

تأثير تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد في اختيار استراتيجيات ادارة الازمات

The impact Techniques knowledge management just in time the choice of crisis management strategies

ا. د سماح مؤيد محمود المولى
كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

بهاء نعمة هاكم العلوي
كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

المستخلص

تضمن البحث الحالي تكوين اطار فكري واضح حول المتغيرين (ادارة المعرفة في الوقت المحدد واستراتيجيات معالجة الازمات) وامكانية تطبيقهما في البيئة العراقية ، ومن اجل معرفة ذلك طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الادارية من هو بمستوى مدير عام ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في بلديات امانة بغداد بلدية (الشعب ، الاعظمية ، الرصافة ، الصدر) حيث بلغت عينة الدراسة (180) مدير من اصل (196) من مجتمع الدراسة وعليه اصبح عينة الدراسة (180) وهي بنسبة (91%) وهذه النسبة مقبولة احصائيا للاختبار. واعتمد الباحثان عددا من الاساليب البحثية الرصينة لاختبار العلاقة بين المتغيرين ، ولمعرفة الاجابات عن التساؤلات الفكرية والتطبيقية ومستوى علاقات الارتباط والتأثير والاستفادة منها من خلال تعميم نتائج الدراسة على الميدان المبحوث . وقد تم استخدام (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مضافا اليها المقابلات الشخصية ، وتحليل الواقع الفعلي ، وقد تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قامت عليها الدراسة والمتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير لأجل الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول الى الاهداف المراد تحقيقها ، وقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية ، اضافة الى استخدام عدد من الاشكال والمخططات التوضيحية لتوضيح وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين بعد (التقنيات) واستراتيجيات معالجة الازمات (استراتيجية وقف النمو، واستراتيجية فرق العمل) وهذا يؤكد ان النتائج جاءت متقاربة مع تم افتراضه مسبقا من فرضيات البحث. وبعد تحليل النتائج تم التوصيات ، وانتهت الدراسة الى تقديم عدد من المقترحات الهدف منها اجراء البحوث والدراسات المستقبلية للمنظمة.

Abstract

The current research included the formation of a clear conceptual framework on the two variables (knowledge management on time and crisis management strategies) and their applicability in the Iraqi environment. In order to know this, the study was applied to the study society represented by the administrative leaders, who are at the level of general manager and their assistants, Baghdad Municipality (the Alshaab , Adhamiya, Rusafa, Sadr) The study sample consisted of (180) directors out of (196) of the study population. Thus, the study sample reached 180 (91%) but the percentage paid for the test . The researcher adopted a number of rigorous research methods to test the relationship between the two variables, to identify the answers to the intellectual and applied questions and the level of the correlation and influence relations and to benefit from them by circulating the results of the study on the field. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information, in addition to personal interviews, and analysis of actual reality. The delegation examined the main hypotheses and sub-hypotheses that were based on the study of correlation and influence in order to answer the questions related to the research problem and reach the objectives to be achieved. A number of statistical methods, in addition to the use of a number of shapes and diagrams to illustrate and indicate the relationship between the variables of the study and its secondary dimensions. The study concluded that there was a significant significant correlation between the techniques and crisis management strategies. This confirms that the results were close to those hypothesized in advance. Following the analysis of the results, recommendations were made. The study ended with a number of proposals aimed at carrying out future research and studies of the organization.

المبحث الاول

منهجية البحث واجراءاتها وادواتها وبعض الدراسات السابقة

اولاً: مشكلة البحث :-

المشكلة والتي توصل اليها الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية الاولية لكثرة الازمات والمتمثلة بالتجاوزات التي تواجهها احدى اهم منظماتنا الخدمية ، وهي امانة بغداد ، ولكي تستطيع المنظمة معالجة الازمة بأسلوب أداري علمي ومنهجي لابد ان تُحدد هذه المعالجة في ضوء المعطيات التي تحققها لها إدارة المعرفة في الوقت المحدد وما تقدمه من معرفة لمتخذ القرار بما يُسهل عملية اتخاذ القرار المناسب وبالاعتماد على الاستراتيجيات الحديثة المناسبة ، والمشكلة الواقعية اليوم ان متخذ القرار في امانة بغداد يتخذ قراراته من دون استحضار فكري علمي للمعرفة ونوعها واين يمكن توجيهها وانما يتخذ قرارات انية فقط ، الا انه اذا ما خطط للمعرفة في الوقت المناسب اخذا بنظر الاعتبار الابعاد المتمثلة بـ (التقنيات) ممكن ان يكون قراره اكثر صوابا في اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة ازمة معينة بموجب ما تواجهه من تحديات وما مسموح به من مجالات. وفي ضوء ما تقدم تم طرح تساؤلات والتي يمكن ان تسهم في بلورة وتوضيح مشكلة البحث وكانت اهمها

1- ما مستوى استخدام تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد في البلدية؟

2- ماهي الاستراتيجية الانسب لمعالجة الازمات في البلدية؟

3- هل توجد علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ، وفي كل من ادارة المعرفة في الوقت المحدد واستراتيجيات ادارة الازمات ؟

ثانياً: أهمية البحث :-

تتحدد اهمية الدراسة في حداثة الدراسة والتي تتناول الربط بين متغيراتها ، ومن ثم فأنها تعد محاولة لأثارة الاهتمام بموضوع "اعتماد ادارة المعرفة في الوقت المحدد لاختيار استراتيجيات معالجة الازمات" وهو ما يدعو الى ضرورة الخوض التجريبي في دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهم وفي بعضهم البعض ، فضلا عن محدودية الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (على حد علم الباحث) وعليه فهي تسعى الى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية لباحثين اخرين ، لإتمام واغناء هذه المواضيع الفكرية حيث طبقت الدراسة في واحدة من اهم المنظمات الخدمية والفاعلة في البلد ، وهي امانة بغداد.

ثالثاً: اهداف البحث :-

في هذا الاسهام العلمي المتواضع وتناغما مع الاهمية التي استوحاها الباحث من الفكر الاداري ، ومن الواقع العملي الخاص بالمنظمة المبحوثة وعليه فهو يطمح الى تحقيق الاهداف الاتية من خلال الدراسة معرفة نوع وحجم الطلب على المعرفة في الوقت المحدد الذي تحتاجه البلديات .

1- الكشف عن اي التقنيات الاكثر استخداماً في توليد المعرفة في الوقت المحدد .

2- تشخيص مستوى تأثير ادارة المعرفة في الوقت المحدد في اختيار استراتيجيات معالجة الازمات.

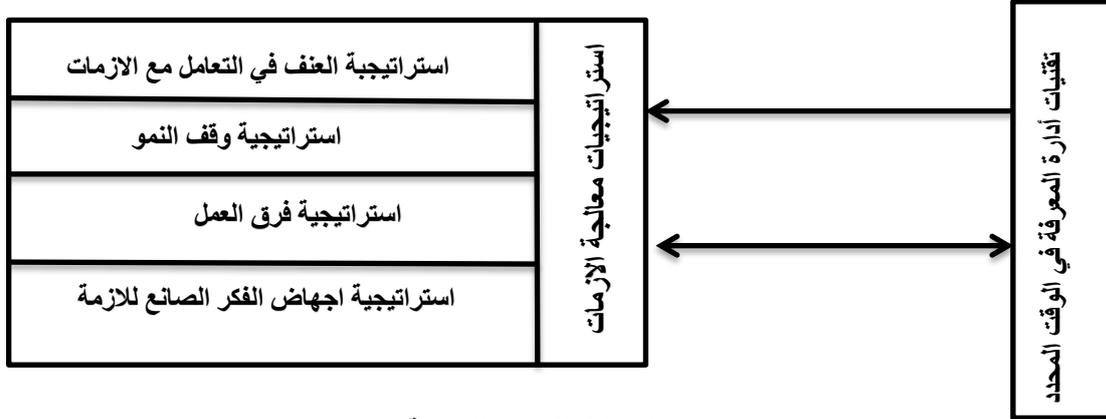
3- محاولة تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة ،وهي (التجاوزات) لاعتماد ادارة المعرفة في الوقت المحدد لمتخذ القرار واختيار الاستراتيجية المناسبة للمعالجة .

رابعاً: منهج البحث :-

اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية منهج البحث القائم الوصفي ، التجريبي ، والتحليل البعدي ، وهو منهج يتصف بالشمول ، اذ انه يستند في الوقت ذاته الى مناهج اخرى في الوصول الى غايته لذا فان تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كذلك كونه يحقق بيانات ومعلومات حول اراء الاشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) ام شفوياً وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول الى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة كما يستلزم تطبيق منهج البحث القائم والتحليل البعدي اعتماد المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تراعي السبب والاثـر (النتيجة) ولا سيما وجود فرضيات التحقق من صحتها ميدانياً.

خامسا: المخطط الفرضي للبحث :-

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث ، ويوضح طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيراته واتجاهات التأثير فيها أعتمد الباحث في بناء الانموذج وفق تصنيف (Afrazeh,2010) في تحديد متغير البحث المستقل (ادارة المعرفة في الوقت المحدد) ومتغيراتها الفرعية (التقنيات) وفيما يتعلق بالمتغير التابع فقد تم الاعتماد على تصنيف (Huey Mink,2008) و(مسك,2011) و (المساعدة, 2012) في تحديد (استراتيجيات معالجة الازمات) واختيار الاستراتيجيات الحديثة وهي (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية وقف النمو ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة)



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر من اعداد الباحثان

سادسا: فرضيات البحث :-

الفرضية الاساسية :-

(ان اعتماد اسلوب ادارة المعرفة في الوقت المحدد يساهم في اختيار وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة الازمات). ومنها تستدل لصياغة الفرضيات الاحصائية الآتية :-

أ. الفرضية الرئيسية الاولى:- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد واستراتيجيات معالجة الازمات بأبعادها (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة)

ب. الفرضية الرئيسية الثانية:- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد في استراتيجيات معالجة الازمات" بأبعادها (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة)

سابعاً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :-

تعد متغيرات الدراسة المحور الاساس للتفكير في مشكلة الدراسة ، وتتحكم طبيعتها بأسلوب قياسها ، كما ويستدل بها في صياغة الفرضيات والانموذج المعبر عنها ، ويتضمن الجدول (2) عرضاً للمصطلحات الاجرائية المعبرة عن تلك المتغيرات .

جدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتعريفها الاجرائية

المتغير الرئيس	التعريف الاجرائي
ادارة المعرفة في الوقت المحدد	تشير الى توفير المعلومات الصحيحة ، وحسن استخدام المعرفة المتاحة والمتوفرة ، للأشخاص المناسبين ، وفي الوقت المناسب ، لكي يتمكنوا من اتخاذ اجراءات او قرارات صائبة بناءً على تلك المعلومات (الفضلي ، 2017) .
	<p>المتغيرات الفرعية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تقنية السحب: يجري استحضار المعرفة بناءً على طلب متخذ القرار عندما يكون بحاجة لمعرفة ما في لحظة معينة من مصادر مختلفة مثل (الكتب ، المجلات ، المناهج ، العلماء ، الانترنت ، الزملاء) معرفة جديدة غير موجودة يحتاج الى استخدامها . ● تقنية الدفع: نقل المعرفة بشكل استباقي لمتخذ القرار بالاعتماد على قواعد البيانات والسجلات الالكترونية وهي تمثل معرفة ظاهرة موثقة ، اذ يجري تزويدها استباقا لتحذير او تنبيه متخذ القرار لحالة معينة (معرفة موجودة بالدائرة
استراتيجيات معالجة الازمات	استراتيجيات حديثة مفصلة ومفهومة تساعد صانع القرار اثناء قيادته لجهود الاستجابة لحالات الازمة ومعرفة كيفية التعامل معها بأسلوب علمي واختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها (الديب ، 2012).
	الاستراتيجيات التي تم اختيارها
	استراتيجية العنف
	وقف النمو
	فرق العمل
اجهاض الفكر الصانع للازمة	اسلوب تعتمد المنظمة حين لا تجد الخيار البديل للتعامل مع الازمة او ان الخيارات غير مجدية بسبب نقص المعلومات ، او حين التعامل مع الازمات الصعبة الخطيرة والمدمرة .
	اسلوب تعمل المنظمة فيه على حصر الازمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها.
	مجموعة من الافراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم امكانات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الازمات ومهمتهم استشعار اشارات الانذار المبكر والتخطيط لمواجهة الازمات المتوقعة .
	اسلوب لانهاء الازمة من خلال معرفة مضمونها واسبابها والتاثير فيه واضعاف الاسس التي يقوم عليه.

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المثبتة في الشكل .

ثامنا: مجتمع البحث:-

اختيرت البلديات الاربعة (بلدية مركز الرصافة ، بلدية الصدر ، بلدية الاعظمية ، بلدية الشعب) التابعة لأمانة بغداد كمجتمع لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ،ومن مبررات اختيار هذه المديرية الاربع لكونها اكثر المناطق تجاوزا على الممتلكات والاراضي والارصفة الحكومية في بغداد و اعتمد الباحث المدراء كافة كل من هو بمستوى مدير وصاحب قرار من (مدير عام ، ومعاونيه ، ومديري الاقسام ، ورؤساء الشعب) للبلديات الاربع التي اختيرت للدراسة ، حيث بلغت عينة الدراسة (180) مدير من اصل (196) من مجتمع الدراسة وعليه اصبح عينة الدراسة (180) وهي بنسبة (91%) وهذه النسبة مقبولة احصائيا للاختبار حيث بدأ بزيارات اولية لتشخيص مشكلة البحث ، وعملية جمع البيانات الاولية عن مجتمع البحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت لمدة اربعة اشهر ، والجدول التالي يوضح المجتمع حسب المديرية الاربعة .

جدول (2) المجتمع حسب المديرية

البلديات	مدراء عامين ومعاونيه	مدراء اقسام	رؤساء شعب
بلدية الشعب	1	8	40
بلدية الصدر	0	10	49
بلدية الاعظمية	0	7	45
بلدية الرصافة	0	8	46
الاجمالي	1	33	180

المصدر: من اعداد الباحثان.

تاسعا: المقاييس المستخدمة واختبارات الصدق والثبات:-

1- تطوير فقرات المقياس :

استخدم الباحث مجموعة من المقاييس بالاستفادة من الدراسات السابقة ، وتم اجراء بعض التعديلات عليها لتتلاءم مع متطلبات هذه الدراسة ، وتعد المقاييس ادوات تكسب الجانب النظري للدراسة طابع التطبيق والاختبار لثبات صدق فرضياتها وكفاءة تلك المقاييس للتنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلا ، وقد خضع المقياس في صيغته النهائية لاختباري الصدق والثبات .

2- صدق المحتوى :

هو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها ، ويدل على مدى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها

3-ثبات اداة القياس للدراسة :

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استخدام اختبار الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية وابعادها وكما في الجدول الاتي .

جدول (3) صدق الثبات الفا كرونباخ لاستمارة الاستبانة

المحور	معامل الفا كرونباخ للمتغير	البعد	معامل الفا كرونباخ للبعد
ادارة المعرفة في الوقت المحدد	0.866	التقنيات	0.881
استراتيجيات معالجة الازمات	0.889	استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة	0.860
		استراتيجية وقف النمو	0.799
		استراتيجية فرق العمل	0.820
		استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة	0.882

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

وكما يتضح من خلال الجدول اعلاه ان معامل كرونباخ قد تراوح ما بين (0.799-0.882) وهي نسبة عالية احصائيا ومقبولة بشكل كبير في البحوث الادارية والسياحية لان جميع قيمها اكبر من (0.75) وهذا يدل على ان اداة المقياس تتصف بالاتساق الداخلي والثبات لجميع المتغيرات والابعاد التي تكون قيمها اكبر من (0.75) .

عاشرا: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية :

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاساليب والوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات ، وتبويبها وجدولتها للاستجابات الواردة في الاستبانة وبما يتناسب مع اعداد افراد العينة او المجتمع المبحوث ، وكما تم استعمال البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل التفاصيل الرياضية للأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية (المشهداني واخرون ، 2011 ، 469).

1- الاهمية النسبية (Percentage) : وهو المؤشر الذي يستخدم لتحديد اهمية العنصر (الفقرة) في مجال البيانات قيد الدراسة .
2- الوسط الحسابي الموزون (Weighted Arithmetic Mean) : يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض مستوى اجابات افراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الاساسية ، فضلاً عن انه يفيد في ترتيب العبارات حسب اعلى وسط حسابي موزون.

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : وهو احد المقاييس المهمة لمعرفة مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي كما انه يفيد في ترتيب المتوسطات عند تساوي بعضها حيث تعطي الرتبة الافضل للفقرة التي انحرافها المعياري اقل ، وكذلك يعرف على انه الجذر التربيعي للتباين ويرمز له بالحرف (S).

4- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) : وهو احد المقاييس المستخدمة لقياس درجة التشتت ومنه تحسب قيمة التشتت كنسبة مئوية من قيمة مقياس النزعة المركزية . لذا هو يحدد المتغيرات الاكثر تجانساً وفق اجابات العينة .

5- معامل ارتباط (kendall) : يستخدم هذا المعامل لقياس معامل الارتباط بين اثنين من المتغيرات يتم التعبير عنها بمقياس الترتيب حيث يمدنا معامل كندال Tau كميًا بمقدار العلاقة بين هذين المتغيرين.

6- معامل التحديد (The Coefficient of Determination) : R^2 ويشير الى اثر مساهمة المتغيرات المستقلة في سلوكية المتغير التابع ويقاس كنسبة مئوية ، وتتحصّر قيمة المعامل بين (0) او (1) وكلما زاد معامل التحديد مقترّباً من 100% كان مؤشراً على حسن اختيار الانموذج

7- اختبار (F) : ويستخدم لقياس المعنوية الاحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

حادي عشر : عرض الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لاهم الدراسات التي تناولت الموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وبيان مجالات الاستفادة منها فضلاً عن عرض اهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها .

اولاً : بعض الدراسات السابقة بمتغير مجالات ادارة المعرفة في الوقت المحدد

1- دراسة	Morkawa & Kerschberg (2005)
عنوان الدراسة	Mako – PM: Just in Time Process Model نموذج العملية في الوقت المحدد
منهج الدراسة	تحليلية وصفية طبقت في وكالة الاستخبارات الجغرافية الوطنية (NGA)
هدف الدراسة	وضع اطار منهجي لبناء العمليات الموجهة للخدمات ، والمرتبطة بقاعدة المعرفة وعملية استرجاعها في الوقت المناسب.
اهم نتائج الدراسة	يتيح نموذج mako:pm عرض المعلومات في الوقت المناسب للمستخدم عندما يتم الوصول الى خطوات او مراحل محددة في العملية.
الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري
2- دراسة	Kerschberg & Jeong (2005)
عنوان الدراسة	Just in Time Knowledge Management ادارة المعرفة في الوقت المحدد
هدف الدراسة	- توضيح مفهوم ادارة المعرفة في الوقت المحدد ، ومناقشة معماريتها الموجهة للخدمات. - اقتراح نموذج غريبة المعرفة Knowledge Sifter
منهج الدراسة	دراسة تحليلية في جامعة جورج ماسون
اهم نتائج الدراسة	الخروج بانموذج لغريبة المعرفة (The Knowledge Sifter Meta Model – K SMM) الذي اعتمد على فهم حاجات الزبون ومعالجة المعلومات على وفق معمارية (JITKM) والتي تكونت من ثلاث طبقات (*مصادر البيانات* ادارة المعرفة *خلق وتقديم المعرفة)
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري وتحديد مقاييس متغير ادارة المعرفة في الوقت المحدد.

ثانياً : بعض الدراسات السابقة بمتغير استراتيجيات معالجة الازمات

3-دراسة	عياد (2009)
عنوان الدراسة	تحليل اثر استراتيجيات ادارة الازمات على الاداء المنظمي للشركات الفلسطينية
منهج الدراسة	استخدم الباحث استبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من (38) شركة ووزعت على عينة من (310) افراد يعملون في مستويات ادارية عليا ووسطى.
هدف الدراسة	معرفة اثر استراتيجيات الازمة على الاداء المالي للشركات
اهم نتائج الدراسة	عدم وجود اثر استراتيجيات ادارة الازمات على الاداء المالي للشركات وذلك لتعدد الازمات في فلسطين بدرجة كبيرة .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري وتحديد مقاييس متغير اختيار استراتيجيات ادارة الازمات.
4- دراسة	جمال (2012)
عنوان الدراسة	نوع الازمة والمعرفة واثرها في تحديد استراتيجيات ادارة الازمة المستقبلية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة اسلوب المقابلات الشخصية مع المبحوثين كذلك استخدمت الاستبانة التي تم توزيعها على (65) مسؤولاً في ديوان الوقف الشيعي والعتبة الكاظمية المقدسة .
هدف الدراسة	تفحص مدى تبني عينة الدراسة استراتيجيات الاستجابة للازمات على وفق نوع الازمة ونوع المعرفة التي تتمتع بها عينة الدراسة.
اهم نتائج الدراسة	- تفحص الاساليب التي يلجا اليها متخذو القرارات في الاستجابة للازمات اذا ما واجهوا ازمات مختلفة الانواع. - الوقوف على طبيعة التأثير بين نوع الازمة ونوع المعرفة في استراتيجيات الاستجابة للازمات المستقبلية - يتطلب تحديد نوع الازمة مع وجود قاعدة معرفية متقدمة لا سيما اذا كانت الازمة على مستوى كبير من التعقيد . - عدم اتباع القادة الاسلوب العلمي في التعامل مع الازمات عند حدوثها وهذا يرجع الى - عدم امتلاكهم استراتيجيات مواجهة خاصة للتعامل مع الازمات مما يؤدي الى مضاعفة الاثار السلبية .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري للدراسة واعطائها قوة من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها الدراستين.

المبحث الثاني / الجانب النظري للدراسة

ادارة المعرفة في الوقت المحدد: Just in Time Knowledge Management

من اجل التعرف على مفهوم ادارة المعرفة في الوقت المحدد يجب ان نبحث عن المعرفة وادارتها .

اولا: المعرفة Knowledge

بدا تزايد تركيز المنظمات على المعرفة باعتبارها عنصر مميز لنجاح المنظمات ، فعملية تحول الاعمال القائم على المعرفة اصبح اتجاه واسع ومتنوع يغطي مجالات الحياة المختلفة اقتصاديا ، سياسيا ، اجتماعيا، قانونيا . مفهوم المعرفة لغويا واصطلاحا: اصل كلمة معرفة مشتقة من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء هي ادراكه من خلال الحواس (القاموس المحيط، 595) اما اصطلاحا فقد عرفه العديد من الباحثين وكما موضح في الجدول التالي.

جدول (4) بعض من مفاهيم المعرفة

(الشمري، 2016، 18)	.هي ما يتم ترجمته الى صور ذهنية، من خلال العلاقات والروابط بين المعلومات ، والتجارب والممارسات الناجمة عنها .
(امين نعيم، 2017، 15)	المعلومات التي يتم معالجتها من قبل الافراد بما في ذلك الافكار والحقائق والخبرة والحكم المتعلق بالأداء الفردي والجماعي والتنظيمي .

ويرى الباحثان من خلال ما ذكر في الادبيات ان المعرفة : هي شكل من اشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمن ، وهي الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وكذلك تطوير المشاريع الابداعية وهي على نوعين الضمني والظاهري .

ثانيا: ادارة المعرفة Knowledge Management

لم يعد من الجدل اننا نعيش في عالم يتسم بنقل سريع للمعلومات ، وفي مناطق جغرافية كبيرة عن طريق الانترنت ، نتيجة هذه العولمة ظهرت اقتصادات قائمة على المعرفة ، حيث توضح الاهمية الفعالة لراس المال البشري وضمان استمرار الانسان في خلق القيمة المستدامة للاقتصاد . والجدول التالي يوضح بعض من تعاريف ادارة المعرفة (Arntzen;Worasinchai&Ribiere,2009,356)

جدول (5) بعض من مفاهيم ادارة المعرفة

(مسلم، 2015، 108)	نشر وتحصيل واسترجاع وتعريف وتطبيق راس المال الفكري الظاهري والضمني لمنفعة افضل للأفراد والمجتمع .
(رواي، 2016، 150)	عمليات تساعد المنظمة على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمات ، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات .

ويرى الباحثان بالاستناد للأدبيات التي تم ذكرها ان مفهوم ادارة المعرفة : هو الاستخدام الفعال للمعلومات ، والخبرات ، داخل المنظمة لا سيما الاصول الفكرية للأفراد ، مما يؤدي الى تحسين الاداء فيها بكفاءة وفعالية.

ثالثا: انواع المعرفة :

1- المعرفة الظاهرية : Explicit Knowledge

هي المعرفة التي يمكن للأفراد مشاركتها فيما بينهم ، المعلومات الموثقة او المرزمة والتي تحتوي على وثائق ، ومراجع ومدونات وكتب وتقارير ووسائط التخزين الرقمية ، لذلك هي سهلة الوصف والتحديد ويمكن قراءتها وانتاجها وتخزينها واسترجاعها وتحويلها من لغة الى اخرى ومن شكل الى اخر (حجازي، 2005، 40) يقول (Allen) انها كل من البيانات والمعلومات والتي نستطيع الحصول عليها ، ويمكن تقاسمها فيما بيننا (ابو فارة، 2007، 105) .

2- المعرفة الضمنية : Tacit Knowledge

هي المعرفة غير الرسمية ، او الذاتية عن (Wiig) بكونها "هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد ، وتكمن في عقله ، لذلك لن يتم تحويلها الى معرفة معلنة ، فأنها ستبقى محدودة الاستخدام . وعن (Polany) بكونها "نحن نعرف اكثر مما نقول" وهي "الاساس المعرفي لبقية المعارف " (علاء، 2009، 58)

رابعا: ادارة المعرفة في الوقت المحدد JIT-KM Just in Time Knowledge Management

قبل الخوض في مفهوم ادارة المعرفة في الوقت المحدد نجد من الضروري نتطرق اولاً الى مفهوم الانتاج في الوقت المحدد (Just In Time) لغرض التمييز بين المفهومين .

1- مفهوم الانتاج في الوقت المحدد (JIT) :

ظهرت فلسفة الانتاج في الثمانينات من القرن العشرين بفعل التطور التقني الهائل الذي شهدته الصناعة ، وقد استخدم لأول مرة من قبل شركة Toyota اليابانية التي تبنت استراتيجية التقاوم والتواصل والاقتراب من المستهلكين والموردين ، وقد تمكنت من فعل ذلك من خلال تطوير مجموعة من المتطلبات التي كونت الاطار لما نسميه الان نظام (Just-in-Time) ، وقد عرفه (جاريسون ، 2002، 101) على انه نظام يرتكز على ثلاث ركائز رئيسية تمثل جوهر هذا النظام : (الالتزام بإلغاء كل الانشطة التي لا تضيف قيمة ، الالتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة ، الالتزام ببرنامج التحسين المستمر).

2- مفهوم ادارة المعرفة في الوقت المحدد (JIT-KM)

استخدم المصطلح لأول مرة من قبل (Davenport & Glaser) في دراسة نشرت بمجلة جامعة هارفرد سنة (2002) وقدم كذلك (Kershberg & Jeong , 2005) دراسة بعنوان (Just in Time knowledge Management) وضحت مفهوم ومتطلبات ادارة المعرفة في الوقت المحدد وناقش فيها معماريته الموجهة للخدمات وقسمها الى ثلاث طبقات (*مصادر المعرفة *ادارة المعرفة *خلق وتقديم المعرفة) ويمكن لنا اليوم ان نقدم مفهوم بسيط له من خلال الباحثين الذين بحثوا فيه حيث تعد المعرفة احدى الموارد المهمة والتي بحاجة لان تدار بكفاءة ، من خلال مدخل جديد للتعامل مع المعرفة وهو ادارة المعرفة في الوقت المحدد Just in Time knowledge Management (JITKM) وضح (Kerschberg & jeong, 2005, 2) مفهوم ل (JIT-KM) بانها المعلومات الصحيحة التي ينبغي ان تكون متاحة للشخص المناسب (متخذ القرار) في الوقت الصحيح والمكان الصحيح ، من مفاهيم (JIT) في الخدمات اللوجستية استخدم في مجال ادارة المعرفة من اجل تحقيق عملية تطابق مثلى بين العرض والطلب على المعرفة (Eikemier, 2005, 2) كما ذكر (Steyn, 2005, 174) بانه يسعى لتحسين تجهيز المعرفة الى الطلب على المعرفة وهو يستند الى مفهوم مشابه لإدارة سلسلة التجهيز في الوقت المحدد، لهذا المفهوم اثار واسعة النطاق لاحتياجات النظم وتقديم الدعم اللازم لها من خلال عدة اسئلة ، وهي كيف يمكن تحديد المعلومات الصحيحة ؟ كيف نعرف متلقي هذه المعلومات ؟ ما هو شكل او الصيغة الصحيحة للمعلومات اعتمادا على موقع وسياق صناعات القرارات .

سادسا: نماذج ادارة المعرفة في الوقت المحدد

تطرق الباحثون الى نماذج بخصوص ادارة المعرفة في الوقت المحدد والاتي استعراض لاهم النماذج والتي قد يستفاد منه الباحث في دراسته الحالية .

1- نموذج (Metis, 2002) :

يهدف النموذج التي قامت به شركة (Metis) الى ازالة او ادارة عدم التطابق بين الطلب على المعرفة وتجهيزها في المنظمة حيث يعتبرها عقبة مهمة في تطبيق ادارة المعرفة بالوقت المحدد وساعد هذا النهج لإدارة المعرفة في النشاط التجاري بجعل قاعدة البيانات مليئة بالمعلومات ، سواء كان استخدامها يضيف قيمة ام لا ، لذا اصبحت عملية استرجاع هذه المعلومات وازافة قيمة لها اولاً والدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ثانياً. كانت اهم اهداف البحث الذي اعدت من قبل الباحث (d'huy et al., 2002, 7) وكما موضحة في النقاط التالية:

- توليف (مزمنة) احتياجات المعرفة فيما يتعلق بالتوقيت بين الاعمال المختلفة وتوافر موارد المعرفة.
- تطوير منهجيات مناسبة لتحديد متى تحتاج الى توقيت للحصول على معرفة محددة وتكون مطلوبة من قبل الاعمال .

2- أنموذج الفضلي (2017):

يركز النموذج على ثلاث متغيرات رئيسية والتي يكون لها تأثير في بعضها البعض متمثلة بـ (*التحديات* التقنيات *المجالات) فالمنظمة تواجه التحديات في بادئ الامر متجسدة بضغط الوقت او المحتوى او المكان ، مما يدعوها الى استحضار ما تمتلكه من معارف ظاهرية وضمنية لمواجهة هذه التحديات وذلك من خلال التقنيات التي تحرك المعرفة وتوجهها الى مجالاتها والتي تعد احد ابعاد ادارة المعرفة

سابعاً: تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد: تعتمد متطلبات المعلومات في مفهوم (JIT) على الحاجة لتقنيات فاعلة تدعم التسليم في الوقت المحدد وتكون هذه التقنيات على شكلين مختلفين :

- 1- **تقنية السحب** : هي طريقة يربط بها النظام العمليات بالطلب الحقيقي للمعرفة وهذا هو اهم خصائص التقنية كل ما يتم فيها هو استيفاء طلبات المعرفة في الوقت المحدد ، ولذلك يسمى نظام السحب اي سحب معرفة موجودة داخل المنظمة والتي تهم صانع القرار وتساعد على اتخاذ قراراته بكفاءة.
- 2- **تقنية الدفع** : يمكن ان تدفع المعرفة بصورة مستقلة عن اي عمل مرتبط بها باستخدام معلومات او احداث سابقة من خارج المنظمة . حيث وضح (kabir,2014, 239) ان هناك طرق قليلة تمكن من وصول المعرفة الخارجية وهي :
 - أ- دفع المعرفة لصناع المعرفة في الوقت المحدد اثناء عملهم على انظمتهم التشغيلية .
 - ب- تسهيل سحب المعرفة من خلال تمكين الوصول باستخدام التكنولوجيا مثل الحاسوب والتقنيات المشابهة.

بالاستفادة من النماذج السابقة تم تحديد نموذج الدراسة الحالي والذي ركز على بعد تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد وتشمل:

- 1- **تقنية السحب** : تقنية يتم فيها استيفاء طلبات المعرفة في الوقت المحدد ، ولذلك يسمى نظام السحب حيث تتدفق المعرفة خلال العمليات ، وترسل اوامر الى المراحل السابقة كأمر تشغيل او امداد لكمية مماثلة من المعرفة في حال احتياجها ، فالمعلومات في هذه التقنية تكون دقيقة وواضحة وفي الوقت الحقيقي لعملية الاستخدام ، ولكي يكون مماثل للكمية التي تم سحبها وبهذا يكون نظام السحب يعمل حسب طلب المستفيد في المنظمة ، والذي بدوره يعتمد على المكونات التكنولوجية كـ (*تدفق العمل* النظم الخبيرة* انظمة الادارة المفتوحة* ومدخل معلومات المنظمة) ان هذه التقنية تجعل من المخزون المعرفي افضل من حيث (*الجودة* والدقة* والوضوح) وبالتالي معالجة ، و حل المشاكل بسرعة اكبر ، وكذلك جعل مدة اتخاذ القرار اسرع، وعملية نقل المعرفة اكثر سلاسة وانتظام ((Kerschberg & Jeong,2005,3
- 2- **تقنية الدفع** : يتم نقل المعرفة بشكل استباقي في هذه التقنية الى متخذ القرار بالاعتماد على قواعد البيانات والسجلات الالكترونية ، وهي تمثل معرفة ظاهرة موقفة ، اذ يجري تزويدها استباقا لتنبئه او تحذير او لفت انتباه متخذ القرار لحالة معينة، اي معرفة موجودة بالدائرة . تتم عملية "دفع" المعرفة من خلال عمليات البحث والتطوير استجابة لحاجة المستخدم ، والتي تم تحديدها مسبقاً . اذ ان عملية صناعة ونقل المعرفة مبنية على مراقبة حركة المستخدم وتوقفه ، وبالتالي ستنمى هذه التقنية بتقليل المخاطر مع الاحتفاظ بخزين معرفي متجدد كذلك السيطرة والقدرة على الاستشعار بالطلب والتجهيز للمعرفة في الوقت المناسب. ((Barnett,2006,165)). كما اشار (Christensen,2003:9) انه يمكن تشارك المعرفة وفق تقنية "السحب و الدفع" "Push or Pull" حيث ان نظام الدفع يكون اليا ولا يحدث الا نادرا ، ويعتبر (البريد الالكتروني و مواقع التواصل الاجتماعي من وسائل التشارك في المعرفة وفق تقنية الدفع ، بينما تتطلب تقنية السحب توفر شروط البدء في عملية التشارك ، والتي ترتبط بطرفي العملية (المصدر والمستلم) .

كما يمكن توضيح ذلك في الشكل الاتي :

الدفع	اليا نقل استباقي للمعرفة	معرفة داخلية داخل المنظمة
السحب	المساعدة طلب اني للمعرفة	(المشورة) طلب المعرفة
الوقت	(طارئ)	(ليس بطارئ)

الشكل (2) مصفوفة تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد

Source: Christensen ,P.H (2003) "Knowledge Sharing – Time Restiveness push-pull Strategies in a non – hype organization" MPP Working paper , no 12.

سابعا : الازمة Crisis

مفهوم الازمة من المفاهيم الواسعة الانتشار، ومن الحقائق الواقعية في كل جوانب الحياة والتي لا يمكن انكارها ، ولا تتصل والهروب منها فالإنكار والهروب يعني عدم القدرة على تحقيق النجاح وبالتالي الفشل . ان الازمات في اطرها العام تتضمن عدة خصائص هي : (السرعة ، المفاجئة ، والتهديد) ويمكن ان يكون ابرز ما يسود ادارتها هو ضيق الوقت المتوفر للتعامل مع الازمات وكذلك اصدار القرار اللازم لها في الوقت المناسب ، فقد اخذ الاهتمام بهذا المفهوم يزداد من قبل الباحثين والجدول التالي يعرض بعض المفاهيم للازمة

جدول (6) بعض من مفاهيم الازمة

1-	(امنة المير،161،2014)	توقف الاحداث المتوقعة للمنظمة ، واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة اكثر ملائمة.
2-	(Arora&Lodhia,2016,140)	ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ،ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد ،الجماعة ،المنظمة ،المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.
3-	(Eriksson&Olsson,2017,198-208)	موقف ، او حالة يوجهها متخذ القرار في احد الكيانات الادارية من "دولة ،مؤسسة، مشروع، اسرة" تتلاحق فيها الاحداث وتتشابك معها الاسباب بالنتائج ، ويفقد فيها متخذ القرار قدرته على السيطرة .

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى المصادر المثبتة في متن الجدول .
اخيرا يرى الباحثان ان الازمة ووفقا لما تقدم بانه "لحظة حاسمة او حرجة وغير مستقرة يكون فيها التغيير وشيكا مما يؤدي الى حالة ضارة ، ومضطربة او هي تهديد يحدث ويتعارض مع القيم الاساسية ، او وظائف الحفاظ على الحياة في النظام الاجتماعي ، ويتطلب اتخاذ اجراءات علاجية في ظل ظروف من عدم اليقين العميق .

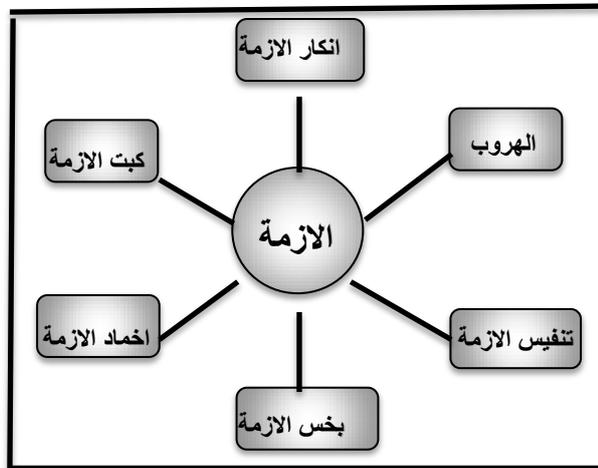
ثامنا: عوامل نجاح ادارة الازمات

تعرف ادارة الازمات بانها كيفية التغلب على المخاطر بالأدوات العلمية والادارية المختلفة ، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها يرى (Commbbs,2007;Ulmer,2001,p:560-651) انه يجب امتلاك بعض العوامل المهمة لنجاح ادارة الازمات.
1- اهمية وجود انظمة كفوة وفعالة للإنذار المبكر في المنظمة ، لأجل الوقاية والحد من الازمات وكذلك الاستعداد لكيفية التعامل مع الازمة .
2- وجود نظام اتصال فعال وكفؤ لإيصال المعلومات وتعديلها في الوقت المناسب ، وبطريقة متسقة واستخدام الردود لإدارة سمعة المنظمة مع اصحاب المصالح.

استراتيجيات ادارة الازمات Crisis Management Strategy

1- الاستراتيجيات التقليدية :

هي مجموعة من الاساليب التي استخدمتها المنظمات في اغلب دول العالم لمواجهة الازمات ، هذه الاساليب ذات طابع عنيف وشديد في المواجهة وعادة لا تنجح في معالجة الازمة ، انما قد تخمدتها لفترة من الزمن ثم تعود من جديد اكثر قوة وعنفا في شدتها (السعيد ،109،2006).



شكل (3) الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الازمات

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى الادبيات السابقة .

2- الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات :

في ضوء التراكمات السلبية في استخدام الاستراتيجيات التقليدية وتعدد اخفاقات المنظمات بسببها ، تمخض الفكر الاداري عن عدة استراتيجيات غير تقليدية حديثة لإدارة الازمات وهي تتسجم مع التطور التكنولوجي والاداري وتتناغم مع ثورة المعلومات والاتصالات كما موضحة في الشكل التالي :



شكل (4) الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات

المصدر : (عياد ، 2015 ، 35) ، اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة على الاداء التسويقي في البنوك المحلية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية . غزة.

وتم اختيار اربع استراتيجيات حديثة لمعالجة الازمات هي

1- استراتيجية فرق العمل

يعرف فريق ادارة الازمة بأنه عملية اختيار مجموعة من الافراد بعناية تامة وبصورة دائمة او مؤقتة ، ويمتلك هؤلاء الافراد خبرات وامكانات تؤهلهم للتعامل مع الازمات واستشعار الاشارات بوقت مبكر وامكانية التخطيط لمواجهةها في حال حصولها واستطاعة تتبع الاثار وردود افعال الراي العام واصحاب المصلحة (Nudell,Mayer&Antokl,Norman,2003,50) .

2- استراتيجية وقف النمو

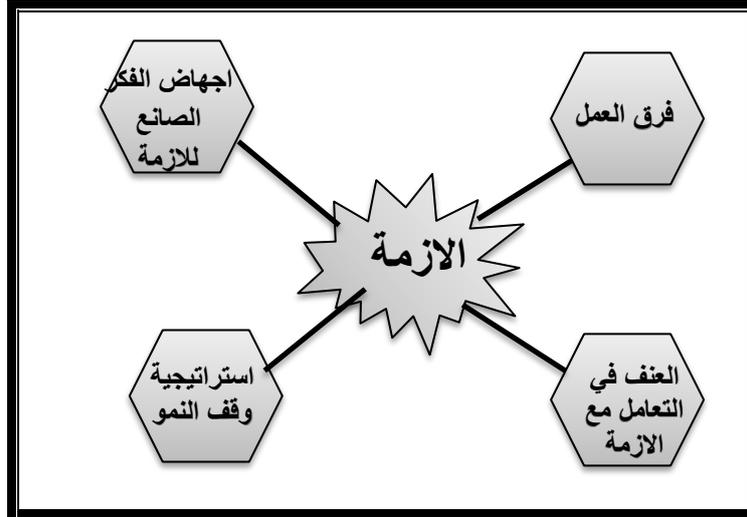
هي عملية تجميد الازمة وحصرها بنطاق محدد وبالتالي يمكن استيعابها وافقادها لقوتها انفق على هذا التعريف كل من (الخشيري،2003،240) (عباس،2007،200) ان استخدام هذه الاستراتيجية تفقد الازمة قوتها وشدها التدميرية وكذلك تحويل قوة الدفع الرئيسية لها من الاتجاه السلبي الى الايجابي وبالتالي خدمة اهداف المنظمة واصحاب المصلحة . وذلك من خلال عملية محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدد ، مثل الازمات العمالية حيث يتم استخدام اساليب مثل الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات .

3- استراتيجية اجازض الفكر الصانع لازمة :

هو أسلوب لأنهاء الازمة من خلال معرفة مضمونها واسبابها وهي من الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ، والتي اساسها التعرف على اسباب الازمة سواء كانت اقتصادية ، او سياسية ، او بيئية ، الخ .. والتحاوور حتى الانتهاء من الاسباب (الخشيري،2003،303) .

4- استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة

تستخدم في حالة عدم توفر الدقة والمعرفة بالازمة ، وعدم توفر المعلومات وتسمى طريقة (الصدام المباشر) ، وهي من اصعب الطرق الحديثة يعتمد هذا الاسلوب عندما لا تجد المنظمة الخيار البديل للتعامل مع الازمة او ان الخيارات غير مجدية بسبب نقص المعلومات ، أوحين التعامل مع الازمات الصعبة الخطيرة والمدمرة (احمد،2014،104) (الشعلان،2002،93).



شكل (5) الاستراتيجيات الحديثة التي تم اختيارها

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد الى الادبيات السابقة

المبحث الثالث-الجانب العملي-وصف الاجابات لمتغيرات الدراسة

اولا...وصف مستوى الاجابات وتقييمها عن متغير مجالات ادارة المعرفة في الوقت المحدد:

تتركز اهمية هذه الفقرة بوصف مستوى الاجابات ومناقشتها باستخدام الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، للأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (x) (ادارة المعرفة في الوقت المحدد) والذي تضمن على بعد (التقنيات) والمتغير المعتمد (y) (استراتيجيات معالجة الازمات) والذي تضمن على اربعة ابعاد تمثلت ب(استراتيجية العنف ، استراتيجية وقف النمو ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عدد (196) على عينة البحث وقد تم فقدان ما مقداره (16) لذلك اصبح عدد الاستمارات النهائي (180) استمارة. المقياس المستخدم في الاجابة هو مقياس ليكارت الخماسي واشتمل على (اتفق تماماً : 5، اتفق : 4، غير متأكد : 3، لا اتفق : 2، لا اتفق تماماً : 1) . تضمنت استمارة الاستبيان على محورين رئيسيين تضمن المتغير الاول ادارة المعرفة في الوقت المحدد والذي اشتمل على بعد (التقنيات) اما المحور الثاني هو يتعلق بالمتغير (استراتيجية معالجة الازمات) ويتضمن على اربعة ابعاد وهي : (اولاً: استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة، ثانياً: استراتيجية وقف النمو، ثالثاً: استراتيجية فرق العمل ، رابعاً: استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) . ولقد تم ايجاد التحليل والوصف الاحصائي لاستمارة الاستبيان لكل من المتغيرات الرئيسية وابعاده اعلاه وكما يلي :

1. المتغير الرئيس الاول : ادارة المعرفة في الوقت المحدد:

تضمن المحور على عدة اسئلة تبين ماهية ادارة المعرفة في الوقت المحدد واهم مؤشراتته ، وكانت النتائج كما يلي :

جدول (7) مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات المحور الاول المتغير التوضيحي (ادارة المعرفة في الوقت المحدد)										
الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	التباين	الوسط الحسابي	n	درجة الاستبانة					الاسئلة
					لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
التقنيات										
95.0	0.52573	0.2764	4.7500	180	0	1	5	32	142	توفر تسهيلات تساعد المدير على تحديث المعلومات عن التجاوزات وتقنيات معالجتها.
48.4	1.39027	1.9328	2.4222	180	57	60	18	20	25	تشارك بشبكة معلومات مع المراكز المتخصصة لتمكين المدير معرفيا.
94.2	0.70308	0.4943	4.7111	180	2	3	5	25	145	تستعين بالمزلاء للحصول على معلومات جديدة.
48.1	1.34865	1.8189	2.4056	180	57	58	20	25	20	تلجأ الى المنظمات ذات العلاقة بطرق غير رسمية وروتينية لتوفير المعلومات المتكاملة.
47.1	1.33592	1.7847	2.3556	180	58	62	18	22	20	تستخدم أنظمة وبرامج متطورة لتحليل وتفسير المعرفة المتولدة خارجيا.
45.9	1.35686	1.8411	2.2944	180	66	55	20	18	21	تعتمد الإدارة عند اتخاذ قرارها بالاستناد الى معلومات جديدة لا تمتلكها المديرية .
96.3	0.41466	0.1719	4.8167	180	0	0	2	29	149	تستخدم سجلات الكترونية عن حالات التجاوز .
95.8	0.43447	0.1888	4.7889	180	0	0	2	34	144	تعمل على تدوين وتخزين المعلومات عن التجاوزات لغرض الاستفادة منها مستقبلا .
94.3	0.77657	0.6031	4.7167	180	4	3	3	20	150	يعمل المنتسبين داخل البلدية بالمعلومات التي يحصلون عليها من البلدية عند الحاجة.
46.9	1.31792	1.7369	2.3444	180	56	66	18	20	20	توفر المعلومات الكاملة حسب ما يطلب منها عند التجاوز.
49.0	1.43479	2.0586	2.4500	180	60	55	16	22	27	تعتمد عند اتخاذ قرارها بالاستناد الى معارف مترجمة لدى مدراءها.
46.7	1.35810	1.8444	2.3333	180	62	58	20	18	22	يستثمر المدير البرمجيات التي تهيئها البلدية في اتخاذ قراره.
94.2	0.62795	0.3943	4.7111	180	1	2	5	32	140	يدقق المسؤول عن حالات التجاوز السابقة الكترونيا.
69.4	1.0794	1.16509	3.4692		اجمالي التقنيات					

المصدر: من اعداد الباحثان.

بالنسبة لبعده (التقنيات) فقد اشتمل على ثلاثة عشر سؤال وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.4692) وانحراف معياري بلغ (1.0794) ولما كان الوسط الافتراضي للمقياس (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة نحو بعد التقنيات نحو الاتجاه الايجابي وهذا يعود الى استخدام مجتمع الدراسة لعدد من التقنيات وقد بلغت الاهمية النسبية (69.5%) وهي نسبة فوق المتوسط. اما فيما يخص بالاسئلة للبعده فقد حصلت السؤال رقم (7) على اعلى متوسط بلغ (4.8167) وهو بمستوى قوي والذي يشير الى (تستخدم سجلات الكترونية عن حالات التجاوز .) وبلغ الانحراف المعياري (0.4146) وبلغت الاهمية النسبية لهما (96.3%) ، اما اقل وسط حسابي فقد كان للسؤال (6) بوسط حسابي بلغ (2.2944) وهو بمستوى ضعيف وتمثل

(تعتمد الإدارة عند اتخاذ قرارها بالاستناد الى معلومات جديدة لا تمتلكها المديرية). وبلغ الانحراف المعياري مامقداره (1.3568) اما الاهمية النسبية للسؤال فقد بلغت (45.9%) وهو اقل من المتوسط .

جدول (8) الترتيب حسب معامل الاختلاف

الابعاد	معامل الاختلاف	الترتيب حسب معامل الاختلاف
التقنيات	31.11%	الاول

المصدر: من اعداد الباحثان.

معامل الاختلاف الذي يوضح الابعاد التي حصلت على اقل الاختلافات من حيث الاجابات من قبل العينة المبحوثة فقد حصلت التقنيات على التحليل على اقل اختلاف اذ بلغ معامل الاختلاف (31.11%)

2. المتغير الرئيس الثاني (استراتيجيات معالجة الازمات): تضمن المتغير الثاني على اربعة ابعاد (اولاً: استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة، ثانياً: استراتيجية وقف النمو، ثالثاً: استراتيجية فرق العمل ، رابعاً: استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة). و للوقوف على اهم المقاييس الاحصائية الخاصة بتلك الابعاد اذ تضمن كل بعد عدة اسئلة تصب في نفس البعد، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9) مستوى اجابات عينة الدراسة عن فقرات المحور الثاني المتغير المعتمد (استراتيجيات معالجة الازمات)

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	التباين	الوسط الحسابي	n	درجة الاستبانة					الاسئلة
					لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	
اولاً: استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة										
48.4	1.39027	1.9328	2.4222	180	57	60	18	20	25	تستخدمها مع الازمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية .
47.3	1.33292	1.7767	2.3667	180	60	54	25	22	19	تستخدمها مع الازمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.
48.3	1.40188	1.9653	2.4167	180	60	55	20	20	25	تستخدمها مع الازمة السريعة الانتشار في عدة اتجاهات
46.2	1.32199	1.7477	2.3111	180	60	62	20	18	20	تقوم بتكتيك التفكيك الداخلي والخارجي للازمة .
47.9	1.31444	1.7277	2.3944	180	55	59	25	22	19	تحاول تحطيم مقومات الازمة وضرب المسبب للازمة
47.9	1.40435	1.9722	2.3944	180	60	59	17	18	26	تقوم بوقف تغذية الازمة بالوقود اللازم لاستمرارها .
48.3	1.40584	1.9764	2.4167	180	61	56	12	29	22	تعمل على حصار العناصر المسببة للازمة وقطع الامداد عنها.
47.8	1.3679	1.871252	2.3889	اجمالي استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة						
ثانياً: استراتيجية وقف النمو										
91.3	0.75351	0.5678	4.5667	180	1	3	14	37	125	تقبل بالأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهور وتقليل درجة تأثير الازمة.
91.3	0.82395	0.6789	4.5667	180	2	3	18	25	132	تسعى الى عدم وصول الازمة الى درجة الانفجار.
93.2	0.70839	0.5018	4.6611	180	2	2	7	33	136	تحاول الاستماع لقوى الازمة وتقديم بعض التنازلات.
89.6	0.87848	0.7717	4.4778	180	2	5	20	31	122	تلي بعض المتطلبات من اجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الازمة
46.9	1.37567	1.8925	2.3444	180	61	60	20	14	25	تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومنشعب.
94.3	0.67721	0.4586	4.7167	180	2	2	5	27	144	تتفاوض مع الجهات المسببة للازمة لاحتوائها .
47.0	1.32277	1.7497	2.3500	180	56	65	20	18	21	تقدم الادارة بعض التنازلات التكتيكية.
92.6	0.56795	0.3226	4.6278	180	0	1	5	54	120	تتفاوض مع الجهات المسببة للازمة لاحتوائها.
69.4	0.8927	0.796975	3.4681	اجمالي استراتيجية وقف النمو						

ثالثاً : استراتيجية فرق العمل										
89.1	0.92088	0.8480	4.4556	180	5	3	15	39	118	يتم اعلام الموظفين بطبيعة مهام فريق الازمة حال تشكيلة.
87.4	0.84348	0.7115	4.3722	180	2	4	19	55	100	يدرك الجميع اهمية ومهام عمل فريق ادارة الازمات ويقدمون الجهود المطلوبة لإنجاحه.
88.7	0.91954	0.8456	4.4333	180	5	2	18	40	115	تفضل الادارة ان تشكل فريق ازمات متخصص لمعالجة الازمات ومتابعة اثارها .
86.3	1.15698	1.3386	4.3167	180	10	8	17	25	120	تشكل الادارة الفريق وفق اعتبارات محددة مسبقاً.
93.0	0.63661	0.4053	4.6500	180	1	1	7	42	129	يكون العمل كمجموعة واحدة من قبل الفريق.
89.2	0.96243	0.9263	4.4611	180	5	5	16	30	124	يتحمل الفريق المسؤولية بشكل جماعي.
89.0	0.9197	0.845864	4.4481							اجمالي استراتيجية فرق العمل
رابعاً : استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة										
46.6	1.31585	1.7315	2.3278	180	56	66	24	11	23	تؤثر سلباً على الفكر الذي يقف وراء احداث الازمة .
45.2	1.29685	1.6818	2.2611	180	65	54	28	15	18	تعتمد أقامه تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للازمة من اجل معالجتها .
46.9	1.37567	1.8925	2.3444	180	62	58	20	16	24	تشكك في العناصر المكونة للفكر المسبب للازمة.
48.6	1.38255	1.9115	2.4278	180	56	60	20	19	25	تتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه واحداث الانقسام في مكونات الازمة.
46.2	1.28361	1.6477	2.3111	180	59	59	26	19	17	تحاول اجتذاب بعض القوى المكونة للازمة وقيمتها .
48.4	1.37014	1.8773	2.4222	180	58	54	25	20	23	تحاول اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الازمة .
47.7	1.35103	1.8253	2.3833	180	59	55	26	18	22	تسعى الى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الازمة لإحداث انقسام داخلي فيه.
47.1	1.3399	1.795344	2.354							اجمالي استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة
63.3	1.1521	1.3274	3.1648							اجمالي استراتيجيات معالجة الازمات

المصدر: من اعداد الباحثان.

تضمن هذا المتغير (استراتيجية معالجة الازمات): على اربعة ابعاد ، وتمثلت الاجابات على تلك الاسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي . البعد الاول (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة) قد اشتمل على سبعة اسئلة وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.3889) وهو بمستوى ضعيف بالنسبة للبعد الثاني (استراتيجية وقف النمو) فقد اشتمل على ثمانية اسئلة ايضا وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.4681) وهو بمستوى قوي بالنسبة للبعد الثالث (استراتيجية فرق العمل) اشتمل على ستة اسئلة وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.4481) وهو بمستوى قوي اما البعد الرابع (استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) اذ اشتمل على سبعة اسئلة وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.354) وهو بمستوى ضعيف

اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل وتحديد نوع العلاقة الارتباطية وقوتها بين متغيرات البحث ، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط (Kendall) : من اجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الاولى ولتحقيق اهداف هذا المبحث ، تم اعتماد التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المذكورة وعناصرها على وفق المخطط الفرضي للبحث على مستوى المنظمة المبحوثة ، كذلك يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضية البحث المتعلقة بقياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام النموذج الخطي اللوغاريتمي الرتي يوضح هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، المحور الاول : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ويستند على فرضية رئيسية سيجري اختبارها بالاستناد الى الاساليب الاحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط كندال (kendall's) وهو من ادق المعاملات اللامعلمية (Nonparametric) للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين لا معلميين، واستعمال النموذج الخطي اللوغاريتمي الرتي لقياس علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما يأتي:

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى:- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد واستراتيجيات معالجة الازمات بأبعدها (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) ، سجل الارتباط بين بعد التقنيات مع استراتيجيات معالجة الازمات وابعاده (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة، استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) . باستخدام معامل ارتباط كندال ارتباطا معنويا جزئياً مع بقية الابعاد وكان كالآتي : سجل ارتباط معنوي موجب بين بعد التقنيات مع المتغير الرئيس الثاني استراتيجيات معالجة الازمات وكل من ابعاده (استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل) وبلغت معامل الارتباط ما مقداره (0.588، 0.541، 0.453) وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الاولى بشكل جزئي وتصاغ الفرضية البديلة الاتية " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد واستراتيجيات معالجة الازمات (استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل) .

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد في استراتيجيات معالجة الازمات" بأبعدها (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) يوجد علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (10.33، 9.277) على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وتحت درجة حرية (1، 178) وفسر (R^2) ما نسبته (44.5%، 50.3%) على التوالي من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق استراتيجيات معالجة الازمات ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.963، 1.007) على التوالي وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالتقنيات بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق (استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل) بمقدار (0.963، 1.007) على التوالي.

عليه تقبل الفرضية بشكل جزئي وتصاغ الفرضية البديلة الاتية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد في استراتيجيات معالجة الازمات (استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل)"

المبحث الرابع - الاستنتاجات و التوصيات

اولا : الاستنتاجات

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادارة المعرفة في الوقت المحدد واستراتيجيات معالجة الازمات.
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة معنوية بين بعد التقنيات واستراتيجية معالجة الازمات وهذا يدل على ان الدوائر البلدية تمتلك بيانات ومعلومات يجري من خلالها تجهيز المعرفة اللازمة بما متوافر في هذه القاعدة مع امتلاكها شبكة اتصال تساعد على ايصال المعرفة اللازمة للشخص المناسب .
 - 2- هناك ارتباط معنوي موجب بين بعد التقنيات مع المتغير الرئيسي الثاني استراتيجيات معالجة الازمات (استراتيجية وقف النمو، استراتيجية فرق العمل) ، وذلك يدل على ادراك الجميع اهمية مهام فريق الازمات ، وتقديم الجهود المطلوبة لإنجاحه مع تشكيل الفريق وفق اعتبارات محددة مسبقا .
 - 3- هناك ارتباط غير معنوي بين بعد التقنيات مع المتغير الرئيسي الثاني استراتيجيات معالجة الازمات (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة) ، وذلك بسبب عدم توفر المصادر الاخرى لتوفير المعرفة اللازمة لمعالجة المهمة ، وعدم وجود الخبرات الخارجية لاستحضار المعرفة المناسبة.
 - 4- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير بين ابعاد ادارة المعرفة في الوقت المحدد (التقنيات ، والمجالات) في استراتيجيات معالجة الازمات (استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة ، استراتيجية وقف النمو ، استراتيجية فرق العمل ، استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة)

- 5- توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد التقنيات في كل من بعدي (استراتيجية وقف النمو ، استراتيجية فرق العمل) .حيث ان قيمة (β) بلغت (1.052) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالمجالات بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق استراتيجيات معالجة الازمات بمقدار (1.052).
- 6- اظهرت النتائج ضعف في اجمالي استراتيجيات العنف في التعامل مع الازمة وذلك بسبب
- أ- عدم ايقاف المسبب الرئيسي للازمة وتحطيم مقومات الازمة.
- ب- لا تعمل على قطع الوقود الذي يغذي استمرار بقاء الازمة.
- ت- عدم استخدامها اسلوب التفكير الداخلي والخارجي للازمة.
- 7- اظهرت النتائج ضعف اجمالي استراتيجيات اجهاض الفكر الصانع للازمة وذلك بسبب
- أ- عدم تأثير ادارة البلدية على الفكر الذي يقف وراء احداث الازمة.
- ب- لا يعتمد متخذ القرار الى اقامة اي تحالفات مع العناصر المسببة للازمة ولو بصورة مؤقتة .
- ت- لا يعمل على جذب بعض القوى التي ترتبط ارتباط ضعيف بفكر الازمة من اجل اضعافه .
- 8- اظهرت النتائج قوة في اجمالي استراتيجيات فرق العمل وذلك بسبب
- أ- الاهتمام بإعلام الموظفين بطبيعة مهام فرق العمل حال تشكيلها.
- ب- عمل الادارة على تشكيل فرق عمل بجميع التخصصات لمعالجة الازمات.
- ت- تحرص ادارة البلدية على ان يكون عمل الفريق كمجموعة واحدة وبحرية وانسجام تام.
- 9- اظهرت النتائج قوة في اجمالي استراتيجيات وقف النمو وذلك بسبب
- أ- تحرص البلدية لعدم وصول الازمة الى مرحلة الانفجار من خلال الاستماع لقوى الازمة وتقديم بعض التنازلات الخدمية.
- ب- تعمل على احتواء الازمة من خلال التفاوض مع الجهات المسببة بصورة مباشرة .
- ت- ايقاف التجاوزات عند اكتشافها وتوجيه الانذار بالعقوبات في حال استمرار التجاوز

ثانيا: التوصيات

- 1- تطبيق نظام ادارة المعرفة في الوقت المحدد (JIT-Km) في البلديات والمؤسسات الخدمية ، ويجب ان تذلل جميع الصعوبات التي تعيق تطبيق هذا النظام.
- 2- رفع قدرات الملاكات في امانة بغداد عامة والبلديات خاصة ، على استخدام تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد تقنية (السحب والدفع) ولا سيما في ما يتعلق بمسؤولية البلديات عن توفير قواعد معلومات لتنشيط عملية الدفع.
- 3- انشاء شبكة معلومات واتصال داخلي مع المراكز البلدية وتوفير التسهيلات لمسؤولي الشعب فيها وتحديث معلوماتهم باستمرار لتطوير عمل البلدية .
- 4- عمل شبكة ربط الكتروني بين البلديات جميعها لتبادل المعلومات والمعرفة في مجال الخدمات البلدية وعمل مؤتمرات او حلقات نقاشية للإفادة من الخبرات الموجودة فيها.
- 5- توضيح رؤية واهداف البلدية ووظائفها الاساسية لجميع الموظفين والجمهور وزيادة الوعي البلدي .
- 6- تفعيل دور فريق ادارة الازمات ووضعه ضمن الهيكل التنظيمي مع فريق عمل اخر تنفيذي يتمتع بمهارات وقدرات وخبرات مختلفة ومتراكمة باختلاف نوع الازمة.
- 7- تشجيع فرق العمل وتحديد مواردها واستخدامها طبقا للحاجة اليها والوقت المعطى لهم ، مع الاستعانة بالخبرات التي تخدم تحقيق الاهداف التي تشكل من اجلها الفريق .
- 8- ضرورة تركيز الفريق وتوجيه طاقاته في اتجاه حل المشكلات ، اكثر من السماح لها بزيادة الصراعات وخلق موضوعات او مجالات سلبية بين اعضاء الفريق الواحد ، مع وضع فترة زمنية لتقييم اداء الفريق.

المصادر

القران الكريم

المصادر العربية

اولاً: المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور ، (2003)، "لسان العرب" المجلد التاسع ، دار الحديث للنشر والتوزيع.
- 2- البعلبكي، منير ، "قاموس المورد القريب" الطبعة الخامسة والعشرون ، دار العلم للملايين ، بيروت.
- 3- الرازي ، محمد بن ابي بكر ، (1989)، "مختار الصحاح" مكتبة لبنان ، بيروت.

ثانياً: الكتب

- 1- ابو فارة ، يوسف احمد ، (2007) ، "ادارة الازمات / مدخل متكامل " ، الطبعة الاولى ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- 2- احمد ، علي الحاج محمد ، (2014) ، "اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره" ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 3- جمال ، يوسف بدر ، (2012) ، "اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات" ، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الاردن.
- 10- الخضيري ، محسن احمد ، (2003) ، "ادارة الازمات : علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف" الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 11- الشعلان ، فهد احمد (2002) ، "ادارة الازمات ، الاسس – المراحل – الاليات" ، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف للعلوم الامنية.
- 12- المساعدة ، ماجد عبد المهدي ، (2012) ، "ادارة الازمات / المدخل-المفاهيم-العمليات" ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.

ثالثاً: الاطاريح والرسائل والبحوث

- 1- امين نعيم موسى ، (2017)، "اثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والامن الوطني" ، جامعة الاقصى ، رسالة ماجستير ، فلسطين.
- 2- جمال ، دينا حامد ، (2012) ، نوع الازمة والمعرفة واثرها في تحديد استراتيجيات ادارة الازمات المستقبلية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة ، اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد.
- 3- الديب ، سليمان سلامة (2012) ، "واقع استخدام اساليب ادارة الازمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة .
- 4- روي ، وفاء ، (2016)، "اثر ادارة المعرفة في تحقيق الابتكار والتكنولوجيا" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اختصاص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة ورقلة .
- 5- عياد ، (2009) ، تحليل اثر استراتيجيات ادارة الازمات على الاداء المنظمي للشركات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم ادارة اعمال ، غزة ، فلسطين
- 6- عياد ، (2015) ، اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات في الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة ، ، اطروحة دكتوراه ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، غزة ، فلسطين
- 7- مسك ، زينات موسى ، (2011) ، "واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين" ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين .
- 8- الفضلي ، محمد عبد الامير (2017)، تأثير ادارة المعرفة في الوقت المحدد على تصميم العملية ، بحث استطلاعي لعينة من المستشفيات الحكومية في بغداد رسالة ماجستير في تقنيات ادارة العمليات ، الكلية التقنية الادارية ، الجامعة التقنية الوسطى .
- 9- الشمري ، احمد عبد الله واخرون ، (2016)، "دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات – دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الادارة والاقتصاد / الفرات الاوسط " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (18) ، العدد (2) ، العراق.

المصادر الاجنبية

First - Books :

- 1- Coombs , W. T., (2007). Attribution Theory as a Guide for post-crisis communication Research . public Relations Review . Vol . 33 , pp. 135-139.

2- Larry Kerschberg and Hanjo Jeong ,(2005), **Just-in-Time Knowledge Management** , E-Center for E-Business, Department of Information and Software Engineering, George Mason University, MSN 4A4, Fairfax, Virginia, 22030-4444

3- Wiig, Karl M., (2004). “PeoPle-focused Knowledge Management How Effective Decision Making Leads to Corporate Success “5th ed , Elsevier ink. All rights reserved ox for.

Second-Journals, Periodical & Thesis:

1. Davenport, Thomas H& Glaser , John . (2002) , **Just – in Time Delivery Comes to Knowledge Management** , Harvard Business Review , July .
2. Afrazeh , Abbas , (2010), **A problem Solving method for customer knowledge management maturity (CKMM) : Case Study in Some Iranian oil companies** , African Journal of Business Management Vol. 4(11), pp. 2205-2215, 4 September.
3. Barnett, G & Chueh, Henry, (2006), **Just-In-Time Knowledge Management and patient Care** , AMIA Symposium proceedings Page – 1165
4. Kabir , Nowshade , (2014), **Knowledge Management - Time to Rethink the Discipline** , Grenoble Graduate School of Business, Grenoble, France .
5. Eikemeier , Claus, (2005) , **Just-In-Time Access to Implicit Knowledge With peer – to peer Community Systems , Professional Knowledge Management : Third Biennial Conference**, WM Kaiserslautern , Germany , April 10-13.
6. Steyn , Pieter Dirk , (2005) , **The Development of A Just-In-Time (JIT) Knowledge Management Model for AN Enterprise** , University of Johannesburg as a thesis for degree Doctor in Information Science.
7. Ulmer, R. R. (2001). **Effective crisis management through established stakeholders relationships: Malden mills as a case study** . Management communication Quarterly, 14(4), 590-615.
8. Christensen ,P.H (2003)”Knowledge Sharing – Time Restiveness push-pull Strategies in a non – hype organization” MPP Working paper , no 12.