

أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة
دراسة تحليله لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في
المصارف العراقية

عواطف شاكر محمود - معهد الإدارة الرصافة

المستخلص

يستدعي دور المعرفة اهتماما كبيرا من قبل جميع القطاعات بعدها أصبحت تتحكم بمظاهر الحياة وتطوراتها وصعود مكانتها في حسابات القوة للدولة والمنظمات ، فالدولة أو المنظمة الأقوى هي التي تمتلك المعرفة بأنواعها الجديدة والمنقولة لما ما تتمتع به من قيمة نسبية خاصة ذات وزن مؤثر في عمليات تحديد الأهداف والسياسات ولاستراتيجيات والتحديات ومواجهة ما يجنبها المفاجآت والصدمات والأزمات والتحكم في التصاعد بالإحداث والتسقي والتزامن في العمل واستثمار الامكانيات المتاحة ووضع الحلول والبدائل المستقبلية وانطلاقا من المعطيات المذكورة اعلاه تبرز الحاجة الى وجود بحوث يتم من خلالها تأصيل نظري لعملية نقل المعرفة ولتمثل قواعد علمية يتم الانطلاق منها في التعامل مع مستقبل ادارة الازمات ، وهذا البحث هو خطوة تحفزنا لتناول هذا الموضوع بالبحث والتحليل في بيئتنا العراقية للتعرف على علاقات الارتباط والأثر بينهما ، والوقوف على حقيقة اسهام نقل المعرفة في مستقبل ادارة الازمات في المنظمات قيد البحث .

Abstract :

Knowledge has an important role in all sectors by starting to control the development of our life and its increasing effect in the accretion power for country and organizations . The powerful country Or organization that the one who can owned a different kinds of knowledge which can support its strategies and polices . This knowledge supporting will help countries and organization in facing different surprising . shacks and crises and control the escalation of events coordination and synchronization of work and investment possibilities and develop solutions and alternatives for future. from the allow . we need to the silica research work to applied the knowledge transfer and to set up some roles dell two of future expected future crises The research is a step to a analyze the knowledge transfer in Iraq and to know the relationship between knowledge transfer and crises management all society .

المقدمة

تعد عملية نقل المعرفة اليوم قوة او طاقة تحرك فعاليات وانشطة عقلية وفكرية مختلفة ، ومورد اساسي من موارد المجتمع ، فالاستثمار فيها وفي وسائل نقلها أصبح واحد من اهم اوجه استثمار راس المال الانساني والاجتماعي ، ومصدر اقتصادي رئيسي يحمل في ثناياه بذور الهيمنة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ولذلك أصبح التركيز عليها لا يقتصر على العصر الحالي بل تعود الى بداية نشوء الانسان وخلال تطور مراحل حياته لانه يدرك ان التغيرات التي تتجم عنها هائلة وكبيرة وعلى كافة الاصعدة الاساسية ، علمية ، اقتصادية ...الخ وبالتأكيد أن من يمتلك القدرة على نقلها سيتمكن من استثمار هذه المعلومات التي عبرت حواجز اللغات سعيا وراء العقول ، اما في هذا العصر فاصبحت المعارف والافكار سلعا للنقل أو التبادل وتقويمها يكون من خلال درجة تأثيرها في الفرد او المنظمة او المجتمع والتي تتمثل في العوائد الناجمة عن تطبيقها في مجال المفاهيم

والتطبيقات الحديثة الادارية مثل ادارة الوقت ، ادارة التغيير ، ادارة الخلاف ، ادارة التفاوض ، وادارة الازمات والتي اصبحت تشكل منعطفا هاما سواء كانت الازمات المفتعلة او المخططة او الطبيعية وباتت تشكل اكثر خطورة في الحياة . وانطلاقا من ذلك تصدى البحث الحالي لدراسة العلاقة بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات ولبيان قوة العلاقة والأثر بينهما وعلى هذا الاساس اشتمل البحث على ثلاثة محاور رئيسة اهتم الاول بمنهجية البحث ، والثاني تناول الجانب النظري للبحث ، اما الثالث فركز على الجانب الميداني وتحليل النتائج وعرض الاستنتاجات وتقديم التوصيات

المبحث الأول – منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

تشكل عملية نقل المعرفة البنية الاساسية والضرورية للتعامل مع الازمات وعليها تبنى المهارات والخبرات والقدرات في مستقبل ادارة الازمات ، وتؤكد معظم الدراسات بأن نجاح اي منظمة مقترن بنجاحها في نقل المعرفة القابلة للنقل وبدون عملية النقل هذه لا يمكن لاي منظمة ان يكتب لها النجاح ، ولا زالت هي الحد الفاصل بين نجاح المنظمة في ادارة وحل ازماتها او فشلها . وعلى الرغم من وجود نقل للمعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات الا ان تأثيرها الايجابي على اداء مهام تلك المنظمات في اغلب الاحيان محدود جدا وعلى الاقل في منظمات العينة المبحوثة . فمع امتلاك هذه المنظمات لمجموعة من وسائل نقل المعرفة كالانترنت والمحاضرة والتدريب...الخ لوحظ أنها تفتقر إلى معارف منقولة حديثة تتماشى مع الواقع المفروض والذي يتميز بالتغيير السريع والمتسارع في الاحداث والتطورات والازمات الحالية والمستقبلية من هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- هل هناك تصور واضح لمدراء المنظمات (عينة البحث) عن مفهوم واهمية نقل المعرفة وفوائدها؟
- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير لنقل المعرفة في مستقبل ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة؟

2 - أهمية البحث

يستمد البحث اهميته من خلال الاتي :

- أ - اهمية المنظمات المبحوثة لما تقدمه من خدمات للمواطنين .
- ب- المساهمة في التعرف على احد الموضوعات المهمة في حقول المعرفة والمتمثل في نقل المعرفة الذي تتبع اهميته من اهمية مستقبل ادارة الازمات .
- ج- محاولة تقديم اطار نظري متكامل عن الدور الذي تؤديه عملية نقل المعرفة في مستقبل ادارة الازمات وعلى نحو يساهم في معالجة مشكلات عملية النقل القائمة حاليا .

3- أهداف البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث المذكورة آنفاً فإن هذا البحث يهدف إلى :

- أ - وصف وتشخيص نقل المعرفة التي تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة.
 - ب - دراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقة الارتباط والأثر بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات .
 - ج - محاولة تقديم إطار نظري متكامل عن الدور الذي تؤديه عملية نقل المعرفة في مستقبل وإدارة الأزمات.
- 4- فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث يمكن صياغة فرضياته وعلى النحو التالي :

- أ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين نقل المعرفة ومستقبل ادارة الازمات
- ب- يوجد تأثير معنوي بين نقل ومستقبل إدارة الأزمات .

5-أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات والمعلومات في الجانب النظري على الكتب والرسائل والدوريات ، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) اما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقد وضعت فقراتها بالاستفادة من دراسات وبحوث الجانب النظري لبحثنا الحالي والمتمثلة ب (Nonaka & Takuchi, 1994) (Mick ، 2004 ، p 10) فيما يتعلق بنقل المعرفة و (بوي، 2008، ص70) (William , 1990 . p 64) فيما يتعلق في إدارة الأزمات. و في ضوء تلك المعلومات تم تصميم استبانته تألفت من جزأين الأول تضمن الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل وهو نقل المعرفة والبالغ (10) أسئلة ، أما الجزء الثاني فقد تضمن (6) أسئلة والخاصة بالمتغير المعتمد وهو إدارة الأزمات . وقد تم توزيع (35) استمارة استبيان على مدراء العينة المبحوثة ومن خلال المتابعة تم استلام الاستمارات كافة وبذلك كانت نسبة الاستجابة 100: % ، وتم تحليل البيانات والمعلومات على الحاسبة الالكترونية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) واستخدمت الباحثة في التحليل معامل الارتباط البسيط لإيجاد علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف البسيط لإيجاد علاقة الأثر بين متغيرات البحث.

6 - مجتمع وعينة البحث

- أ - وصف مجتمع البحث : تم اختيار ثلاثة من المصارف العراقية في بغداد لاختبار فرضيات البحث وتمثلت بالاتي :

- مصرف الرافدين الإدارة العامة واحد عشر من فروعه تأسس في عام 1941

- مصرف الرشيد الإدارة العامة واحد عشر من فروعه تأسس عام 1988

- المصارف الأهلية

الشرق الأوسط 1993، الائتمان التجاري 1993 ، الاقتصاد 1994 .

ويعود سبب اختيارنا لهذه المصارف لأهميتها ودورها الواسع في تطوير الاقتصاد وتنميته وتعد القطاع الأوسع انتشاراً داخل وخارج القطر وما تقدمه من خدمات للزبون العراقي .

ب - وصف عينة البحث اشتمل مجتمع البحث القيادات الإدارية في المستويات التنظيمية العليا في المنظمات المبحوثة بعدهم المسؤولين عن اتخاذ القرارات في تحديد نوع المعرفة المنقولة والمسئولة عن اتخاذ القرار في الأزمات ، وبلغ عددهم (35) مدير وحسب التفاصيل المبينة في الجدول (1 ، 2 ، 3)

جدول (1) توزيع الاستبانة على المبحوثين

اسم المصـرف	مدير عام	خبير	مدير فرع	المجموع
الرافدين الإدارة العامة وفروعه	1	2	9	12
الرشيد الإدارة العامة وفروعه	1	2	9	12
الشرق الأوسط	1/ المفوض	5	-	6
الائتمان التجاري	1	1	-	2
الاقتصاد	1	2	-	3
المجموع	5	12	18	35

جدول (2) التحصيل الدراسي للمبحوثين

إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
2	5.7	2	5.7	16	45.7	12	34.2	3	8.5

يشير الجدول (2) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين وتبين أن 93.1 منهم يحملون مؤهلات جيدة تمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والإجابة عليها بشكل دقيق وصحيح .

جدول (3) عدد سنوات الخدمة بمنصب مدير للمبحوثين

1 - 5		6 - 10		11 - فأكثر	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
6	17.1	11	31.5	18	51.4

يشير الجدول (3) إلى عدد سنوات الخدمة بمنصب مدير إذ تبين أن 83 % منهم من لديهم خبرة 6 سنوات فأكثر بمنصبهم وهذا يمكنهم من التعامل مع الاستبانة بشكل صحيح وكذلك تمكنهم من أغناء الاستبانة بالمعلومات الدقيقة والتي تصب في صلب السؤال .

المبحث الثاني : نقل المعرفة وإدارة الأزمات

أولاً - نقل المعرفة Knowledge Transfer

1 - أهمية ومفهوم نقل المعرفة

ارتبطت أهمية نقل المعرفة بأسس وجذور عميقة امتدت الى بداية نشوء الانسان وتكون المجتمعات والحضارات الاولى في التاريخ الانساني وتطوره وتقدمه وحتى عصرنا هذا والذي اطلق عليه عصر المعرفة ، وبدأت اهميتها منذ بدء الحياة ، ومع ابو الانبيا آدم عليه السلام وكما في قوله تعالى " وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ " سورة البقرة: الآية 31 ، وهذا يعني ان اول عملية نقل للمعرفة بدأت من الله سبحانه وتعالى عندما علم آدم الاسماء كلها ، وبعد ه الأنبيا والرسل حيث بعثهم الله سبحانه وتعالى لنقل المعرفة ونشرها (الديانات السماوية) وتعاليمها بين البشر لاثارة كوامن العقول فعند اثارة كوامن العقل البشري تتحرك تفاعلات المعرفة والاستدلال وتتطور بتطوره (الزنجاتي ، 1980، ص85) وهذا التطور يؤدي إلى تراكم معرفي للانسان وينقله للآخرين ليحققوا انجازات عظيمة في كل مجالات المعرفة (زاهر ، 1988 ، ص12) فلا يمكن للإنسان أن يتطور في ظل سكون المعرفة وانما بنقلها ونشرها وقد عرفت طرقا وتقنيات عديدة لحفظ المعرفة ونقلها وتتمثل التقنيات بالمعرفة الباطنية في الأشخاص (نعمة ، 1987 ، ص 52) وقد وضعت منظمة (اليونيد) هيكل ميداني لنقل التقنية كالانترنت وشجرة المعرفة والاقمار الصناعية وغيرها، حتى صارت حقيقة واقعة لا مفر من التعامل معها سواء ما تعلق بالكم الهائل من المعرفة المنتجة لها في مختلف انحاء العالم ام بعدد الوسائل الناقلة لها واشكالها (ابو السمع واخرون ، 2005 ، ص 1) .

وقبل الولوج في مفهوم نقل المعرفة لابد لنا من ان نوضح ما المعرفة اولا ومن ثم نقل المعرفة ، وقد اشار (Scott , 1979 , p15) بان المعرفة قدرة الفكر على تمثيل الوقائع المكتسبة من تجاربه وبالشكل الذي يستطيع فهم الواقعة ذاتيا ، ووصفها (Shrivastare & Mitroff, 1984 , p24) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية ، اما نقل المعرفة فهو موضوع يتسم بالحدائث على مستوى الفكر الاداري وعلى مستوى التاطير والتصنيف وما زال الغور فيه يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه لم تحسم على مستوى الفكر والتنظيم وقد اشار الى ذلك (معاشي ، 2002، ص3) بان عملية نقل المعرفة هي احد العناصر الاساسية في التفاعل الانساني وزيادة الكم العرفي ، وهذه مسألة فكرية متذبذبة تأخذ شكلا في التصنيف والتعريفات المتنوعة وأكد (Nonaka & Takuchi, 1994,p1) بان فكرة نقل المعرفة هي عملية صعبة الاستيعاب ولحدائثه لا يوجد تعريف يفرق بين نقل العرفة وابتداع او خلق معرفة جديدة ويتفق معه (Jones, 2004 p32) وقد وصفها (خليل، 1983 ، ص20) بأن النقل هو وصول المعرفة إلينا بالإضافة إلى توسيع نقل المعارف وعرفها (Mick , 2004,p 1) بأنها عملية تقديم او تسليم معرفة زمنية مناسبة قابلة للنقل ووضعها موضع الاداء ، وعبر عنها (Zander ,1991,p440) بان نقل المعرفة ليست نقل معلومات وتسيرها وانما هي فرز متواصل بين من يولد المعرفة (الابتكار) وبين من يملك القدرة على استغلالها ، وحددها (Hershel 2000,p 40) بأنها عملية تحويل من المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية وتمثل عند (عرب ، 2001 ، ص8) العملية الفكرية التي تقوم ما بين مورد المعرفة ومستوردها أو متلقيها وعلى المورد أن يتيح فرصه للمستورد للوصول إلى معلوماته وخبراته

كما إن عليه أن يقربها ويوفرها للمستورد وهذا يقتضي شروط معينة تقوم عليها عملية نقل المعرفة لأنها تحتاج إلى فهم أغراض الأعمال والرؤيا والإستراتيجية والبيئة وتحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها والمحافظة عليها ثم نقلها ونشرها وإعادة استخدامها ولا تتم إلا بالشروط التالية ؛ والتي تتمثل في :

أ - قيام تعاون وتبادل بين مورد المعرفة والمستورد للمعرفة تمهيدا لإتمام هذا النقل وهذا يعتمد على المفاوضات السابقة لهذا النقل فهو من أصعب المهام لأنه يقتضي توفر الخبرة الخاصة لهذه العملية .

ب - النقل يتم عن طريق تراخيص استغلال براءات اختراع أو علامات تجارية أو اتفاقيات المعرفة الفنية ، والتراخيص هي اتفاق بين المورد والمستورد بان ينقل معرفة ويستخدمها في إنتاج سلعة معينة أو تطويرها أو تركيب الآلات أو أجهزة أو تقديم خدمة وغيرها .

ج - توافر الوسيلة : ان تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها ، مع توافر الحافز لنقلها .

2 - كيفية اكتساب المعرفة المنقولة

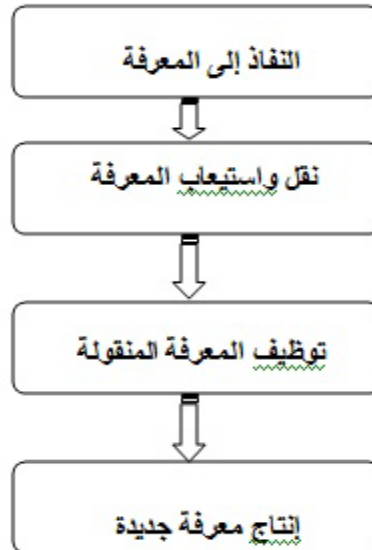
تعتمد عملية ترسيخ نقل المعرفة واكتسابها على الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة والتي تتجسد بأربعة عمليات او مراحل أساسية (عرب، 2001 ،ص2):

أ - النفاذ إلى المعرفة عبر وسائل نقلها كالانترنت ، المحاضرات ، المؤتمرات وغيرها ويتم ترشيح المعرفة من خلال تنقية مصادر المعرفة .

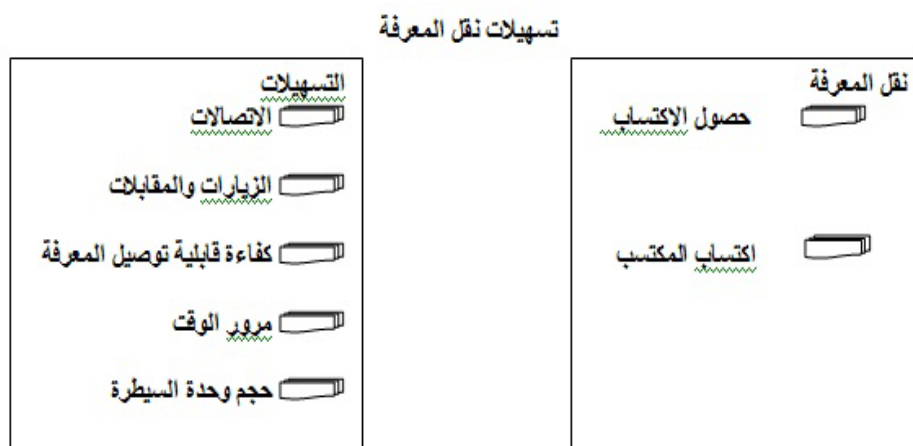
ب - نقل واستيعاب المعرفة وتتمثل في المهام التالية:

- تحليل المعرفة (النصوص، العلاقات، المرادفات) وتبويبها - استخلاص المعرفة التي تنقل
- دمج مصادر المعرفة - تفكيك المعرفة المنقولة إلى مصادرها وفكر مؤلفها
- ج- توظيف المعرفة المنقولة
- د - إنتاج معرفة جديدة (توليد المعرفة بناء على المعرفة القائمة من اجل إنتاج معرفة جديدة) .

المخطط (1) يبين مراحل دورة اكتساب المعرفة المنقولة من إعداد الباحثة :



ولتحقيق دورة اكتساب المعرفة لابد من أن تكون هنالك تسهيلات تعمل على بناء وترسيخ عملية اكتساب المعرفة المنقولة والتي يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي :



المصدر (Nobel , 1999, 445)

3- وسائل نقل المعرفة

تعد وسائل نقل المعرفة وتقنياتها الحديثة والتي أسهمت بشكل كبير في تطور المنظمات والتي افرزها عصر المعرفة ولأهميتها في إنتاج وانتقال ونشر المعرفة لابد من استثمارها بايجابية لصالح منظماتنا ، فضلا عن تقوية معرفتنا ونشرها وهذا النشر يحتاج الى وسائل وتقنيات عديدة وقد صنفها معظم الكتاب والباحثين وفقا لأنواع المعرفة وهي :

أ - وسائل نقل المعرفة الضمنية

وتنتقل عن طريق الاتصال والاتصال يتم عن طريق نقل المعرفة من شخص الى اخر بحيث هذا النقل يؤدي الى حدوث نوع من التفاعل بين هذين الشرطين مما يترتب عليه تعديل السلوك والاتصال قد يكون بين انسان وانسان او بين انسان والة او بين الة والة ، ولعل اكثر الوسائل شيوعا للنقل (المحاوره ، التعلم عبر الماضي ، المكتبات الالكترونية ، المدرسة الالكترونية ، الانترنت ، الجامعة الافتراضية..الخ) (Domain , 2004p5) (جلال ، 2004 ، ص3)

ب - وسائل نقل المعرفة الظاهرية

وتتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزونة في ارشيف المنظمة ومنها المكتبات المتعلقة بالسياسات والاجراءات ، والمستندات ، ومعايير العمليات والتشغيل ، وفي الغالب يمكن الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب (العتيبي، 2004، ص2).

ثانيا - إدارة الأزمات Crisis Management**1 - الأهمية والمفهوم**

أن إدارة الأزمات وأهميتها معروفة منذ اقدم العصور وهناك شواهد جلية تشير الى امتلاك القادة القدماء القدرة على التعامل مع الازمات قبل حدوثها ولعل خير شاهد على ذلك ما ورد في النص القرآني في قوله تعالى " قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ " ، "ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ " سورة يوسف: الآية 47- 48 وهي قصة النبي يوسف عليه الصلاة والسلام وتعامله مع كارثة الجفاف التي وقعت في مصر . وهذا مؤشر واضح على ان الازمة موجودة منذ ان وجد الانسان وهي جزء من نسيج الحياة في اي مجتمع وسمة من سمات الحياة القديمة والمعاصرة وقد ازدادت اهميتها وخطورتها في العصر الحالي والذي يطلق عليه احيانا عصر الازمات ، ولقد اصبح مصطلح الازمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية وحين أضحي كل تنظيم لا يخلو من تأثير الازمات في تعاطم الاهتمام بإدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق ، وإدارة الازمات هو علم من العلوم السياسية المعاصرة التي تدرس في المعاهد الدولية والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات المتقدمة ، ومن المؤكد بأن التعامل مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث اي ان يكون في مجال الرد الفعلي ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها (مرسي، 2003 ، ص1) فالأزمة هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات التي يوم عليها النظام (الحملاوي، 1993، ص19) ، كما وانها تمثل اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي اصيب بها مشكلة وتشكل صعوبة حادة امام متخذ القرار وتجعله في حيرة بالغة امام اي قرار متخذ في ظل دائرة عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد درجة المجهول عن تطور ما قد يحصل مستقبلا (الخضير، 1990، ص76) وهذا يؤكد بأن الازمة تمثل ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد او المنظمة او المجتمع وغالبا ما ينتج عنها تغيير كبير . وهنا تبرز إدارة الأزمات لتلعب دورا كبيرا في إعادة التوازن وهذا ما ذهب اليه (مرسي، 2003 ، ص2) بأنها سلسلة من الاجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الازمة والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها ، وبذلك تكون الادارة الرشيدة للازمة هي التي تضمنت الحفاظ على المصالح الحيوية لمنظمة وحمايتها، وأشار (ابو رمان ، 2005، ص1) بأن ادارة الازمات علم وفن ادارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث اثارها في كافة المجالات ، واكد (Mitroff, 1994, p 102) بأنها سلسلة من النشاطات من اجل تصميم واعادة تصميم وتنفيذ الاليات والاجراءات والخطط والسياسات الاساسية وذلك لاكتشاف الازمة ومنعها او التحضير لها او منع انتشارها والتغلب عليها واسترداد الوضع السابق والتعلم منها. وهذا يتطلب من ادارة الازمات ان تتصرف بشكل واقعي وعملي من خلال متابعة الازمة منذ بدايتها وخلال مراحل تطورها وتساعدنا فيرى (William , 1990 , p 60) ان الادارة العملية للازمات تكون قبلية من خلال التخطيط لما هو متوقع ومرحلية اثناء وقوع الازمة من خلال حشد الامكانيات المختلفة للتعامل مع الازمة وبجدية من خلال استمرار الرقابة والمتابعة للتأكد من اثار الازمة قد تلاشت ولن تعود من جديد وهذا يعتمد بالدرجة الاساس على قدرة

الادارة على التقليل من حالة عدم التأكد وتقليل المخاطر حتى تتمكن من السيطرة على الاحداث حاليا ومستقبلا (Steven ,1986,p15).

ومما تقدم يمكننا تحديد الاهداف الرئيسة لادارة الازمات بما يلي :

- مواجهة الأزمات والحد من التوتر وإعادة التوازن للمنظمة.
- السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة الى ادارة الموقف عن طريق :
- السيطرة على حركة الازمة خلال مراحل تفاقمها والقضاء عليها .
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الازمة في الاصلاح والتطوير .
- دراسة الأسباب والعوامل التي ادت الى الازمة لاتخاذ اجراء وقائي وعدم تكرارها مستقبلا.
- وما إدارة الأزمات الا هي ادارة تهتم بالمستقبل من اجل المحافظة على تطلعات الحاضر .

2 - أسباب الأزمة

من المعروف بان الازمات لا تنشأ من فراغ ولكن هنالك اسباب كثيرة ومتعددة تؤدي إلى نشوبها والتي يمكن تحديدها بالاتي :

- أ - أزمات تظهر نتيجة تصرف او عدم تصرف المنظمة وتتضمن الاخطاء الادارية والفنية ، او الفشل في تحقيق اساليب العمليات الاعتيادية كسوء التخطيط ، اهمال ادارة غير رشيدة ، ضعف المتابعة والمراقبة ، قدرات القادة كسوء الفهم والادراك ونقص الخبرة .
- ب - أزمات ناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية وقد تكون خارجة عن قدرات الانسان ولا يمكن التحكم بها او ايقافها ولا يمكن التنبؤ بحدوثها ولا متى ؟ اين ؟
- ج - ازمات ناتجة عن كوارث طبيعية (فياضانات ، براكين الخ) .
- د - أسباب ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية .
- هـ - تعارض المصالح والاهداف والصراع على الموارد والسلطة وبالتأكيد تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة او المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف موجه ضد المعرفة ومجموعة ومتعلقة بالاعطال او الفشل ، وتهديد موجه ضد اقتصاد المنظمة وغيرها (مرسى ، 2003 ، ص21) (عبوي ، 2009 ، ص55).

3 - أبعاد الأزمة

من الممكن تحديد أبعاد الأزمة وفق المشاكل والتهديدات التي ستعرض لها المنظمة والتي يمكن تحديدها بستة

- أ - تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين. (مرسى ، 2003، ص4)
- ب - زعزعة الثقة بالمنظمة وبث الاضطراب في حياة العاملين في المنظمة والمتعاملين مع المنظمة.
- ج - إحداث متشابكة وتداخل في عناصرها وأسبابها.
- د - الشك في البدائل المتاحة.
- هـ - المفاجأة والصدمة ودرجة عالية من التوتر والخروج من الألواف وتصرف غير عقلاني للمواجهة.
- و - ألامزمة من صنع الانسان ويمكن تفاديها بالاستعداد لمواجهتها

٤ - دور أساليب دراسة مستقبل إدارة الأزمات

تلعب أدوات دراسة المستقبل دورا هاما ومؤثرا وفعالا في إدارة الأزمات والحد من تداعياتها من خلال استخدامها بشكل علمي ودقيق وهناك العديد من الأدوات المستقبلية المستخدمة في استشراف المستقبل ولكن الأكثر استخداما في مستقبل إدارة الأزمات هي:

أ - السيناريوهات

وهو أكثر الأدوات المستقبلية استخداما لانه يعتمد على بناء مجموعة حوارات يمثل تغير محتمل الحدوث (العزاوي، 2005، ص 35)، وسيناريو مواجهة الازمة هو اداة المنظم الرئيس لحركة التعامل مع المجهول مما يوجب اعداده بدقة وفاعلية بالغة بل هو اساسا اداة حركة تحقيق انجاز معين يضطلع فيه كل من اعضاء الفريق المنوط به ادارة الازمة بدور محدد في اطار المهام المتكاملة ويمثل وصف مستقبلي ممكن او محتمل مع توضيح قواعد اعداده وذلك انطلاقا من وضع راهن الى وضع ابتدائي ويستند الى سير المسارات التي يمكن ان تؤدي الى هذا الوضع المستقبلي (العيسوي، 2002، ص 25)

ب - المباريات

وهي احد الأساليب والوسائل المستخدمة لتحديد السلوك والتصرف السليم والمناسب خلال القرارات المتخذة للتعامل مع الازمة وذلك بدراسة الاستراتيجيات والمخططات الموضوعية من قبل الاطراف المشاركة للازمة وتحديد البدائل والاحتمالات ويستفاد منها في تفسير جوانب صناعة القرار في جانب التعاون وجانب الصراع او تسوية المشاكل القائمة بين اطراف الصراع، وهي لا تعتمد على المحاكاة عن طريق الباحث في دراسة المستقبل بل و كذلك باشارك الناس فيها كلاعبين يقومون بأدوار يتخذون فيها قرارات او تصرفات ويستجيبون لقرارات غيرهم ويبدون رد فعلهم ازاء حدث معين (العلاق، 1998، ص 229)

ج- المحاكاة

تقوم على صياغة وإيجاد بيئة مشابهة لبيئة الازمة الحقيقية في خصائصها وسماتها العامة عليها (بالوضع المفتعل) يهدف الوصول الى معرفة الازمة بشكل كامل او بعض جوانبها المعقدة وتسعى هذه الاداة الى تحقيق مجموعة اهداف:

- تدريب على الازمات .
- التعرف على البدائل والاحتمالات المختلفة من خلال ملاحظة التفاعل بين المشاركين في لعبة المحاكاة.
- تدعيم البحوث النظرية من خلال اجراء اختبارات مخبرية على الفرضيات النظرية وفي بعض الحالات تجري المحاكاة لما يحدث في الواقع (Jayaraj , 1997, p1)

د - بحوث العمليات

وتركز على امكانية استخدام الاساليب الرياضية في التعامل مع ادارة الازمات وهدفها الأساسي أيجاد إستراتيجية للرقابة والمتابعة وذلك من خلال استخدام القياس والمقارنة والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية لصياغة نموذج محدد يمثل موقف وهو اسلوب يقدم نموذج محدد للظاهرة (الازمة) التي نتعامل معها او ندرسها وذلك باستخدام القياس والمقارنة والتنبؤ لتقييم الاحتمالات والبدائل المتاحة من قبل صانع القرار .

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في ادارة الازمات يجب ان يركز على ذات الصلة المباشرة بموقف الازمة وبالمراحل المختلفة لتطورها ، وفي هذا الاطار لابد من التركيز على العوامل التالية:

- إدراك أهمية الوقت لأنه يشكل احد اهم المتغيرات الحاكمة في ادارة الازمات ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على ادراك الازمة وعلى عملية التعامل معها ، اذ ان السرعة مطلوبة لاستيعاب الازمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق ادارة الازمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الاضرار او الحد منها واستعادة نشاط المنظمة (المزيدي، 2005، ص 2) .

- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعرفة وذلك من خلال نقل معارف جديدة وغير مسبقة عن الأزمة ولكافة أنشطة المنظمة وبكافة الازمات والمخاطر التي تتعرض لها ، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل انشطتها ومواقف للاطراف المختلفة من ازمة او خطر محتمل ، وبالتأكيد ان المعرفة المنقولة هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرارات وفي كل مراحل الازمة المختلفة والاشكالية في الازمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعرفة والمعلومات ، من هنا فأن وجود قاعدة اساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء فهو يساعد كثيرا في وضع اسس قوية لطرح البدائل والاختيار .

- توفر وسائل نقل للمعرفة تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الاشارات الى متخذي القرار ، وهذا يعتمد على وجود نظام اتصال يعمل بكفاءة وفاعلية ، وقد اثبتت دراسات وبحوث الازمة والدروس المستفادة من ادارة الازمة وكوارث عديدة ان اتصالات الازمة تلعب دورا بالغ الاهمية في سرعة وتدفق المعرفة المنقولة بوسائل النقل المتوفرة داخل المنظمة والعالم الخارجي ، وتعد السرعة والوفرة في المعرفة المنقولة يقدر لنجاح الادارة في حشد وتعبئة الموارد المتاحة ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة (عبوي ، 2007 ، ص 60) .

- توافر نظم انذار مبكر فهذه النظم هي ادوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على ابعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله الى ازمة تمثل مصدر خطر للمنظمة .

- الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات وعملية الاستعداد تعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الازمات ومراجعة اجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب وتوجد علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاث متغيرات تنظيمية هي:

- حجم المنظمة

- الخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث

- المستوى التنظيمي لمديري المنظمة

٥ - دور المعرفة المنقولة وعلاقتها بمستقبل ادارة الازمات

ان النجاح في درء وادارة الازمات بكافة انواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على

مجموعة من الدعائم الرئيسة يأتي في مقدمتها المعرفة المنقولة وهي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير

والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الازمة بدءا من التنبؤ بحدوثها وتحديد ابعادها والانذار بها ومرورا بعمليات

التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات المستقبلية ثم تقديم البدائل واختيار انسبها واتخاذ قرار واسلوب التعامل معها

ومواجهة ردود الفعل والتداعيات المحتملة لها ووصولاً الى عملية استعادة الاوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لصالح استخدامها مستقبلاً في درء وإدارة ازمات متشابهة وبذا تتحمل اجهزة المعرفة وبكافة تخصصاتها وعلى مختلف المستويات العبء الرئيس في بناء قواعد رصينة من المعرفة الأساسية والاستمرار بتحديثها من خلال نقل معارف وتحليلها واختيار المناسب منها ومن ثم تزويد مراكز ادارة الازمات بها في التوقيت المناسب بما يضمن الادارة الناجحة للازمة (عيوي ، 2007، ص123) ، فعالم اليوم هو عالم المعرفة حيث اصبحت تشكل عالماً قائماً بذاته فالذي لا يمتلك (المعرفة المنقولة والجديدة) لا يمتلك القوة والقدرة على مواجهة الأزمات وان من المؤكد قمة نجاح ادارة الازمات يكمن في قوة منعها واذ لم يحدث ذلك فلا بد من ان تكون هناك اجراءات وتدابير تقوم بها الادارة لتجنب تداعياتها من حيث المفاجأة وضيق الوقت وكذا تقليص المخاطر والتهديدات الناشئة عنها ولدرء الازمة بشكل صحيح فلا بد من ان يكون ضخ للمعرفة المنقولة ولثلاث مراحل اساسية للازمة هي:

- مرحلة ما قبل الازمة

فيرى Augustine بان هذه المرحلة هي مرحلة منع الازمة ولكن العجب ان هذه المرحلة هي موضع تجاهل على الرغم من انها ابسط مرحلة واقلها تكلفة (Augustine, 1995, p149) ففي هذه المرحلة يتم تحديد حجم التحديات والتهديدات المحتملة وعلى ضوءها يتم تحديد المعرفة المنقولة وبما يخدم السياسة العامة والاهداف فضلاً عن أنها تحدد لمخاطرة والأزمات المحتملة وهنا يتطلب بناء قاعدة من المعرفة المنقولة والمناسبة لكل الازمات ، قائمة على اساس استشراف دقيق للمستقبل ومن خلال استخدام ادواته كالسيناريوهات ، المحاكاة ، الخ ويتم تغييرها وفقاً للمتغيرات الحديثة من المعرفة المنقولة للمنظمة.

- مرحلة الأزمة : وهنا يتطلب متابعة تطورات الاحداث وتزويد فريق ادارة الازمة باحتياجاته من المعرفة

المنقولة اليه لتطوير او تغيير السيناريوهات المعدة واعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار ومواجهة التداعيات وردود الافعال للازمة مع توفير الخبراء والمستشارين ووفقاً للتخصصات المناسبة لنوعية الازمة .

- مرحلة ما بعد الأزمة

وهنا يتطلب الاستمرار في متابعة الاحداث لاستعادة الاوضاع كما كانت عليه واستخلاص الدروس والتجارب للاستفادة منها في ازمات مستقبلية مشابهة ولاعداد سناريوهات مناسبة لها (عيوي ، 2007 ، ص146).

المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث الميدانية ومناقشتها

١ - اختبار فرضيات البحث :

بهدف التعرف على طبيعة علاقة وتأثير نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات في المصارف

المبحوثة خصص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان فرضيات البحث وكالاتي :

أولاً - العلاقة بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات

يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين متغيرات البحث إذ بلغت درجة الارتباط المؤشر الكلي (0.492) لمتغيرات نقل المعرفة وإدارة الأزمات وهذا يعني سريان الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات

جدول(4) نتائج علاقات الارتباط بين مؤشرات نقل المعرفة وإدارة الأزمات

المؤشر الكلي	نظام الإنذار المبكر	إدراك أهمية الوقت	الأدوات الأكثر استخداما	الاستعداد لمواجهة	بث الاضطراب	الأزمة تشكل تهديد	المعتمد المستقل
—	—	—	—	—	—	—	تحديد من يحتاج معرفة
*0.401	0.133	0.089	*0.433	0.022	*0.836	*0.761	فرز دقيق لاختيار المعرفة
*0.684	0.223	*0.719	*0.613	*0.513	*0.757	*0.589	نقل تجارب الآخرين
0.095	0.110	0.025	0.007	-0.104	0.004	-0.012	يقلل التكاليف الكلية
*0.517	*0.651	*0.649	*0.522	0.291	-0.235	*0.425	يساهم في إنجاح المنظمات
*0.452	*0.723	*0.587	*0.504	0.183	*0.444	0.134	استشراف المستقبل
*0.339	*0.693	*0.650	0.238	0.251	0.204	*0.387	ترتبط بجوهر المشاكل
*0.558	0.251	*0.720	*0.614	0.485	*0.704	*0.530	وسائل نقل المعرفة
*0.679	0.557	*0.790	*0.785	*0.641	*0.521	*0.706	اتصال كفؤ
0.190	0.197	0.179	0.129	0.129	0.013	0.126	نقل الصلاحيات
*0.492							المؤشر الكلي

(بدلالة معنوية 0.05)

يشير الجدول (4) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين تسعى المنظمة النقل المعرفة لتحديد من يحتاج إلى معرفة وبين متغيرات إدارة الأزمة ككل وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تقوم بنقل معارف تتعلق بنشاطات وفعاليات المنظمة ولم تتحدد فقط بمن يحتاج الى معرفة ،ويتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إن هناك فرز دقيق لاختيار المعرفة المنقولة وبما ينسجم مع الحاجة الفعلية للمنظمة لتفادي الأزمات وبين حدوث أزمة يزعم الثقة وبث الاضطراب ويمكن تفادي الأزمة بالاستعداد لمواجهة واستخدام أدوات استشراف المستقبل ، وإدراك أهمية الوقت ، ونظام إنذار مبكر بالحاجة لنقل المعرفة إذ تراوحت بين (0.089 – 0.761) كما وبلغ مؤشر الكلي وبدلاله معنوية (0.401) وهذا يدل انه كلما كان هنالك فرز دقيق لاختيار المعرفة المنقولة كلما كانت المعرفة المنقولة تتناسب مع الأزمة وتساعد متخذي القرار بمواجهة الأزمة والتصدي لها . كما وبلغت درجة الارتباط بين نقل تجارب الآخرين وتعاملهم مع الأزمات وبين متغيرات إدارة الأزمات (0.223 – 0.757) والمؤشر الكلي (0.683) وبدلالة معنوية وهذا يدل على إن نقل تجارب الآخرين يمكن المنظمة من تفادي الأزمة والاستعداد لها ومواجهتها من خلال استشرافها لمستقبل الأزمة واستخدام احد أدواته كما وإن نقلها لتجارب الآخرين والمعارف وضمن التوقيات يمكنها من توصيل الإشارات بالوقت المناسب الى متخذي القرار .

- وعن نقل المعرفة يقلل من التكاليف الكلية للمنظمة فلم تظهر النتائج علاقة ارتباط معنوية مع متغيرات إدارة الأزمات وهذا يشير إلا إن المنظمة قد لا تحتاج إلى نقل معرفة من خارج المنظمة أو شراء معارف قد تستعين بخبرات ومعارف من داخل المنظمة ممن يمتلكون المعارف الضمنية . ويرتبط نقل المعرفة الموسع وتطورها بعلاقة ارتباط معنوية مع متغيرات إدارة الأزمات والتي تراوحت (0.235 - 0.652) وهذا يدل على إن قيام المنظمة بنقل المعرفة الموسع وفي مختلف المجالات يسهم في تطويرها ومواجهة الأزمات وتعزز الثقة بها والاستعداد لتفاديها وتقديمها لمتخذي القرار بالوقت المناسب .
- أما الارتباط بين نقل المعرفة يسهل عملية استشراف مستقبل الأزمات وبين متغيرات مستقبل إدارة الأزمات فقد تراوح (0.134- 0.723) وهي علاقة معنوية موجبة بين مع حدوث أزمة يزعم الثقة ، واستشراف المستقبل ، وإدراك أهمية الوقت ، ونظام الإنذار المبكر .
- كما وإن المعرفة المنقولة ترتبط بجوهر المشاكل التي تواجهها المنظمة وبين متغيرات إدارة الأزمات فقد تراوحت (0.204- 0.693) وهي علاقة معنوية إذ إن نقل المعارف يتعلق بجوهر المشكلة التي تواجهها المنظمة يسهم في تفادي الأزمة من خلال تدفق المعرفة المناسبة لمتخذي القرار وبالوقت المناسب يساعد المنظمة في الأزمة وتعزيز الثقة بتلك المنظمة .
- كما وترتبط استخدام وسائل نقل المعرفة بشكل كفو بعلاقة معنوية مع متغيرات إدارة الأزمات إذ تراوحت (0.251- 0.720) وبدلالة معنوية وهذا يدل على إن استخدام المنظمة لوسائل نقل المعرفة بشكل كفو يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات والتصدي لها بالوقت المناسب .
- ويرتبط استخدام اتصال كفو يسهم في سرعة نقل المعرفة بعلاقة معنوية موجبة إذ تراوحت (0.521 - 0.785) وهذا يشير إلا انه كلما كان الاتصال كفو وفعال لنقل المعرفة كلما أدى ذلك إلى توفير المعرفة بالوقت المناسب لمتخذي القرار لمواجهة الأزمة وتجاوزها .
- أما من الضروري عند نشوب أزمة نقل الصلاحيات إلى سلطة مركزية فلم تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة معنوية مع متغيرات إدارة الأزمات إذ تراوحت درجة الارتباط (0.11 - 0.126) وهذا يدل على انه ليس بالضرورة نقل الصلاحيات إلى سلطة مركزية فمن الممكن حل الأزمة بين مستويات الإدارة المختلفة والتي قد تتسم باللامركزية وكل حسب موقعه .

ثانياً - تأثير نقل المعرفة في إدارة الأزمات

يتضح من واقع النتائج التي اظهرها الجدول (5) :

- إن لسعي المنظمة إلى نقل المعرفة لتحديد من يحتاج إلى معرفة ليس له أي تأثير في جميع متغيرات إدارة الأزمات .
- إن هناك فرز دقيق لاختيار المعرفة المنقولة وبما ينسجم مع الحاجة الفعلية للمنظمة له الأثر الإيجابي والمعنوي في حدوث أزمة يزعم الثقة بالمنظمة ، وبث الاضطراب ، كما له الأثر في تفادي الأزمة والاستعداد لمواجهةها .

- هناك نقل لتجارب الآخرين له الأثر المعنوي في جميع متغيرات إدارة أزمات .
- إن نقل المعرفة يقلل من التكاليف الكلية للمنظمة ليس له الأثر المعنوي في جميع متغيرات إدارة الأزمات .
- إن نقل المعرفة الموسع يسهم في إنجاح وتطوير المنظمة له الأثر الايجابي المعنوي في يمكن تفادي الأزمة ، استخدام أدوات استشراف المستقبل ، وإدراك أهمية الوقت ، ولم يكن له الأثر المعنوي في كل من إن الأزمة تشكل تهديد مباشر لكيان لمنظمة ، وحدثت أزمة يزعزع الثقة بالمنظمة ، والإنذار المبكر مهم لرصد وتوصيل الإشارات إلى متخذي القرار بالوقت المناسب .
- إن نقل المعرفة يسهل عملية استشراف المستقبل ليس له الأثر المعنوي في أن الأزمة تشكل تهديد لكيان المنظمة ، حدوث أزمة يزعزع الثقة ، يمكن تفادي الأزمة ، وله الأثر المعنوي الايجابي في كل من أي الأدوات أكثر استخداما في استشراف مستقبل إدارة الأزمات ، وإدراك أهمية الوقت ، نظام المبكر بالحاجة إلى نقل المعرفة .
- إن نقل المعرفة مرتبط بجوهر المشاكل التي تواجهها المنظمة له الأثر الايجابي المعنوي في جميع متغيرا إدارة الأزمات ما عدا أي الأدوات الأكثر استخداما لم يكن الأثر الايجابي المعنوي .
- استخدام وسائل نقل المعرفة بشكل كفؤ له الأثر الايجابي المعنوي في جميع متغيرات إدارة الأزمات .
- استخدام اتصال كفؤ يسهم في سرعة نقل المعرفة له الأثر الايجابي المعنوي في جميع متغيرات إدارة الأزمات.
- من الضروري عند نشوب أزمة نقل الصلاحيات إلى سلطة مركزية له الأثر الايجابي المعنوي في يمكن تفادي الأزمة ، واستخدام أدوات استشراف المستقبل ، إدراك أهمية الوقت ، نظام الإنذار المبكر ، ولم يكن له الأثر المعنوي لكل من الأزمة تشكل تهديد لكيان المنظمة ، وحدثت أزمة يزعزع الثقة بالمنظمة.

جدول (5) تأثير متغيرات نقل المعرفة في إدارة الأزمات

المعتمد المستقل	الأزمة تشكل تهديد	بث الاضطراب	الاستعداد لمواجهتها	الأدوات الأكثر استخداما	إدراك أهمية الوقت	نظام الإنذار المبكر
تحديد من يحتاج معرفة	-	-	-	-	-	-
فرز دقيق لاختيار المعرفة	*0.763	*0.836	0.126	*0.433	0.029	0190
نقل تجارب الآخرين	*0.563	*0.981	*0.481	*0.613	0.126	0.822
يقلل التكاليف الكلية	-0.004	0.771	-0.080	0.133	00.004	0.844
يساهم في إنجاح المنظمات	*0.925	-0.006	0.266	*0.522	*0.656	*0.134
استشراف المستقبل	0.343	*0.354	0.200	*0.541	*0.515	*0.666
ترتبط بجوهر المشاكل	*0.666	0.810	0.893	0163	*0.740	*0401
وسائل نقل المعرفة	*0807	*0.831	0.572	*0.634	1.121	4.051
اتصال كفؤ	*0.000	*0.422	*0.680	*0.971	*0.650	*0.123
نقل الصلاحيات	0.001	0.199	0.940	1.265	*0.516	*0.281

اتضح من خلال تحليل نتائج الانحدار إن من أكثر متغيرات نقل المعرفة تأثيراً في متغيرات إدارة الأزمات استخدام اتصال كفؤ فهو يؤثر في جميع متغيرات إدارة الأزمات ويليه استخدام وسائل نقل المعرفة بشكل كفؤ وبنفس درجة التأثير والأهمية نقل المعرفة يرتبط بجوهر المشاكل التي تواجهها المنظمة وكذلك هنالك فرز دقيق لاختيار المعرفة المنقولة فهذه المتغيرات الثلاثة تعكس أهميتهم في مواجهة الأزمة واستشرافها وبالوقت المناسب ومن خلال نظام الإنذار المبكر بالحاجة إلى نقل المعرفة ، ويليه كل من نقل المعرفة بشكل موسع ولتسهيل عملية استشراف المستقبل ، في حين لم تظهر نتائج التحليل أي تأثير معنوي لنقل المعرفة يقلل من التكاليف الكلية للمنظمة وهذا يدل على أنه ليس بالضرورة إن نقل المعرفة يقلل من التكاليف بل بالعكس أحياناً يزيد من التكاليف لأهميتها للمنظمة ونستنتج من ذلك الآتي :

أ - بلغ عدد التأثيرات الإيجابية والمعنوية لنقل المعرفة (37) وتمثل ما نسبته (62.6 %) من إجمالي (16) متغير .

ب - تؤكد النتائج قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن يوجد تأثير معنوي بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات

2- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

في ضوء النتائج عند تحليل استمارة الاستبانة الخاصة بأراء مجتمع البحث والنتائج التي حصلت عليها الباحثة من الزيارات والمقابلات الميدانية التي أجرتها مع المستجيبين يمكن استنتاج ما يلي :

- 1 - ظهر من نتائج البحث وجود علاقات ارتباط متفاوتة الدرجات بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات حيث ظهرت علاقات معنوية على كل متغيرات إدارة الأزمات ما عدا من يحتاج إلى معرفة . وهذا يعني إن المصارف لا تنتقل فقط من يحتاج إلى معرفة بل هنالك نقل موسع وبما يسهم في تطوير عمل تلك المصارف المبحوثة .
 - 2 - تبين من تحليل نتائج الانحدار إن من أكثر متغيرات نقل المعرفة تأثيراً في إدارة الأزمات هو استخدام اتصال كفؤ فالاتصال الكفوء يسهم توصيل المعرفة الى متخذي القرار بالوقت المناسب للسيطرة على الأزمات وتقاديرها وبما يعزز الثقة في تلك المنظمات بتجاوزها كل الأزمات ثم تلبية المتغيرات الأخرى .
 - 3 - أن النجاح في درء الأزمات ومواجهتها وبكافة أنواعها ومراحلها ومستوياتها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها المعرفة المنقولة وهي تشكل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة بدءاً من التنبؤ بحدوثها مروراً بالتخطيط وبناء السيناريوهات أو بحوث العمليات وصولاً لتقديم البدائل واتخاذ القرار وحل الأزمة .
- عملية نقل المعرفة واكتسابها تمر بدورة تتطلب أربع مراحل أساسية بدءاً من النفاذ إلى المعرفة وانتهاء بتوليد معرفة جديدة .

ثانيا - التوصيات

- 1 - على المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص أن تشكل فريق عمل ينبثق منهما لجان خاصة الأولى تقوم بمهام نقل المعرفة الضرورية والتي تحتاجه المنظمة والثانية تقوم بدراسة الأزمات ومراحل تطورها والتصدي لها استنادا إلى المعارف والمعلومات التي يقدمه الفريق الأول ويكل مراحل الأزمة ومواجهتها وتجنب تكرارها مرة أخرى . مع الاستفادة من تجارب أزمات المنظمات أخرى .
- 2 - التدريب على كيفية مواجهة الأزمات ويتطلب متابعة الأزمة منذ نشوؤها والمراحل التي تمر بها والسيطرة عليها من خلال تدفق نقل المعرفة التي تتناسب مع متغيرات الأزمة وبالوقت المناسب .
- 3 - التدريب على أدوات استشراق مستقبل الأزمات ومحاولة كتابة سيناريوهات أزمات مفترضة ووضع الحلول المناسبة لها .
- 4 - التقييم المستمر للمعارف المنقولة وتحديثها باستمرار وبما يتناسب مع التطورات الحاصلة والاستفادة من تجارب الآخرين (المصارف العربية والعالمية) في تصديها للآزمات الحاصلة

المصادر

أ - القرآن الكريم

ب - المصادر العربية :

- 1- الحماوي ، محمد ، إدارة الأزمات ، تجارب عملية و عالمية (القاهرة ، مؤسسة مطبعة الأهرام، 1993م)
- 2- الخضيرى ، محسن ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي متكامل لحل الأزمات (مصر ، مكتبة مدبولي ، 1990م)
- 3- العلاق ، بشير ، مبادئ الإدارة (الأردن ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 1998م)
- 4 - الزنجاتي ، السيد إبراهيم ، أنواع المعرفة (مؤسسة الوفاء ، مطبعة بيروت، 1980م)
- 5 - .خليل ، جلال احمد ، النظام القانوني في حماية الاختراعات ونقل التكنولوجيا إلى الدول النامية (القاهرة مصر، 1983م)
- 6 - زاهر ، محمد ، أصول البحث العلمي (جامعة صلاح الدين ، مطبعة بغداد ، 1988 م)
- 7- عبوي ، زيد منير ، إدارة الأزمات (دار كنوز المعارف للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 م)
- 8- نعمة ، عبد الله ، قصة الحضارة (مطبعة دار الفكر اللبناني ، بيروت، ط 1987 ، 4) (الدوريات)
- 9- العتيبي ، ، محمد سعيد مرزوق، إدارة المعرفة ، بحث(الكويت ، 2004م)
- 10- العيسوي ، إبراهيم ، الدراسات المستقبلية مشروع مصر عام 2020 ، بحث (القاهرة ، مصر ، 2002م)
- 11 - المز يدي ،.موسى، إدارة الأزمات ، منتدى إدارة الأعمال ، (العدد 1366
vbl/showthred.php2=21038 www.trim-group.com 11\2\2005م)
- 12 - أبو السمع و آخرون ، عبد الرحمن ، صلاح محمد الرحال ، التعليم والمدرسة الالكترونية (بحث 2004م)
- 13 - أبو رمان ، عبد الله أبو رمان ، إدارة الأزمات

(ص71، 2005 م) <http://www.alcai.com/pages.php2.opinion-id=7>

- 14 - با اداركو ، جوزيف ، حلقة المعرفة كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (القاهرة ، مصر ، 1993م).
- 15- جلال ، شوقي ، شجرة المعرفة ، الخيال العلمي ومستقبل الوعي الإنساني ، مجلة العربي (بيروت، 2004م).
- 16- عرب ، يونس ، القواعد العقدية والعناصر التفاوضية في عقود نقل التكنولوجيا ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة العقود ونقل التكنولوجيا (عمان ، الأردن، 2001م)
- 17- معاشي ، مرتضى ، الثورة المعلوماتية مجلة البناء (الكويت ، العدد 50 ، 2000م)
- 18- مرسى ، محمد مرسى، إدارة الأزمات ، مجلة الجندي المسلم ،(القاهرة ، العدد 113 في 1 / 11 / 2003م)
- 19 - العزاوي ، عواطف شاكر، اثر التفكير المستقبلي للقيادات في نقل المعرفة(بغداد، الجامعة المستنصرية، 2005م) رسالة ماجستير غير منشورة .

ج - المصادر الانكليزية :

- 1- Nonaka & create the pennames of in innovation New York university press ox ford Takuchi 'H ' The knowledge creating company How Japanese companies ' 1994.
- 2- Mick Smith ' Transferring knowledge to the point of performance' 2004 .
- 3- William , William Briggs Taking contour after crisis ' HR magazine, Vol 35 march '1990.
- 4- Scottie , al ' W. G ' Cognitive structure Theory & measure meant of Individual differences' 1979.
- 5- Shrivastare 'p ' troff ' Research wtillzation the Role of Decision makes Assurntions ' AMR '1984 .
- 6- Jones , M, kill, z, & Merrill, M.D, knowledge representation for instruction analysis , Educational Technology, 2004.
- 7 – Zander, ulo, Exploiting technological edges voluntary and involuntary dissemination of international business1991.
- 8 – Herschel ,R,T, chief knowledge officer critical success factor for knowledge management in formation strategy2000.
- 9 – Nobel, Robert, knowledge Transfer in international Acquisitions1999.
- 10 – Domain , R, knowledge representation fev instructional analysis , Educational technology, 2004 .
- 11 – Mitroff, LAN mitroff, Crisis management and environmentalism : A natural fit “ California management , Review,vol,36,no2,winter , 1994.
- 12 – William, William Briggs, Taking cantor after crisis “HR magazine” vol,35,march1990. ,
- 13 – Steven, Steven ,Fink, crisis management planning of the inevitable, USA-Macron1986.
- 14 – Jayaraj, N, Tools for Thinking , prentice Hall, New York. 1997.
- 15 – Augustine , , Norman R., Augustine “ management The Crisis You tried to Prevent “ Harvard Business Review, 1994.

(الاستبانة)

أولا : المعلومات التعريفية :

1 - الجنس	ذكر	أنثى
2 - العمر		سنة
3 - التحصيل الدراسي	إعدادية	دبلوم فني
	بكالوريوس	ماجستير
	دكتورا	
4 - عدد سنوات الخدمة		سنة
5 - عدد سنوات الخدمة بمنصب مدير		سنة

ثانيا: نقل المعرفة

اتفق	إلى حد ما	لا اتفق
1 - تسعى المنظمة إلى نقل المعرفة للتحديد من يحتاج إلى المعرفة		
2- هل هنالك فرز دقيق لاختيار المعرفة المنقولة وبما ينسجم مع الحاجة الفعلية للمنظمة ؟		
3 - هل هناك نقل لتجارب الآخرين في كيفية التعامل مع الأزمات وتطبيقاتها ؟		
4 - نقل المعرفة يقلل من التكاليف الكلية للمنظمة عن طريق منع المنظمة من تكرار أخطاء المنظمة الأولى ؟		
5 - نقل المعرفة الموسع يساهم في إنجاح المنظمات وتطورها؟		
6- نقل المعرفة الموسع يسهل عملية استشراف مستقبل الأزمات؟		
7 - نقل المعرفة ترتبط بجوهر المشاكل التي تواجهها المنظمة ؟		
8 - استخدام وسائل نقل المعرفة بشكل كفوء يلعب دورا في سرعة تدفق المعرفة المنقولة واتخاذ القرار ؟		
9 - استخدام اتصال كفؤ يسهم في سرعة نقل المعرفة ؟		
10- من الضروري عند نشوب أزمة نقل صلاحيات إلى سلطة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف وفي ضوء المعرفة المنقولة ؟		

ثالثا : إدارة الأزمات

--	--	--

1 – هل الأزمة تشكل تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة ؟

--	--	--

2 – حدوث أزمة يزعزع الثقة بالمنظمة وبث الاضطراب ؟

--	--	--

3 – يمكن تفادي الأزمة بالاستعداد لمواجهة من خلال تطوير القدرات العملية لمتخذي القرار ؟

4 – أي الأدوات أكثر استخداما في استشراف مستقبل الأزمات :

--	--	--

أ – السيناريوهات

--	--	--

ب – المباريات

--	--	--

ج – المحاكاة

--	--	--

د – بحوث العمليات

--	--	--

5 – أدراك أهمية توقيت نقل المعرفة أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات ؟

--	--	--

6 – نظام الإنذار المبكر مهم لنقل المعرفة وتوصيل الإشارات إلى متخذي القرار بالوقت المناسب ؟