
أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية

إعداد

أ. شروق كامل رزوقى
محاضر غير متفرغ
الأردن

د. حمдан سالم العواملة
كلية الأميرة عالية الجامعية
جامعة البلقاء التطبيقية/الأردن

**مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة
العدد الثالث عشر – يناير ٢٠٠٩**

أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية

أ. شروق كامل رزوقى

د. حمدان سالم العواملة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى بيان علاقات الارتباط ومعاملات التأثير ومدى دلالتها بين متغيري البحث (إدارة المعرفة) و (إدارة الأزمات) إضافة إلى ذلك معرفة مستوى توفر إدارة المعرفة في الإدارات الأردنية (عينة البحث) ومدى توظيف تلك المعرفة في إدارة الأزمات بمستوى عال.

تم توزيع ٢٥٠ استبانة تضمنت (٤٠) فقرة لقياس متغيرات البحث اعتماداً على مقاييس محكمة ومحبطة على ثلاثة إدارات حكومية خدمية هي أمانة عمان الكبرى ، وبلدية السلط الكبرى ، ودائرة الجمارك ، است夷د منها ١٢٨ . وتم انتقاء تلك الدوائر الخدمية كعينة قصديه للبحث والعاملين ضمن المستوى الإشرافي ورؤساء الأقسام ، ومساعدي المدراء والمدراء لكونهم هم المسؤولين عن فرق العمل وغرف العمليات في تلك الدوائر الحكومية.

وبغية تحقيق أهداف البحث والتي منها إيجاد تأثير إدارة المعرفة في إدارة الأزمة إذ يعد هذا البحث الأول على حد علم الباحثان يربط بين المتغيرين أعلاه تمهدًا لإجراء اختبارات ارتباط pearson والتأثير والانحدار البسيط ، واختبارات T و F

توصيل البحث إلى عدة نتائج منها :

- أ- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة بمعامل ارتباط (٦٦٪).
- ب- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة بمعامل تحديد مقداره (٤١٪).
- ج- وجود معاملات تأثير متباينة معنوية أيضًا لأبعاد إدارة المعرفة (الأفراد ، والإجراءات التنظيمية ، وتكنولوجيا المعلومات) على جميع مراحل إدارة الأزمات.
- د- لا يوجد تأثير غير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية على إدارة المعرفة اذا كان معامل التحديد $R^2=0.128$ وجود تأثير عكسي مع الجنس والอายุ والمؤهل العلمي بمقدار معامل تحديد $R^2=0.56$.
- هـ- وجود تأثير غير معنوي للسمات الشخصية على مراحل ادارة الازمة بمقدار ($R^2=0.06$) وجود تأثير عكسي مع الجنس والอายุ والمؤهل العلمي ما عدا الدورات التدريبية وطول مدة الخدمة فكان التأثير معنويًا.

The Effect of Knowledge Management on Crisis Management in Jordanian Governmental Administrations

Abstract

The research aims to showing the correlation relationships and effect factors and their significant coefficients between the two variables (Knowledge Management) and (Crises Management) in addition to recognizing the existence of knowledge management in Jordanian administrations (Sample of the research) and applying this knowledge in Crises Management. We are used (250) questionnaires were distributed, that consist of (40) items to measure research variables according to judgable and tested measures on three service governmental offices such as, Amman municipality, Al-Salt Town Hall, and Customs office were restored (128) questionnaires.

These service offices have been selected as an intended samples of research and the employees including heads of department, their assistants and the first line supervisors, because they are responsible for the emergency rooms or crisis items in their offices.

To achieve objectives of research including the effect of knowledge management on crisis management, this research represents the first, efforts trying to connects between the two above mentioned variables, in order to prepare for the effect tests through Pearson, correlation, simple regression, and (T, F) tests.

The research concludes the following:

- a- There are correlation relationships between knowledge management and crisis management with a correlation coefficients (66%).
- b- There is a significant effect of knowledge management on crises management at (41%).
- c- There are different factors of effect of knowledge management dimensions (staff, organizational procedures, and IT) at all stages of crises management.
- d- There is no significant effect between personal characteristics and knowledge management, ($R^2=0.012$), and there is an opposite effect attributed to sex, age, qualification and training courses at all stages of the crises.
- e- There is no significant effect between personal characteristics and crisis management $R^2=(0.062)$ and there is an opposite effect attribute to sex, age and, qualification except training courses and job period length is significant.

مقدمة

إن تساع الأحداث، والتعقيد البيئي يؤثران على كل المنظمات؛ إذ تزداد شدة الغموض، والبيئة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، الأمر الذي يتوجب معه التخفيف من ذلك الغموض والشك، والحد من تدفق القدرة على التكيف والفاعلية، هذا إضافةً إلى التحسب للتهديدات والإملاءات البيئية الأخرى، سواء من البيئتين الداخلية والخارجية التي لا مناص للمنظمات من الاستجابة لها والتعامل معها، [إما بتخفيف آثارها إلى الحد الأدنى أو عدم الاستجابة لها، وأما الانصياع لضامينها]. ومن الأمثلة على التهديدات الظاهرة للمنظمات التي تعترض حياتها وأعمالها اليومية وجود الكثير من الأزمات المختلفة في طبيعتها ودرجة تأثيرها وما يتوجب على المنظمة القيام به إزاء الأزمات.

من هنا تشار إشكالية مدى قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المختلفة - سواءً التي يتم استشعارها أو غير المتوقعة - من خلال إيجاد حلول ناجعة لها، ودرء آثارها الجسيمة، أو التخفيف منها، وإعادة الانتظام (التوازن) لأعمال المنظمة.

لذا يأتي هذا البحث لبيان العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في حياة الإدارة الحكومية الأردنية وذلك بأعتبار أن إدارة المعرفة تمثل عنصراً ذو أثر في فعالية المنظمات الحكومية، لا سيما الخدمية عند مواجهتها للأزمات المختلفة.

مشكلة البحث

تدور فكرة هذا البحث حول أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمة؛ إذ كلما كانت المنظمة تمتلك إدارة معرفة متقدمة من خلال أبعادها (الأفراد، الإجراءات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) أدى ذلك إلى تكامل داخل المنظمة، وبالتالي تسخير جميع الجهود صوب التصدي والتنبه لوضع الحلول للأزمات. وكيفية التخفيف من وطأتها والتقليل من الأخطار، وزيادة فاعلية المنظمة. وللتعمير عن مشكلة البحث يمكن صياغتها بالتساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين كل من إدارة المعرفة وإدارة الأزمة ؟
- هل هناك تأثير لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة ؟
- هل هناك تأثير للسمات الشخصية للأفراد (عينة البحث) على إدارة المعرفة ؟
- هل هناك تأثير للسمات الشخصية للأفراد (عينة البحث) على إدارة الأزمة ؟

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال العوامل التالية:

- الحاجة الفعلية للقيام بمثل هذا البحث لوجود ندرة واضحة عنه في الأدب العربي حول هذا الموضوع.

- ٢- تعدد وتنوع الأزمات والأسباب المؤدية لها والاختلاف في مستوى إدارتها من إدارة لأخرى وبالتالي يمكننا الوقوف على مستوى قدرة الإدارة الأردنية على التعامل مع الأزمة التي تعترضها.
- ٣- بسبب اختلاف آليات ومداخل دراسة الأزمات في القطاعات المختلفة من قبل من سبقنا من الباحثين، لذا سيتم التركيز هنا على القطاع الحكومي الأردني.
- ٤- سيكشف هذا البحث عن أهمية إدارة المعرفة لدى الإدارات الحكومية الأردنية من خلال بيان تأثيرها على إدارة الأزمات وذلك بالاعتماد على معاملات التحديد (R^2).
- ٥- اختبار مقياس إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في الإدارة الحكومية الأردنية.

أهداف البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها وخلفيتها النظرية يمكن تحديد الأهداف التالية:

- ١- تحديد مفهوم إدارة المعرفة والعناصر التي ينطوي عليها هذا المفهوم ومقاييسها .
- ٢- تحديد مفهوم إدارة الأزمة وبيان مراحلها بحسب اتفاق جل الباحثين على ماهية مراحل الأزمة.
- ٣- إيجاد علاقة الارتباط ومعاملات التأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة التي ستظهر في فرضيات البحث التي سيتم اختبارها لاحقاً .
- ٤- تقديم توصيات يمكن أن تساعدها إدارات المنظمات عينة البحث حول إتباع الطرق السليمة لحل الأزمات وإدارتها من خلال تبني إدارة معرفة جيدة .

فرضيات البحث :

تأسياً على مشكلة البحث وأهدافه واطلاع الباحثين واستنتاجاتهم من الإطار النظري، والأدب المتعلق بمتغيرات البحث، وانسجاماً مع عنوان البحث تم وضع الفرضيات التالية بهدف التحقق من صحتها.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة، ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة (الأفراد) وإدارة الأزمة .
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة (الإجراءات المنظيمية) وإدارة الأزمة .
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الأزمة .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة، ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة (الأفراد) على إدارة الأزمة .

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة (الإجراءات المنظيمية) على إدارة الأزمة .

٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمة .

الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث على إدارة المعرفة .

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث على مراحل إدارة الأزمة .

مجتمع وعينة البحث :

تعد الإدارات الحكومية التي وقع الاختيار عليها كعينة للبحث كونها من أكثر الإدارات الأردنية التي تعرّضها الأزمات المختلفة وبشكل دوري، وفق متطلبات البيئة المختلفة والظروف غير المتوقعة في ظل تنوع الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد منها : أمانة عمان الكبرى، وبلدية السلط الكبرى، ودائرة الجمارك الأردنية.

لذا تم اختيارها كعينة ومجاًلاً لإجراء البحث، حيث تم اختيارها بصورة عمدية . أما وحدة العينة، فقصدنا الأفراد منهم المشرفين في الإدارة الوسطى، ورؤساء الأقسام، ومساعدي المدراء، والمدراء كونهم هم أصحاب القرار وهم من ينشئون غرف العمليات أو ما يعرف (خلايا الأزمات). ويتوّلون إدارة الأزمة بحكم خدمتهم ومسؤولياتهم ومعرفتهم للتصدي لمثل تلك الأزمات.

تم توزيع استبيانات بحدود (٢٥٠) وزعت (١٠٠) استبانية منها على أمانة عمان الكبرى أُستردَ منها (٤٩٪) استبانية صالحة بنسبة (٤٩٪). وزُوِّدت (١٠٠) استبانية على دائرة الجمارك وأُستردَ منها (٥١٪). استبانية صالحة بنسبة (٥١٪).

وأخيراً وزعت (٥٠) استبانية على بلدية السلط الكبرى أُستردَ منها (٢٨) استبانية صالحة بنسبة (٥٦٪) فيصبح العدد الكلي لمن شملهم البحث (١٢٨) شخصاً . تألفت الاستبانية من (٣) أجزاء الأول للسمات الشخصية، والثاني لادارة المعرفة بأبعادها الثلاث هي (الأفراد والإجراءات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) والجزء الثالث لإدارة الأزمة، أي هي التعامل مع الأزمة في أي مرحلة من مراحلها الخمسة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، وإعادة الوضع الطبيعي، التعلم التنظيمي).

متغيرات الدراسة :

المفهوم الإجرائي للتغيير (إدارة المعرفة):

إن وجود إدارة المعرفة داخل المنظمة يعني توفر ثلاثة عناصر متداخلة، ولا غنى عن وجود أي منها أما تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)، فهي الأجهزة والمعدات والقواعد التي تساعده في دعم القرارات من خلال جمع وتبويب ومعالجة البيانات ذات العلاقة ببيانات المختلفة والأفراد (People) فهم خبراء أو مديري مصادر المعرفة ومخازنها، بينما تعني الإجراءات المنظيمية

(Business Processes) ما يتيح ويساعد على انتشار المعرفة ومشاركة بين الافراد والاقسام، وهذا ما ذكره كل من (Awad,2004)، (Emery,2002)، (السياشي، ٢٠٠١). ونوضح أهم تلك الأبعاد كما في الجدول الآتي:

جدول (١) أهم أبعاد إدارة المعرفة كما أوردها بعض الكتاب والباحثين

السنة	اسم الباحث	المتغير / الأبعاد
1999	Hansen, et.al,	١. تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)
1999	Applehansos	
1999	Thurman	
2000	Montana	٢. الافراد (People)
2002	Skyrme & Amidon	
2003	Hanley	
2003	Starovic & Marr	
2006	Al-Qarioti	
1998	Dykeman	٣. الاجراءات التنظيمية
1999	Applehansos	(Business Processes)
1999	Thurman	
1999	Leonard	
2000	Rastogi	
2001	Turban, et, al	
2007	Al-Yasirry & Al-Omary	

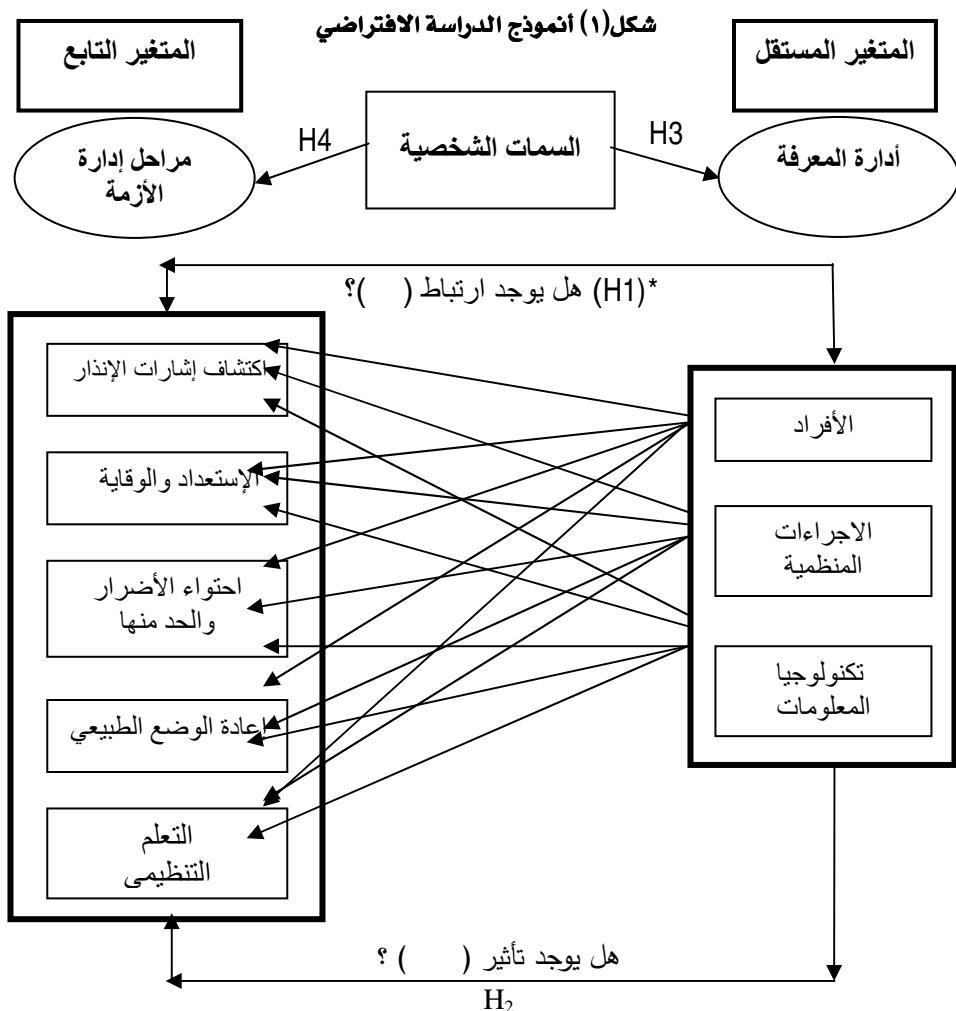
- التعريف الإجرائي لمتغير ادارة الأزمة هو: حدث طارئ وغير طبيعي يواجه الادارات الحكومية ويؤدي الى ارباك العمل ويمكن التعامل مع الأزمة في أي مرحلة من مراحلها المتمثلة ب (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد للازمة والوقاية منها، واحتواء الاضرار الناجمة، والوضع الطبيعي، والتعلم التنظيمي)، وهذا التعريف تبناه كل من (Fink, 1986) و(Mitroff, 1993) و(Ellion,2001). أما أهم أبعادها التي حددها وأكدها الكثير من الباحثين يمكن إيجازها بالتالي:

جدول (٢) أهم أبعاد إدارة الأزمات كما أوردها بعض الكتاب والباحثين

السنة	التوثيق	المتغير
1994	Darling	١. الإنذار
1999	الاعرجي	
1992	Shrira stra	٢. الاستعداد
1996	الكردي	
1997	السيد	
1997	عفيف	
1997	الصياغ	
1997	فرج	
1999	Diane	
1993	Kenneth	٣. الاحتواء بعد حدوث الأزمة
1996	الصياغ	
1999	Pheng, et, al	
1996	الصياغ	٤. الوضع الطبيعي
1999	Pheng, et, al	
2007	الحنشالي والقطب	٥. الاستفادة المنظمية

مخطط/ نموذج البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف ومتغيرات البحث يمكن أن نعطي تصور افتراضي لهذه الدراسة
والتتأكد من سريان هذا النموذج من خلال ماسيتوصل اليه البحث من النتائج لاحقاً.



(*) H تعني: عدد وتسلاسل الفرضيات Hypotheses في البحث الذي يحاول الباحث صياغتها ثم اختبارها تصميم البحث :

- من خلال الرجوع إلى أدبيات الدراسة التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته مجزئة، إذ لم تجد دراسة على حد علم الباحثان في البيئة الأردنية مشابهة لهذا العنوان، وصنفت المتغيرات وبالتالي:
- ١- المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يبعادها الثلاثة الآتية (الأفراد، الإجراءات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات).
 - ٢- المتغير، التابع (إدارة الأزمات) يبعادها الخمسة الآتية (اكتشاف الإشارات، الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، إعادة الوضع الطبيعي، والتعلم التنظيمي).

طرق جمع البيانات

لفرض تحقيق أهداف الدراسة عبر قياس متغيراتها ولاختبار فرضياتها قام الباحثان باعتماد أساليب جمع البيانات والمعلومات الثانوية: النظرية والمكتبية والوثائقية المختلفة ذات العلاقة بالبحث من جانب، وللحجوة إلى تصميم استبيان صمم لهذا الغرض بالاعتماد على مقاييس مختبره في دراسات سابقة، بعد أن تم إجراء الصدق الظاهري والمضمون ومعامل الثبات.

أداة البحث:

تم اعتماد مقاييس (الكبيسي، ٢٠٠٢)، (والياسري والعامری، ٢٠٠٧)، وتألف من (١٤) فقرة لقياس إدارة المعرفة والاعتماد على مقاييس (Mitrof, 1997) لقياس إدارة الأزمة بـ (٢٥) فقرة لقياس خمس أبعاد وبالتالي يصبح العدد الكلي للأسئلة (٤٠) سؤالاً كما الاستبانة مرفقة في نهاية البحث.

الصدق والثبات

تم عرض الاستبيان على (٦) من الأساتذة المحكمين ممن لهم خبرة ومعرفة علمية واسعة وباحثية في مثل هكذا موضوعات، وسبق لهم إن نشروا أو قيموا هكذا بحوث، ومدى وضوح وصياغة فقرات الإستبانة لغوية وعلمية.

أما الثبات فقد تم اختبار وإيجاد معامل كرونباخ ألفا لقياس معامل الاتساق الداخلي عندما يكون للمتغيرات المتغيرات الكلية أكثر من (%)٦٠ حيث أصبح الاستبيان (المقياس) معول عليه ذو ثبات عال، حيث بلغت قيمة المعامل (٪٩٥).

الأساليب الإحصائية:

انسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية والوصفية التالية:

- ١- الوسط الحسابي
- ٢- الانحراف المعياري
- ٣- التكرارات والنسبة المئوية
- ٤- معاملات الارتباط
- ٥- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Coefficients
- ٦- اختبارات F وتخت مستوى معنوية (٠.٠٥)، (٠.٠١)

أدبيات الدراسة والدراسات السابقة :

أولاً: إدارة المعرفة

أ- المفهوم والأهمية:

تزامنت وترافق المعرفة مع من تعلمها وحملها وطورها وهو الفرد (الإنسان) عبر التاريخ حيث اتخذت أشكالاً وأوصاف عديدة يمكن تلمسها عبر ما تراكم أو نقل من تراث وحضارات عبر العصور. كما تعزز ذكر المعرفة في الكتب السماوية عندما ورد في قوله تعالى (وَعَلِمَ آدُمَ الْأَسْمَاءَ كَلَّهَا) و (خلق الإنسان، علمه البيان) (سورة البقرة (٣١) والرحمن (٣-٤)).

وعدت الأساطير والقصص المتناقلة أحد أشكال المعرفة وكانت مخزونة في الأذهان (عبد المعيد خان، ١٩٨١: ٢١). وعرف البابليين القدماء المعرفة عندما استعانا بالكهنة والسحرة والعرافة والفلسفة إذ عرفت آنذاك بالمعرفة الفلسفية التي حاولت معرفة الأشياء والحوادث والظواهر وكيفية حدوثها (الكريسي، ٢٠٠٥). أما اليونانيون فقد أضافوا لها القدرات التحليلية واستطاعوا تدوينها وأطلقوا عليها حب الحكمة (زكريا، ١٩٨٨: ١٣٨).

أما العرب والمسلمين الأوائل فقد اهتموا بها كما فسروا السور والأحاديث النبوية وما اقتبسوه من معارف وحضارات من سبقوهم بالتحليل والبرهان، فضلاً عن توليد معارف جديدة واهتموا بالمعرفة النظرية والتطبيقية، ثم انتقلت إلى الأوروبيين بعد أن طورها وأخضعوها للتحكيم والبرهان والاستدلال لتعرف بالمعرفة العلمية عندهم. ثم تنوعت جذور المعرفة لتشمل حقول كثيرة تأثرت على شكل قوانين و المعارف كما في الطب والهندسة والتربية والإدارة... الخ.

ومن مظاهيم المعرفة أنها المعرفة المكتسبة من خلال التجربة أو الدراسة "Know-How" (Awed, 2004). وهي "تنظيم المعلومات" تكشف عن الروابط وتعد المعلومات شكل بسيط من أشكال المعرفة، وبناء كتل وأسسيات الفهم (Peter, ٢٠٠٠).

أما مفهوم إدارة المعرفة فليست جديدة في ممارسة نظم المعلومات والبحوث. لكن التغييرات الجذرية في بيئة الإعمال قد اقترحت التحرر من القيد التقليدية في تجهيز المعلومات بهدف إدارة المعرفة. على وجه التحديد، تم الإدراك بأنها البرمجة الطبيعية للاستدلال الكامن (Malhotra, 2000)، ومن جانب آخر يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "تجسد العمليات التنظيمية التي تسعى إلى جمع البيانات وقدرة معالجة المعلومات في تكنولوجيا المعلومات والإبداع والقدرة الابتكارية للأفراد" (Malhotra, 1998). وتمثل إدارة المعرفة ثلاثة عوامل متداخلة هي (الأشخاص باعتبارهم قوة العمل، والعمليات التنظيمية، والتكنولوجيا باعتبارها البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات) وتهدف إدارة المعرفة إلى زيادة فعالية المنظمة. (Awad, 2004).

بـ- مصادر المعرفة

أكّدَ الكثير من الباحثين أمثل (Sveiby, 1997:42)، (Spek & Spijkeret, 1997:13)، (Davenport, 1997:9) وغيرهم من أن أهم مصادر المعرفة هي البيانات Data وهي رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة لم يتم تغييرها بحد ذاتها، إذ تكون قليلة الفائدة ما لم يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات دقيقة. كما أن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات معانٍ ودلائل تستخدَم لاتخاذ القرار، أو يتم وضعها في هيئة نصوص لا يمكن فهمها ووضعُت مراحل المعرفة عبر بيانات خام، معلومات، معرفة، ذكاء، حكمة (نجم، ٢٠٠٤) أو هي الذكاء والتعلم والخبرة (Saffady, 2000).

وأشار (Turban, 1999)، (Applehans & Laugero, 1999) وآخرين إلى أن استخلاص المعرفة يتم من خلال الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية يمكن فهمها وتطبيقاتها. في حين يرى (Leonard, 1999) أن إدارة المعرفة هي أسر Capture المعرفة وحزنها

وإعادة إنتاجها في حين ركز (Hansen, et. al, 1999) على أن إدارة المعرفة تعتمد على الوثائق كوسيلة للمعرفة المرمنة.

وهناك منظور تقني للمعرفة فقد عرّفها (Dykeman, 1998) على أنها القابلية على ربط المعلومات المهيكلة مع قواعد التغيير. وأن مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور لا يلغى دور الوثائق بل هي وسائل مساعدة للحصول على المعرفة المتولدة بالمشاركة في حين جاء بعض الباحثين ومنهم (Hanley, 2000 و (Montana., 2000:4) بمدخل القيمة المضافة إذ أشاروا على أن لإدارة المعرفة دور في خلق القيمة من المعرفة التي تعد نتاجاً لها ومدى مساحتها في خلق القيمة المضافة حيث انتقلت المعرفة من الأنظمة التقنية إلى التعامل مع العناصر البشرية.

يدل مفهوم إدارة المعرفة أصلاً على وظيفتين الأولى هي الحصول على المعرفة والثانية هي استخلاص القيمة المضافة. كما أن هناك عدة مفاهيم لإدارة المعرفة من خلال المدخل المالي، والنظر لها بأنها موجود غير ملموس وأنها رأس مال فكري، أما مدخل المنظمة المعرفية الذي ينظر لها بأنها مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة ويركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة لمعرفة. والمدخل العملي لإدارة المعرفة فنظر لها على أنها عملية Operation حيث أشار (Rastogi, 2000) بأنها العملية النظامية المتكاملة لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد ومستخدميها.

وأخيراً أشار (Turban, et. al, 2001) أنها عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة من أجل تطبيقها بفاعلية في الشركة.

ثانياً : إدارة الأزمة

أ- المفهوم والأهمية:

يختلف مفهوم الأزمة من حيث الحقل المعرفي الذي تدرس فيه فقد عرف الاقتصاديين الأزمة بأنها تضخم، بطالة، عجز، ركود،...الخ. أما السلوكيين فعبروا عنها بردة الفعل والاستجابة لأحداث معينة تحمل تهديداً مثل: الحرائق، الزلازل، الإشعاع النووي، في حين نظر لها الاجتماعية بأنها "تلك المواقف التي تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام، الأمر الذي يتطلب معه إعادة النظام مرة أخرى" (الحبيشي، ١٩٩٨).

وتعرف الأزمة بأنها الموقف الصعب قد يكون سبباً لسوء النتائج (قاموس ويستر) والأزمة يمكن تعريفها بأنها الظروف الانتقالية ولها جوانب إخلال بالتوازن وتمثل نقطة التحول التي تحدد مستقبل الأحداث مما يؤدي إلى حصول تغيرات كبيرة. والأزمة من وجهة نظر الأعمال هي الحالة المحددة والمفاجئة التي تواجهها منظمات الأعمال .(Shrivastava, 1994)

أما علماء السياسة فوصفوها بأنها "مرحلة متطرفة من مراحل الصراع الدولي تعزى أسبابها إلى عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية. كما يوجد مفهوم الأزمة وبشكل دقيق، عدة مراحل أو مواقف تواجهها المنظمات ومنظمات الأعمال حيث تعددت منها: مدخل مفهوم التغير المفاجئ في

الأسواق مثل: فشل المنتجات، هجوم خارجي على المنظمة...الخ. ومن سمات هذا المدخل هو مستوى التهديد، ردود أفعال قوية، الخسارة الكبيرة:(Hermann, 1993: 33)،(Mitroff, 1993)،(الخشالي والقطب، ٢٠٠٦).

بـ مفهوم ادارة الأزمات

يدل هذا المفهوم على كيف يتم التعديل وتنظيم الأزمة لجعلها دافعاً أو محفزاً يعطي القدرة للمنظمة على تحمل الضغوطات بدلاً من يكون مانع لها. (الأعرجي، ١٩٩٦)، الخصائص المميزة قبل حدوثها بسرعة، تهديد الأهداف الإستراتيجية، إعاقة وتوقف العمليات التشغيلية (Lenther, 1972:27)، (Terry, 1988:43- 44)

ويمكن إدراج التعريف الآتي لازمة لأغراض بحثنا "هي تلك المواقف المدركة المتوقعة الحدوث إذ تتسم بخصائص محددة تميزها عن غيرها. ويمكن أن تكون أوقات حدوثها وأسبابها وتنطلب سرعة الحل، الاستعداد، الفحص والتدقيق البيئي، وتمتاز بمرونة القرار، وضغط الوقت، وترافقها أحداث وأضرار مادية ومعنوية. (الأعرجي، ١٩٩٦).

جـ اسباب الأزمات:

تنوع أسباب حدوث الأزمات، وطالما إنها متعددة ومتنوعة المسميات، والأثار، والحدث، لذا فإننا لا يمكننا حصرها، إذ تتعدد بتنوع المجالات والقطاعات التي تصيبها: (السيد، ١٩٩٧)، (Mitroff, 1993)، (الكردي، ١٩٩٦)، (عامر ١٩٩٧)، (الحبيشي، ١٩٩٨). وعليه تصنفُ أسبابها إلى التالي:

- | | | | | |
|---------------|----------|-------------|-------------|--------------|
| أ- تنظيمية | ب- فنية | ج- داخلية | د- خارجية | ه- تكنولوجية |
| و- بنى أساسية | ز- بشرية | ح- انفعالية | ط- اجتماعية | ك- مالية |
| ل- إدارية | م- خفية | ن- طبيعية | س- مفاجأة | ع- عسكرية |

وتمثل الأسباب الخارجية للأزمات هي السائدة في الدوائر الحكومية الأردنية التي ننتخبها في بحثنا.

دـ أنواع الأزمات

تتعدد أنواعها لتصل إلى أكثر من (١٠٠) نوعاً (Mitroff, 1993:33) مثل: المالية، والتسويقية، والبشرية حيث تختلف أيضاً من حيث شدتتها، وتكوينها، وعمقها، وتكرارها، وشموليتها، وتأثيرها. من حيث المستوى، فقد أشار (الصباغ ١٩٩٧) إلى تصنيفها إلى طبيعية، ومن صنع الإنسان، إدارية، غير إدارية، وأزمات فنية، أو اقتصادية، عادمة وشديدة الخطورة أو البيولوجية أو كونية وأخطار التكنولوجيا. (الصوير، ٢٠٠٣)..

هـ مراحل الأزمات

وأشار (Fink, 1986:20) إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل تتمثل بأعراض مبكرة، وأزمة حادة، ومن ثم تصبح مزمنة ثم يتم حلها (Kenneth, 1993:79) فحددها بالخطية حيث تكون الإدارة غير واعية للازمة، وانكار الأزمة، إلى ان تصبح إشارتها واضحة ثم مرحلة التخطيم التنظيمي، اي وجود

أزمة فعلية، ثم مرحلة الانهيار التنظيمي. وأخيراً التفاؤل الحذر في حين حدها (Ellion, 1993: 11) الاستعداد لحدث الأزمة ومرحلة حدوث الأزمة مباشرة ثم إعادة التوازن والثقة. وأخيراً حددها (Mitroff, 1993: 11-10) إشارات الإنذار، الاستعداد للازمة، احتواء الأضرار، وإعادة الوضع الطبيعي (الشفاء).

و- إدارة الأزمات

يعد مفهوم إدارة الأزمات مجال علمي حديث متعدد الجوانب (Infancy) ظهر في الثمانينات ، بعد إن أطرب مفاهيمه وألياته. وعند تناول هذا الموضوع لا بد من دراسة (كفاءة وفاعلية) منهج إدارة أزمات من خلال معرفة التالي: (الحبيشي، ١٩٩٨: ١٩٦) إذ يسهل عملية دراستها وفهمها بما يتلاءم مع نوع الأزمة وشدة تمهيدا لحلها.

وأورد الكثيرين من الكتاب الذين اهتموا بإدارة الأزمات ومنهم (السيد- ١٩٩٧) و (عفيف ١٩٩٧) و (الصباغ ١٩٩٧) و (الكردي ١٩٩٦) عبر آليات عدة منها: فريق إدارة الأزمات، إدارة الأعلام والعلاقات العامة.

الدراسات السابقة

١- الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة:

أ- الدراسات العربية

❖ دراسة (الياسري والعمري، ٢٠٠٧: ١١١- ١٢٣) إذ هدفت إلى دراسة القوة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وتأثيرها في فاعلية المنظمة، حيث اعتمد على عدة أبعاد للقوة وتمثلت، بالقوة الشرعية، وقوة المعلومات، قوة الخبرة، والقوة المرجعية) أما إدارة المعرفة فتمثلت أبعادها بـ (السوق، والبيان، والاتصالات، والتكنولوجيا، والجهزون، والمنافسون، وبراءات الاختراع)، ثم أبعاد الفاعلية بالروح المعنوية، القلق، الأداء) اعتماداً على مقاييس أجنبية لقياس كل بعد واستخدما الاستبانة حيث وزعت على عينة (٦٠) مدیراً يمثلون القيادات العليا . (١٠) شركات صناعية عراقية . وتوصلت إلى عدة نتائج منها: وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، وهناك تأثير لكل من القوة (Power) والإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة. وتم تقديم عدة توجيهات منها الإهتمام بالقوة التنظيمية من خلال تعزيز القوة الشرعية للمديرين، وتطوير رأس المال الفكري وإشاعة المشاركة بالمعرفة واعتماد الفاعلية الموقفية.

❖ دراسة (Al-Qarioti, 2006: 95-104) لقد ازداد اهتمام منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، ليس على الموجودات الملموسة فحسب، بل على الموجودات غير الملموسة وهذا ما حصل حقيقة في قطاع الخدمات. بينما ركز قطاع الأعمال بدرجة كبيرة على الناس. حيث أصبح رأس المال الفكري ذو أهمية كبيرة وأساسية للموجودات الملموسة. وحاوت هذه الدراسة تسليط الضوء على مكوناته، وتقديره، وطرق قياسه كإحدى الجهد لتعزيز المنافع التي تحصل عليها المنظمات من خلاله.

❖ دراسة (الوقفي، ٢٠٠٦: ١٤٣ - ١٣٧) طرحت هذه الدراسة عدة تساؤلات منها : هل لرأس المال الفكري دوراً في رفع أداء المنظمة؟ وهل يشكل رأس المال الفكري مصدراً للإبداع والابتكار في المنظمة؟ كما هدفت إلى بيان دور رأس المال الفكري، وأثره في الأداء المنظمي. وقد توصلت إلى عدم تحقق فرضياتها، أي عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة. وكذلك بين رأس المال الفكري، والإبداع، والابتكار، وتحويل المعرفة إلى التنفيذ العملي في المنظمات.

❖ دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٢٢٣ - ٢٠٠٥) أجريت في القطاع الصناعي العراقي حول إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، ومحاولة تشخيص إدارة المعرفة وتقييمها. إذ توصلت إلى عدم استفادة تلك الشركات من المعرفة الضمنية (Tacit) لدى مدیريها في تعزيز القاعدة المعرفية لشركاتهم من خلال تحويلها إلى معرفة ظاهرة ، وعدم الاستفادة منها في تبني الإبداعات التكنولوجية لطرح منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات قائمة.

❖ دراسة (السياشي، ٢٠٠١: ١٨) طبقت هذه الدراسة في جمهورية اليمن لمعرفة الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة حيث تمثل قووة المنظمات بقوتها وامتلاقها للمعرفة الفكرية، والإبداعية إذ تتفوق بأهميتها ما نسبته (٧٠٪) وتغطي باقي عناصر الإنتاج (٣٠٪). حيث أصبحت المعرفة تشكل (٤/٣) القيمة المضافة للمنتج ، وهو ما أكدت عليه العديد في الدراسات ومراكز البحث الأوروبية. توصلت إلى أن عوامل نجاح إدارة المعرفة يتمثل بالوعي في إدارة المعرفة والشبكة التكنولوجية وضرورة المشاركة بالمعرفة والاهتمام بالتعلم الفردي والمنظمي.

بـ الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Starovic & Marr, 2003:5) أكدت دراستهما أن عدم الفهم والاكتثار لخلق عملية القيمة، وتجاهل دور رأس المال الفكري قد يؤدي إلى مجموعة من الخسائر للمنشأة بسبب عدم تخصص الموارد بشكل كافء، وبالتالي عدم دقة التوقعات المستقبلية لها، وكذلك للأسوق من خلال عدم دقة المعلومات وسعتها وشموليتها . وبالتالي فإن تذبذب الأسواق يعزى إلى المعلومات والنشرات وتحليل البيانات.

❖ دراسة (Poniz, 2003:1) جاءت بعنوان التطوير والتطوير الفكري لإدارة المعرفة في أمريكا، حيث هدفت إلى تحليل منظم للأدبيات الأكاديمية المنشورة حول المعرفة خلال الفترة (١٩٩١ - ٢٠٠١) للاستفادة منها في تحليل أفضل حول انفجار وثورة إدارة المعرفة وتطورها الفكري، خلصت إلى عدة استنتاجات منها: أن إدارة المعرفة مرتبة بثلاث مراحل : المرحلة الأولى (١٩٩١ - ١٩٩٥) سميت بمرحلة نظم المعرفة والمعلومات ومرحلة تقديم المعرفة للأعوام (١٩٩٦ - ١٩٩٩) ومرحلة ركود نشر المعرفة الإدارية للفترة (٢٠٠١ - ٢٠٠٠) حيث تم الاستفادة من تلك التطورات في خدمة استراتيجيات الأعمال والمنظمة المتعلمة، وإدارة رأس المال الفكري، وتوظيف (IT) في الإدارة.

❖ دراسة (Skylme & Amidon, 2002:151) تناولت هذه الدراسة أهمية إدراك المنشآت عينة الدراسة للدور الحيواني والمحوري الذي يلعبه رأس المال الفكري في ابتكار واضافة قيمة تنافسية. فضلاً عن الاهتمام بدراسة عناصره وطرق قياسه لتنميته وحمايته، نظراً لما يتحققه من زيادة قيمة الأسهم، وإمداد رأس المال بمعلومات أفضل، وخفض تكلفة رأس المال على المدى الطويل.

❖ دراسة (Emery, 2002:1) طورت أداة تشخيص لتقدير إدارة المعرفة، من خلال خلق أداة التقييم لآراء العاملين في ثلاثة شركات متخصصة في موقع الويب (Web)، إذ ركزت الأولى على آليات تعزز مكانة الشركات في بيئه إدارة المعرفة، بينما تناولت الثانية وجهات نظر العاملين حول قدراتهم في إدارة المعرفة. وفاقت الثالثة فوائد التطبيقات في كسب وتخزين ونشر المعرفة . وتوصلت الدراسة الأخيرة أن عوامل النجاح الثلاثة (ثقافة الشركة، قدرة الشخص، توظيف التطبيقات) لها نتائج قوية وعلاقة مؤثرة تطبيقات إدارة المعرفة وأجريت في أمريكا.
ونخلص من الدراسات السابقة في إدارة المعرفة بأن هناك من يشير إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة على فعالية المنظمة.

كما في دراسة (الياسري والعمري، ٢٠٠٧) ويشاركه الرأي (Al-Qarioti, 2006) مؤكداً الأخير على أن رأس المال الفكري ذواهمية كبيرة واساسية للموجودات الملموسة، في حين أكد (الوقفي، ٢٠٠٦) عكس ذلك، وهو بذلك يتفق مع (Starovic & Marr, 2003) حيث أكد أن تجاهل دور رأس المال الفكري قد يؤدي إلى مجموعة خسائر للمنشأة وكذلك رأت دراسة (Skyme & Amidon, 2002) بأن رأس المال الفكري يلعب دوراً حيوياً في الابتكار واضافة قيمة تنافسية للمنشآت.

فيما ذهب (الكبسي، ٢٠٠٥) إلى أن المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) يجب تحويلها إلى معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) في المنظمة كي يتم الاستفادة منها لتعزيز قاعدة المعرفة وبالتالي الابداع التنظيمي. وبالتوافق مع هذا الرأي في الاستحواذ على المعرفة لدى الافراد (Capturing) وتحليلها وتحويلها إلى وثائق مطبوعة او الكترونية كانت في هذا المجال العديد من الدراسات مثل (Turban, 1999). (Applehans, 1999) وذلك يتشابه مع ما خلصت اليه دراسة كل من (Leonard, 1999) و (Hanley, 2003) و (Montana, 2000) و (Rastogi, 2000).

اما دراسة (Emery, 2000) فقد طورت أداة تشخيص لتقدير المعرفة تتمثل بالوعي في إدارة المعرفة والشبكة التكنولوجية وضرورة المشاركة بالمعرفة والاهتمام بالتعليم الفردي والمنظمي. ويشاركه في هذا دراسة (Poniz, 2003) حيث تبين مراحل التطور الفكري لادارة المعرفة والاستفادة من هذه المراحل التطويرية في خدمة استراتيجيات الاعمال والمنظمة المتعلمة وادارة رأس المال الفكري وتوظيف تكنولوجيا المعلومات (IT) في الادارة.

٢- الدراسات السابقة في مجال إدارة الأزمة

١- الدراسات العربية

❖ دراسة (الاعرجي والسيد، ٢٠٠٤: ٥٣ - ١٠١) أجريت على مديرية الدفاع المدني في الأردن حول جاهزيتها لمواجهة الأزمات حيث طبقت على عينة قدرت بـ (٢٥٠) شخصاً، وتوصلت إلى وضوح مراحل إدارة الأزمات لدى القائمين عليها ووجود العوامل المؤثرة في جاهزية المديرية للأزماتبشرية، تنظيمية، تقنية، التباعد الجغرافي وعوامل بيئية) بدرجة متوسطة وتحقق فرضية التأثير (التي نصت على وجود اثر لكل من العوامل البشرية والتبعاد الجغرافي والتقني) على انفراد في مستوى لجاهزية مديرية الدفاع المدني الأردنية.

❖ دراسة (الاعرجي، ١٩٩٩) هدفت إلى دراسة الاتجاهات السلوكية والفكرية للعاملين في البنوك الأردنية إزاء التعامل مع الأزمات بينت نتائجها إن هناك ملائمة، وتوازن طوعي بين مستويات ميول العاملين الوقائية، والعلاجية تجاه تلك الأزمات ولصالح الميل الوقائي قليلاً عن الميل العلاجي، وأن هناك عدة معوقات تقف أمام استعداد العاملين إزاءها منها المعلومات الدقيقة للاتصالات ومعوقات تنظيمية إنسانية .

❖ دراسة (الصياغ، ١٩٩٦) أستهل الدراسة بتعريف الأزمة، ثم حدد خصائص الأزمة، وهي جماعات الضغط، وأثاره على الكيان الإداري، والاستعانة بقوى خارجية، الثقة المستمدة من إتخاذ القرار، وحالة الارتباك، والتخبط، قوى مؤيدة ومضادة للكيان الإداري، أمراض مرضية كالقلق وفقدان العلاقات واللامبالاة، وعدم تحمل الموقف الصعب لفترة طويلة، ثم استعرض خطوات التعامل مع الأزمة من خلال تحديد مظاهر الأزمة، تفهم الموقف، تحليل الأسباب، صياغة الحل، تنفيذ الحل، تقويم النتائج.

وأخيراً صنف الأزمات من خلال عدة معايير لتكوين تكرارها عميقاً، شدتتها، شموليتها وتأثيرها، مستواها على ضيق وحدة أو المنظمة كاملة .

ب- الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Nostafu,et.al,2004) أجريت هذه الدراسة على قطاع المستشفيات المصري حول معرفة أدراك جاهزية مدراييها لمواجهة الأزمات التي يتعرضون لها، وطبقت على عينة تألفت من(٢٥٩) مديراً عبر توزيع استبيان تألف من(٢٤) فقرة لقياس الاستعداد الاستراتيжи لإدارة الأزمات. توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين الإستراتيجية طويلة المدى استعدادهم للتصدي للأزمة. في حين وجدت أيضاً علاقة ارتباط سلبية لتبيين درجة التعقيد التنظيمي ومستوى الاستعداد المدرك للأزمات.

❖ دراسة (Mono-Negrin&Sheaffer,2004:109-122) قاس هذين الباحثين انعكاس الرؤية القيادية لـ(١١٢) مديراً تفدياً بسبب اختلافهم في الجنس حول إدراكيهم للأزمات خلال افتراض مؤداته "إن المديرين التنفيذيين من النساء يميلون إلى استخدام أسلوب المشاركة

الإيجابية في التعامل مع السيناريوهات المرتبطة بالأزمات توصلت نتائجها إلى إن هناك علاقة بين الجنس، وإدراك الأزمة، والاستعداد لها. كما إن المديرين من النساء يرحبون، ويحبون العمل وفق النظرة الشمولية بدرجة كبيرة مما يساعد على تسهيل عملية الاستعداد للأزمة.

♦ دراسة (Brent&Chaos,2004:669-683) اعتمداً في دراستهما على المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات لمدراء عينة من الفنادق السياحية حيث توصلت إلى ضرورة وجود رقابة مستمرة، وتوجه نحو تصميم، وتطبيق استراتيجيات فاعلة مع الأزمات مصحوبةً بالمرونة، كما يجب على المنظمات استخدام المدخل الشمولي في إدارة الأزمات. وعلى الإدارة أن تنظم هيكلها التنظيمية، وعدم إغفال تخصيص الموارد، والثقافة التنظيمية في ذلك، إذ يؤثر كل ذلك في إدارة الأزمة بشكل فعال ويطلب التصدي للأزمة، قيادة موجهة إثناء الأزمة، والتعاون مع كافة الأطراف تكامل الأطراف من خلال توحيد اتجاهاتها صوب الأزمة.

♦ دراسة (Pheng.et.al,1999:231-251) أشارت نتائج دراستهم إلى إن الأزمات تتأثر بحجم المنظمة، ورأى القائمين عليها وان نوع إجراءات التعامل معها تقسم إلى فئتين الأولى الموارد البشرية حيث غالباً ما يكون ضعيفاً وغير مسؤولاً عنها، والثانية الجوانب النفسية، حيث أوضحت الدراسة إن نسبة قليلة من منظمات عينة الدراسة قامت بإحتواء أضرار الأزمات بفعل حصولها على دعم خارجي وبعض العوامل المتعلقة بالموارد البشرية في تلك المنظمات.

♦ دراسة (Kash & Darling, 1998) بحثاً في بحثهما عن كيفية التعامل مع بीئات منظمات الأعمال، حيث لا تخلو أي منظمة من تعرضها لأزمة ما، وهو أمر حتمي. ويمكن التخفيف أو حل تلك الأزمة من خلال إستعداد إدارات تلك المنظمات لها عبر رصد العوامل البيئية وبالتالي التحكم بها بدرجة ما بشكل أفضل.

♦ دراسة (Darling,1994) تناولت موضوع الأزمات التي تتعرض لها منظمات الأعمال الدولية، لاسيما الأزمات الخارجية منها، حيث تمر تلك الأزمات بأربع مراحل هي: الإنذار والتآزم وتصبح مزمنة (إدمان)، ومرحلة الحل، وأن مثل تلك الأزمات يمكن منها أو تقليل آثارها عن طريق الكشف المبكر لها. وأن عملية الاعتراف بها يعطي إدارة تلك المنظمة التعامل والتصريف السليم معها.

وخلصنا استعراضنا للدراسات السابقة لإدارة الأزمة بأنه اختلفت آراء الباحثين حول أهمية مراحل الأزمة حيث أشارت دراسة (Driling,1994) أن الأزمة تمر بأربعة مراحل هي: الإنذار والتآزم، وتصبح مزمنة، ثم مرحلة الحل، وبين أن تلك الأزمات يمكن منها أو تقليل آثارها عن طريق الكشف المبكر لها والاعتراف بها بما يمكن الادارة من التعامل السليم معها، ويوافقه في ذلك (الاعرجي، ١٩٩٩) و كذلك بينت دراسة (Mittroff,et.al,2004) التي هدفت لقياس الاستعداد الاستراتيجي لإدارة الأزمة وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستراتيجية طويلة المدى والإستعداد للتـصدـي للأـزمـة، في حين وجدت دراسة

(Brent&Chaos,2004) أن على المنظمات استخدام المدخل الشمولي في إدارة الأزمات وعدم إغفال تخصيص الموارد، والثقافة التنظيمية اذ يؤثران في إدارة الأزمة بشكل فعال.

كما ترى دراسة (الاعرجي والسيد، ٢٠٠٤) التي اجريت على مديرية الدفاع المدني في الأردن حول جاهزيتها لمواجهة الأزمات وتوصلت الى وضوح مراحل ادارة الازمات لدى القائمين عليها، ووجود العوامل المؤثرة عليها (بشرية، تنظيمية، تقنية، تباعد جغرافي والعوامل البيئية) بدرجة متوسطة. اذ تحققت فرضية التأثير. كما تتنوعت بيات وعيّنات تلكم الدراسات ومقاييسها وأبعاد الأزمات التي تمت دراستها.

٣- دراسات سابقة في موضوع البحث ربطت بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة :

❖ دراسة (الخشالي والقطب، ٢٠٠٧) هدفت هذه الدراسة على التعرف على فاعلية انظمة للمعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات. وتم اختيار (١٦) شركة صناعية عبر توزيع استبانة وزعت على (١٢٦) مدیراً فيها توصلت إلى وجود تأثير لفاعلية انظمة المعلومات الإدارية على إداراتها إزاء مواجهتها للأزمات وكان لعنصر حجم استخدام المعلومات تأثيراً كبيراً على جميع مراحل إدارة الأزمة باستثناء مرحلة اكتشاف أشارات الإنذار. أما الاستجابة للتغيرات المستجدة فكان تأثيرها على جميع مراحل ما عدا مرحلة التعلم، وأختتمت بعدة توصيات لمساعدة تلك الإدارة للتعامل مع الأزمات .

❖ دراسة (Zuzak,2001) هدفت الدراسة إلى مناقشة تأثير ثقافة المنظمة، واعتبارها مصدراً للأزمة بالشركة حيث يُعرف الأزمة بأنها افتقاد المنظمة للتوازن في أحد أنظمتها الفرعية الذي يمكن أن يتسبب بعدم تحقيق المنظمة لأهدافها أو حتى يهدد وجودها وتضمنت ثقافة المنظمة، القيم، والقواعد للسلوك ضمن وخارج الشركة التي يشتراك بها موظفي الشركة من خلال مدخل الثقافة التنظيمية . وأشارت هذه الدراسة إلى أن الثقافة يجب أن تكون بمستوى قوة يؤهلها أن تكون دعامة للمنظمة عند مواجهتها للأزمة، وإن الثقافة سوف تكون سبباً في تفاقم الأزمة.

❖ دراسة (السيد، ١٩٩٧) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية، ومواجهة الكوارث عبر توضيح التكيف التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الدفاع المدني المصري في مواجهة الكوارث. حيث قام الباحث بتقييم الموارد المتاحة من سيارات الإطفاء، وعدد عتاد الإطفاء، وحنفيات إطفاء، وتحليل الموارد البشرية. كما أوضح إن عنصر التخطيط لمواجهة الكوارث هي مفتاح لتعليق أي تهديدات من خلال نموذج يبدأ (بالتهديدات المتوقعة، الموارد المتاحة، الاحتياطات المتوقعة)، أما العمليات فهي تتضمن (الأولويات الموضوعة والاستراتيجيات المنتقدة). أما المخرجات فتمثلت (باقرار الخطة وتنفيذها لمواجهة الكوارث). وتوصلت الدراسة إلى أن أنماط سلوك الأفراد، وتقاليدهم، وثقافتهم وتدخل المسؤوليات ومستويات التخطيط للكوارث يحد منها.

النتائج والمناقشة

تم التعليق على نتائج الدراسة عبر عدة فقرات أولية بعضها يتعلّق بالسمات الشخصية للعينة، ثم تم عرض نتائج الدراسة بخصوص المتغير الأول الرئيسي (ادارة المعرفة) والمتغيرات الفرعية له، ثم عرج الباحثان على المتغير الثاني (ادارة الازمة) ومتغيراته الفرعية متمثلة بمراحلها الخمسة، وربط النتائج مع الدراسات السابقة، وكم اختفت أو تشابهت معها، وتفسير مدى معنوية أو عدم معنوية القيم والمعلمات لأساليب الإحصائية المعتمدة.

١- عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالسمات الشخصية

لغايات الإحصاء الوصفي، وبغية إعطاء دلالة (مستوى) حقيقي لمعنى ودلالات إجابات أفراد العينة، فقد تم تصنيف مستوى الإجابات وفقاً للتوزيع التالي، فقد قسمنا اوزان المقياس (١) منخفضة جداً و (٢) منخفض (٣) متوسط و (٤) بدرجة عالية و (٥) بدرجة عالية جداً و (٦) هو الوسط الفرضي وأكثر من ذلك متوسط ثم مرتفع.

يوضح الجدول رقم (٣) السمات الشخصية لأفراد العينة البالغ عددهم (١٢٨) حيث كانت السمة الأولى الجنس توزعت بين (٤٤٪) ذكور بنسبة (٦٥.٦٪) والإذاث بعده (٤٣٪) بنسبة (٣٣.٦٪) وهو ما يتماشى مع المجتمع الأردني إذ هو مجتمع ذكوري شرقي، وتبعد هذه النسبة منطقية في توزيع الوظائف كما ان طبيعة مثل هذا العمل في هذه الإدارات والدوائر تتطلب جهود ومهارات فكرية عالية وتحتاج إلى البقاء في العمل لساعات طويلة.

أما الفئات العمرية فكانت النسبة الغالبة هي ضمن فئة (٢٦-٣٥) سنة بعد (٥٩٪) ونسبة (٤٦.٠٪) ثم أقل من (٢٥) سنة بعد (٣٧٪) وبنسبة (٢٨.٩٪) ثم (٥) وبنسبة (٣.٩٪) للفئة العمرية (٤٦-٥٥) سنة وأخيراً (٢) بنسبة (١.٥٪) لأكثر من (٥٦) سنة.

أما بخصوص المؤهل العلمي فقد بلغ عدد من يحملون شهادة البكالوريوس (٦٦٪) وهي النسبة الغالبة، إذ بلغت نسبتهم (٥١.٦٪) في حين جاءت فئة الدبلوم (٢٥٪) بنسبة (١٩.٥٪) والماجستير (٢٥٪) بنسبة (١٩.٥٪) والدكتوراه (٣٣٪) بنسبة (٢.٣٪). وهكذا تراوحت هذه الفئات بين الأدنى والأعلى. ويفضل من يزاول هذه الأعمال أن يكون حاصلاً على شهادة بكالوريوس فأكثر حيث تزداد المعرفة، والخبرة والقدرات المعرفية مع المؤهل العلمي.

أما بخصوص سمة التخصص الوظيفي فقد توزعت فئات العينة بين تخصص (IT) حيث بلغ عددهم (٢) بنسبة (١.٦٪) ثم تلى ذلك تخصص الإدارة (٤٨٪) بنسبة (٣٧.٧٪) والمحاسبة (٥٪) بنسبة (٣.٩٪) والهندسة (١٠٪) بنسبة (٧.٨٪) ويلاحظ ان هذه المديريات متخصصة بتقديم الخدمات المتنوعة، لذا تتطلب وجود كادر ذوي معرفة وإدارة وتكنولوجيا المعلومات. وبالتالي ترغب وتحرص هذه الإدارات على تعين العاملين فيها من ذوي المهارات والقدرات والتخصصات الدقيقة المناسبة.

أما عدد الدورات التدريبية التي اشترك فيها المبحوثين تراوحت بين (أقل من ٥) دورات بعدد (٦٩٪) بنسبة (٣٥.٩٪) وهي النسبة الغالبة ، في حين جاءت فئة (٦-١٠) دورات بعدد (٣٧٪) وبنسبة (٢٨.٩٪)

ومن لهم (١١ - ١٥) دورة بعدد (١١) بنسبة (٨,٦٪) وأكثر من (١٦) دورة بعدد (٨) بنسبة (٦,٣٪)، وهذا يعطي مؤشراً جيداً إلى أن إدارات هذه المنظمات تحرص على التدريب، إذ تدرك أهمية ذلك لما له من تعاظم وتنمية المهارات. وبالتالي بناء معرفة متراكمة.

واخيراً، كانت مدة الخدمة إذ بلغت ممن عددهم خدمة (٥) سنوات فأقل (٢٧) شخصاً بنسبة (٢١,١٪) ثم ممن لهم خدمة فعلية بحدود (٥ - ٩) سنوات بعدد (٥٢) بنسبة (٦٦,٤٪) ثم (١٠ - ١٤ سنة) بعدد (٢٩) بنسبة (٢٢,٦٥٪). وأخيراً أكثر من (٢٠) سنة (٧) بنسبة (٥,٤٦٪) وممن لهم خدمة طويلة (١٩ - ٢٥) سنة بحدود (٧) يعني ذلك وجود استقرار وظيفي لديهم و يوجد استقرار.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفق سماتهم الشخصية (ن=١٢٨)

الثانية				ذكر				النوع					
% العدد		% العدد											
% ٣٣,٦	٤٣	% ٦٥,٦	٨٤										
٥٦ فاكثر	سنة ٥٥-٤٦	سنة ٤٥-٣٦	٣٥-٢٦	٢٥ من اقل	٣٧	٢٨,٩٠	٣٧						
العدد نسبة													
١,٥٦ ٢	٣,٩٠ ٥	١٧,١٨ ٢٢	٤٦,٩ ٥٩	٢٨,٩٠	٢٨,٩٠	٢٨,٩٠	٣٧						
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	٩	٥٧	٩	الجهة					
العدد نسبة	٢٥	١٩,٥	١٩,٥										
٢,٣ ٣	١٩,٢٥ ٢٥	٥١,٦ ٦٦	١٩,٥ ٢٥	١٩,٥ ٢٥	٢٥	١٩,٥	١٩,٥	الجهة					
أخرى	صحة	حاسوب	هندسة	محاسبة	فنى	ادارة	٤٨						
العدد %	الجهة												
٣٠ ٤,٧	٦ ٣,١	٤ ٧,٨	١٠ ١,٦	٢ ٣,٩	٥ ١٦,٤	٢١ ٣٧,٥	٤٨						
أخرى	١٦ من اقل	١٥-١١	١٠-٦	٥ من اقل	٦٩	٥٣,٩	٦٩	الجهة					
العدد %	٣٧	٢٨,٩	٣٧										
٣ ٢,٣	٨ ٦,٣	١١ ٨,٦	١١ ٢٨,٩	١٠-٦	٦٩	٥٣,٩	٦٩	الجهة					
٢٠ فاكثر	١٩-١٥ سنة	١٤-١٠ سنة	٩-٥ سنوات	٥ من اقل	٢٧	٢١,١	٢٧						
العدد %	٥٢	٦٦,٤	٦٦,٤	الجهة									
٧ ٥,٤٦	٧ ٥,٤٦	٢٢,٦٥ ٢٩	٢٢,٦٥ ٦٦,٤	٩-٥	٩-٥	٩-٥	٩-٥						

٢- الأهمية النسبية التي يوليهها أفراد عينة الدراسة تجاه إدارة المعرفة (المتغير المستقل):

إنسجاماً مع شروط النشر للأبحاث العلمية الأكademية، وللعمليات والدوريات العربية، لذا حاول الباحث أن يوجز النتائج من حيث عدد الجداول الضرورية والتفسير والمناقشة التي تغنى البحث دون أن يخل ذلك بنتائج الدراسة، لذا سوف نوجز قيم الأوساط الحسابية للقرارات (للمتغيرات الفرعية لتكنولوجيا المعلومات الرئيسية والفرعية فقط)، وتمثلت بالأسئلة من (١ - ١٤)

دون ذكر قيمة الأوساط والانحرافات لكل سؤال والبالغة (١٤) سؤالاً وكذلك لإدارة المعرفة بـ(٢٥) سؤالاً.

يوضح الجدول رقم (٤) النتائج الإحصائية من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية والترتيب والمستوى لعبارات المتغير الرئيسي المستقل (ادارة المعرفة) حيث يتضح أن مستوى إدارة المعرفة في شركات عينة الدراسة مرتفعة.

جدول (٤) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغير إدارة المعرفة

المستوى	الترتيب	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسم المتغير
مرتفع نسبياً	١	٧٨,٣	٠,٥٩١	٣,٩١٠	أ- الأفراد
مرتفع نسبياً	٢	٧٠,٠	٠,٧٧٥	٣,٥٠٣	ب- الإجراءات المنظمية
متوسط	٣	٦٩,٢	٠,٩٨١	٣,٥٠٠	ج- تكنولوجيا المعلومات
مرتفع نسبياً	-	٧٢,٠	٠,٦٥١	٣,٦٠٢	إدارة المعرفة ككل

يوضح الجدول رقم (٤) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للمتغير الرئيسي إدارة المعرفة حيث حقق أعلى قيمة وسط حسابي (٣,٩١٠) لمتغير الأفراد وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩١) وهو أعلى من (وزن) محاييد (٣) وبالتالي هي نسبة مرتفعة. وهذا يعني أن العاملين (عينة الدراسة) هم أهم عنصر في إدارة المعرفة يوافقون على ذلك وكذلك متوسط المعدل العام لجميع إجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة (٣,٦٠٢) بانحراف معياري (٠,٦٥١) وأهمية نسبية (٧٢,٠) وهي نسبة مرتفعة وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء به (الكبيسي، ٢٠٠٢) و (الياسري والعامري، ٢٠٠٧) و (الاعرجي والسيد، ٢٠٠٤).

٣- الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للتعامل مع مراحل إدارة الأزمة (المتغير التابع)

يوضح الجدول رقم (٥) قيم الأوساط الحسابية لكل متغير من المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي التابع، حيث حقق متغير المرحلة الثانية (إعادة الوضع الطبيعي) أعلى قيمة وسط حسابي (٣,٦٦٩) بانحراف معياري (٠,٨١٠) وبيدو أنه مرتفع وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) وبأهمية نسبية (٧٣,٣). في حين جاء متغير المرحلة الثانية (اكتساف الإنذار) بوسط حسابي (٣,٥٧٠) بالمرتبة الثانية، وبمقدار أقل منه قليلاً. أما بخصوص قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية الأخرى، فكان الوسط الحسابي (٣,٥٦٩) لمرحلة التعلم وجاء بالمرتبة الثالثة، و(٣,٥٢٦) لمرحلة احتواء الأضرار، وجاء بالمرتبة الرابعة (٣,٥٤٣) لإدارة الأزمة ككل، وأخيراً (٣,٤٨٥) للاستعداد والوقاية، وهي قيم تبدو مرتفعة نسبياً ومتوسطة أحياناً تعززها الأهمية النسبية لها في العمود (٤) والمستوى السادس من الجدول رقم (٤).

جدول (٥)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لِإجابات أفراد العينة حول مراحل إدارة الأزمة

اسم التغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار	٣,٥٧٠	٠,٦٨٦	٧١,٤	٢	مرتفع نسبياً
مرحلة الإستعداد والوقاية	٣,٤٨٥	٠,٨٣٨	٦٩,٧	٦	متوسط
مرحلة إحتواء الأضرار	٣,٥٢٦	٠,٧٣٢	٧٠,٥	٤	مرتفع نسبياً
مرحلة إعادة الوضع الطبيعي	٣,٦٦٩	٠,٨١٠	٧٣,٣	١	متوسط نسبياً
مرحلة التعلم	٣,٥٦٩	٠,٩٠٤	٧١,٤	٣	مرتفع نسبياً
المراحل ككل	٣,٥٤٣	٠,٦٨٥	٧٠,٨٨	٥	مرتفع نسبياً

وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة لمّن خضعوا للدراسة كانت متنوعة ومتعددة وبشكل عام تبدو الظاهرة قيد الدراسة متمثلة بمراحل إدارة الأزمة بأنها موجودة ويتقدّمون على مراحلها وجودها.

بـ: اختبار الفرضيات:

أـ: علاقات الإرتباط

نُصت الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة تظهر النتائج أن هناك عدة علاقات إرتباط معنوية ، حيث كانت علاقة إرتباط المتغير المستقل الفرعى (الأفراد) ذو علاقة ارتباط معنوية ضعيفة بلغت (٠.٢٤٣) مع مرحلة إحتواء الأضرار و (٠.٢٨٨) مع مرحلة إعادة الوضع و(٠.٢٦٣) مع مرحلة التعلم و(٠.٢٢٦) مع اكتشاف الإنذار وجميعها بدلاله معنوية (٠.٠٠٠)، (٠.٠٠١)، (٠.٠٣٠)، (٠.٠٠١) و(٠.٠٠) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبذلك تحققت (٥) علاقات معنوية. وكذلك حيث توجد علاقة معنوية بين الأفراد، ومرحلة اكتشاف الإنذار، ومرحلة الإستعداد والوقاية وبقية المراحل وكان مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠٥).

جدول (٦) تأثير معامل ارتباط بيرسون Person بين مجالات ادارة المعرفة ومراحل ادارة الازمة

كل	مرحلة التعلم	مرحلة استعادة النشاط	مرحلة احتواء الاضرار	مرحلة الاستعداد والوقاية	مرحلة اكتشاف اشارات الانذار	المتغيرات التابعة
						المتغيرات المستقلة
$\alpha = 0.66$	٠.٢٨٨	٠.٢٤٣	٠.٢١١	٠.٢٢٦	الافراد	
	٠.٠١	٠.٠٣	٠.٠١	٠.٠٠	sig	
	٠.٥٩١	٠.٥١٥	٠.٥٥٦	٠.٥٤٨	٠.٦٠٦	الاجراءات التنظيمية
	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	sig
	٠.٥٠١	٠.٤٤٦	٠.٥٤١	٠.٥٢٨	٠.٥٤٢	تكنولوجيا المعلومات
	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	Sig
ادارة المعرفة ككل						

(*) مستوى الثقة $\alpha \leq 0.05$

(**) مستوى الثقة $\alpha \leq 0.01$

اما بخصوص علاقة ارتباط المتغير الفرعي (الاجراءات التنظيمية) مع مراحل إدارة الازمة فقد كانت جميعها معنوية وترواحت بين قيمة المتوسط وأعلى من ذلك إذ تراوحت بين (٠.٦٠٦) لمرحلة اكتشاف الإنذار و(٠.٥٤٨) لمرحلة الاستعداد والوقاية و(٠.٥٥٦) لمرحلة احتواء الأضرار و(٠.٥١٥) ل إعادة الوضع و(٠.٥٩١) لمرحلة التعلم. في حين كانت علاقة ارتباط تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل فرعى مع المراحل جميعها، فقد كانت أيضاً جميعها ذات ارتباط بدرجات متوسطة تراوحت بين (٠.٥٤٢) لمرحلة اكتشاف الإنذار و(٠.٥٢٨) لمرحلة الاستعداد والوقاية، حيث كانت جميعها معنوية بلغت (٥) وهي اقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠٥)، وبذلك تكون جميع العلاقات البالغ عددها (١٥) قيمة ذات دلالة معنوية من الأصل الكلي (١٥) كما في الجدول أعلاه.

واخيراً كانت جميع علاقات الارتباط ايجابية وبدرجات متفاوتة. وهذا يعني وجود علاقة بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) مع المتغير التابع (ادارة الازمة) ، مما يعني تحقيق الفرضية وهي ذات دلالة معنوية وطردية متوسطة القوة بلغت ادارة المعرفة ككل مع الازمة ككل (٠.٦٦).

ومن خلال التأمل والتحليل المنطقي لهذه النتائج يتضح جلياً، أن العاملين ممن خضعوا للدراسة وبصورة عشوائية يتلقون على تلك الآثار، والقيام وممارسة تلك المراحل ، إلا أن إجاباتهم تعبر عن ما يعتقدونه وهو اتجاه عام يميل نحو الارتفاع مثل هذه المراحل التي عبرنا عنها في بحثنا هذا بمراحل إدارة الازمة ، مما يدل على وجودها داخل العمل وإنشارها بين صفوف العاملين هو ارتفاع

تلك المتosteات ونسب المؤية للاهميه النسبية وترتبها وهي واضحة في الجدول رقم (٥) وبذلك تقبل الفرضية ولا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه نتائج دراسة Nostafu,et.al (2004).

بـ- فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة.

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير إدارة المعرفة لجميع أبعادها في أبعاد مراحل إدارة الأزمة ، فقد تبين أن هناك تأثير واضح إدارة المعرفة على إدارة الأزمة، حيث فسر معامل التأثير ما قيمته (0.410). كما بلغت قيمة B (0.674)، أي أن التغيير في إدخال واستخدام إدارة المعرفة في العمل الإداري الحكومي وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير التأثير على مراحل الأزمة بمقدار (0.674).

كما أشارت قيمة (F) إلى معنوية هذا التأثير البالغة (71.608) وبمستوى دلالة (0.000)، يستنتج من ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية، إذ تقبل الفرضية. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة، ويعبر عن ذلك معادلة نموذج الانحدار كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمة .

Sig.	T	B	R
•,•••	8.462	•,674	•,640

$$R^2 = 0.410$$

F = 71.608

Sig. = 0.00

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار لبعاد ادارة المعرفة وعلاقتها بمراحل ادارة الازمة حيث تشير نتائج الدارسة الى وجود تاثيرات معنوية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (١.٩٦) ويدلالة معنوية، وهذا يعني أنه جميع ابعاد ادارة المعرفة لها تاثير في ابعاد ادارة الازمة حيث يمكن من خلال معرفة نسبة التاثير لكل بعد وقيمة المعاملات يمكننا التوصل الى أنموذج تنبؤ خاص بكل مرحلة من مراحل المتغير التابع ، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الاعرج، والسد، ٢٠٠٤) و (Mono-Negrin&scheaffer,2004).

جدول (٧) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على مراحل إدارة الأزمات

التعلم التنظيمي	احتواء الأضمار والوحد منها			ابعاد الوضع الطبيعي			الاستعداد			مرحلة الانحدار			التغير التابع		
	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B
٠,٤٩	٠,٠٧	٨,٨٨	٠,٨١٣	-٠,٢٢٨	-٢,٠٤	٠,٠٦٦	٠,٤٣٨	٥,٩٩	٠,٥٤٩	٠,٦٠	-٧,١٧	٠,٢٩١	-١,٠٦٢	٠,١٠٣	
٠,٠٠	٤,٢٨٢	٠,٥٤	٠,٠٠١	٠,٢٩٣	٠,٣٣٨	٠,٠٠	٣,٣١٠	٠,٣٨٣	٠,٠٠١	٣,٣٤	٠,٣٩٧	٠,٠٠٠	٤,٣٧٦	٠,٤٧٠	
٠,٠٧	١,٧٨٧	٠,١٧	٠,٠٠٥	٢,٨٧٨	٠,٢٢٣	٠,٠١٢	١,٥٤٥	٠,١٤١	٠,٠٠٠	٢,٨٠٠	٠,٢٦٢	٠,٠٠١	٢,٦٢٨	٠,١٩٩	
F 19.766 R ² 0.37	F 19.092 R ² 0.37	F 13.39 R ² 0.285	F 18.166 R ² 0.350	F 23.15 R ² 0.407											
SIG 0.000	SIG 0.000	SIG 0.000	SIG 0.000	SIG 0.000											

ويدعم تحقق هذه الفرضية هو ارتفاع قيمة F المحسوبة البالغة (٢٣,١٥) والدالة المعنوية للنموذج البالغة (٠,٠٠٠). وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة لإدارة المعرفة يتحقق تغيير بمقداره (٠,١٠٣) المتغير الفرعى التابع للمرحلة الأولى، وهكذا لبقية المتغيرات الفرعية.

- ونصلت الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة (الإجراءات التنظيمية) على (إدارة الأزمة) إذ يوضح الجدول (٧) أيضاً نتائج تحليل الانحدار لطبيعة تأثير إدارة المعرفة (الإجراءات التنظيمية) على المراحل الخمسة، إذ بنيت نتائج اختبار هذه الفرضية بأن هناك تأثير للإجراءات التنظيمية على أبعاد المتغير التابع (المراحل الخمسة للأزمة) حيث بلغت قيمة B درجات التأثير هذه الأبعاد (٠,٤٢)، (٠,٣٨٣)، (٠,٣٩٧)، (٠,٥٤)، (٠,٣٣٨) على التوالي وبقيمة T (٤,٣٧)، (٣,٣٤)، (٣,٣١)، (٠,٢٩)، (٤,٢٨٢) على التوالي ايضاً وبمستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠)، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية حيث أكدت قيمة (F) معنوية لهذا التأثير البالغة (١٨,١٦٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وبالتالي تم قبول الفرضية. وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع ما اشارت اليه (دراسة الأعرجي والسيد، ٢٠٠٤).

ونصلت الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات) على ادارة الأزمة، أوضحت نتائج الجدول أعلاه بأن هناك تأثير معنوي لجميع المراحل ما عدا مرحلة التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة (B) بمقدار (٠,١٩٩)، (٠,٢٦٢)، (٠,٢٣٣)، (٠,١٧)، (٢,٦٢٨) على التوالي وبقيمة T (٢,٨٠٠)، (٢,٨٧٨)، (١,٥٤٥)، (٠,٢٨٠)، (١,٧٨٢) على التوالي. وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة لتحقق تأثيراً على أربعة أبعاد للأزمة من أصل (٥) ويعزز ذلك قيم (F) البالغة ($F=19.766$) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Brent & Chaos, 2004).

الفرضية الرئيسية الثالثة: نصلت هذه الفرضية على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث على إدارة المعرفة .

يشير الجدول (٨) إلى نتائج تحليل التباين لدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية لأفراد العينة على إدارة المعرفة بسبب اختلافهم في الخصائص الديمografية. أظهرت النتائج

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض السمات في إدارة المعرفة، إذ لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وأبعاد إدارة المعرفة (الأفراد والإجراءات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات) (IT) حيث كانت قيمة قيم T هي (-0.120)، (-1.31)، (-1.75) وذات دلالة Sig غير معنوية هي (0.18)، (0.08)، (0.19) على التوالي وأكد ذلك قيمة .Sig=0.231 F=1.03.

وتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mono-Negrin&scheaffer,2004)

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير السمات الشخصية على إدارة المعرفة

مدة الخدمة			عدد الدورات التدريبية			المؤهل العلمي			العمر			الجنس			المتغير التابع للمتغير المستقل		
SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B
0.05	1.97	2.130	0.822	-226	-8.319	-0.328	1.181	7.16	0.089	-0.171	-9.02	0.184	-0.120	-8.07	الأفراد		
0.04	0.030	2.840	-0.004	-2.92	1.176	0.804	-0.24	-6.01	0.215	-1.24	-7.21	0.083	-1.70	-9.43	الإجراءات التنظيمية		
0.06	1.86	3.40	0.01	-0.790	4.09	0.74	0.323	-1.83	0.002	-3.161	-3.76	0.191	-1.317	-3.04	تكنولوجيا المعلومات		
R ² = 0.117	F= 2.16	SIG .053	معادلة للنموذج لا IT			SIG	R ² = 0.021	F= 0.137	معادلة للنموذج للإجراءات			R ² = .064	F= 1.37	SIG 0.231	معادلة للنموذج للأفراد		

أما علاقة العمر فكانت ذات دلالة معنوية فقط مع تكنولوجيا المعلومات حيث بلغت قيمة T (3.14)، Sig=0.002، في حين لم توجد علاقة معنوية تذكر بين المؤهل العلمي وكل من أبعاد المعرفة الثلاث، في حين كان وجود علاقة بين عدد الدورات التدريبية والإجراءات التنظيمية بلغت قيمة T (-2.92) وهي عكسية وبدلالة 0.004، أي كلما زادت الخبرة التدريبية أصبحت الإجراءات التنظيمية أكثر تبسيطًا ، وبالتالي أكثر قدرة على التطبيق.

أخيرًا كان مدة الخدمة علاقة معنوية مع كل الأفراد حيث بلغت قيمة T (1.97) ودلالة معنوية (0.05) وقيمة T (0.035) مع الإجراءات التنظيمية وبدلالة معنوية (0.04) وكانت قيمة (F) (.0.021) ومستوى المعنوية (2.61) .Sig=0.021

ويمكن التنبؤ بمعادلة الانحدار لتأثير السمات الشخصية على المعرفة كما في الجدول

الآتي:

جدول (٩) تأثير الانحدار للسمات الشخصية على إدارة المعرفة

Sig.	T	B	R
0.000	14.48	2.951	0.017

$$R^2 = 0.064$$

$$F=1.373$$

$$Sig.=0.231$$

وبذلك ترفض الفرضية الثالثة حيث كانت قيم F المحسوبة (١.٣٧) وهي أقل من الجدولية (١.٩٦) وذلك يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي، ويؤكد ذلك قيمة Sig=0.231، رغم وجود تأثيرات عكسية غير معنوية لبعض أنواع السمات الخمسة على إدارة المعرفة .

الفرضية الرئيسية الرابعة: نصت هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث على مراحل إدارة الأزمة.

يشير الجدول (١٠) إلى نتائج تحليل التباين لدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأفراد العينة على إدارتهم للأزمة وفقاً لسماتهم الشخصية، أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية بسبب اختلافها (ما عدا الدورات التدريبية)، (مدة الخدمة) حيث بلغت قيم T لها (٢.٢١ - ٢.٨٧) وبمستويات وهي دالة إحصائية بلغت (0.02) (مرحلة اعادة الوضع و) (0.05) (مرحلة اكتشاف الإنذار (0.01) مرحلة الاستعداد والوقاية على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Feldman,et.al.2005) (الاعرجي، ٢٠٠٤) من أنه كلما زادت مدة الخدمة كان العاملين أكثر قدرة على اكتشاف إشارات الإنذار ومرحلة الاستعداد واعادة الوضع الطبيعي من وجود علاقة بين السمات الشخصية لأفراد العينة.

جدول (١٠) تأثير التباين (الإنحدار) للسمات الشخصية على مراحل إدارة الأزمات

مدة الخدمة			عدد الدورات التدريبية			المؤهل العلمي			العمر			الجنس			التابع المستقل		
SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B	SIG	T	B			
٠.٥٥	١.٩٤	٢.٦٥	٠.٦١	٠.٥١	١.١٧	٠.٦٥	٠.٤٤	٢.٣٧	٠.٨٠	-١.٧٧	-١.١٤	٠.٣٧	-٠.٨٩	-٦.٧٠			
٠.١	٢.٤٧	٣.٠٧	٠.٣٩	-٠.٨٤	-١.٩٤	٠.٥٩	-٠.٦٦	-٦.٥٢	٠.٦٢	-١.٨٨	-١٥٧	٠.٧٧٧	-٠.٣٥	-٣.٢٥			
٠.٩	٠.٦٨٠	٩.٦٩	٠.٧٩	-١.٥	-٢.١٩	٠.٩٦	-٠.٥٤	٣.٨٠	٠.٣٥	٠.٩٣	-٧.٠٨	٠.٦١	-٠.٥٠	-٤.٣٦			
٠.٠٤	١.٩٨	٢.٨٧	٠.٠٢	-٢.٢١	٢.٧٨	٠.٥٣	٠.٦٢	-٤.٦٧	٠.٤٦	-٠.٧٢	٥.٣٩	٠.١٢	-١.٥٣	-٥.٤١			
٠.٦١	٠.٨١٤	١.٣٩	٠.٧	-١.٩١	-٤.٧٧	٠.٤١	-٠.٨٧	-٨.٩١٩	٠.١٥	-١.٩٥	-١.٣٠	٠.٧٤	-٠.٣٠	٣.٠٩			
															إدارة الأزمة ككل		

أما علاقة الجنس مع مراحل ادارة الازمة فكانت جميعها غير معنوية حيث بلغت قيمة T (-٠.٨٩)، (-٠.٣٥)، (-٠.٣٠)، (-١.٥٣)، (-٠.٥٠) وأن بعضها كانت عكسية (سابلة)، في حين كانت مستوى الدلالة غير معنوية Sig حيث كانت (٠.٣٧)، (٠.٧٢)، (٠.٦١)، (٠.١٢)، (٠.٧٦) على التوالي وهي أكبر من (٠.٥).

ونفس الحال ينطبق على أثر العمر على تلك المراحل حيث لا توجد أي علاقة معنوية نستدل من خلال قيم T البالغة (-١.٦٧)، (-١.٨٨)، (-٠.٩٣)، (-٠.٧٢)، (-١.٤٥) على التوالي وكانت الدلالة المعنوية Sig جميعها غير معنوية أكبر من (٠.٠٥).

وكذلك نفس الحالة تنطبق على أثر المؤهل العلمي على المراحل الخمسة للأزمة كانت جميع قيم (T) أغلالها سلبية و Sig غير معنوية، العمود التاسع والعشر من الجدول أعلاه.

جدول (١٢) تأثير الانحدار للسمات الشخصية على إدارة الأزمة

Sig.	T	B	R
...	١١.٤١	٣.٨٢١	.٢٥٠

$$R^2 = 0.062$$

$$F = 1.088$$

$$Sig. = 0.375$$

وبذلك لم تتحقق الفرضية الرئيسية الرابعة حيث كانت قيمة F المحسوبة (١.٠٨) وهي أقل في الجدولية (١.٩٦) والدلالة Sig=0.375 وبذلك ترفض، وهي بذلك لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الخشالي والتعميمي، ٢٠٠٧).

النتائج والتوصيات

أ. النتائج :

- ثبت بالبحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بدرجة جيدة $r=0.66$ بين أبعاد المعرفة ومراحل ادارة الأزمة، وهذا يعني أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تتم بصورة سليمة ما لم تكن هناك معرفة ظاهرة يشترك فيها العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- أسهمت إدارة المعرفة في إدارة الأزمة وخصوصاً الأفراد مع الازمة بمراحلها المختلفة (الانذار، الاستعداد، احتواء الاضرار، اعادة الوضع الطبيعي، والتعلم) فمعنى ذلك أن إدارة المعرفة في الإدارة الحكومية متوفرة ومتاحة بدرجة عالية عبرت عنها قيم الاوساط الحسابية والأهمية النسبية.
- كان مستوى إدارة المعرفة لبعد (الأفراد، IT) مرتفعة لدى أفراد العينة، عبرت عنه الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٦٠٢) وبأهمية نسبية (٧٢.٥٪).
- وجد أن مستوى إدارة الأزمة كان مرتفعاً نسبياً وهو ما عبرت عنه إجابات أفراد العينة من خلال ارتفاع قيم الوسط الحسابي العام، إذ بلغت (٣.٥٤٣) والأهمية النسبية لها (٧٠.٨٨٪).
- ظهر أن هناك (١٥) علاقة ارتباط معنوية من أصل (١٥) في معاملات ارتباط (Pearson) في نتائج البحث بين الأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة ومراحل ادارة الأزمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى (٠.٠٥) و(٠.٠١).
- ثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المعرفة في أغلب مراحل إدارة الأزمة، حيث بلغت معامل التفسير (٠.٤١٠) وهو ما يفسر (٤١٪) من الظاهرة قيد البحث.
- نستنتج أن هناك أبعاد (متغيرات) أخرى لم تتطرق لها الدراسة الكلية، وهي تمثل نسبة كبيرة أي أن (٥٩٪) من التغيير في مراحل الأزمة لا يعود إلى إدارة المعرفة بل إلى تلك العوامل.
- وجد أن هناك (٩) قيم تأثير معنوية من أصل (١٥) من قيم التأثير الكلية كانت معنوية وبدرجات متفاوتة، مما يؤكّد أن نموذج البحث يتمتع بسريان وجود وواقعٍ ضمن الإدارات

عينة البحث اذا تحققت الفرضية الرئيسية الاولى والثانية وبعض الفرضيات الفرعية المشتقة للفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة.

- كانت معاملات التأثير واضحة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة وجود علاقات ارتباط وتأثير لبعض الأبعاد عكسية، إذ كلما زادت المعرفة قلت أخطار ووطأة الأزمة وتم حلها بفاعلية.
- توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين السمات الشخصية وإدارة المعرفة، ما عدا العمر مع تكنولوجيا المعلومات وعدد الدورات التدريبية مع الإجراءات التنظيمية وجود علاقة ملدة الخدمة مع متغير الأفراد والإجراءات التنظيمية وبذلك لم تتحقق الفرضية الرئيسية الثالثة.
- توصل الباحث إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين السمات الشخصية ومراحل إدارة الأزمة، باستثناء وجود علاقة ملدة الخدمة مع مرحلة (اكتشاف الإنذار، والاستعداد وإعادة الوضع) وجود علاقة معنوية بين عدد الدورات التدريبية مع إعادة الوضع الطبيعي، وبذلك لم تتحقق الفرضية الرئيسية الرابعة.
- إن أغلب الدراسات ونتائج الدراسة الحالية ثبتت جميعها أن إدارة الأزمة هي متغير مستجيب (تابع) وهذا يتماشى مع عنوان وإجراءات البحث.
- إن التنوع المعرفي داخل الإدارات الحكومية وسعة الإجراءات المنظيمية يزيد من فرص التصدي للأزمة إدارتها.

بد- التوصيات والاقتراحات:

- ١- مناقلة رأس المال المعرفي بين الإدارات وتدريب كوادر جديدة من خلال أساليب فعالة مثل التمارين الميدانية وتمثيل الأدوار وغيرها من أساليب التدريب المختلفة لرفع القدرة لدى العاملين للتعامل مع الأزمات.
- ٢- استخدام نظم متقدمة تمكن من الإستشعار المبكر لوقوع الأزمات والربط الإلكتروني بين الإدارات المختلفة كقاعدة معلوماتية للتعامل مع الأزمات.
- ٣- التركيز على إدراك دلالة إدارة المعرفة ومستوى المعرفة الظاهرة وكيفية الربط بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة كواقع ملموس ويتم ذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات والدورات التعليمية لخلق وعي لدى العاملين يتعلق بدور إدارة المعرفة في الريادة والنجاح.
- ٤- استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في تشجيع التفكير الإبداعي الخلاق للمديرين، وأشاروا لهم في فرق العمل البحثية والإدارة بالسيناريوهات بما في ذلك منهج الحالة والتمرينات الميدانية واستخدام مؤشرات مالية وكفلوية. لوضع برامج وسياسات وطرق مختلفة لمعالجة الأزمات.
- ٥- توثيق الأزمات بكافة مراحلها وكيف تم التعامل معها، للاستفادة منها في حالة تكرار أو تشابه مثل تلك الأزمات مستقبلاً.
- ٦- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا الميدان لشح الدراسات العربية.

المصادر والمراجع :

المصادر العربية :

١. الاعرجي، عاصم (١٩٩٦) "ادارة الازمات واتخاذ القرارات" مؤسسة حمادة ، ط/١، اربد، الاردن.
٢. الاعرجي، عاصم (١٩٩٩) ادارة الازمات بين (الوقائية والعلاجية) : دراسة مسحية في المصادر الاردنية ، الادارة العامة، المجلد ٣٩، العدد ١.
٣. الاعرجي، عاصم محمد حسين ومammoon ahmed Dqamse (٢٠٠٠) ادارة الازمات: دراسة ميدانية لدى توافر عناصر نظام ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى، مجلة الادارة العامة، المجلد (٣٩)، العدد (٤)، الرياض، السعودية.
٤. الاعرجي، عاصم، وزاهر يوسف السيد (٢٠٠٤)، جاهزية المنظمات في مواجهة الازمات: دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الاردني، المجلة العربية للادارة، المجلد ٢٤، العدد ٢، القاهرة، مصر.
٥. الحبيشي، نيفين عزت (١٩٩٨) الأسلوب العلمي لإدارة الازمات: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، مصر.
٦. الخشالي، شاكر والتميمي، اياد (٢٠٠٧) "تأثير أنظمة المعلومات الادارية في ادارة الازمات، دراسة ميدانية في المجلة الادارية في ادارة الاعمال ،جامعة الاردنية، عمان، الاردن.
٧. زكريا، فؤاد (١٩٩٨) التفكير العلمي، سلسلة كتب عالم المعرفة، ط/٣، الكويت.
٨. السيد، خالد قدرى (١٩٩٧) الازمات التنظيمية: المفاهيم والأسباب، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات والكوارث، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس للفترة ٢٥ - ٢٦، اكتوبر، مصر.
٩. الصباغ، زهير نعيم (١٩٩٦) دور ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الأول لإدارة الازمات والكوارث خلال الفترة ١٢ - ١٣ اكتوبر، مصر.
١٠. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣) مفاهيم إدارية حديثة، ط/١، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
١٠. عامر، أحمد أمين (١٩٩٧) القائد في موقف الأزمة: ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الأول لإدارة الازمات، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس للفترة ١٢ - ١٣ ، اكتوبر- مصر.
١١. عبد المعين خان، محمد (١٩٨١) الأساطير والخرافات عند العرب، سلسلة العلوم الاجتماعية، دار الحداة، ط/٣، بيروت، لبنان.
١٢. عغيفي، زكريا يحيى (١٩٩٧) أثر تطوير نظم الإنذار المبكر في زيادة فاعلية إدارة الازمات في منظمات الاعمال الصناعية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني للادارة الازمات والكوارث، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس للفترة ٢٥ - ٢٦ ، اكتوبر، مصر.

١٣. فرج، محمد سمير (١٩٩٧) سيكولوجية إدارة الأزمات فريق إدارة الأزمات (الذكاء الإبداع، الثبات الانفعالي) ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والковارث المنعقد خلال الفترة ٢٥-٢٦ أكتوبر، مصر.
١٤. الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥) إدارة المعرفة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
١٥. الكردي، محمد كامل (١٩٩٧) "دور ادارة الاعلام والعلاقات العامة لادارة الازمة". ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات، ٢٥-٢٦ أكتوبر/ مصر.
١٦. نجم، عبود نجم (٢٠٠٤) "ادارة المعرفة"، دار اليازوري ط١، عمان،الأردن.
١٧. الوقفي، علي عوض (٢٠٠٦) دور استثمار رأس المال المعرفي في أداء المنظمات: ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الثامن لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اربد الأهلية، الأردن.
١٨. الياسري، اكرم ومحسن العامري، فاضل (٢٠٠٧) "اثر المعرفة التنظيمية في القوة الادارية، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي"، المجلة العربية للادارة، العدد (٣) القاهرة، مصر.
المصادر الأجنبية:

1. Applehans, Wagne & Globe , Alden and Laugero ,Greg (1999),'Managing Knowledge "Apractical Web – based approach reading ,MA: Addison Wesley .
2. Awad, Elias." Knowledge Management". Prentice-Hall, Inc. 2004.
3. Brent, W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A strategic Approach to Crises Management in the Tourism Industry. *Tourism management*, 25, 669-683.
4. Clark, Terry (1988) *The concept of marketing Crisis Journal of The Academy of Marketing Scince*, summervol.16. No.2.
5. Darling, J (1994). Crises Management in International Business: Key to effective decision making. *Leadership And Organization Development Journal*, 15(8): 3-8.
6. Davenport, T. & Delong, d. & Beers, M. 1998, "Successful Knowledge" review, winter 98, Vol. 34, issue, 2.
7. Elliott, D., Harries, K and Baron, S. (2005). Crises management and service marketing: *Journal Of Service Marketing*. 19(5): 336-345.
8. Emery, Deidre. (2002). "Development of a diagnostic tool for assessing knowledge management", EdD University of southern California, wwwLib.umi.com/dissertations 31/12/03.
9. Fink, Steven. (1986) "Crises Management Planning For The Inevitable", New York: AMACOM..

10. Hanelly, S. (2000), " A frame Work for Delivering Value with Knowledge Management, The AMS Knowledge Center" The Executive Journal Summer, Vol. 16, issue 4.
11. Hansen, M. & Hass, M.(2002), " Different knowledge, different benefit: toward a productivity perspective on knowledge, sharing in organization", Academy of managers proceeding, Vol. 896, issue 1.
12. Kash, T. and Darling, J. (1998). "Crises management, prevention, diagnosis and intervention", leadership and organization development journal , 19.
13. Lenther H. Howard. (1972 " The concept of crises as viewed by United syate department of state international crises", (New York: the free press).
14. Leonard , D. (1999) " The Web , The Millennium , and the Digital Evolution of Distance Education " TCQ, vol. 8 , No1.
15. Mahotra, Yogesh. (2000) "Knowledge management & New Organization Forms: A Framework for Business", *Information Resources Management Journal*, Jan- Mar, 13(1), www.yogeshmalhotra.com.
16. Malhotra, Yogesh. "Deciphering the Knowledge Management Hype", [www.brint.com/ knowledge management/ whatis.htm](http://www.brint.com/knowledge_management/whatis.htm), 1998
17. Mano-Negrin, R. and Sheaffer, Z. (2004). "Are Women "Cooler" than Men During Crises? Exploring Grand Differences In Perceiving Organizational Crises Preparedness". Women in Management Review. 19 (2).
18. Mitroff, I. Ian,(2003) "Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable" , "IT SHOULDN'T TAKE A CRISIS TO CREATE A LEADER.
19. Mitroff, I. Ian, (1988) "Crisis Management; Cutting Through the Confusion". Sloon Management Review.
20. Mitroff, I. Ian, and Pearson, M. (1993) "Crisis Management, A Diagnostic Guide for Improving your Organizations Crisis Preparedness", (San Francisco: Jossy-Bass Publisher.
21. Mostafa, M , et.al. (2004). " Strategic preparation for Crises Management In Hospitals", Empirical Evidence from Egypt. Disaster prevention and management, 13 (5).
22. Myers, Kenneth N. (1993), "Total Contingency Planning for Disaster: Managing Risk, Minimizing Loss, Ensuring Business ". New York: John Wiley & Sons, Inc.,
23. Pheng, L., et.al. (1999)," Crises Management: A Survey Of Property Development Firm", Property Management, 17 (3).
24. Ponzi, L. (2003). "The Evaluation and Intellectual Development of Knowledge Management", Ph.D, digital dissertation, Long Island University, C.W. Post center. [wwwLib.umi.com/ dissertation/search/27/12/03](http://wwwLib.umi.com/dissertation/search/27/12/03).

25. Rastogi ,P.N. (2000) " Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness ", HSM , 19
26. Reilly,anne. (1993) Preparing for The Worstthe Process of Effective Crisis Management Industrial&Environmental Crisis voL.7no.21.
27. Saffold III, G. S (1988) Culture Traits, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. Academy of Management Review.
28. Shrivastava, P.,' (1994) Industrial Environmental Crisis and Corporate Social Responsibility", Journal of Souo Economics.
29. Shrivastava, Paul, et.al. (1988) "Understanding Industrial Crises" , *Journal of management studies*, Vol. 25, No. 4, Julys.
30. Sky me, D.J. and Amidon, D.M., (2002) creating the Knowledge-Based Business, Business intelligence, in: Martin, K., et al., (Eds.) knowledge Management, Best Practices in Europe, Springer. N.Y.
31. Spek R. V. and Spijkervet, A(1997) ,” Knowledge Management : Dealing Intelligently With Knowledge “, Kenniscentrum CiBit , Utrecht.
32. Starovic, D., and Marr, B.,(2003) understanding Corporate value: Managing and Reporting Intellectual Capital , Charted Institute of Management Accountants (Cima).
33. Sveiby ,K.E., (1997), The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, *Business Quarterly*:
34. Turban , E & Mclean , E. and Wethrebe (1999) ,” Information Technology for Mamagement Making Connection For Strategic Advantage “.2nd ed., John Wiley & Sons ,Inc., USA
35. Turban, f. Rainer R. Porter R. (2001), “Introduction to information technology”, New York, John Wiely & Sons, In.
36. Ykeman, Jone. (1998). "Knowledge management moves from theory toward practices" managing office Technology, 10704051, Vol. 43. Issue4, www.EBSCO.host.com. 1/12/03.
37. Zuzak, Roman, (2001) "Corporate Culture as a Source of Crisis in Companies" 1st Ed. University of Agriculture.

استبيان

سعادة الرئيس/ المدير/ السيد.. المعترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته»

نرجو التكرم بالإجابة التامة على جميع عبارات الاستبيان التي تهدف الى تقدير مستوى إدارة المعرفة للادارة العليا في دوائركم وكيفية توظيفها لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بقصد إستكمال دراسة بعنوان (إدارة المعرفة وتاثيرها على ادارة الأزمة) من خلال ما تقتضيه طبيعة عملكم.

كلنا ثقة بدقة اجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات التي ستسهم في سلامة التحليل، ونود إحاطتكم علمًا أن المعلومات تستخدم لاغراض البحث العلمي.

نقدر سلفاً تعاونكم معنا

أولاً: السمات الشخصية: الرجاء تعبئة هذه الفقرات بما تراه مناسباً وينطبق عليك

- | | |
|-------------------------|--|
| - الجنس | () ذكر () أنثى |
| - العمر | () سنة |
| - المؤهل العلمي | () بكالوريوس () دبلوم () ماجستير () دكتوراه () أخرى |
| - عدد الدورات التدريبية | () أقل من ٥ دورات () ٦ - ١٠ - ١٥ - ٢٠ () فاكثر |
| - مدة الخدمة | () سنة |
| - التخصص الوظيفي | |

ثانياً: معرفة الدائرة: تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة من خلال إدارة المعرفة تتالف من ثلاثة عوامل متداخلة هي: (الأشخاص العاملين) باعتبارهم قوة العمل، (والعمليات التنظيمية)، (والเทคโนโลยجيا)، باعتبارها البنية الأساسية لتقنوجيا المعلومات تساعدها في التصدي للازمة.

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل بما تعتقد اكثراً ملائمة لمعرفتك

منخفضة جدا	منخفضة	مغتصبة	عالية	عالية جدا	ادارة المعرفة
أ. الافراد					
					١. لدى قدرة على تعليم العاملين في الدائرة بدرجة
					٢. مساحة تفكيري في البحث والتطوير هي بدرجة
					٣. تمتلك الادارة معرفة بما هو جديد في تقنية عمل الدائرة بدرجة
					٤. هناك معرفة متراكمة بالتقنية الحالية للدائرة
					٥. لدى الدائرة خبرات علمية وادارية بدرجة.....
ب. الاجراءات المنظمية					
					٦. تمتلك الادارة معرفة باسلوب استثمار براءات الاختراع الداخلية والخارجية في الدائرة فيما يخص تطوير أعمالها.
					٧. توقي الإدارة أهمية لتحسين العمليات المنظمية
					٨. توقي ادارة الدائرة أهمية لتقنيات تساعده في عمليات التنبؤ واتخاذ القرار بدرجة ...
					٩. توقي الادارة اهداف تشجيع اهمية تسهيل الابداع ووضوح العمليات
					١٠. توقي ادارة الدائرة اهمية للتتدريب والتأهيل للعاملين بدرجة
ج. تكنولوجيا المعلومات (IT)					
					١١. تعتمد الادارة في خزن المعرفة على قواعد البيانات المزودة بمعلومات حول موضوعات المعرفية
					١٢. تعتمد الادارة في خزن المعرفة على الانظمة الخبريرة (نظم دعم القرار ، نظم الذكاء الصناعي).....الخ.
					١٣. تعتمد الادارة في توزيع المعرفة على شبكة المعلومات الداخلية للوصول الى قواعد البيانات.
					١٤. تواكب الادارة التطورات في تقنية المعلومات في مجال العمل.

ثالثاً: مراحل الأزمة هي حدث طارئ وغير طبيعي يواجه المنظمة، قد يؤدي الى إرباك العمل، ويمكن التعامل معها من خلال اكتشاف إشارات الإنذار والوقاية والاحتواء والشفاء والتعلم..... الخ من الأزمة التي مررت بها

ادارة المعرفة					
منخفضة جدا	منخفضة	مقدمة	عالية جدا	عالية	مقدمة
١. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار					
					١٥. تتفاوت وحدات أو أقسام الدائرة/الوحدة في قدراتها تحديد حدوث الأزمات.
					١٦. هناك دعم وقبول من قبل ادارتكم لتحديد مؤشرات حدوث الأزمات.
					١٧. تقوم ادارتكم بمسوحات دورية شاملة ومنتظمة لبيئة العمل بهدف التعرف على احتمال حدوث الأزمات.
					١٨. هناك طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بمارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
٢. مرحلة الاستعداد والوقاية					
					١٩. يتم تشكيل فرق أو لجان أوغرف عمليات مختلفة ومتعددة لحل الأزمات المحتملة .
					٢٠. يحظى الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة بالدعم المناسب من الإدارة العليا.
					٢١. توجد تعليمات إدارية عامة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.
					٢٢. توفر ادارتكم الإمكانيات المادية والبشرية والفنية الالزمه عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات.
					٢٣. تتوافر خطط وبرامج جاهزة لأدارة الأزمات ويتم تطويرها باستمرار.
					٢٤. تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
					٢٥. يوجد تعاون وتنسيق بين الادارات الاردنية المختلفة للتعامل مع الأزمات.
٣. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها					
					٢٦. هناك مرونة في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ويفترقة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.
					٢٧. يتم التأثير بمستوى عالي بأحداث الازمة للحد من آثارها واضرارها السلبية.
					٢٨. لدى دائرتكم او وحدتكم القدرة والسرعة الالزمه لإحتواء الأزمة.

ادارة المعرفة						
منخفضة جدا	منخفضة	مقدمة	عالية	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا
						٢٩. تقوم الادارة بإعداد غرفة عمليات لإحتواء أسباب وأضرار الأزمة.
						٣٠. تحاول دائركم ممارسة الانشطة الاعتيادية (الاخري) دون أي إرباك أثناء الأزمة.
						٣١. تفضل الدائرة التعامل حال حدوث الأزمة وليس قبلها.
						٣٢. تتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها خلال فترة زمنية مناسبة .
٤. مرحلة اعادة الوضع الطبيعي (الشفاء)						
						٣٣. يتم تزويد الوحدات (التي تأثرت بالأزمة) بالموارد الازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي للؤسسة.
						٣٤. تعمل إداراتكم على معالجة اسباب الازمة لتخفيض آثارها المختلفة.
						٣٥. يتم اعتماد حملة إعلامية لأخبار المواطنين (الجمهور المعنى) بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها .
						٣٦. تعود جميع الانشطة الى وضعها الطبيعي بعد معالجة اسباب الأزمة وآثارها.
٥. مرحلة التعلم						
						٣٧. تستخلص الدائرة الدروس وال عبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً وتحاول الاستفادة منها مستقبلاً
						٣٨. تقوم الدائرة بتقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات وتجري التحسينات المستمرة عليها.
						٣٩. يتم الاستفادة من دروس أو (تجارب) الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى في التعامل مع الأزمات .
						٤٠. يتم توثيق وخزن المعرفة المستخلصة من تجربة التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً

