



## Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The Impact of knowledge dynamics on business sustainability –A Field Study in a Sample of Commercial Banks/ Baghdad

Israa Mohammed Karim\*, Ahmed Jadaan Hammad

College of Administration and Economics/University of Tikrit

#### Keywords:

Knowledge Dynamics, Business  
Sustainability, Commercial Banks.

#### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received	09 Jul. 2025
Received in revised form	24 Jul. 2025
Accepted	29 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER  
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Israa Mohammed Karim**

College of Administration and  
Economics/University of Tikrit



**Abstract:** The study aims to explore the nature of the relationship between knowledge dynamics, represented by (the areas of knowledge dynamics, rational knowledge, emotional knowledge, spiritual knowledge, and high knowledge dynamics) and business sustainability, represented by (business impact analysis, risk assessment, business continuity development plan, and continuous improvement). The study was based on a problem that focused primarily on the limited interest of commercial bank management in Baghdad in adopting knowledge dynamics and understanding its impact. In order to achieve the study objectives, and (210) questionnaires were distributed to a random sample. After (204) questionnaires were retrieved, it was found that the number of questionnaires valid for statistical analysis reached (202). The questionnaires that were not valid for statistical analysis, (2) were excluded. The collected data were analyzed using the statistical package (SPSS.V.27) and the statistical package (AMOS.V.26). The study results, which were consistent with its hypotheses, demonstrated a direct and significant impact of knowledge dynamics on business sustainability. These results are important in bridging the knowledge gap surrounding the study's variables. The study reached a set of conclusions, the most important of which was the interest shown by the bank managements in the research sample regarding the extent to which the study's variables were embodied. However, this interest was moderate.

## تأثير ديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية/ بغداد

احمد جدعان حماد

اسراء محمد كريم

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين ديناميكيات المعرفة المتمثلة بـ (المعرفة العقلانية، والمعرفة العاطفية، والمعرفة الروحية، ديناميكيات المعرفة العالية) وديمومة الأعمال المتمثلة بـ (تحليل تأثير الأعمال، تقييم المخاطر، خطة تطوير استمرارية الأعمال، التحسين المستمر). وانطلقت الدراسة من مشكلة ركزت بصورة أساسية على الاهتمام المحدود من قبل إدارات المصارف التجارية ببغداد بشأن تبني ديناميكيات المعرفة وإدراك مدى تأثيرها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم جمع آراء مجموعة من القيادات الإدارية في بعض من المصارف التجاري في بغداد، وتم توزيع (210) استبانة على عينة عشوائية، وبعد أن تم استرجاع (204) استبانة، تبين إن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (202)، وتم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2)، وتم تحليل البيانات المجمع باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.V.27) والحزمة الإحصائية (AMOS.V.26).

وأظهرت نتائج الدراسة والتي جاءت مطابقة لفرضياتها وجود تأثير مباشر ومعنوي لديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال، تعد هذه النتائج مهمة في تقليص الفجوة المعرفية حول متغيرات الدراسة. أما أبرز التوصيات فكانت ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين تطوير ديناميكيات المعرفة وعوامل قدرات ابتكار القيمة. هذا التكامل يضمن ليس فقط البقاء في السوق، بل النمو والازدهار من خلال التكيف المستمر مع المتغيرات، وتلبية احتياجات الزبائن المتطورة والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** ديناميكيات المعرفة، ديمومة الأعمال، المصارف التجارية.

### المقدمة

فرضت التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال اليوم على المنظمات ضغوطات كبيرة، وبالشكل الذي بدأ يفرض تهديداً على بقاء المنظمات في القطاعات التي تعمل فيها. أن القطاع المالي ومؤسساته المالية ومنها المصارف التجارية ليست بمعزل عن هذه التطورات. وقد دفع ذلك بالمنظمات إلى إعادة النظر في طريقة أداء الأعمال وبما يضمن لها التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة نحو الأساليب المعاصرة التي تضمن لها تحقيق التكيف مع معطيات بيئة الأعمال التي يسودها اقتصاد المعرفة والإبداع والابتكار في أداء الأعمال، فضلاً عن التوصل إلى الديمومة في ذلك. إذ تعد ديمومة الأعمال فلسفة عمل قائمة على اتخاذ خطوات استباقية لمواجهة التهديدات المحتملة وتداعياتها الممتدة على المنظمة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة، إذ باتت ديمومة الأعمال هدفاً استراتيجياً للمنظمات، لا سيما في القطاع

المالي الحيوي كالمصارف التجارية. فالتركيز على ديناميكيات المعرفة وقدرات ابتكار القيمة لم يعد ترفاً، بل ضرورة ملحة لضمان البقاء والنمو في سوق يتطور باستمرار.

تأسيساً على ذلك جاء هذا البحث ليلقي الضوء على مفاهيم في الفكر الإداري هي (ديناميكيات المعرفة، وديمومة الأعمال)، وبيان طبيعة العلاقة بين هذه متغيري ومدى تجسيدها في المصارف التجارية ببغداد. وبغية تحقيق ذلك تكون البحث من أربعة مباحث. تضمن المبحث الأول منهجية البحث بما تتضمنه من مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، وانموذج البحث وفرضياته. واختص المبحث الثاني بالجانب النظري، إذ تكون من محورين، تناول الأول مفهوم ديناميكيات المعرفة، فيما اشتمل المحور الثاني على موضوع ديمومة الأعمال. أما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي، وأما المبحث الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث الجوانب المرتبطة بمنهجية البحث التي تمثل بناءً أساسياً لمضامين البحث العلمي انطلاقاً من مشكلة البحث مع عرض للفقرات التي تمثل أهمية البحث ومن ثم أهداف البحث، مع تقديم لنموذج البحث وبيان فرضياته ثم استكمال بقية الفقرات الأخرى وكالاتي:

اولاً. **مشكلة الدراسة:** تعاني الكثير من المنظمات في العراق، لاسيما المصارف التجارية من الافتقار في تبني المعرفة واغفال الدور الذي تلعبه ديناميكيات المعرفة في مستوى الأداء، إذ تحتاج هذه المصارف التركيز على ديناميكيات المعرفة والاستثمار الأمثل في المعرفة والعمل على الارتقاء بمستوى المعرفة الموجودة لديها واكتساب معرفة جديدة وتفعيل كل ما من شأنه تعزيز ابتكار القيمة من أجل ضمان بقائها وديمومتها. وبذلك تتجسد مشكلة البحث الميدانية في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري البحث وتحقيق التكامل فيما بينها (ديناميكيات المعرفة وديمومة الأعمال)، لاسيما الدراسات العربية. فضلاً عن محدودية اهتمام إدارات المصارف التجارية بشأن تبني ديناميكيات المعرفة وتأثيرها في ديمومة الأعمال. وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس لمشكلة البحث كالاتي: (ما تأثير ديناميكيات المعرفة على ديمومة الأعمال في المصارف التجارية المبحوثة). وتتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وكالاتي:

1. هل تتوافر أبعاد ديناميكيات المعرفة في الميدان المبحوث؟
  2. هل تتوافر أبعاد ديمومة الأعمال في الميدان المبحوث؟
  3. هل هنالك علاقة بين ديناميكيات المعرفة وديمومة الأعمال في المصارف المبحوثة؟
  4. هل هنالك تأثير ديناميكيات المعرفة في تحقيق ديمومة الأعمال في المصارف المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تناولها، والموضوع الذي يسعى البحث إلى معالجته، فضلاً عن المنظمات التي شملها البحث والمتمثلة بالمصارف التجارية، وتجسدت أهمية البحث في الآتي:
- أ. يمثل البحث الحالي استكمالاً لجهود الباحثين السابقين ودراساتهم السابقة بشأن توضيح وتحديد أهمية المتغيرين (ديناميكيات المعرفة، ديمومة الأعمال).

ب. تحقيق استفادة للباحثين من خلال الطروحات الفكرية التي يتضمنها البحث واعتمادها مصدراً لدراساتهم مستقبلاً.

ج. تشكل متغيرات البحث جانباً مهماً في الفكر الإداري، لذا فإن التجانس والتكامل المعرفي والفكري بين متغيرات البحث وانسجام أبعادها اضاف عليها أهمية بالغة.

د. إن دراسة المتغيرات (ديناميكيات المعرفة) يؤدي إلى تحديد المستوى المطلوب من التأثير الإيجابي في ديمومة الأعمال في المصارف التجارية المبحوثة.

ثالثاً. **أهداف الدراسة:** في ضوء ما تم طرحه بصدد مشكلة الدراسة وأهميتها، فإن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل بمعرفة التأثير الذي تتركه ديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال في المصارف عينة الدراسة، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف وكالاتي:

1. التعرف على مدى توافر ديناميكيات المعرفة في الميدان المبحوث.

2. التعرف على مدى توافر ديمومة الأعمال في الميدان المبحوث.

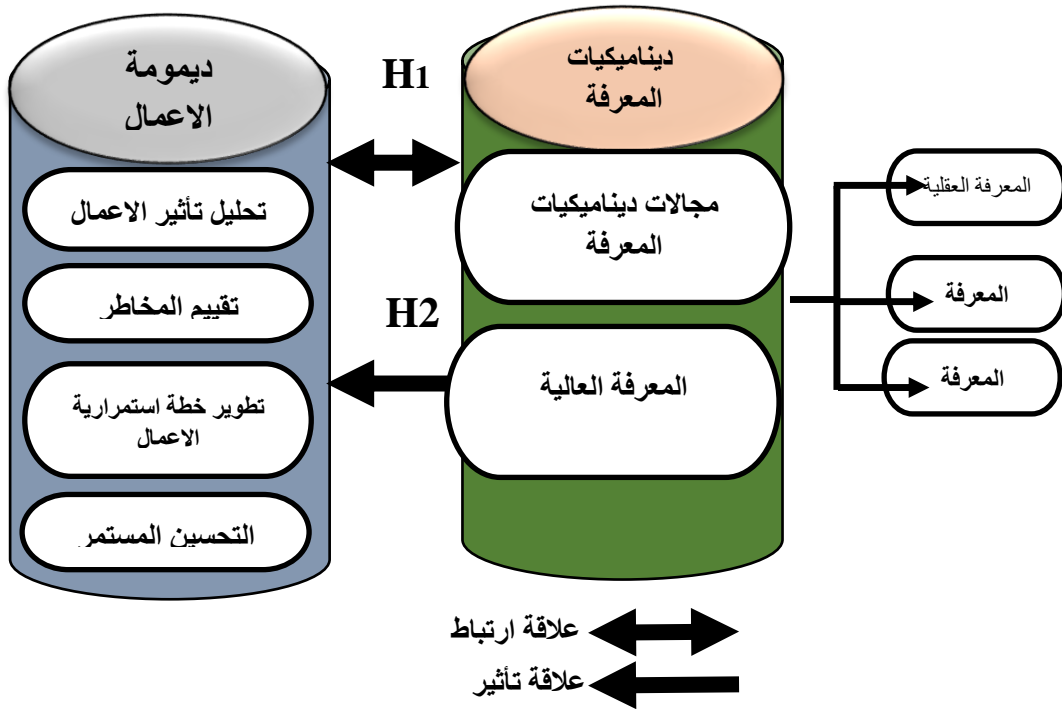
3. قياس طبيعة العلاقة بين ديناميكيات المعرفة وديمومة الأعمال.

4. اختبار مستوى تأثير ديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال.

**رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** ومن أجل تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل فعال، تم بناء نموذج ديناميكي لترجمة فكرة البحث إلى إطار عملي. ويمثل هذا النموذج صورة معبرة عن فكرة البحث، وقد تم تطويره بناء على افتراضات مستمدة من المناقشات الفكرية والمقترحات النظرية المتعلقة بديناميكيات المعرفة، وديمومة الأعمال. وقد تم تصميم النموذج لمعالجة مشكلة وأسئلة البحث بما يتوافق مع منهج ومنهج الدراسة. ويوضح الشكل رقم (1) علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية كما يتضح من الأسهم ذات الاتجاهين والأسهم على التوالي. ويعتمد النموذج الافتراضي للبحث على قياس كل متغير كما هو موضح في النموذج. ويشمل متغيرين رئيسية إلى جانب المتغيرات الفرعية الخاصة بكل منها.

❖ **المتغير المستقل:** هو المتغير الذي يؤثر في المتغير المعتمد والمتمثل في الدراسة الحالية بديناميكيات المعرفة والمكون من بعدين فرعيين رئيسيين هي (مجالات ديناميكيات المعرفة، ديناميكيات المعرفة العالية) وثلاثة أبعاد فرعية ثانوية للبعد الفرعي (مجالات ديناميكيات المعرفة) وهي: (المعرفة العقلانية، المعرفة العاطفية، المعرفة الروحية) وبحسب دراسة (Bratianu, 2016).

❖ **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتأثر قيمته في حالة تغير قيم المتغير المستقل والمتمثل في الدراسة الحالية بديمومة الأعمال ومكون من أربعة أبعاد هي (تحليل تأثير الأعمال، تقييم المخاطر، تطوير خطة ديمومة الأعمال، والتحسين المستمر) وبحسب دراسة (Labus, et al., 2020). لذا فالمخطط الفرضي لهذه الدراسة صمم كما في الشكل رقم (1)



شكل (1): الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة

**خامساً. فرضيات البحث:** تناول البحث الحالي طبيعة العلاقة بين ديناميكيات المعرفة ديمومة الأعمال. وتأسيساً على ذلك تتلخص فرضيات البحث بالآتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال.

سادساً. **حدود الدراسة:**

أ. **الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية للدراسة الحالية على المصارف بعض من التجارية في بغداد.

ب. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة الحالية من شهر كانون الأول لعام 2023م وحتى حزيران من العام 2025م، واشتملت المدة الزمنية تلك على المسح الاستطلاعي (التعرف على حقيقة وجود المشكلة) والمسح الأولي (إعداد أدوات الدراسة وإعادة تسمية المتغيرات) والمسح النهائي.

ج. **الحدود العلمية:** اشتملت الحدود العلمية للدراسة الحالية على المتغيرين الواردين في الدراسة، وأبعادها الفرعية، أما المتغيرين ومواقعها فكانت: المتغير المستقل (ديناميكيات المعرفة)، وقدرات ابتكار القيمة، ديمومة الأعمال متغيراً مستجيباً.

د. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية المديرين لتنفيذيين لبعض المصارف التجارية في محافظة بغداد وهي (الأهلي العراقي، التجاري العراقي، الشرق الأوسط، الموصل، بغداد، الائتلاف العراقي، الخليج التجاري، التنمية الدولي، اشور، وسومر).

**سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تهتم هذه الفقرة في بيان الأساليب الإحصائية التي تستخدمها الدراسة من أجل الوقوف على مجموعة من النتائج المهمة، التي تصب في معالجة أوجه القصور، الذي تعاني منه المؤسسات المعنية، وعليه فإن هذه الأساليب تصب في حزميتين إحصائيتين هما الحزمة الإحصائية (SPSS.V.27) والحزمة الإحصائية (AMOS.V.26)، ومن ثم فإن هذه الأساليب تنعكس في:

1. الوسط الحسابي الموزون: لقياس مستوى اتجاه اجابات عينة الدراسة.
2. الانحراف المعياري: لقياس مستوى تشتت الاجابات عن وسطها احسابي.
3. الأهمية النسبية: لقياس مستوى توافر فقرات متغيرات الدراسة لدى الشركة المدروسة.
4. ترتيب الأهمية: لبيان مستوى أهمية فقرات متغيرات الدراسة لدى الشركة المدروسة.
5. معامل كرونباخ الفا: لقياس ثبات المتغيرات في اداة القياس.
6. معامل ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرين.
7. معامل التفسير (R2): لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التغيرات، التي تطرأ على المتغير التابع.
8. نموذج معادلة الانحدار

**ثامناً. وصف مجتمع وعينة الدراسة:** يعد الاختيار الملائم لمكان تطبيق الدراسة، والمجتمع المدروس من الجوانب الأساسية التي تحقق دقة وصحة النتائج، وفي اختبار فرضيات الدراسة، لذا سيتم اختيار بعض المصارف التجارية المدروسة في محافظة بغداد (مصرف الأهلي العراقي، التجاري العراقي، الشرق الأوسط، مصرف الموصل، مصرف بغداد، الائتمان العراقي، الخليج التجاري، مصرف التنمية الدولي، مصرف اشور، مصرف سومر) مكان تطبيق الدراسة، والقيادات الإدارية مجتمعاً للدراسة للمستويات الوظيفية (مدير، معاون مدير، مسؤول قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)، وقد تمثلت العينة مجموعة من القيادات الإدارية إذ تم اختيار هذه الفئة لصلتهم المباشرة باتخاذ القرارات الإدارية، وصلتهم بأهداف وشكله الدراسة المصارف المدروسة، والبالغ عددهم (377) مدير، من أجل تحديد حجم العينة المناسب، وقد تم الاستعانة بالمعادلة الآتية، التي ذكرها (Steven K. Thompson, 2012: 59) الخاصة بتحديد حجم العينة،

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

N = حجم المجتمع

z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d = نسبة الخطأ وتساوي 5%

p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

واستناداً إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (191) مدير على الأقل، لذلك تم توزيع (210) استبانة على عينة عشوائية، وبعد أن تم استرجاع (204) استبانة، تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (202) استبانة وهو العدد أكبر من العدد المطلوب، لتمثيل المجتمع خير تمثيل. كما موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1): الاستجابة افراد العينة المدروسة

الحالة	الموزعة	غير المسترجعة	غير صالحة	الصالحة للتحليل
العدد	210	6	2	202
النسبة المئوية	100.00%	2.86%	0.95%	96.19%

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

### المحور الأول مفهوم المعرفة وديناميكياتها

أولاً. مفهوم ديناميكيات المعرفة: تتعدد تعريفات المعرفة وتتفاوت على وفق السياق الذي تتجسد فيه، وهكذا فإن وضع تعريف للمعرفة يرتبط بالسياق، فضلاً عن فلسفة الباحثين ورؤيتهم لهذا المفهوم (Fernandez & Sabherwal, 2015)؛ (Shehabat, 2020)؛ (Zaied & Zaied, 2012)، فشمولية المفهوم واتساع مساحته مضامينه الفكرية يضيفي صعوبة بشأن تقديم مفهوم محدد للمعرفة يحظى بقبول الأطراف كافة ويغطي تفصيلاته، وعلى الرغم من ذلك ظهرت الكثير من التعريفات التي تبناها الباحثون بصددهم لمفهوم المعرفة.

المعرفة مفهوم مجرد متحرر من العالم الفعلي، وتتكون من نوعين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن تدوينها في شكل وثائق أو أشكال ملموسة أخرى بحيث يمكن نقلها وتوزيعها والتعبير عنها بسهولة، والمعرفة الضمنية هي المعرفة غير المرئية الموجودة داخل الشخص، يتم جمعها واكتسابها من الخبرة، نظرًا لأنها موجودة داخل الشخص، فمن الصعب مشاركتها مع الآخرين (Ismail & Supanto, 2024: 635).

أما إدارة المعرفة فهي عملية تقوم بها المنظمة الهدف منها استكشاف قيمة الموجودات الفكرية وإبرازها، وحجم المعرفة التي تمتلكها تلك المنظمة، وبما يجعل منها قيمة مضافة للمنظمة بغية زيادة قدرتها التنافسية (Leksono, 2024: 146). وتتضمن إدارة المعرفة عملية متكاملة لابتكار المعرفة ونشرها واستعمالها بغية الارتقاء بمستويات الأداء (Uto et al., 2024: 2).

أشار (Arjoun & Boudabbous, 2024: 83) إلى أن المنظمات في سعيها للتكيف مع التحديات البيئية غير المؤكدة وغير المتوقعة، تواجه بشكل متزايد تحديات خطيرة في البيئة العالمية. فقد أدى التطور في الاقتصادات إلى تحويل الثروة الحقيقية للمنظمات من الملموسة إلى غير الملموسة وأصبح من المهم تحسين كفاءة المنظمة واستدامتها من أجل اكتساب مهارات وقدرات ذات قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد، فالمنظمات بمثابة عمليات ديناميكية تدعمها تفاعلات أعضائها لأنشاء المعرفة وتراكمها واستعمالها لتحسين الأداء التنظيمي، وبذلك ظهر مفهوم ديناميكيات المعرفة الذي اقترن مع المعرفة بالمنظمات.

تعد ديناميكيات المعرفة مفهومًا معقدًا يعكس تباين المعرفة في الزمان والمكان، أي تحول المعرفة. ويشير مفهوم ديناميكيات المعرفة إلى التباين في الوقت في أي نوع من مظاهره، ولكن التركيز على التباين في الوقت يظهر عندما نعد المعرفة أو رأس المال المعرفي بمثابة مخزون في منظمة أو شبكة يُعرف التباين في الفضاء بشكل عام باسم تدفق المعرفة ويكون تدفق المعرفة ممكنًا عندما يكون هناك تدرج في توزيع المعرفة ضمن سياق تنظيمي معين (Bratianu & Alexeis, 2023: 140). اقترن تطور ديناميكيات المعرفة بالباحث (Nonaka) والمرتبطة ببناء المعرفة التنظيمية بوجود عدد من الفرضيات، وهي: استمرارية المعرفة، ارتباط المعرفة بالواقع، تمثل المعرفة مزيجاً من التفكير والعمل، انبثاق المعرفة من تفاعل الأفراد (حماد، 2022: 360). عملية الاهتمام بديناميكيات المعرفة من حيث حمايتها وتخزينها وتعلمها وتحويلها وتطبيقها وتحديثها، وذلك عبر حماية المعرفة بشكل دائم، وتخزينها وفقاً لسياسة موحدة، وتعلم طرق نقل المعرفة وتحديث المعرفة في ظل التغيرات البيئية والإفادة من خبرات العاملين بالشركة (عبد المجيد، 2020: 33). تضيفي الخاصية الديناميكية للموجودات المعرفية مع ديمومة التعزيز لهذه الموجودات عبر الارتقاء بمستوى المعرفة الجديدة تعقيداً على ديناميكيات المعرفة، لذلك ينبغي الأخذ بعين الاعتبار التعامل مع عملية التطوير تجاه بناء

الديناميكيات (شرافاتي، 2021: 35). وديناميكيات المعرفة هي مجموعة من العمليات تتسم بالاستمرارية، والتي تعد جانباً حيوياً لدى الأفراد العاملين في المنظمة، فضلاً عن هياكلها الجماعية والمادية، ويتم ذلك عبر أي وقت داخل المنظمة، وتعد بمثابة الركيزة الأساسية التي تتيح وسائل لتوجيه المعرفة بشكل فاعل سواء يتم ذلك داخل المنظمة أو خارجها (الانصاري ومحمد، 2021: 359). تتضمن ديناميكيات المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات تتولى نقل متعدد الأوجه للمعرفة، والذي يشمل جانبيين هما المعرفة الضمنية والمعرفية الصريحة، إذ تتسم المعرفة بديناميكية معينة، قد تكون فطرية متأصلة في الفرد فيما يرتبط بالخصائص المعرفية وآلية تحركها في البيئة المحيطة، وهذه المعرفة لا تتأثر بمسبب محدد أو طرف معين، وإنما يكون تطورها طبيعياً (Mare, 2019: 219).

تتمثل هذه الديناميكيات في المقدرة على تحويل المعرفة الموجودة في المنظمة إلى شكل آخر يكون أكثر منفعة، ويرتبط الأمر بقدرة المنظمة على تحقيق ذلك عبر ما تمتلكه من مؤهلات، والديناميكيات تتجسد في آليات توظيفها المنظمة لتحقيق التحول بشكل متكامل، فتتخلص المنظمة من الحجم المعرفية غير النافعة، فضلاً عن تحقيق ميزة تتمثل في استبدال المعرفة القديمة بأخرى ذات منفعة أكبر (Obitade, 2019: 6).

يتضح من العرض السابق أن ديناميكيات المعرفة هي آليات معرفة إجرائية متجددة ووجودها مرتبط بوجود المنظمة واستمرارها واستعدادها لتبني هذه الديناميكيات، وتقوم هذه الديناميكيات على أساس التباين في المعرفة الموجودة والتحول نحو معارف أخرى في المنظمة، وإن هذا التباين مرتبط بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتمثل ديناميكيات المعرفة في الاختلاف بين الجوانب المعرفية وتحولاتها بالمنظمة، فضلاً عن الاختلاف بالمعرفة بين الموظفين العاملين في المنظمة، واعتماد هذه الديناميكيات يستند إلى اكساب معرفة ونشرها داخل المنظمة.

**ثانياً. عمليات ديناميكيات المعرفة:** تتمثل عمليات ديناميكيات المعرفة بالأنشطة القائمة على المعرفة المترابطة التي يؤديها عدد كبير من الجهات الفاعلة في العالم الاجتماعي التقني، بما في ذلك المنظمات الداعمة والكيانات الحاسوبية والجهات الفاعلة البشرية، التي تؤدي إلى ابتكار القيمة بشكل مشترك داخل المنظمة وبين المنظمات (Dragicevic et al, 2020: 201)، وفي هذا الصدد سيتم تناول عدد من النماذج التي حظيت بانتشار واسع في الأدبيات ذات الصلة.

## 1. نموذج SECI:

أ. **التنشئة الاجتماعية Socialization:** نقطة الشروع في خلق المعرفة ضمن الديناميكيات هي التنشئة الاجتماعية، وذلك لأنها تشكل جانباً أساسياً ودالة لصياغة عملية التفاعل بين الموظفين العاملين في المنظمة ومشاركتهم في المعرفة الضمنية، ويتم ذلك عبر التجربة والخبرة بغية أن يتم تفاعل المنظمة كتشكيل مع بيئتها المحيطة، إذ يتم تحقيق ذلك من خلال عملية مؤازرة بين أطراف المنظمة كافة فيما يرتبط بأفعالهم وحواسمهم، ولن يحدث هذا الأمر إلا بتعايش الأطراف سوية، فضلاً عن مقدرتهم على مشاركة بعضهم البعض بالتجارب، وفهم الدافع لدى كل طرف (Bratianu, 2015: 4).

ب. **التجسيد Externalization:** يتضح التجسيد في عملية التحول للمعرفة الضمنية إلى أخرى ظاهرة وواضحة، وهنا تظهر وسائل كثيرة لهذا التحول منها ما يرتبط بالكلمات ومنها ما يرتبط بالتلميحات والإشارات ولغة الجسد وغيرها من الوسائل (Mare, 2010: 219). والتجسيد عملية تفكير ويعتمد نجاح التحويل الفعال على القدرة على توظيف الاستعارات والقياسات والنماذج المعرفية، تعتمد كفاءة الاستعانة بمصادر خارجية إلى حد كبير على مستوى التعليم وتحفيز الأفراد (Bejinaru, 2016: 520). وتحويل المعرفة هنا يتم عبر الكتابة أو الترميز أو أي أشكال أخرى للمعرفة، وتتسم هذه العملية

بالتعقيد لأنها مرتبطة بمظاهر المعرفة الضمنية للفرد الذي يمتلك المعرفة، سواء أكانت على المستوى الفردي أم الجماعي أم إذا شكلت المستوى التنظيمي ككل (ياسين، 2007: 95).

**ج. الجمع أو الدمج Combination:** يتم في هذه العملية عملية تحول للمعرفة الضمنية من أشكالها الحالية إلى أشكال أخرى، وبذلك تظهر معرفة ظاهرة أو صريحة جديدة، إذ يتم دمج هذه المعرفة الجديدة معاً (Mare, 2016: 520).

يشتمل الجمع على ثلاث عمليات. أولاً، يتم جمع المعرفة الصريحة من داخل المنظمة إلى خارجها ومن ثم مزجها. ثانياً، يتم نشر المعرفة الصريحة الجديدة على أعضاء المنظمة. ثالثاً، المعرفة الصريحة يتم تحرير المعرفة أو معالجتها داخل المنظمة بحيث تصبح أسهل في الاستعمال. "والجمع عملية اجتماعية تقوم على نقل المعرفة الصريحة. يحدث الجمع في سياق تنظيمي محدد تم تصميمه وتنفيذه لهذا الغرض (Bejinaru, 2016: 520).

**د. الاستيعاب الداخلي Internalization:** العملية الأخيرة هي الاستيعاب الداخلي، إذ يتم تحويل المعرفة الصريحة الظاهرة حديثاً مرة أخرى إلى معرفة ضمنية. إذا تم استيعاب تجارب معينة من خلال التنشئة الاجتماعية، والتخريج، والجمع كقاعدة معرفية ضمنية للأفراد في شكل أنماط فكرية مشتركة أو خبرة فنية، فأنها تصبح أصولاً قيمة. ومن هذا المنظور، فإن الاستيعاب الداخلي هو عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية. لديها علاقة وثيقة جداً مع التعلم العملي. يعد استيعاب المعرفة مفيداً لتوسيع المعرفة الضمنية الخاصة بأعضاء المنظمة وإعادة ترتيبها (Bejinaru, 2016: 520).

**ثانياً. أبعاد ديناميكيات المعرفة:**

1. **مجالات ديناميكيات المعرفة:** في الوقت الحاضر تحول التركيز من المعرفة الضمنية والصريحة إلى مفاهيم أوسع بكثير، المعرفة العقلية والمعرفة العاطفية والمعرفة الروحية، فشملت الجزء العقلاني من عملية التفكير، والخبرة المساعدة، ثم اتضح العنصر العاطفي للمعرفة في مركز الصدارة لبعض الوقت بسبب مفهوم الذكاء العاطفي الذي قدمه دانيال كولمان (Daniel Golman)، ثم تغيرت التوجهات استناداً إلى الثقافات، فتحول الأمر إلى النفس متمثلة بالمعرفة الروحية (Bratianu & Orzea, 2009: 897).

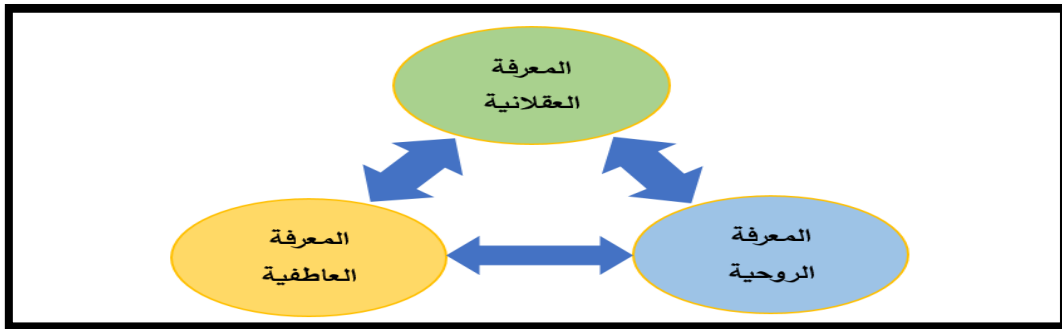
وقد حدد براتانو (2013) ثلاثة أشكال أساسية للمعرفة: المعرفة العقلانية، والمعرفة العاطفية، والمعرفة الروحية (Bratianu, 2016: 325). والشكل رقم (18) يوضح هذه الأبعاد.

**أ. المعرفة العقلانية:** تتضح هذه المعرفة من نتيجة التفكير العقلاني واستخدام اللغة للتعبير عن الأفكار وهي عنصر واضح في ثنائي المعرفة. تهيمن المعرفة العقلانية على أدبيات إدارة المعرفة لأنها تعد موضوعية وعلمية. تعتمد النظرية الاقتصادية للأعمال والإدارة، على المعرفة العقلانية وقدرتها على التعبير عن البيانات النوعية والكمية، ومن البديهي أن العلم يقوم على المعرفة العقلانية، ونتيجة لذلك، تهيمن المعرفة العقلانية على الحياة التنظيمية لأن الاتصالات تتم باستخدام المعرفة الصريحة، وتتم كتابة جميع الوثائق باستخدام المعرفة الصريحة، ومع ذلك، ينبغي أدراك ظهور اتجاه جديد في الإدارة يركز على الحدس (Navarro et al., 2023: 2116)، ويتم توظيف المعرفة العقلانية واستثمارها بشكل في تكنولوجيا المعلومات وإدارتها واتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من الجوانب الإدارية (اللامي والزبيدي، 2023: 22). تعتمد نظرية المعرفة متعددة المجالات على افتراض أنه على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي هناك ثلاثة مجالات أساسية للمعرفة: العقلانية والعاطفية والروحية، وترتكز الديناميكية الجديدة للمعرفة على افتراض أساسي مفاده أن مجالات المعرفة الثلاثة هذه في تفاعل مستمر ويمكن أن تتحول المعرفة من كل مجال إلى معرفة أي مجال آخر.

ب. **المعرفة العاطفية:** تمثل المعرفة العاطفية نقطة الشروع الأولى لتعزيز عملية التعاطف الايجابي للفرد مع الآخرين بناءً على المودة والتراحم والقبول، والمعرفة العاطفية مفهوم سيكولوجي متعدد المضامين يتجلى في قدرة الفرد على أدراك عواطفه وعواطف الآخرين ومشاعرهم، بغية فهم معانيها بالشكل الذي لا يقتصر على شعوره أو شعور الآخرين، وإنما توظيف كل ذلك في بلورة افكاره وصقل استجاباته تجاه نفسه وتجاه الآخرين (محمود والعبيدي، 2023: 90). إن المعرفة الضمنية هي الجزء المخفي من جبل الجليد، وإن المعرفة العاطفية جزء مهم منه. إذ تنتمي الرؤى والحدس الذاتي إلى هذه الفئة من المعرفة العاطفية، ويتم إنشاء المعرفة العاطفية عن طريق العواطف، ويتم دمجها مع المعرفة الإدراكية في تمثيلنا العقلي للعالم، يمكن وصف العواطف ببساطة بأنها ردود أفعال محددة تجاه الأحداث والعوامل وأفعالها والأشياء، فضلاً عن ذلك، تعد العاطفة أمراً أساسياً في المنظمات، كونها بمثابة طيف من المعرفة التي تسمح للناس بالحصول على ردود فعل كافية تجاه القوى الخارجية المختلفة، تحتوي العواطف على المعرفة العاطفية الناتجة عن المحفزات العاطفية (Bratianu & Orzel, 2014: 43). على الرغم من أنه تم التعامل مع العاطفة والإدراك في معظم الأوقات كمجالين منفصلين للبحث وكيانين مستقلين، إلا أنهما متشابكان بشكل لا ينفصل، فالمشاعر تؤثر على الأفكار والأفعال، التي بدورها يمكن أن تؤدي إلى ردود أفعال عاطفية جديدة، ويوظف مفهوم الفكر العاطفي لوصف التداخل الذي يظهر بين مجالات العاطفة والإدراك (O'Rorke & Ortony, 1994: 283).

ج. **المعرفة الروحية:** تُعرف الروحية بوصفها بحث شخصي عن المعنى والغرض في الحياة، وهي تستلزم الارتباط بالمعتقدات والقيم التي يختارها الفرد ذاتياً، مما يحفزه على تحقيق كيانه الأمثل، ويكون هذا الارتباط يجلب الإيمان والأمل والسلام والتمكين. والنتيجة هي الفرح، ومسامحة النفس والآخرين، والوعي وقبول المشقة والفناء، والشعور المتزايد بالرفاهية الجسدية والعاطفية والقدرة على تجاوز عجز الوجود (Perry, 2016: 4).

تشكل المعرفة الروحية المكون الثالث للثلاثي للمعرفة، إذا كانت المعرفة العقلانية تعكس فهمنا للعالم المادي الذي نعيش فيه، والمعرفة العاطفية تعكس فهمنا لعواطفنا ومشاعرنا الجسدية، فإن المعرفة الروحية تعكس فهمنا لمعنى وجودنا. إنها يتجاوز ملموسية أجسادنا والبيئة الخارجية. فهي تهتم على المستوى الفردي بالإجابات المحتملة لأسئلة أعمق تتعلق بوجودنا، إن الهدف من الحياة هو بلا شك معرفة الذات. لا يمكننا أن نعمل ذلك إلا إذا تعلمنا أن نتعرف على أنفسنا مع كل ما يعيش، أي المعرفة الروحية (Maxwell, 2007: 274). والشكل رقم (2) يوضح ذلك.



شكل (1): هيكل ديناميكيات المعرفة

Bratianu, C. (2016), Knowledge Dynamics, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol.4, No.3, p. 333.

2. **ديناميكية المعرفة العالية (الانتروبية):** يوصف مفهوم الانتروبية على انه مفهوماً ديناميكياً حرارياً ظهر في القرن التاسع عشر من العالم كلوسيويس Clausius الذي حدد من خلاله ما يترتب من نتائج معروفة مفادها انسياب الحرارة وتدفقها من الجسم الساخن إلى الجسم البارد، ثم ظهرت جوانب أخرى أكثر تفصيلاً للانتروبية بفضل العالم النمساوي بولتزمان Boltzman وذلك عام 1872. ثم عرف مصطلح الانتروبية في منتصف القرن الماضي على أنه عاملاً رياضياً لقياس الطاقة غير المتاحة في النظام الحراري (عبد الله، 2016: 4).

عرفت الانتروبية وإدارة المعرفة على أنها دالة لوغاريتمية للتوزيع الاحتمالي لمجموعة محدودة من الإشارات الكهربائية داخل قناة اتصال هندسية. لا يوجد أي معنى في مفهوم المعلومات هذا وفي وظيفة انتروبية المعلومات المرتبطة به. في إدارة المعرفة، تكون المعلومات نتيجة لمعالجة البيانات ضمن مجال من المعاني، تصبح البيانات معلومات عن طريق إضافة قيمة بطرق مختلفة، فالمعلومات لها معنى، فهي تعلم المتلقي بحدث معين وتغير مستوى معرفته، علاوة على ذلك، المعرفة هي نتيجة لمعالجة المعلومات (Davenport and Prusak, 2000: 5).

يمكن أن تكون قيمة أنتروبية المعرفة مؤشراً جيداً جداً لتوزيع المعرفة على مستوى معين داخل المنظمة، في لحظة معينة من الوقت نظراً لأن ديناميكيات المعرفة تختلف مع مرور الوقت، أن خلق المعرفة هو عملية داخلية لتوليد معرفة جديدة، ولتغيير قيمتها، وهذا أمر مهم، وخاصة في المنظمات كثيفة المعرفة التي تتمتع بدرجة عالية من الإبداع والابتكار، ومن المهم هنا النظر في المساهمات الفردية في خلق المعرفة من خلال الأفكار الجديدة ودور الفريق في تطوير هذه الأفكار وتضخيمها، إذ ينبغي فهم أنشاء المعرفة التنظيمية على أنها عملية تعمل (تنظيمياً) على تضخيم المعرفة التي أنشأها الأفراد وبلورتها على مستوى المجموعة من خلال الحوار أو المناقشة أو تبادل الخبرات أو الملاحظة (Nonaka & Takeuchi, 1995: 239)، وتوضح الأنتروبية مستوى قوة تجسيد ديناميكيات المعرفة، وهذا يعني القيمة والمنفعة الناجمة عن التحولات على وفق ثلاثة أنواع من المعرفة هي المعرفة العقلانية، والمعرفة العاطفية، والمعرفة الروحية، واستناداً إلى تحول رئيس للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتتفاعل المعرفة الثلاثة للأنتروبية بشكل لا خطي مما يعزز أو اصر الترابط بينها (اللامي والزبيدي، 2023: 22)، والافتراض الذي تستند إليه الأنتروبية مفاده أن هذه المجالات الثلاثة هي في حالة تفاعل مستمر، ولديناميكيات المعرفة دور فاعل في النجاح الاستراتيجي للمنظمة (Bratianu & Vatamanescu, 2017: 149). يظهر أن مفهوم الأنتروبية مستق من علم الفيزياء والمتضمن انسياب الحرارة وتدفقها بين الاجسام. ولوجود توافق في فكرة انسياب المعرفة وتدفقها بين المجالات تم توظيف المصطلح في ديناميكيات المعرفة، التي تقضي إلى تحقيق فهم أكبر لجوانب مفاهيمية عبر استعارة أشياء من العالم المادي، بغية ايضاح مفهوم المعرفة الذي يتسم بوصفه غير محدد مادياً، ويبقى هذا الأمر يمثل تعبيرات مجازية، وهكذا يتضح أن الأنتروبية تمثل تجسيدا لديناميكية المعرفة، فالنشر بالمعرفة يؤدي إلى تدفقها من سياق إلى آخر، الأمر الذي يعني انتشار وتميز معرفي في ارجاء المنظمة، مما يفضي إلى الإبداع والابتكار في الأداء.

### المحور الثاني ديمومة الأعمال

أولاً. **مفهوم ديمومة الأعمال:** يمكن أن تحقق بعض المنظمات الديمومة في بيئة اعمالها وتستمر لفترة طويلة في أداء الأعمال، وهناك منظمات تتعرض للفشل في ذلك، إذ يبقى الأمر مقروناً بحجم

المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه ومستوى النضج والثقافة التنظيمية وجوانب أخرى، لذا لا يوجد مؤشر معياري يعبر عن ديمومة المنظمة (عبد وآخرون، 2022: 29). وتمثل الديمومة قدرة المنظمة بشأن تحقيق المنفعة من مواردها عبر استمرارية أعمالها والمحافظة على الأداء، وبذلك فهي نهج يؤثر في تعزيز الاستمرارية أعمالها والمحافظة على الأداء (Ifeoma et al, 2019: 76).

وديمومة الأعمال هي عدد من الإجراءات التي تتبناها المنظمات والتي تنسم بالموضوعية العالية الهادفة إلى تعزيز استمرار الأعمال من خلال توازن المنظمة بوصفها نظام وتفاعلها مع الأنظمة الأخرى المحيطة بها (مشكور وآخرون، 2022: 433). تعرف ديمومة الأعمال بأنها تجديداً للموارد وتحسينها وبذلك فهي استراتيجية لبقاء المنظمة مع ترتيب انظمتها، وبما يتيح أداء المهام بشكل مناسب ولفترات طويلة وبشكل مستمر من دون انقطاع (Passalidou & Wagner, 2016: 17). وتعرف ديمومة الأعمال على أنها تطوير يتسم بانه ابداعياً وخلاقاً ومستمرأ بشأن توظيف الوضع الحالي والتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمة عبر التوجهات الابتكارية المستمرة والممارسات الاستباقية (Lozano, 2013: 33).

وتعد ديمومة الأعمال نهجاً شاملاً لإدارة التحديات والمخاطر (Lutz, 2020: 33). لذلك يصفها الباحثون على أنها مقدرة إدارة المنظمة على تشخيص الأحداث التي تؤثر بطريقة معينة وبمستوى محدد في أنشطة المنظمة، لاسيما الحيوية منها (Esbensen, 2021: 2).

يظهر من عرض المفاهيم المرتبطة بديمومة الأعمال أنها مجموعة من الآليات تمثل بمجملها القدرة التي تتمتع بها إدارة المنظمة على التصدي لكل التحديات والمخاطر التي تشتمل عليها بيئة المنظمة، والاستمرار بأداء الأعمال عبر التعامل مع تلك التحديات والتكيف معها واحتواء آثارها السلبية على المنظمة من دون اختلال بمستوى الأداء في ظل هذه الظروف.

**ثانياً. أهمية ديمومة الأعمال:** تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيير المستمر وما ينجم عنه من اضطراب دائم، وبغية الاستمرار بالعمل في مثل هذه البيئة، تراعي المنظمات التي تحقق لها الديمومة، وهكذا، فإن ادارات المنظمات تولي اهتماماً استثنائياً لديمومة الأعمال، إذ تتمثل أهمية ديمومة الأعمال للمنظمات في جوانب كثيرة ومن أبرزها الآتي:

حظي مفهوم الديمومة في الأعمال بأهمية كبيرة فأصبح من الحقول التي أثارت انتباه واهتمام الباحثين، لاسيما في المنظمات التي تسعى للبقاء على المدى البعيد، ويعزى ذلك إلى اعتماد الديمومة على السمات الداخلية والخارجية للمنظمات، ووجود حالة من التوافق بين هذه السمات بغية أن تحقق المنظمة التماسك ضماناً لبقائها (Merad et al., 2014: 18).

يعد مفهوم ديمومة الأعمال حقلاً دراسياً يحظى بأهمية كبيرة، لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن العشرين واستناداً إلى التجارب على ارض الواقع، تعد ديمومة الأعمال حقلاً متعدد التخصصات تروم ادارات المنظمات من خلاله زيادة المرونة التنظيمية عبر تشخيص التحديات والمخاطر الفعلية والمحتملة التي قد تواجه المنظمة في عملها، مما يعني أن ديمومة الأعمال أحد أهم توجهات الإدارة الاستراتيجية (Yaman, 2021: 52).

تسهم ديمومة الأعمال في التخفيف والحد من الحوادث الخطرة التي تتعرض لها المنظمة وذلك عبر آليات وعمليات تحقق الاستجابة السريعة والأنية للارتقاء بمستوى أداء الأعمال، إذ يقترن ذلك بالتخطيط الفاعل وإعداد استراتيجيات موقفيه للأحداث الطارئة المتوقعة في المستقبل للتعامل معها بغية التقليل من تداعياتها السلبية (Abu Rumman, 2022: 5). وتتمثل أهميتها بوصفها

توجهاً استباقياً يساعد في الارتقاء بفاعلية العمليات المستمرة ذات الصلة بأداء المنظمة والمرتبطة بسبل التصدي للتهديدات وتداعياتها على المنتجات الحرجة التي تقدمها المنظمة من أجل إرشاد المنظمة وتوجيهها بغية ضمان تحقيق أهدافها الرئيسية في إطار الظروف كافة، سعياً من إدارة المنظمة لتأكيد استمرار أعمالها، وبذلك تكون ديمومة الأعمال أمراً حاسماً للمنظمة (Lutz, 2020: 3). وتساعد إدراك المؤثرات وفهماها على الأداء التنظيمي وذلك لأنها تعد أحد العوامل المعززة لقدرة المنظمة بشأن تبني المرونة وتحمل اعباء الضغوط الداخلية والخارجية وبما يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية (Bakar, et al., 2015: 129). وتتضح أهميتها في كونها تتيح لإدارة المنظمة امكانية ابتكار فرص للعمل الجماعي لمواجهة الآثار السلبية لمخاطر التحديات والاضطراب التي تتضمنها البيئة للمنظمة، فضلاً عن تعزيز الخبرة والتعلم (Asgary, 2016: 51)، ويشير الباحثون إلى أهميتها بأنها لا تقتصر في كونها استجابة بشأن المخاطر التي تواجه المنظمة في بيئة العمل، وإنما هي عنصر حاسم في نظام القيمة وفلسفة عمل تنتهجها المنظمات للبقاء في السوق والمحافظة على تنافسيتها في البيئة التي تحيط بالمنظمة (المعاضدي ومحمد، 2016: 506).

### ثالثاً. أبعاد ديمومة الأعمال:

1. **تحليل تأثير الأعمال:** تتكون أي منظمة من عدد من الأعمال، ويتمثل تحليل هذه الأعمال بوصفه اجراء يسهم في تحديد الواجبات، فضلاً عن الخصائص اللازم توافرها لدى الاشخاص الذين ينبغي تعيينهم لشغل هذه الوظائف (ديسلر، 2012: 108). يعد تحليل الأعمال أحد الأساليب العلمية الذي الحقائق المرتبطة بالوظائف من خلال تجزئتها إلى عناصرها الأولية، إذ يتم بعد تحديد المهام ذات الصلة بكل عنصر، فضلاً عن المهارات التي ينبغي توافرها لأداء كل وظيفة (عباس، 2011: 53). يعد تحليل تأثير الأعمال بمثابة تمرين في التركيز على الأشياء المهمة للمديرين المعنيين، ويقدم أيضاً تحليلاً لبعض الخصائص المميزة لموارد المنظمة وأنظمتها وعملياتها لضمان عملية إدارة ديمومة الأعمال كاملة وشاملة وفعالة من حيث التكلفة، ومن الضروري إجراء تحليل تأثير الأعمال الشامل من أجل توفير فهم للمنظمة بشكل عام ومتطلبات التعافي الخاصة بها (Elliott et al., 2010: 17). ويتولى تحليل تأثير الأعمال أيضاً مهمة تصنيف الأنشطة التجارية ذات الأولوية للتعافي، فضلاً عن تحديد التبعات الداخلية والخارجية جميعها المرتبطة بالأنشطة الحرجة وتحديد مقدار الوقت اللازم لاستعادة العمليات، علاوة على ذلك، تتعامل إدارة المنظمات مع تحديد التأثير على دخل الأنشطة التجارية المختلفة، والذي ينعكس في الحسابات، ومن ثم، ينبغي التحقق من الاستنتاجات المتوازنة للتحليل والتقييم والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، إذ سيتم توفير نتائج هذا التحليل كأساس لتحديد ديمومة أعمال المنظمة (Krahulec, J. & Jurenka, 2015: 32).

2. **تقييم المخاطر:** تواجه المنظمات في الوقت الحالي بيئة حركية ومعقدة تنطوي على مخاطر، الأمر الذي يؤدي إلى استعداد المنظمة لمواجهة تلك المخاطر أثناء الكوارث الكبيرة عبر إدارة ديمومة الأعمال، فضلاً عن إدارة المخاطر (Asgary, 2016: 52). والمخاطرة مفهوم يتم من خلاله التعبير عن حالات اللاتأكد ذات الصلة بالأحداث التي تطرأ على المنظمة وتؤثر في مستوى جودة الأداء الخاص بها (الاعرج، 2014: 11). وتُعرف المخاطر بأنها حدث أو موقف يتسم بعدم التأكد الناجم عن حدوث تأثير سلبي على أهداف المنظمة (السوسي وآخرون، 2017: 2). ويمكن أن يتم تقدير المخاطر التي تم تقييمها عبر مدخلين: الأول نوعي، إذ يتم وصف المخاطر بالكلمات، وتصنيفها إلى فئات وصفية، أما المدخل الآخر فهو كمي، إذ يتم تقديرها التي تم تقييمها عددياً؛ يتم توفير تعبيرات

رقمية للمخاطر (Costard, 2008: 19). ويمثل بُعد تقييم المخاطر مكوناً أساسياً في البناء الكلي لديمومة الأعمال بما يتضمنه هذا البعد من عمليات تجرى لتحليل تأثير الأعمال، مع التركيز على التحديات التي تواجه المنظمة (عبد الحميد، 2023: 141)

3. **تطوير خطة ديمومة الأعمال:** تسعى المنظمات بشكل حثيث لتبني فلسفة ديمومة الأعمال في أعمالها، بغية التوصل إلى ممارسة العمليات التي تحظى بأهمية كبيرة ودرجة لشكل مستمر وفاعل، إذ يعد ذلك أمراً جوهرياً بالنسبة للمنظمة، لاسيما على المستوى المتوسط، فضلاً عن اعطاء اسبقية لعمليات ديمومة الأعمال ومحاولة الحد من التأثيرات السلبية على الأعمال أثناء حدوث المواقف الطارئة، ومن ثم تبني إجراءات وقائية واستباقية واستباقية (Randeree et al., 2012: 475). وتأسيساً على ذلك تعتمد ادارات المنظمات إلى اعداد الخطط الفاعلة بشأن ديمومة الأعمال لضمان تطبيق ممارسات ديمومة الأعمال في المنظمات (Aleksandrova, et al., 2018: 16). ويتحدد الغرض العام من التخطيط لديمومة الأعمال في التعرف على أكبر عدد ممكن من الاحتمالات التي تنطوي على المخاطر والسعي للحد منها بغية أن تستطيع الإدارة إحكام الرقابة على عملياتها في حال ظهور الأزمة (عبد الحميد، 2023: 142). وبذلك يتضح أن خطط ديمومة الأعمال تمثل جزءاً مهماً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة، لاسيما في حالة التعرض للآزمات والمخاطر الناجمة عن التغيير المتسارع والتعقيد العال الذي يسود بيئة الأعمال في الوقت الحالي.

4. **التحسين المستمر:** يُنظر إلى التحسين المستمر أو كايزن بوصفه الاستراتيجية التي تعدها المنظمة بغية الارتقاء بمستوى أدائها، وتقوم فكرة التحسين المستمر على العمل الجماعي والتوجه الاستباقي، والتحسين المستمر يمثل فلسفة تستند إلى توليد ثقافة تنظيمية تستند إلى فكرة مفادها ايمان العاملين بالارتقاء بمستوى أدائهم في المنظمة (البرقاوي، 2023: 44).

التحسين المستمر عنصراً أساسياً للارتقاء بجودة منتجات المنظمة وخدماتها، وهو يستلزم تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة والسعي لمعالجتها أو الحد من آثارها السلبية على المنظمة، فضلاً عن ايجاد طرائق جديدة للقيام بالمهام (سلامة، 2023: 13). ويُوصف بأنه مقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تتضمنها بيئة عمل المنظمة، وذلك بغية ممارسات أفضل الإجراءات وتطبيقها للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والتعامل مع المشكلات التي تواجهها من خلال معالجتها أو الحد من آثارها السلبية، وتعزيز مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (Galeano et al, 2020: 196).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. **ثبات الاستبانة او اختبارات ثبات المقياس:** عند مناقشة متغيرات البحث، من المهم مراعاة اتساق الحصول على النتائج نفسها عند تطبيق الأداة على العينة نفسها في أوقات مختلفة، يتضمن هذا المفهوم اتساع نطاق الدراسة واستقرار النتائج. يتم قياس ثبات المقياس على مقياس من 0 إلى 1، إذ تعد القيم الأعلى إلى ثبات أكبر.

لتقييم التوجه بالسوق، غالباً ما يستخدم معامل ألفا كرونباخ، حيث تعتبر القيم الأكبر من 70% مقبولة في الأبحاث الإدارية والسلوكية (Nunnally & Bernstein, 1994)، وبعد الاختبار تبين أن المقاسات جميعها تحقق نتائج مرضية فردياً وجماعياً، كما هو موضح في الجدول أدناه.

## جدول (2) معامل الثبات والصدق

المتغير	البعد	قيمة ألفا (ألفا كرو نباخ)	(ألفا كرو نباخ) للمتغير
ديناميكيات المعرفة	مجالات ديناميكيات المعرفة	89.78%	90.52%
	المعرفة العقلانية	88.42%	
	المعرفة العاطفية	89.38%	
	المعرفة الروحية	91.54%	
	ديناميكيات المعرفة العالية	93.46%	
ديمومة الأعمال	تحليل تأثير الأعمال	91.78%	91.64%
	تقييم المخاطر	94.65%	
	تطوير خطة ديمومة الأعمال	90.91%	
	التحسين المستمر	89.21%	

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج "SPSS.28"

يوضح الجدول أعلاه، بوضوح أن قيم معامل كرو-نباخ ألفا تراوحت بين 87.47% و 93.46%، وهذا يشير إلى أنه يمكن الحصول على نتائج متسقة عند تطبيق الأداة على نفس العينة وفي أوقات مختلفة، مع مراعاة متغيرات الدراسة وأبعادها.

ثانياً مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: يكشف التحليل الوصفي التمهيدي لبيانات الدراسة أن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات كانت أكبر من القيمة 3، وهي الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي. هذا يشير بوضوح إلى توافر السمات أو العوامل المقاسة بدرجة عالية لدى عينة الدراسة. فضلاً عن ذلك، تؤكد معنوية هذه النتائج من خلال تجاوز قيم  $t$  المحسوبة للقيمة الجدولية البالغة 1.96، مما يعزز الثقة في أن هذه النتائج ليست مجرد مصادفة وأنها تعكس واقعاً ملموساً.

**1. متغير ديناميكيات المعرفة:** أشارت نتائج الجدول أعلاه إلى توافر مكونات ديناميكيات المعرفة والمتمثلة بكل من، المعرفة العقلانية، المعرفة العاطفية، المعرفة الروحية، ديناميكيات المعرفة العالية، في المصارف المدروسة، وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد للمتغير والذي بلغ (3.512) وهي أكبر من قيمة الوسيط الفرضي والمساوية قيمته إلى (3)، وإلى جانب قيمة  $T$  المحسوبة والتي جاءت بقيمة أكبر من قيمتها الجدولية للأبعاد جميعها،

جدول (3): خلاصة المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير ديناميكيات المعرفة وبدلالة أبعادها

ت	أبعاد متغير ديناميكيات المعرفة	الوسط الحسابي	قيمة الوسط الفرضي	قيمة $T$ المحسوبة	Sig	القرار الاحصائي
1	المعرفة العقلانية	3.509	3	34.543	0.000	قبول الفرضية
2	المعرفة العاطفية	3.518	3	35.127	0.000	قبول الفرضية

ت	أبعاد متغير ديناميكيات المعرفة	الوسط الحسابي	قيمة الوسط الفرضي	قيمة T المحسوبة	Sig	القرار الاحصائي
3	المعرفة الروحية	3.502	3	36.654	0.000	قبول الفرضية
4	ديناميكيات المعرفة العالية	3.517	3	38.701	0.000	قبول الفرضية
	متغير ديناميكيات المعرفة	3.512	3	30.091	0.000	قبول الفرضية

المصدر: مخرجات برنامج "SPSS V.28".

لذا واستناداً على النتيجة تدل على توافر ديناميكيات المعرفة في المصارف التجارية قيد الدراسة من وجهة نظر المديرين العاملين فيها

2. **متغير ديمومة الأعمال:** أشارت نتائج الجدول إلى توافر مكونات ديمومة الأعمال والمتمثلة بكل من، تحليل تأثير الأعمال، تقييم المخاطر، تطوير خطة ديمومة الأعمال، التحسين المستمر، في المصارف المدروسة، وذلك بدلالة قيمة الوسيط المشاهد للمتغير والذي بلغ (3.501) وهي أكبر من قيمة الوسيط الفرضي والمساوية قيمته إلى (3)، وإلى جانب قيمة T المحسوبة والتي جاءت بقيمة أكبر من قيمتها الجدولية للأبعاد جميعها،

جدول (4): خلاصة المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير ديمومة الأعمال وبدلالة أبعادها

ت	أبعاد متغير ديمومة الأعمال	الوسط الحسابي	قيمة الوسط الفرضي	قيمة T المحسوبة	Sig	القرار الاحصائي
1	تحليل تأثير الأعمال	3.512	3	44.320	0.000	قبول الفرضية
2	تقييم المخاطر	3.518	3	42.651	0.000	قبول الفرضية
3	تطوير خطة ديمومة الأعمال	3.491	3	46.762	0.000	قبول الفرضية
4	التحسين المستمر	3.483	3	45.765	0.000	قبول الفرضية
	متغير ديمومة الأعمال	3.501	3	48.001	0.000	قبول الفرضية

المصدر: مخرجات برنامج "SPSS V.28".

لذا واستناداً على النتيجة تدل على توافر ديمومة الأعمال في المصارف التجارية قيد الدراسة من وجهة نظر المدراء العاملين فيها.

❖ **مستخلص حول المؤشرات الوصفية لجميع متغيرات الدراسة:** بشكل إجمالي يوضح الجدول والشكل في أدناه ملخص النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة إذ يتضح ما يأتي:

- متغير (ديناميكيات المعرفة) جاء بالمرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية والتجانس، فقد سجل أقل معامل اختلاف قدره (22.63%)، ووسط الحسابي (3.512) بانحراف معياري (0.795).

- متغير (ديمومة الأعمال) جاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب التوافر والأهمية، فقد سجل معامل اختلاف قدره (23.18%)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.501) بانحراف معياري (0.812).

جدول (5): خلاصة المؤشرات الوصفية لمتغيرات الدراسة

ت	أبعاد متغير متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	التسلسل
1	ديناميكيات المعرفة	3.512	0.795	اتفق	70.2%	مرتفع	22.63%	1
3	ديمومة الأعمال	3.501	0.812	اتفق	70.0%	مرتفع	23.18%	2

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثالثاً. الفرضية الرئيسية الأولى H1: انطلقت هذه الفرضية " من فرضية وجود ارتباط دال احصائياً بين ديناميكيات المعرفة وديمومة الأعمال في المصارف المدروسة " يلاحظ من الجدول أدناه، وجود ارتباط طردي قدره (0.423)، وبمستوى متوسط، وهو دال احصائياً، لأن مستوى المعنوية داخل منطقة القبول، وهو أصغر من (5%)، وإن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.665) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولة والبالغة (1.982) تدعم مستوى الدلالة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام إدارة المصارف التجارية المدروسة بمكونات ديناميكيات المعرفة يقود ذلك تلقائياً إلى تعزيز ديمومة الأعمال.

جدول (6): قيم الارتباط بين متغير ديناميكيات المعرفة وديمومة الأعمال

القرار	اتجاه العلاقة	اختبار T المحسوبة	شدة العلاقة	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة		ديناميكيات المعرفة	ديمومة الأعمال
				R	Sig.		
قبول الفرض البديل	طرديّة موجبة	4.665	متوسطة	0.423	R	ديناميكيات المعرفة	
				0.000	Sig.		

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V.28) رابعاً. الفرضية الثانية: "تنص الفرضية " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال

ويتبين نتائج الاحصاء الاستدلالي بين ديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال، فقد سجلت مؤشرات الانحدار قيم ( $\alpha=0.127$ ) (المعيارية  $\beta=0.443$ )، و(اللامعيارية  $\beta=0.954$ )، وإن قيمة (F) ألمستخرجة والبالغة (67.543). وهي (أكبر) من (F) الجدولية البالغة (3.86)، وتدل قيمة ( $R^2$ ) إلى أن ديناميكيات المعرفة استطاع من تفسير ما نسبته (18%) من المتغيرات التي تطرأ على ديمومة الأعمال، كما وسجلت قيمة (t) ألمستخرجة لـ ( $\beta$ ) لمتغير ديناميكيات المعرفة (8.543). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.982) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية ( $\beta$ )، إذ يتضح من قيمة ( $\beta$ ) بان زيادة ديناميكيات المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ديمومة الأعمال بنسبة (44.3%)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ديناميكيات المعرفة في ديمومة الأعمال).

جدول (7): نموذج الانحدار بين ديناميكيات المعرفة وديمومة الأعمال

Sig	R Square	F المحسوبة	(t)	$\beta$ اللامعيارية	$\beta$ المعيارية	$\alpha$	المتغير المستقل	ديمومة الأعمال
0.000	0.18	67.543	8.543	0.954	0.443	0.127	ديناميكيات المعرفة	
			3.86				(F) الجدولية	
			1.982				(t) الجدولية	
			202				حجم العينة	
							القرار	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، تم اعداده من قبل الباحثة

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. تتأثر ديمومة الأعمال للمصارف التجارية بشكل مباشر بمدى قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، فالمصارف القادرة على الحفاظ على استمراريتها هي تلك التي لا تكتفي بتحقيق الأرباح قصيرة الأجل، بل تبني استراتيجيات طويلة الأمد تضمن بقاءها وازدهارها في بيئة تنافسية متقلبة. يعتمد ذلك على القدرة على تجديد المنتجات، والاستجابة لمتطلبات العملاء، والحفاظ على كفاءة العمليات التشغيلية.
  2. أظهرت إجابات المديرين اهتماماً مرتفعاً بديمومة الأعمال، مع تبني استراتيجيات تستند إلى تحليل تأثير الأعمال وتقييم المخاطر. ومع ذلك، كان مستوى إعداد خطة ديمومة الأعمال بشكل مناسب وكافٍ متوسطاً، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين جودة وشمولية هذه الخطط لضمان فعاليتها عند الحاجة.
  3. يتضح من خلال تحليل الارتباط بين ديناميكيات المعرفة وبين ديمومة الأعمال كأن ضعيفاً وطردياً ومعنوياً وهذا يدل على أن زيادة الاهتمام بمكونات ديناميكيات المعرفة في المصارف المدروسة يؤدي إلى ارتفاع بمستوى منخفض من ديمومة الأعمال.
  4. تبين أن تأثير ديناميكيات المعرفة على ديمومة الأعمال كأن ذا دلالة إحصائية ومستوى مرتفع، وهذا يشير أي إن زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة وتوظيفها داخل المصارف يسهم بشكل كبير في تعزيز استمراريتها وقدرتها على البقاء في السوق.
- ثانياً. التوصيات: بعد التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات سيتم بناء التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة:
1. توصي الدراسة بضرورة استثمار المصارف في تعزيز ديناميكيات المعرفة لديها، من خلال تطوير المعرفة العقلانية العاطفية، والروحية، فضلاً عن تبني ديناميكيات المعرفة العالية. فذلك يعزز قدرتها على توليد وتوظيف المعارف بشكل فعال، مما يسهم في بناء أسس قوية لاستمراريتها في بيئة الأعمال المتغيرة.
  2. على المصارف التركيز على تعزيز المعرفة وتوليدها وتوظيفها داخلياً، لما لها من تأثير كبير في دعم استمراريتها وقدرتها على البقاء في السوق.
  3. لضمان استمرارية المصارف وقدرتها على التكيف، ينبغي تعزيز جوانب ديناميكيات المعرفة كافة بشكل متكامل.

## المصادر

## أولاً. المصادر العربية:

1. الانصاري، محمد صبري ومحمد رجب احمد (2021)، القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، عدد سبتمبر-ج (1)، العدد (89)، ص ص 320-490.
2. البرقعاوي، اسامة احمد حجيل (2023)، التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة: دراسة تحليلية لأراء العاملين في مطبعة شهداء الشرطة الاستثمارية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
3. ديسلر، غاري (2012)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض.
4. سلامة، سلام ابراهيم عبد السلام (2023)، مؤشرات استمرارية المنظمات الأهلية على أساس تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 في محافظة القدس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
5. السوسي، عبد العزيز احمد والنعيري، اسامة احمد وبادي، ابراهيم احمد (2017)، تقييم المخاطر في مشاريع التشييد بمصراتة، مؤتمر التقنية الصناعية الأول في الفترة (17-18/5/2017)، جامعة مصراتة، ليبيا.
6. شرافاتي، محمد اسماعيل علي (2021)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا.
7. عباس، انس عبد الباسط (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
8. عبد الله، حسين علي (2016)، قياس أثر اعادة ترتيب هرمية الكادر التدريسي في كفاءة وجودة نقل المعلومات والمعرفة باستخدام نظرية الانتروبيا: بحث تطبيقي في كلية العلوم/جامعة ذي قار، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (23)، ص ص 1-12.
9. عبد، عذراء محسن ومحمود، لؤي علي وحمادي، احمد عباس (2022)، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز استدامة المنظمات: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص 53-64.
10. اللامي، نادية داخل والزبيدي، لمياء سلمان عبد علي (2023)، ديناميكيات المعرفة ودورها في تحقيق إدارة تجربة الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والسبعون، ص ص 13-35.
11. محمود، انتظار حكيم والعبيدي، مظهر عبد الكريم سليم (2023)، المعرفة العاطفية عند طلبة الجامعة، مجلة ديالى للبحوث الانسانية، العدد الخامس والتسعون، ص ص 87-110.
12. مشكور، سعود جايد والعبودي، علي عبد الرزاق وفضل، خيرية عبد ومالك، اسماء عبد الواحد (2022)، تأثير راس المال الفكري الأخضر على استدامة الأعمال، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص، ص ص 427-444.
13. المعاضيدي، معن وعد الله ومحمد، عبد القادر محمد (2016)، أنشطة استدامة الأعمال وأثرها في تحسين الأداء البيئي: دراسة حالة في شركة سنجان لصناعة السمنت، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (19)، العدد (2)، ص ص 502-526.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abu Rumman, A.A. (2022), impact of strategic vigilance and crisis management on business continuity management, *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, Issue.4, pp.1-15.
2. Aleksandrova, S. V., Aleksandrov, M. N., & Vasiliev, V. A. (2018), Business continuity management system. International Conference" Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS) (pp. 14-17).
3. Arjoun, A. & Boudabbous, S. (2024), Knowledge Management: A Challenge for The Company, *International Journal of Business and Management Review*, Vol.12, No.1, pp.81-95.
4. Asgary, A. (2016), Business continuity and disaster risk management in business education: Case of York University, AD-minister, (28), pp.49-72.
5. Bakar, Z.A., Yaacob, N.A. and Udin, Z.M. (2015), The effect of business continuity management factors on organizational performance: A conceptual framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), pp.128-134.
6. Bejinarum R. (2016), Knowledge Dynamics Impact on Intellectual Capital in Organizations, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.4, No.4, pp. 515-534.
7. Bratianu, C. & Alexeis, P. (2023), Knowledge Dynamics and Expert Knowledge Translation: A Case Study, *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management, ECKM*, pp. 140-147.
8. Bratianu, C. (2011), Changing Paradigm for Knowledge Metaphors from Dynamics to Thermodynamics, *Systems Research and Behavioral Science Syst*, No pp.160-169
9. Bratianu, C. (2016), Knowledge Dynamics, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.4, No.3, pp. 323-337.
10. Bratianu, C. and Vătămănescu, E. M. (2018), The Entropic Knowledge Dynamics as a Driving Force of the Decision-Making Process. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16(1), pp. 1-12.
11. Costard, S. (2008), *Introduction to Risk Analysis and Risk Assessment*, 2nd ed. & 3rd ed., ILRI, Nairobi.
12. Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
13. Elliott, D. Swartz, E. and Herbane, B. (2010), *Business Continuity Management – A crisis management approach*, (2nd ed), London: Routledge.
14. Galeano, P.L., Torres, B.C., Luis M. A. , Nezhad, J.Y. & Blanco, G.H. (2020), Key lessons to Sustain continuous improvement: A case study of four companies, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 13, No.1, pp.195-211.
15. Guile, D. & Fosstenlokken, S. M. (2018), Introduction to the Special Issue: Knowledge Dynamics, *Innovation and Learning, Journal Industry and Innovation*, Vol. 25, No. 4.
16. Ifeoma, A. R., Purity, N. & Chuka, U. (2019), Sustainability In The Nigerian Business Environment: Problems And Prospects, *International Journal Of Academic Management Science Research*, Vol. 3, Iss.3, pp.72-80.

17. Krahulec, J. & Jurenka, M. (2015), Business Impact Analysis in the process of business continuity management, *Security and Defence Quarterly*, 6(1), PP. 29-36.
18. Leksono, A. D. (2024), The Impact of Knowledge Sharing on Knowledge Management Implementation in Improving Employee Performance: A Case Study at the Maintenance 3 Department of PT Petrokimia Gresik, *INSYMA*, PP.144-149.
19. Lozano, R. (2013), Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies, *Journal of Cleaner Production*, Vol.51,pp. 57-65.
20. Lutz, G. (2020), Factors influencing business continuity readiness of the Western Cape government, PHD Thesis, Cape Peninsula University of Technology, USA.
21. Mare, S. (2019), Knowledge Dynamics and Concept of-(Ba), *Journal Economics and Public Administration*, Vol. 10, Special Number.
22. Maxwell, N. (2007). From knowledge to wisdom. A revolution for science and the humanities. 2nd Edition., Pentire Press, London, UK.
23. Merad, M., Nicolas D. & Marcel, F. (2014), A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organization: Governance and organizational learning in action in the public French sector, *Safety Science*, Vol. 69, November 2014, pp. 18-28.
24. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford: Oxford University Press.
25. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory.* New York: McGraw-Hill.
26. O'Rorke, P. & Ortony, A. (1994). Explaining emotions, *Cognitive Science*, 18, pp. 283-32.
27. Obitade, O. (2019). Big data analytics: A link between knowledge management capabilities and superior cyber protection. *Journal of Big Data*, 6(71), pp. 1- 28.
28. Passalidou, O. & Wagner, M. (2016), sustainable human resources management, international Hellenic university, pp. 1-49. SID: 1105130013.
29. Perry, B. S. (2016), *Assessing Knowledge and Attitudes Toward Spirituality and Spiritual Care in APRN Students*, Master's Theses Dissertations, Graduate Research and Major Papers Overview, Rhode Island College, USA.
30. Taarup-Esbensen, J. (2021), Business continuity management in the Arctic mining industry. *Safety Science*, 137, pp.1-18.
31. Uto, S. C., Uwa, K. L. & Akpan, A. (2024), Knowledge Management and Competitive Advantage in Selected Manufacturing Firms in Akwa Ibom State, *International Journal of Business and Management Review*, Vol.12, No.1, pp.1-20.
32. Yaman, F. (2021). examination of succession planning according to strategic human resources perspective, with the approach of human resources management in business continuity management. In book: *Contemporary Business Issues II* (pp.147) Publisher: Akademisyen Yayıncılık AŞ.