدر دخلا وربحا أو عندما يتم التعاضد بين استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال. مثل هذه التأثيرات المباشرة ترتبط مع الإيرادات و / أو التكاليف، والتي يمكن إرجاعها إلى رؤية المنظمة واستراتيجيتها. ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة التطورات في العائد على الاستثمار.

ب-التأثيرات غير المباشرة: تنشأ هذه التأثيرات من خلال الأنشطة التي لا ترتبط مباشرة مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها وتكاليفها أو إيراداتها، هذه الآثار تحدث - على سبيل المثال - من خلال استخدام إدارة المعرفة لإظهار القيادة الفكرية في الصناعة، التي بدورها تعزز من ولاء الزبائن، كما يمكن ان تحدث من خلال استخدام المعرفة للحصول على موقع متميز للتفاوض ضد المنافسين. وعلى العكس من التأثير المباشر، فأن التأثير غير مباشر يرتبط مع المعاملات، وبالتالي لا يمكن قياسه بسهولة.

### ٣-٣: عمليات إدارة المعرفة.

أشار بعض الكتاب والباحثين الى ان ظهور ادارة المعرفة واهميتها يعود الى اهم ثلاثة تحديات تواجه ادارة الاعمال اليوم وهي: (أ) تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت)، والتجارة العالمية. و(ب) كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحصول على حصة ومكانة في الأسواق العالمية ومواجهة المنافسة. و(ج) أخيراً، الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار الافراد العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي وبناء الذاكرة التنظيمية في تعميق وصياغة القيم الرصينة لتلك المنظمة. وبناء على ذلك، فإن الدور التي تقوم به ادارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، وإن أهمية ادارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة الشاملة وواضحة لفهم مبادرات استغلال المعرفة في ازالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير وإدارة التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العالمين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد ادارة المعرفة امراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعة (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٢٦).

وهنا، نشخص عدم وجود اتفاق بين أولئك الكتاب والباحثين في مجال الادارة المعرفة على العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة ولا على ترتيبها. إذ ان منظمات الاعمال تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر: (Xu & Wang, 2008, 156)

- ✓ الأولى كونها (شيئاً object): وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في الموارد البشرية فهي موجودة معها طول الوقت، وحسب هذه الواجهة يمكن ان ينظر لما يجري للمعرفة من عملية ايصال وتغير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة، اما الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الادارية ونظم الخبرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما يتعلق منها بالفعل.
- ✓ اما وجهة النظر الثانية: فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة خاصة يمكن ايجادها وتراكمها، وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة. ويتم تضمين هذه المعرفة في السلع والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية. وهذا التوجه يدعم الاتجاه الاول لإدارة المعرفة من خلال التركيز على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعامل مع المعرفة.

عليه، يمكننا حصر عمليات إدارة المعرفة بالآتي:

١. **توليد المعرفة:** يعني ابداع المعرفة عند عدد من الكتاب. ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد راس المال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في انجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، وهذا يعزز ضرورة فهم ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يطبق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

تشمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد او استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، فضلا عن العمليات التعلم الفردي (كالانعكاس مثلا) يمكن للمعرفة ان تولد. إذ يبرز نموذج (SECL) لـ (نونكا وتاكوشي) الذي ينطوي على مفاهيم اماكن توليد المعرفة (ba)، والاصول المعرفية. والتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة، والتدفق الحلزوني للمعرفة عندما تتحرك بين مستويات الفرد، والمجموعة، والمنظمة. في هذا النموذج، تم تحديد اربعة انماط لتوليد المعرفة متمثلة بـ (SECL) وهي على التوالي التنشئة الاجتماعية، والتجسيد، والتجميع، والاستيعاب. تحدث هذه الانماط الاربعة في إطار او اماكن او فضاء يطلق عليه (ba)، والذي يدل على المكان الذي يحدث فيه عمليات التوليد. وهنا تحاول المنظمات الاجابة على سؤال حاسم في توليد المعرفة. وهي الكيفية التي يتم بها تأسيس (ba) المنظمة، الذي عرف على انها المكان او الفضاء المشترك لتوليد المعرفة (الناصر، ٢٠١٥، ٤٠).

٢. **خزن واسترجاع المعرفة:** ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزونة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل. وتراكم المعرفة التنظيمية يتم بمساعدة برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة. ان جوهر تطبيقات ادارة المعرفة هو ادارة وتخزين واسترجاع المعرفة. ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية

استرجاعها، وان التركيز الالهم في عملية التخزين يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه. (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٤٢)

بالرغم من ان منظمات الاعمال تولد المعرفة وتتعلم، الا انها تنسى أيضا (اي لا تتذكر، او قد تفقد مسار المعرفة المكتسبة). وهكذا ... فان عمليات الخزن والتنظيم واسترجاع المعرفة المنظمة، والتي اشار اليها عاد بالذكرة المنظمة تشكل جانبا حاسما من ادارة المعرفة المنظمة الفعالة، فالذكرة المنظمة تشتمل على المعرفة الموجودة بأشكال متعددة متنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة، والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة النظم الخبيرة، والاجراءات والعمليات المنظمة الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد ومجتمعات الممارسة. تسهم تكنولوجيا التخزين الحاسوبية المتقدمة واساليب استرجاع المتطورة ك لغات الاستعلام وقواعد البيانات العلائقية ونظم ادارة قواعد البيانات في تحسين الذاكرة المنظمة، فهذا الادوات تزيد من سرعة الوصول الى الذكرة المنظمة. كما تمكن برمجيات المجاميع المنظمات من توليد ذاكرة مظمية داخلية بشكل معلومات مهيكلة وغير مهيكلة، ومشاركة هذه الذاكرة عبر الزمان والوقت. وهنا يبرز دور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز توسيع كل من الذاكرة المنظمة العرضية (المعرفة المحددة السياق)، والمنطقية (والمعرفة العامة المفصلة)، إذ تسمح تكنولوجيا ادارة الوثائق بمعرفة ماضي وحاضر المنظمات، والتي غالبا ما تكون موزعة بين مجموعات متنوعة من تسهيلات الاحتفاظ ليتم خزنها على نحو فاعل واتاحتها، وبالاعتماد على هذه التكنولوجيا، تعمل المنظمات على بناء الذاكرات المنطقية من خلال تطوير مستودعات واسعة المعرفة حول الزبائن والمشروعات المنافسة والصناعات التي تخدمها (الطيبي، ٢٠١٠، ٢٥).

٣. مشاركة المعرفة: فان ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وانه من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فانه ما زال يتطلع الى توزيع المعرفة الضمنية في عقول الافراد، وهو ما يشكل التحدي الاكبر لإدارة المعرفة. وان نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، وكما ان المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد عمال المعرفة في ذلك استخدامهم لشبكات الانترنت والانترنت والاكسترانت (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٤٤).

ان العملية الحاسمة لإدارة المعرفة تتمثل بمشاركة المعرفة، وخصوصا في المواقع التي بحاجة الى تلك المعرفة والتي يمكن استخدامها فيها. ومع ذلك، فان هذا العملية ليست سهلة عندما

لا تتعرف المنظمات حاجتها من المعرفة، او عندما تحتوي على نظم ضعيفة لتحديد واسترجاع المعرفة التي تتواجد فيها. كما ان عمليات الاتصال وتدفق المعلومات توجه عملية مشاركة المعرفة في المنظمة. تساعد الشبكات الحاسوبية بأنواعها، والنشرات الالكترونية، ومجموعات النقاش على انشاء المجتمعات الممارسة لتسهيل الاتصال بين الباحث عن المعرفة واولئك الذين يمتلكون المعرفة. فمثلا دليل المعرفة يمكن اعضائها من العثور على الفرد الذي يمتلك المعرفة بسرعة، وبالتالي مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم (الناصر، ٢٠١٥، ٤٥).

٤. **تطبيق المعرفة:** ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجربة والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك يجب ان يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الاول، وانه لا يوجد عمل بدون اخطاء، وان تطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لان الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والاعجاب وليس الخوف. ان نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح لكنه في مثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة تكمن في استخدامه. وان تطبيق المعرفة هي أكثر اهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع الى تحسين الاداء التنظيمي مالم يتم التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن المتغيرة لذلك فالمعرفة قوة إذ ما طبقت (علي وآخرون، ٢٠١٢، ٣٠).

فوجهة النظر المستندة على المعرفة تشير الى ان الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة ذاتها. وهنا يؤثر نظم دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعملية تطبيق المعرفة عن طريق عن طريق دمج المعرفة في الاجراءات المنظمة. فالإجراءات التي تنقيد بوجود ثقافة معينة يمكن تجسيدها في الادوات والنظم، حيث تصبح هذه النظم بحد ذاتها امثله عن القواعد المنظمة. إذ تساعد نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق المعرفة حتى بعد ان تنخفض الفائدة الفورية للمعرفة المستخلصة عبر اعضاء الطابع المؤسسي على الممارسات والدروس المتعلمة. حيث تسهل هذه النظم التعامل الفعال مع اجراءات، والحالات التي يمكن التنبؤ من خلال البيئات المستقرة والمتغيرة تدريجيا. وبالرغم من وجود تحديات كبيرة في تطبيق المعرفة، الا نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير ايجابي على تطبيق المعرفة. فهذا النظم تعزز من التكامل والتطبيق للمعرفة من خلال تسهيل التقاطها وتحديثها بسهولة الوصول الى توجيهات المنظمة (الناصر، ٢٠١٥، ٤٩).

### ٣-٤: الازمة وإدارتها: المفهوم

اعتماداً على طبيعتها، قد تؤدي الأزمة إلى ظهور أنواع مختلفة من التحديات لمنظمات الاعمال. فهناك عدة تعريفات للأزمة، ومن أهمها تعرف الأزمة بأنها " وضع يكون فيه تهديداً محسوساً ضد القيم الأساسية أو وظائف الحفاظ على الحياة في النظام الاجتماعي الذي يتطلب الإجراءات العلاجية في ظروف غامضة ". اذ يؤكد هذا التعريف أن الأزمات تحدث بشكل غير منتظم. وهي تختلف عن "حالات الطوارئ الأكثر اعتيادية" مثل حرائق المنازل أو حوادث المرور، وكذلك من "الكوارث"؛ التي تتطوي على أحكام أكثر معيارية وتفترض نتائج سيئة. ومن السمات الحاسمة أن الأزمة هي مسألة إدراك، وبالتالي تشتمل على عنصر ذاتي، وفيها ممكن أن تكون النتيجة جيدة أو سيئة. لذلك، عندما تتعرض القيم الأساسية ووظائف العمل للتهديد، يجب على المنظمات وإدارتها أن تستجيب بحزم وقيادة ازموية. فيجب أن تتصرف بسرعة، مما يحد ذلك من الخيارات المتاحة لها، ويزيد ذلك تعقيداً مع قراءة أسباب الأزمة، ومسار العمل المختار للتعامل معها، وعواقب ذلك الخيار قد تكون غير مؤكدة ومعقدة (Christensen & Lægheid, 2016, 2). اذ يشير (ابن منظور، ١٩٦٧، ٢٨٢) الى المعنى اللغوي لازمة بانها مشتقة من ازمأ وازوما والاوزام التي تعبر عن سمات الشدائد، وعندما يقال أزم عليهم الدهر اي اشتد القحط وقل خيره، والازمة اصطلاحاً تعبر عن الجذب والقحط والشدّة، فيما تعتبر الازمة اداريا عن وجهات النظر عديدة لذوي الاختصاص في هذا المجال كل حسب كل حسب منطلقات افكاره التي يتركز عليها. وهنا يعبر (الخضيري، ٢٠١١) عن الازمة التنظيمية بالفشل الاداري لمتخذ القرار بسبب حدوث خلل اداري محدد وعدم امتلاك الخبرة والمعرفة اللازمة. فالأزمة بأنها عبارة عن خلل ذو تأثير مادي على المنظومة الادارية ويهدد الارقان الاساسية للنظام القائم (فتحي، ٢٠٠١، ٩١). كما عرفت الازمة بأنها عبارة عن حادث عرضي متزايد يؤدي الى تهديد حقيقي لإدء ووجود المنظمة واستمرارها. ويؤكد (البلداوي، ٢٠٠٤، ٧٠) الازمة من خلال توافر الغموض وصعوبة التنبؤ بوقوعها او اتخاذ القرار الرشيد مع توفير فرص ضئيلة لتعامل الايجابي معها. وتعددت التعريفات لمفهوم ادارة الازمات، وان كان معنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الازمة بالأدوات العلمية والادارية المختلفة. وكذلك تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وان كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ومتفق في معناه. ومن التعريفات المعروفة، تعريف الباحث البريطاني (ويليامز) لإدارة الازمات "بأنها سلسلة الاجراءات الهادفة الى سيطرة على الازمات والحد من تفاقمها حتى لا تتفعل زمامها مؤدية بذلك نشوب حرب، وبذلك تكون الادارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها" (البلداوي، ٢٠٠٤، ٧٠). وفي جانب العمل الإداري، يكون المدير اسيراً لسلسلة متتالية من الازمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع

وانخفاض فعالية المواجهة وبالتالي لا يختار المدير ما يفعله وإنما يفرض عليه ما يفعله وأولوية أموره لا يحددها هو وإنما تحدد من خلال الالتزامات المتتالية وبالتالي بدل ما يدير هو الالتزامات يصبح مدارا هو بالالتزامات. لذلك، لابد من قراءة مضامين وتعريفات إدارة الالتزامات بشكل مفصل، وكالاتي: (الرفاعي، ٢٠٠٣، ١٤)

✓ هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغيرا جذريا في اوضاع مستقرة تقليدية. وإن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في اعدادها على توافر عدد من الخبرات تبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الازمة ووصولاً الى مكوناتها وسماتها وما يتوقع من اثارها. وإن هذا التحليل لابد ان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما يبنى عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً (زيدون، ٢٠١٤، ١٣). وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الالتزامات والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتتجلب سلبياتها والاستفادة من الايجابيات.

✓ ويقر خبراء إدارة الالتزامات بأنه يوجد أربع نوعيات أو مجموعات رئيسية للالتزامات يمكن التعرف عليها والاستفادة منها وهي:

- البشر عندما يخطئون؛
- الآلات عندما يقل ادائها؛
- الاليكترونيات عندما تضطرب وظائفها؛
- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نتعدى عليها.

ويؤكد (Alas et al., 2010, 19) بأن إدارة الالتزامات لا تكمن في استعداد والتأهب للتعامل مع الصعوبات فقط، وإنما العمل على تقليل التأثير الازمة على نحو فعال، فضلا عن تسهيل عملية الادارة ضمن بيئة من الفوضى. كما تتطوي هذه الادارة على التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على الموجودات والانشطة المنظمة قبل واثناء الازمة وبعدها. عليه، يمكننا القول بأن إدارة الالتزامات هي الادارة التي تتولى عمليات التأقلم والتكيف الوظيفي للكيان قبل واثناء الازمة وبعدها، والتي تهدف من خلال هذه العمليات الى ايقاف انشطار الازمة قبل فوات الاوان الى كوارث قد لا يمكن السيطرة عليها مستقبلا من خلال تفعيل شبكات المعرفة حول خصائص تلك الازمة. كما يمكن ايضا تعريف إدارة الازمة ايضا على انها "عملية ادارة متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الازمة وبالتالي يكون لإدارة الازمة زمام المبادرة في القيادة الاحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور (الصلبي وعيسى، ٢٠١٤، ٥٨٩).



تعتبر ادارة الازمات كأحد المظاهر المؤثرة في حياة واستمرار المنظمة فأنها تعبر من وجهة نظر (Patterson, 1990) عن التخطيط المسبق وخطة العمل المنفذة بسرعة في حالة حدوث اي خلل او عارض او موقف. وهذا ما أكدته (Aspery & Woodhouse, 1992, 14) حول ادارة الازمة باعتبارها عملية اتخاذ القرار المصيري تحت ضغط معين من اجل حماية الافراد او حماية المنظمات من الاضرار والعواقب الوخيمة. ويمثلها بالأسلوب الاداري بالتعامل مع الازمة اعتمادا على الاستعدادات المحسوبة ومعرفة محددة على وفق الامكانيات المتاحة من مهارات وانماط ادارية سائدة. ويرى (Coombs, 2007, 3) بانها مراحل علمية مرتبة منطقيا واجبة الاعتماد من اجل حسن التعامل مع الازمة منذ البدء بالشعور بها احتماليا لحين الانتهاء منها واعتماد الاسس السليمة لمنع تكرارها قدر المستطاع مع التأكيد على مبدا الوقاية بداية بوادرها وقبل حدوثها بدلا من مواجهتها ايجابيا.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بان ادارة الازمة هي حشد الامكانيات والجهود المختلفة لمواجهة الآثار السلبية المدمرة للازمة وبما يضمن استمرارية المنظمة وتطورها.

### ٣-٥: مراحل وعمليات إدارة الازمات.

تختلف المراحل التي تمر بها الازمات منذ بدايتها حتى نهايتها وفقا لمجموعة من العوامل منها اسباب ظهورها والقيم التي تمثل الازمة تهديدا لها وسبل معالجتها، ولكن على الرغم من ذلك يمكن الاتفاق بشكل عام حول المراحل الاساسية التي تمر بها الازمة، والتي تتمثل في: (الخصيري، ٢٠٠٣، ٧٥)

✓ **مرحلة ما قبل الازمة موقف الازمة (مرحلة الميلاد):** في هذه الازمة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل احساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه. وتتميز هذه المرحلة بارتفاع درجة التهديد للأهداف ولقيم الكيان والذي يدركه صانعوا القرار، وتتبع اهمية هذه المرحلة من انه يمكن فيها ادارة الازمة بقدر أكبر من السهولة عن ادارتها في المراحل التالية، وحتى إذ لم يكن التدخل لحل الازمة خلال هذه المرحلة فان تحديد ملامح الازمة خلالها يساعد على التحضير والاعداد لمراحل التالية.

✓ **مرحلة تصاعد الازمة:** وفيها ترتفع درجة التهديد ويتزايد الاحساس بمحدودية الوقت المتاح لصنع القرار، كما يتزايد الادراك بالخطر الذي تمثله الازمة، والذي ينبع من وجود نوعين من المغذيات الذاتية المستمدة من الازمة ذاتها، والمغذيات او المحفزات الخارجية التي استقطبها الازمة وتفاعلت معها. مما يتطلب من صانع القرار العمل على تحييد وعزل العناصر الخارجية المصعدة للازمة اما



باستقطابها او بخلق تعارض في المصالح بين مكوناتها، وكذلك تجميد نمو واتساع الازمة واستقطاب عناصر نمو للأزمة ذاتها.

✓ **مرحلة الانحسار والتقلص:** وتعرف احيانا بمرحلة انتهاء الازمة او مرحلة ما بعد الازمة، حيث تبدأ الازمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها. وفيها تقل الضغوط الناجمة عن محدودية عنصر الوقت وتتحسر الازمة بفقدانها لقوة الدفع المولدة لها او العوامل المحركة لها.

✓ **مرحلة الاختفاء:** وتصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عليها، الا انه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات. والحقيقة ان انحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس اعادة التكيف، فالتكيف يصبح امر مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على اثار ونتائج الازمة بعد انحسارها اما اعادة البناء يتصل اساسا بعلاج هذه الاثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وادائه واكسابه مناعة او خبرة في التعامل مع الاسباب ونتائج هذا النوع من الازمات.

ان لكل ازمة من الازمات لها خصائصها فلا يمكن التعامل معها في اطار من العشوائية او سياسية رد الفعل، بل يخضع ذاك الى اتباع منهج اداري علمي سليم لإدارتها والتصدي لها في كل ما تقوم به ادارة المنظمة، لذا يعتمد البحث الحالي في التعامل مع الازمة على وفق هذا النموذج وهو المنهج العلمي الاداري من خلال الاعتماد على مجموعة من العمليات الادارية الاساسية وتفعيل كل عملية من هذه العمليات بصورة سليمة قبل الازمة وفي اثنائها وبعدها، وبالاغتماد على كل من (ابو فارة، ٢٠٠٩، ١٦٣)، و(اليحيوري، ٢٠٠٦، ١٣)، و(عبد العال، ٢٠٠٩، ٥٤) وهي:

✓ **التخطيط اللازم:** تركز هذه العملية على اجراء مسح كامل لموارد المنظمة ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية ووضع اولويات للازمات والافادة من وسائل الانذار المبكر التي تنذر بوقوع الازمة كأساليب وقائية واعداد سيناريوهات لمواجهة الازمة وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية وتقدير الوقت المناسب في التدخل كل تلك الاجراءات تتم بتعاون مع اعضاء فريق الازمات.

✓ **التنظيم للازمة:** ويقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المبذولة لإدارة الازمة بتحديد المهام الموكلة لكل شخص وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والسبل المحددة للاتصال وكيفية الحصول على المعلومات ولضمان ذاك ينبغي توفير هيكل تنظيمي يحدد فيه المستويات والصلاحيات والعلاقات لمنع التضارب والازدواجية بين اعضاء الفريق.

- ✓ **التوجيه في الازمة:** وتتضمن شرح طبيعة المهمة ومتى يتم التدخل والغرض، فضلا عن، تزويد اعضاء الفريق بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها في التعامل مع الازمة من خلال عقد اجتماعات او لقاءات مع اصحاب المصالح لشرح واقع الازمة والاتصال مع جميع الاطراف ذات علاقة.
- ✓ **القيادة في الازمة:** يعد أحد المقومات الاساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للازمة هو حسن اخيار قائد الفريق الازمات الذي يتصف بالقدرة على التغلب على الازمة وامتلاك زمام المبادرة والثقة بإمكانات وقدرات اعضاء الفريق والعمل على تماسك المجموعة، والتأثير في اعضاء الفريق وحفزهم على التفكير الابداعي في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الازمة
- ✓ **الاتصالات في الازمة:** تمثل عملية الاتصال الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات والتي يجب ان تكون واضحة وسريعة لضمان نظام كفوء وفعال للاتصالات بين الادارات والمستويات ويتم تحديد أطراف الاتصال ومن سيقوم بنقل محتوى الرسالة للمحافظة على سرية الاتصالات اثناء الازمة.
- ✓ **متابعة وتقويم الازمة:** ويقصد بها هو اشراف قائد فريق الازمات على كيفية وسير العمل في موقف الازمة والتأكد من صحة مسارات والتنفيذ خطط الطوارئ وقيام كل عضو بدوره واستخدام الموارد بشكل سليم لتقديم التعزيزات اللازمة ومعرفة مواطن القوة والضعف ويتم ذلك من خلال تواجده في موقف الازمة لمتابعة الاحداث اول بأول وتشخيص وتقويم الوضع القائم بعد انتهاء الازمة كما يهدف تقويم الازمات الى تحديد اسباب حدوث الازمة وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها، فضلا عن منع حدوثها في المستقبل.

### ٣-٦: نظم إدارة المعرفة ودورها في دعم إدارة الازمات.

تمر الازمة كأى ظاهرة بدورة حياة مثالها في هذا مثل اي كائن حي، ولدورة الحياة هذه اهمية قصوى من حيث متابعتها والاحاطة بها من جانب متخذ القرار الاداري فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الاحاطة ببداية ظهور الازمة، او بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من اثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. لذلك، تعمل نظم إدارة المعرفة الاتية على دعم ذلك التوجه وكالاتي: (الناصر، ٢٠١٥، )

- ١- نظم توليد المعرفة: تدعم هذه النظم عملية تطوير معرفة ضمنية وصريحة جديدة من البيانات والمعلومات أو من تجميع وتوليف المعرفة السابقة، وتعزز هذه النظم عمليتين فرعيتين في توليد المعرفة، وهما التنشئة الاجتماعية والتي تمكن من اكتشاف معرفة ضمنية جديدة من خلال تجميع المعرفة وتوليدها من الأفراد ومجاميع العمل، والتجميع أو التركيب والتي تمكن من

اكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال إيجاد أنماط مثيرة للاهتمام في الملاحظات، وعادة ما تتجسد في البيانات الواضحة. وهكذا فإن الآليات والتكنولوجيات تمكن نظم اكتشاف المعرفة من خلال تسهيل تلك العمليات. تدعم تكنولوجيات إدارة المعرفة هذه العملية من خلال العصف الذهني الإلكتروني، والذي يتطلب وسيطاً لتسجيل الأفكار على لوحات ثم استخدام الملاحظات في إعطاء الأولوية لهذه الأفكار، وتستخدم منظمات الأعمال تكنولوجيا دعم القرارات الجماعية بوصفها وسيلة لتطوير أفكار جديدة والتوصل إلى توافق في الآراء، إذ بإمكان المشاركين من إدخال أفكارهم على الحاسبات الشخصية لتقاسمها على شاشة كبيرة، ليتم فيما بعد مناقشتها وتحديد أولويتها من خلال التواصل بين المشاركين عبر رئيس الجلسة. كما يتم توضيح هذه الأفكار أو دمجها وإعادة ترتيبها حسب الحاجة لحل مشكلة ما. وتتيح هذه التكنولوجيا آلية للتصويت على تلك الأفكار، ثم تقوم بجمع الأصوات وتصنيفها عبر النتائج، وهكذا تتم عملية التطوير لغاية الخروج بأفكار إبداعية.

٢- نظم مشاركة المعرفة: ومنها نظم الدروس المتعلمة وهي إحدى أهم النظم الشائعة في المنظمات، وعلى شبكة الانترنت. فالدروس المتعلمة تمثل المعرفة أو الفهم الذي اكتسب من خلال التجربة. فالتجربة قد تكون ايجابية كما هي الحال في المهام أو الاختبارات الناجحة، أو قد تكون سلبية كما في حادث مؤسف أو الفشل. لا تعد النجاحات مصدر للدروس المتعلمة، وإنما يتم التركيز على استخلاص الدروس والعبر من الفشل. كما تكون الدروس فعالة من خلال التأثير الحقيقي أو المفترض في العمليات، ويتميز بكونه ساري المفعول، وإن تم في الواقع وصلى تقنياً كان صحيحاً، فهو قابل للتطبيق من حيث انه يحدد التصميم أو العملية أو القرار الذي يقلل أو يلغي احتمالات الفشل أو الحوادث أو يعمل على تعزيز النتائج الإيجابية.

٣- نظم تطبيق المعرفة: ومنها محطات العمل المعرفي غالباً ما تصمم لمهام محددة يجب القيام بها. فقد يحتاج مهندسو التصميم مثلاً إلى المخططات والرسوم البيانية مع ما يكفي من القدرة على التعامل مع الرسوم ثلاثية الأبعاد، وهو ما تتيحه نظم التصميم بمساعد الحاسوب. ويهتم المحلل المالي بالحصول على عدد لا يحصى من قواعد البيانات الخارجية سواء لعملية التخزين أو الوصول إلى كميات هائلة من البيانات المالية. وفي هذا السياق، تشمل نظم العمل المعرفي على نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، ونظم الواقع الافتراضي للمحاكاة والنمذجة ومحطات العمل المالية.

وباستخدام أكثر من منهجية تصميم مادية تقليدية يتم ابتكار نموذج التصميم، ثم التعديل عليه لوضعه فيما بعد في قالب محدد، ومن ثم اختيار النموذج الأولي بشكله المادي. تلك العملية يتم تكرارها عدة مرات للخروج بالنموذج الأمثل للواقع العملي. علماً بأن هذه العملية مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. لذلك تعمل نظم التصميم بمساعدة الحاسوب على أتمتة عمليات توليد ومراجعة التصميم، وذلك باستخدام أجهزة الحاسوب وبرمجيات التصميم الرسومية المتطورة. وباستخدام محطات العمل للتصميم بمساعدة الحاسوب، يحتاج المصمم إلى تقديم النموذج المادي في نهاية عملية التصميم لأنه ببساطة يصمم النموذج ويختبره وتغيره بسهولة باستخدام الحاسوب. هذه القدرة لبرمجيات التصميم بمساعدة الحاسوب توفر تفاصيل لعمليات التصميم تساعد في الحفاظ على موارد المنظمة.

#### ٤- الإطار التحليلي

تأسست مستشفى الخنساء التعليمي بتاريخ (١٩٨٦/٢/٩) وهي إحدى المنظمات الصحية التابعة لدائرة صحة نينوى المتخصصة في تقديم الخدمات الطبية والصحية للنسائية والأطفال وإحالات الولادة والتشخيص وتقديم العلاج والدواء. تم انشاؤها في حي السكر في الجانب الأيسر من مدينة الموصل تعود ملكيتها إلى وزارة المالية وقد تطورت هذه المستشفى مع مرور الوقت وتوسعت أقسامها واستحدثت فيها أقسام جديدة تبعاً لطبيعة أهدافها ومهامها. وسميت بالخنساء استلهاماً بالشاعرة تماضر بنت عمرو بن الحرث بن الشريد السلمية التي ولدت سنة ٥٧٥ للميلاد ذات الشخصية القوية والدور الكبير كأمراً في المجتمع آنذاك.

رسالة المستشفى تتمحور حول تقديم الرعاية والعناية الفائقة للمريض وهدفها ال رئيس هو تقديم أفضل ما يمكن من خدمات الرعاية الصحية الثانوية للمرأة وحالات الولادة والأطفال كما تستقبل الحالات المرضية من مركز الرعاية الصحية الأولية وفق نظام الإحالة المعمول به في المستشفى (علي، ٢٠١٧، ٨٤). كما تم استطلاع واقع المستشفى من خلال عدة خبراء داخل وخارج المستشفى الذين ساعدونا في تشخيص مشكلة النفائات الصحية وتم مناقشة كيفية حلها مع المشرف للخروج بمجموعة من الاستنتاجات.

وفي إطار ما سبق، تم تحديد مجتمع البحث بجميع الافراد العاملين في التخلص من النفائات الصحية في مستشفى الخنساء في مدينة الموصل. وذلك لان حل ازمة التخلص من النفائات الصحية بالاعتماد على المعرفة، يعتمد على جميع العاملين في هذا التخصص بالمستشفى كلا من موقعه وخبرته. اذ تم توزيع (٤٠) استمارة استبيان من خلال الاتصال المباشر بمسؤول الإدارة في المستشفى، حيث تم تزويده بمعلومات ملخصة عن اسم البحث وهدفه وكيفية التعامل مع البيانات والنتائج المتوقعة من تنفيذ البحث، كما حاولت الباحثتان تطبيق مبادئ الحيادية والسرية والمصادقية في التعامل مع البيانات والمعلومات المستحصلة واستخدامها في المجال العلمي والاكاديمي فقط. تم استلام (٣٦) استجابة من العاملين في تلك المستشفى، ومنها تم استبعاد (٢) استجابة بسبب نقص في بعض الإجابات المستحصلة. وبذلك، تم تحليل (٣٤) استمارة استبيان مثلت استجابات الأفراد المبحوثين في مستشفى الخنساء بوصفهم عينة البحث وبنسبة استجابة (٩٠%). والجدول رقم (١) يوضح وصفاً للأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم المبحوثة.

الجدول (١) خصائص عينة البحث

الجنس		الذكور	الاناث	الموقع الوظيفي	
الشهادة		اعدادية	مسؤول ومعاونيه	مشرفين	عمال
%١١.٧٧	%٣٥.٢٩	%٥٢.٩٤	%٨.٨٢	%٣٨.٢٤	%٥٢.٩٤
سنوات الخدمة في العمل					
١٠ - ١	٢٠ - ١١	٢١ - فأكثر			
%٢٣.٥٣	%٥٨.٨٢	%١٧.٦٥			

المصدر: اعداد الباحثان.

تُظهر لنا البيانات في الجدول رقم (١)، أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين البالغة (٨٥.٢٩%) قد جاءت اعلى من نظيرتها للإناث والبالغة (١٤.٧١%) من الافراد المبحوثين. كما يتبين ايضاً بان اغلب الافراد المبحوثين هم من الفئة المتعاملة مع النفايات الصحية بنسبة (٥٢.٩٤%) ويحملون شهادات اعدادية بصفة عمال، ثم تلا ذلك شهادة الدبلوم الصحي وال بكالوريوس على التوالي، بعضهم بصفة مشرفين ومسؤول الوحدة ومعاونيه. كما يتبين لنا ايضاً من الجدول رقم (١)، انه أكثر من نصف الافراد المبحوثين يمتلكون خدمة وظيفية متخصصة تقدر (١١ سنة فأكثر) في العمل على التخلص من النفايات الصحية، مما يؤشر ذلك نضجهم الفكري والميداني في التعامل مع أزمات قد تواجههم في أعمالهم.

ونظراً لعدم مؤشرات لمقياس معتمد لمتغيرات البحث، تم بناء استمارة استبيان بوصفها مقياساً في بحثنا. وتتكون الاستمارة المعدة لقياس متغيرات البحث في الميدان المبحوث من (٢٣) مؤشراً تتوزع (٤) مؤشرات لكل من عمليتي توليد المعرفة وخزنها و(٣) مؤشرات لكل من عمليتي مشاركة المعرفة وتطبيقها و(٣) مؤشرات لكل مرحلة من مراحل إدارة الازمات. اذ تم صياغة هذه المؤشرات بالرجوع الى المراجع العلمية في الإطار النظري، كما تم عرضها على الأستاذ المشرف ومناقشتها معه واجراء التعديلات على فقرات الاستمارة واعتمادها بشكل نهائي. وبالإضافة الى ذلك تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الممتد من (لا اتفق بشدة الى اتفق بشدة) من اجل تشخيص آراء الافراد المبحوثين نحو فقرات الاستمارة. والجدول رقم (٢) يوضح فقرات استمارة الاستبيان.

الجدول رقم (٢) مؤشرات متغيرات البحث في استمارة الاستبيان

ت	المتغير	المؤشرات
١	توليد	استخدام المستشفى معارفها الضمنية في انجاز انشطتها
٢	المعرفة	تمتلك المستشفى فرق عمل متنوعة معرفيا في اطار الوصف
٣	ونظمها	تعتمد المستشفى على توليد السيناريوهات لتوليد معارف جديدة
٤	KMS1	تستخدم المستشفى شبكة الانترنت لتوليد معارف جديدة حول اعمالها وانشطتها
٥	خزن	لدى المستشفى معرفة حول اهم التجارب والدروس التي مرت بها في انجاز انشطتها
٦	المعرفة	تتبنى المستشفى مجموعة من السجلات والوثائق الالكترونية لخزن معارفها
٧	ونظمها	تمتلك المستشفى علاقات غير رسمية للتواصل حول وضع الحلول للمشاكل
٨	KMS2	تعمل المستشفى على التحديث المستمر لمعارف منتسبيها حول المستجدات المعرفية
٩	مشاركة المعرفة	توزع المعرفة في المستشفيات الى المنتسبين بالطريقة الرسمية عن الاجتماعات واللقاءات
١٠	ونظمها	تمتلك المستشفى شبكة داخلية هاتفية او حاسوبية في مشاركة المعرفة
١١	KMS3	تتيح المستشفى نشرات دورية محدثة لكيفية انجاز الانشطة الاعمال
١٢	تطبيق	تطبق المستشفى المبادرات والبرامج لحل المشكلات
١٣	المعرفة	تمتلك فرق عمل في المستشفى الحرية في تطبيق افضل المعارف التي تمتلكها
١٤	ونظمها	تراجع وتحديث المستشفى جميع المعلومات في التغذية الراجعة في تطبيق المعرفة في اعمالها
١	مرحلة قبل	عمل مسح شامل لمؤثرات حدود الازمة في اعماله وانشطتها
٢	الازمة	تدعم الادارة العليا في المستشفى جهود ومعارف منتسبيها من اجل رصد الازمات
٣	CM1	تمتلك المستشفى كادر مدرب ومؤهل لجمع وتحليل مؤثرات حدود الازمة
٤	مرحلة اثناء الازمة	تستخدم المستشفى الدروس المتعلمة وافضل الممارسات في مخازن ومستودعات المعرفة لاحتواء الازمة
٥	CM2	تعمل فرق العمل على مشاركة المعرفة بصورة مستمرة اثناء الازمة

تمتلك المستشفى نموذج معرفي مناسب لأغلب حالات الازمة		٦
تواصل المستشفى تحديث معرفتها باستمرار وبما يضمن تقليل اثار الازمة	مرحلة بعد الازمة CM3	٧
تعمل المستشفى على تطبيق المبادرات والبرامج للتخفيض اثار الازمة		٨
تبادر المستشفى الى قراءة الظروف الجديدة ومعالجة الازمة باستمرار عبر اتخاذ الاجراءات		٩

المصدر: اعداد الباحثان

يبين لنا الجدول رقم (٣) نتائج تحليل كرونباخ الفا التي بينت معاملاته ان المتغيرات تتمتع بموثوقية جيدة عند مقارنتها مع القيمة المرجعية البالغة (٠.٧٠)، والتي بدورها تؤثر الاعتمادية مقبولة للمؤشرات في عكس التباين في تلك المتغيرات التي استخدمت في الاستبيان. وأوضحت نتائج وصف متغيرات البحث ايضاً، بان متغير خزن المعرفة ونظمها قد حقق اعلى استجابة من المتغيرات الأخرى بوسط حسابي قدره (٣.٤٩١) وانحراف معياري قدره (٠.٦٠٠)، ثم تتبعه متغيرات الاخرى، واخيراً جاء متغير مشاركة المعرفة ونظمها على التوالي.

الجدول (٣) وصف المتغيرات باستخدام تحليل الارتباط والوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات	KMS1	KMS2	KMS3	KMS4	CM1	CM2	CM3
KMS1	(0.758)						
KMS2	0.425*	(0.769)					
KMS3	0.528**	0.584*	(0.791)				
KMS4	0.399*	0.490*	0.582**	(0.724)			
CM1	0.685**	0.650*	0.647**	0.623**	(0.760)		
CM2	0.366	0.398*	0.674**	0.576**	0.638**	(0.792)	
CM3	0.070	0.293	0.256	0.362*	0.361*	0.367*	(0.702)
Mean	3.389	3.491	3.333	3.352	3.344	3.353	3.363
S.D.	0.805	0.600	0.778	0.691	0.613	0.597	0.643

( ) معامل كرونباخ الفا، \* معنوي عند مستوى (٠.٠٥) او اقل، \*\* معنوي عند مستوى (٠.٠١) او اقل.

المصدر: اعداد الباحثان



وعلى المستوى التفصيلي، نلاحظ من الجدول رقم (٤) بان المؤشرات (X3)، و(X8)، و(X10)، و(X14) جاءت اعلى استجابة في الميدان المبحوث للمتغيرات توليد وخزن ومشاركة وتطبيق المعرفة على التوالي بدلالة اوساطها الحسابي وانحرافاتها المعيارية.

**الجدول (٤) وصف مؤشرات متغيرات توليد وخزن ومشاركة وتطبيق المعرفة**

المؤشرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		متفق بنسبة ضعيفة		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
<b>X1</b>	2.94	1	8.82	3	41.18	14	41.18	14	5.88	2	3.38	0.853
<b>X2</b>	5.88	2	20.59	7	26.47	9	32.35	11	14.71	5	3.29	1.142
<b>X3</b>	2.94	1	11.76	4	41.18	14	20.59	7	23.53	8	3.50	1.080
<b>X4</b>	8.82	3	8.82	3	32.35	11	35.29	12	14.71	5	3.38	1.129
<b>X5</b>	2.94	1	2.94	1	8.82	3	73.53	25	11.76	4	3.88	0.769
<b>X6</b>	2.94	1	2.94	1	17.65	6	52.94	18	23.53	8	3.91	0.900
<b>X7</b>	0.00	0	8.82	3	32.35	11	29.41	10	29.41	10	3.79	0.978
<b>X8</b>	0.00	0	2.94	1	8.82	3	55.88	19	32.35	11	4.18	0.716
<b>X9</b>	5.88	2	23.53	8	29.41	10	26.47	9	14.71	5	3.21	1.149
<b>X10</b>	5.88	2	14.71	5	26.47	9	29.41	10	23.53	8	3.50	1.187
<b>X11</b>	2.94	1	17.65	6	35.29	12	35.29	12	8.82	3	3.29	0.970
<b>X12</b>	0.00	0	23.53	8	29.41	10	35.29	12	11.76	4	3.35	0.981
<b>X13</b>	0.00	0	26.47	9	38.24	13	11.76	4	23.53	8	3.32	1.121
<b>X14</b>	0.00	0	26.47	9	26.47	9	29.41	10	17.65	6	3.38	1.074

المصدر: اعداد الباحثان

وعلى المستوى التفصيلي ايضاً، نلاحظ من الجدول رقم (٥) بان المؤشرات (Y3)، و(Y6)، و(Y8) جاءت اعلى استجابة في الميدان المبحوث للمتغيرات إدارة الازمات قبل واثناء وبعد حدوثها على التوالي بدلالة اوساطها الحسابي وانحرافاتها المعيارية.

الجدول (٥) وصف مؤشرات متغيرات مراحل إدارة الازمات

المؤشرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	متفق بنسبة ضعيفة		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			%	ت	%	ت	%	ت		
Y1	2	5.88	6	17.65	11	32.35	12	35.29	3.24	1.046
Y2	0	0.00	7	20.59	11	32.35	7	20.59	3.53	1.107
Y3	0	0.00	6	17.65	8	23.53	15	44.12	3.56	0.960
Y4	2	5.88	7	20.59	10	29.41	11	32.35	3.24	1.103
Y5	0	0.00	9	26.47	11	32.35	7	20.59	3.35	1.098
Y6	0	0.00	6	17.65	12	35.29	10	29.41	3.47	0.992
Y7	3	8.82	5	14.71	11	32.35	12	35.29	3.21	1.095
Y8	0	0.00	5	14.71	13	38.24	9	26.47	3.53	0.992
Y9	0	0.00	8	23.53	11	32.35	10	29.41	3.35	1.012

المصدر: اعداد الباحثان

نلاحظ من الجدول رقم (٦) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم إدارة المعرفة الأربعة مع مرحلتي قبل واثناء حدوث الازمات بينما جاءت غير معنوية في مرحلة ما بعد الازمة، ويدل هذا على أنه كلما زاد استثمار المستشفى المبحوثة في تفعيل نظم إدارة المعرفة كلما زادت إمكانية تلك المستشفى على إدارة الازمة في مراحلها الأولى، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري.

الجدول (٦) معاملات الارتباط بين المتغيرات

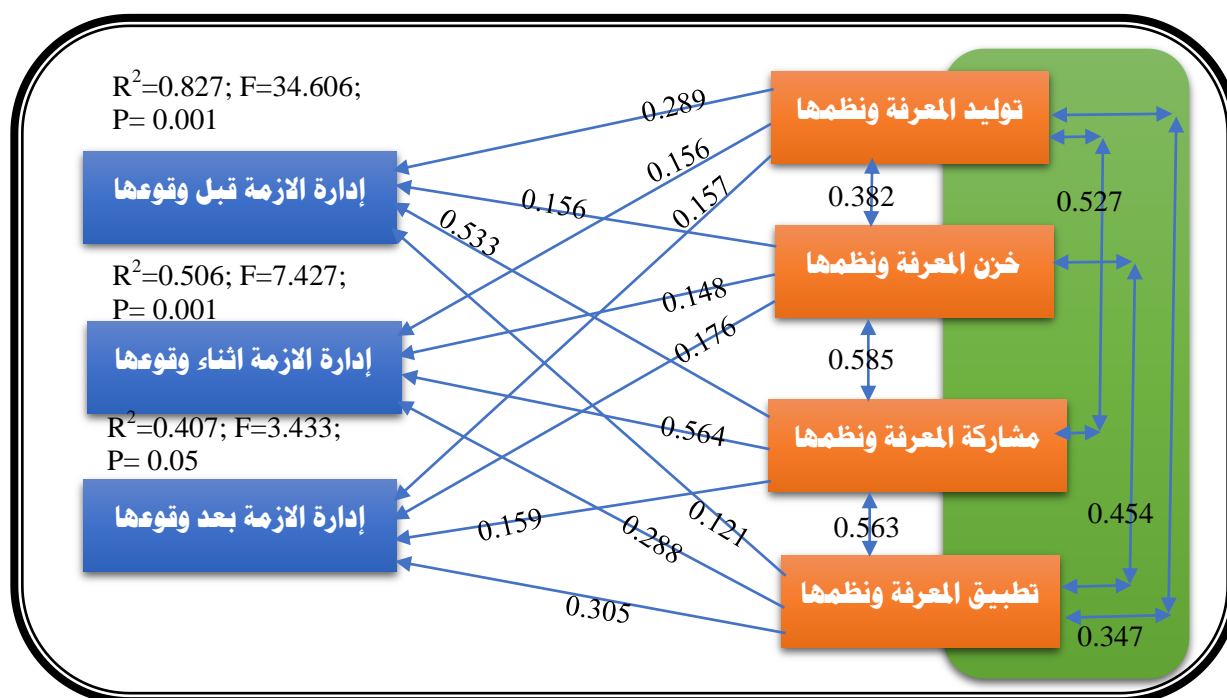
المتغيرات	CM1	CM2	CM3
KMS1	0.666**	0.375*	0.016
KMS2	0.588**	0.471*	0.252
KMS3	0.860**	0.714*	0.207
KMS4	0.560**	0.613*	0.249

\* معنوي عند مستوى (٠.٠٥) او اقل، \*\* معنوي عند مستوى (٠.٠١) او اقل.

المصدر: اعداد الباحثان

نلاحظ في الشكل رقم (٣) نتائج قيم معاملات الانحدار المتعدد بين متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة التي تبين وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لاستخدام نظم إدارة المعرفة في مراحل إدارة الازمات قبل واثناء حدوثها بينما لم يكن التأثير معنوياً بالرغم من إدارة ذات الازمة بعد حدوثها، إذ أن مجموع ما تفسره نظم إدارة المعرفة من تباين في مراحل إدارة الازمات قد تم تمثيله بـمعامل التحديد ( $R^2$ )، في

حين أن  $(1-R^2)$  من التغير في إدارة الازمات ومراحلها يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في أنموذج الانحدار، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي جاءت أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (٤.٠٤٥) عند درجتى حرية (٤,٢٩) وضمن مستوى معنوية (٠.٠٠١).



الشكل (٣) نتائج نموذج العلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: اعداد الباحثتان

ومن الشكل رقم (٣)، يمكننا احتساب نتائج قيم التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة باستخدام تحليل المسار وكالاتي:

الجدول (٧) نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث

إدارة الازمة قبل حدوثها			إدارة الازمة اثناء حدوثها			إدارة الازمة بعد حدوثها			المتغيرات
اجمالي	ت.غ.م.	ت.م.	اجمالي	ت.غ.م.	ت.م.	اجمالي	ت.غ.م.	ت.م.	
<b>0.414</b>	0.257	0.157	<b>0.610</b>	0.454	0.156	<b>0.671</b>	0.382	0.289	<b>KMS1</b>
<b>0.426</b>	0.250	0.176	<b>0.605</b>	0.457	0.148	<b>0.589</b>	0.433	0.156	<b>KMS2</b>
<b>0.418</b>	0.259	0.159	<b>0.802</b>	0.238	0.564	<b>0.768</b>	0.235	0.533	<b>KMS3</b>
<b>0.513</b>	0.208	0.305	<b>0.621</b>	0.333	0.288	<b>0.499</b>	0.378	0.121	<b>KMS4</b>

ت.م: تأثير مباشر، ت.غ.م: تأثير غير مباشر

المصدر: اعداد الباحثتان

نلاحظ من نتائج الجدول (٧)، ان نظم مشاركة المعرفة كان لها اعلى تأثير في إدارة الازمة قبل واثناء حدوثها في اطار تجنب وقوعها او التقليل من اثارها السلبية، في حين كانت نظم تطبيق المعرفة لها اعلى تأثير في إدارة الازمة بعد حدوثها التي اشترت محاولة الخروج منها. كما جاءت نظم توليد المعرفة في المرتبة الثانية من حيث التأثير في إدارة الازمة قبل وقوعها في اطار استكشاف الطرق الممكن استخدامها لتجنب الازمات او معالجتها مستقبلاً. بينما كانت نظم تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية من حيث التأثير في إدارة الازمة اثناء وقوعها، وجاءت ايضاً نظم خزن المعرفة ثانياً من حيث التأثير في إدارة الازمة بعد حدوثها في اطار الاهتمام بجمع الدروس المتعلمة وافضل الممارسات للازمة الحالية وخبزنها من اجل الاستفادة منها مستقبلاً في تجنب وقوع ازمات او معالجتها.

## ٥- الاستنتاجات والمقترحات: توصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها:

١. لا يوجد اتفاق موحد على تعريف إدارة المعرفة ولكن جمع التعريفات تصب في عمليات إدارة المعرفة وكيفية توظيف نظم وتكنولوجيا المعلومات في تسهيل تلك العمليات من اجل تحقيق اهداف المنظمات.

٢. يجمع اغلب الباحثين ان مراحل إدارة الازمات تنحصر في ثلاثة مراحل أساسية وهي: ما قبل وقوع الازمات واثاء حدوث الازمات وما بعد وقوع الازمة.

٣. تميزت عينة البحث بالنضج الفكري حول ابعاد إدارة المعرفة وكيفية توظيفها لإدارة الازمات، وذلك ربما انعكس في العمل الميداني الذي تقوم به العينة في التعامل مع النفايات الصحية.

٤. اغلب متغيرات البحث حازت على استجابة اعلى من المتوسط، وكان في مقدمتها نظم خزن المعرفة واسترجاعها الذي يدل على استخدام هذه النظم للمعرفة الصريحة والضمنية في المستشفى.

٥. اتسم المقياس المستخدم بالثبات النسبي في عكس اراء عينة البحث نتيجة لتخطي اغلب المؤشرات لعتبة القطع في معامل كرونباخ الفا.

٦. حققت اغلب المتغيرات ارتباطات مرتفعة ومعنوية في مرحلتي ما قبل واثاء وقوع الازمات في إشارة الى هناك ارتباط متبادل بين المتغيرات موضوع البحث بالرغم من استثناء المتغيرات المستقلة في مرحلة ما بعد وقوع الازمة.

٧. يتبين من خلال البحث أن نظم ادارة المعرفة تؤثر بنسب متفاوتة في ادارة الأزمات بدلالة مراحلها.

٨. أظهرت النتائج بان نظم مشاركة المعرفة ونظم توليد المعرفة كانت ذات اعلى تأثير في مرحلة ما قبل وقوع الازمة في دلالة الى ان عينة البحث تحاول دائما مشاركة معارفها في تجنب قوع أزمات النفايات الصحية في المستشفى وكذلك توليد معرفة جديدة حول كيفية التخلص منها او تطوير طرق التعامل معها.

٩. كما بينت النتائج، بان عينة البحث تتحول الى نظم تطبيق المعرفة بالإضافة الى الاستمرار في استخدام نظم مشاركة المعرفة في التأثير على وضع الحلول في مرحلة وقوع الازمة التي تتطلب جهود كبيرة في التخلص من الازمة.

١٠. في سياق مرحلة ما بعد وقوع الازمة، لجأت المستشفى الى استخدام نظم تطبيق المعرفة بالإضافة الى نظم خزن المعرفة واسترجاعها من اجل حفظ الدروس المتعلمة وافضل الممارسات في التعامل مع ازمة النفايات الصحية.

وأما ابرز المقترحات التي توصل اليها البحث:

١. تعزيز عمليات ونظم استرجاع المعرفة في مرحلة قبل حدوث الازمة في المستشفى المبحوثة وبما يضمن تعزيز التأثير على ادارة الأزمات والسيطرة عليها.
٢. بما أن المستشفى المبحوثة تتمتع بتطبيق عالي المستوى بالتعامل مع المعرفة في مرحلة قوع الازمة؛ لذلك ينبغي تعزيز ذلك التأثير من خلال التشجيع المستمر للأفراد ومجاميع العمل الذي يمتلكون المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة على توليد الجديد منها بما يلائم الازمة التي تحدث.
٣. ينبغي على المستشفى المبحوثة بعد وقوع الازمة الاهتمام بمشاركة ما تم خزنه من معرفة جديدة نتيجة حدوث الازمة مع جميع الافراد ومجاميع العمل داخلها ليتمكنوا فيما بعد من تحديث ذاكرتهم الشخصية وتوليد معارف جديدة.
٤. ينبغي على الإدارة العليا في المستشفى تعزيز جهود منتسبيها بما يمكنها من رصد الأزمات وذلك من خلال الدورات التطويرية أو ورشات العمل أو المكافآت المادية أو المعنوية.
٥. ينبغي على المستشفى المبحوثة تحديث معرفتها بصورة دورية بما يضمن سيطرتها على الأزمات وإدارتها بشكل منهجي وعلمي.

## المراجع

١. ابن المنظور، محمد بن المكرم (١٩٦٧). "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان.
٢. ابو فارة، يوسف احمد، (٢٠٠٩). "ادارة الازمات مدخل متكامل"، اثرء للنشر والتوزيع، ط١، الاردن.
٣. البلداوي، عبدالاله (٢٠٠٤) " ماهية الازمة وكيفية ادارة الازمات"،  
[http://www.siironlineorg/alabwab/edare-%20eqtesd\(27\)\1447.htm](http://www.siironlineorg/alabwab/edare-%20eqtesd(27)\1447.htm)
٤. الخضيرى، محسن احمد (٢٠٠٣). "ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة دبولي، ط٢، القاهرة، مصر.
٥. الخضيرى، محسن احمد، (٢٠١١). "اقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربي، القاهرة، مصر.
٦. الرفاعي، حسين (٢٠٠٣). "ادارة الازمات"، صحيفة التقوى، عبر الموقع الالكتروني:  
[www.attakwa.net](http://www.attakwa.net)
٧. زيدون، ممدوح (٢٠١٤). "تقييم الادارة ومواجهة الازمات"، وقائع المؤتمر الثالث عشر للأعمال جامعة الزيتونة، الأردن.
٨. الصلبي، عمر، وعيسى، هبة (٢٠١٤) "الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الازمات"، وقائع المؤتمر الثالث عشر للأعمال جامعة الزيتونة، الأردن.
٩. الطيطي، خضر مصباح (٢٠١٠). "ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. عبد العال، رائد فواد محمد (٢٠٠٩). "اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
١١. عبدالقادر، محمد نور (٢٠١٤). "مفهوم إدارة الازمة ومنظومتها وادارتها لمواجهة الازمة"، وقائع المؤتمر الثالث عشر للأعمال جامعة الزيتونة، الأردن.
١٢. العلي، عبد الستار، والقندبلجي، عامر، والعمرى، غسان (٢٠١٢). "ادارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
١٣. فتحي، محمد (٢٠٠١). "الخروج من المأزق: فن ادارة الازمات"، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، مصر.
١٤. الناصر، عامر عبد الرزاق (٢٠١٥). "ادارة المعرفة في اطار نظم الذكاء الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٥. اليحيوري، صبرية (٢٠٠٦). "ادارة الازمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات في المدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض، العدد ١٨.

- 16.Aspery, J. and woodhons, N. (1992) strategies for survival, **Management services**, Vol.36, No.11.
- 17.Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010), **"Knowledge Management: Systems and Process"**, 2nd Edition, M.E. Sharpe, Inc., USA.
- 18.Christensen, T. and P. Lægreid (2016) Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy, **Public Administration Review**, Vol. xx, Iss. xx, pp. 1-11.
- 19.Coombs, W. (2007). **"crisis management and communication"**. institute for public relations, eastern Illinois university ,Ilanos, USA.
- 20.Jennex, M. (2008) A Survey of Internet Support for Knowledge Management, Organizational Memory Systems, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, IGI Global**, Vol.1.
- 21.King, W. (2008) Knowledge Sharing, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Premier Reference Source, IGI Global**, Vol.1.
- 22.Mohamed, M., M. Staukosky, & A. Murray (2006) Knowledge Management and Information Technology: Can they work in perfect harmony, **Journal of Knowledge Management**, Vol.10, No.3, P.103-116.
- 23.O'Brien, J. & G. Marakas (2011) **Management Information Systems**, 10th Edition, McGraw-Hill, Irwin, USA.
- 24.Xu, D. & H. Wang (2008) Integration of Knowledge Management & E-Learning, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, IGI Global**, Vol.5.