

المعرفة الاستراتيجية ودورها في ادارة مراحل الازمات

" دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة نفط الشمال في مدينة

كركوك "

د. يونس محمد خضر السبعوي

د. ايهاب فخري يوسف

د. عبدالستار سالم عوض

مدرس- قسم الادارة العامة

مدرس- قسم ادارة الاعمال

مدرس- قسم ادارة الاعمال

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كركوك

Strategic Knowledge and Its Role in the Management of Crisis Stages

An analytical survey of the views of a sample of managers at the North Oil Company in
Madinah Kirkuk

Dr. Ihab Fakhri Yousef Dr. Abdulstar Salem Awad Dr. Younis Mohammed Khader Al-Sabawi

University of Mosul

University of Kirkuk

University of Fallujah

abodena999@gmail.comstar68@gmail.comyounis.alsabaawe@gmail.com

المستخلص

تعد المعرفة الاستراتيجية من بين أهم التطورات الفكرية المعاصرة ، وتم التعبير عنها بوصفها مدخلاً جديداً هدفه الأساسي استيعاب استراتيجيات الأعمال ومعرفتها. ولكن سرعان ما تعاضم دورها المؤثر في التعامل مع معطيات الازمات وادارتها، فالأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة الاستراتيجية تعدّ أهدافاً طويلة الأجل وتحدد من قبل المستويات التنظيمية الإدارية العليا . وهذه الأهداف ينبغي أن تركز على تحقيق التكيف بما يتوافق مع التغيرات البيئية بدأً باتخاذ الاجراءات الوقائية للازمات ومروراً بالتكيف والتعامل مع معطياتها ووصولاً الى تشخيص افضل الممارسات العلاجية لأثارها.

من خلال ما تقدم يهدف البحث الحالي الى توضيح الدور الذي تلعبه المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة، وتحقيقاً لأهداف البحث تم تصميم استمارة استبانة تم اعدادها بما يتوافق مع هدف البحث تم توزيعها في المنظمة المبحوثة - شركة نفط الشمال في مدينة كركوك، على عينه مختارة من المديرين ممن هم بدرجة مدير وحدة صعوداً ، وبواقع (50) استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارة المسترجعة والصالحة للتحليل (43) وبنسبة استرجاع مقدارها (86 %). تم تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث باستخدام معامل الارتباط ، ونماذج الانحدار الخطي أيضا ، مما ساعد على التوصل إلى مجموعة من النتائج ، التي تم في ضوئها بلورة جملة من الاستنتاجات لعل من أهمها: إمكانية التعميم بخصوص أهمية دور المعرفة الاستراتيجية ، بوصفها ذات ارتباط وتأثير جوهري بإدارة مراحل الازمة، وبمراحلها المختلفة، لاسيما مرحلة الاستعداد والوقاية.

وفي ضوء جملة الاستنتاجات ، قدم البحث توصياته، ولعل من أهمها: التوصية التي تحث المنظمة المبحوثة على ضرورة التركيز على توظيف معرفتها الاستراتيجية في اعتماد ووضع المنهج الوقائي ضمن الأولويات في التعامل مع خطوات ادارة مراحل الازمة وجعلها جزء لا يتجزأ من اسلوب عمل المديرين في المنظمة عينة الدراسة والعمل على نشر الوعي وتدريب الأفراد العاملين على جعل الاجراءات الاستباقية للتعامل مع الازمة ضمن اهتماماتهم القصوى.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الاستراتيجية ، ادارة الازمات، مراحل ادارة الازمة.

Abstract

Strategic knowledge is one of the most important contemporary intellectual developments, and has been expressed as a new approach whose main objective is to absorb business strategies and knowledge. However, their role in crisis management and management is rapidly increasing. The key objectives of strategic knowledge management are long-term goals and are defined by the highest managerial standards. These objectives should

focus on achieving adaptation in line with environmental changes, such as taking preventive measures to crises, adapting and dealing with their data, and identifying the best remedial practices for their effects.

The aim of this research is to clarify the role played by strategic knowledge in the management of the crisis stages. To achieve the research objectives, a questionnaire of (50) sheets was prepared in accordance with the objective of the research, which was distributed in the organization inspected by the North Oil firm in the city of Kirkuk, selected by the managers, The percentage of those retrieved were (86%). The data obtained from the studied field were analyzed using the correlation coefficient and linear regression models, which helped to arrive at a set of results, in light of which a number of conclusions were drawn. The most important of these were the following: The possibility of generalizing the importance of the role of the strategic knowledge, Stages of the crisis, and different stages, especially the stage of preparedness and prevention.

In light of the conclusions described here, recommendations presented here are urging the targeted organization to focus on the use of its strategic knowledge in adopting and developing the preventive approach as a priority in dealing with the steps of managing crisis stages, and making them as an integral part of their organization as well as raising awareness among its personnel and training them. Proactive measures to deal with the crisis within their utmost interests should be considered too.

Keywords: Strategic Knowledge, Crisis Management, Management of Crisis Stages.

استأثرت المعرفة وإدارتها في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة ، نظراً لما لها من دورٍ فاعل وكبير في توفير أسس التعامل مع الازمات وادارتها على نحوٍ أفضل، إذ أن المعرفة في المنظمة تُعدّ مورداً ذا أهمية لا يمكن إغفالها ، ومنظمات اليوم مبنية على المعرفة والتعلم، ولأجل جعل هذه المعرفة ذات تأثير استراتيجي للمنظمات، فإن الأمر يتطلب وجود إدارة تعنى بهذه المعرفة وتديرها بشكلها الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة . إلا أن الواقع يُشير الى العناية بالمعرفة لم تكشف عن الدور الحقيقي للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمات، بل جاءت إشارات عابرة وجزئية تناولت تصنيفات إدارة المعرفة الاستراتيجية بشكل عام ونطاقها، وذات تفاصيل غير مكتملة المعالم والملاح .

وعلى هذا الاساس جاءت توجهات البحث لدراسة ادارة مراحل الازمة، والبحث عن السبل لتجنبها وتقليل اثارها السلبية في اطار مدخل المعرفة الاستراتيجية بالتركيز على دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العراقية لبلورة توجه مناسب يرتبط بتوظيف ادارة المنظمة المبحوثة للمعرفة الاستراتيجية التي تمثل الاطار لآلية اعتماد ذلك المدخل في ادارة الازمة ضمن مراحلها المختلفة.

وبغية تحديد دور إدارة المعرفة الاستراتيجية باتجاهاتها النظرية والميدانية بشكل وافٍ ، اتجه البحث إلى معالجة ذلك ضمن أربعة محاور الأول : يصور الاطار العام للبحث ومنهجه، أما المحور الثاني فيلخص الجانب النظري ضمن المتاح والمتيسر من المصادر العربية والاجنبية، وأما الثالث: فينصرف إلى الإلمام بالجانب الميداني ضمن مسار حددته منهجية البحث ، واخيراً المحور الرابع اختص باستعراض استنتاجات البحث وتوصياته.

المحور الاول : الاطار العام للبحث ومنهجه

اولا : مشكلة البحث:

باتت قضية الحفاظ على المنظمات من الاثار السلبية التي افرزها الازمات احد ابرز القضايا التي تستحوذ على اهتمام ادارات المنظمات بشكل عام والصناعية منها تحديدا نتيجة لما صاحب هذه الازمات من استنزاف سريع للعديد من الموارد الطبيعية، وانتشار ظاهرة تراجع العديد من المنظمات الحكومية وانسحابها من الصناعة والقطاع الذي تعمل فيه، وما يترتب عليها من اثار سلبية على مستوى التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

لقد تطلب هذا الموقف الذي باتت تواجهه البيئة العراقية على نحو عام وبيئة الصناعة على نحو خاص البحث عن افضل سياقات التعامل الايجابي مع ادارة مراحل الازمة، لذا فلا غرابة ان تكون المعرفة الاستراتيجية من بين المداخل التي حظيت باهتمام المنظمات الدولية والحكومات ومنظمات الاعمال على حد سواء باتجاه الحفاظ على بقاء منظماتهم سعيا نحو تحقيق نموها واستمرارها، وتجنب اثار الازمات أو الحد من الاثار السلبية على اقل تقدير.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة عبر الاجابة عن التساؤل الرئيس الاتي (ما دور المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة؟) ، وتأسيسا على ما تقدم فان طرح التساؤلات الاتية والاجابة عليها يمكن ان يسهم في توضيح معالم ومضامين المشكلة قيد البحث وكما يأتي :

1. هل لدى المنظمات المبحوثة تصور واضح عن المعرفة الاستراتيجية ومتغيراتها؟
2. هل لدى المنظمات المبحوثة تصور واضح عن ادارة مراحل الازمات؟
3. ما العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة؟
4. ما أثر المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة؟
5. هل تتباين الاهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا : اهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث الحالي عن طريق اهمية متغيراته متمثلة بالمعرفة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً معرفياً حديثاً في ميدان ممارسة المنظمات الصناعية لعملياتها باتجاه التعامل مع الازمات

وادارتها والعمل على تجنبها أو الحد من اثارها السلبية عبر تحقيق التكيف والتوافق البيئي في التعامل المناسب مع معطيات التغيرات البيئية، وتظهر هذه الاهمية في بعدين:

■ الاهمية الأكاديمية :

ويتمثل بالاطار النظري للبحث، الذي حاول الربط بين ممارسات المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة، وهذا الربط يمكن ان يعد اضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام ولاسيما في قطاع الصناعة للمنظمة المبحوثة.

■ الاهمية الميدانية :

ويتمثل في تشخيص وتقييم ابعاد العلاقة بين متغيرات البحث ضمن بيئة المنظمة المبحوثة فيما يرتبط بالمعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة عن طريق دراسة الدور الذي تؤديه ممارسات المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة.

ثالثا : اهداف البحث:

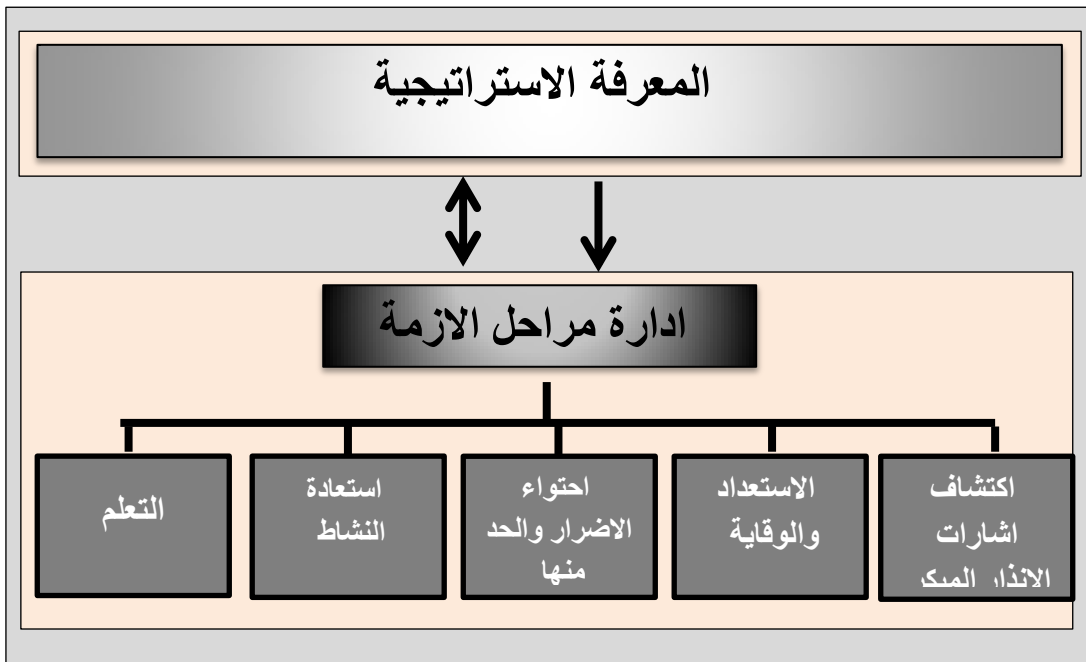
يهدف البحث الحالي في ضوء مشكلته واهميته الى تحقيق ما يأتي :

- 1- وصف وتشخيص متغيرات البحث متمثلة بالمعرفة الاستراتيجية بوصفها متغيراً (مستقلاً) من جهة وادارة مراحل الازمة بوصفها (متغيراً مُعتمداً) من جهة اخرى.
- 2- اختبار طبيعة العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة.
- 3- اختبار تأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة.
- 4- تقديم توصيات قد تُسهم في توجيه انتباه المنظمة المبحوثة والمنظمات ذات العلاقة تجاه الجوانب الاكثر اهمية في توظيف واستثمار خزينها المعرفي الاستراتيجي تجاه ادارة مراحل الازمة على نحو أفضل.

رابعا : نموذج البحث

للايفاء بمتطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتساؤلاته، وفي ضوء اطاره النظري ، تم اعتماد أنموذج افتراضي يعكس المتغيرات الرئيسة للبحث، التي تشير الى وجود علاقات

افتراضية بين ممارسات المعرفة الاستراتيجية، وادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة ، وتوافقاً مع فرضيات البحث ومتطلبات اختبارها ، فقد تم تبني الانموذج المبين في الشكل (1) ، ويتضمن متغيرين رئيسيين يتمثل الاول بأبعاد المعرفة الاستراتيجية بوصفه (متغيراً مستقلاً " مفسراً ") ، في حين يشمل الثاني ادارة مراحل الازمة وهو (المتغير المعتمد " مستجيباً ").



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً : فرضيات البحث

اعتمد البحث في التوصيل لأهدافه واختبار أنموذجه على فرضية رئيسة مؤداها (هناك دور للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة) ، ولتوضيح ابعاد هذا الدور فقد تفرعت عن هذه الفرضية ، الفرضيات الفرعية الآتية :

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاستراتيجية، وادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة .

2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة .

3- تتباين الاهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة.

سادساً : حدود الدراسة

الحدود الزمنية : اعد الاطار النظري للدراسة في عام 2018 ، في حين شرع الباحثين بالدراسة الميدانية في 2018/6/10 ، ووزعت استمارة الاستبيان في 2018/6/27 ، وجمعت لغاية 2018/7/12 .

الحدود المكانية : تمت الدراسة في شركة غاز الشمال في مدينة كركوك التابعة لوزارة النفط العراقية.

الحدود البشرية: تم اختيار المديرين ممن في درجة مدير وحدة فما فوق بوصفهم عينة للبحث على افتراض امتلاك الفئة المستهدفة المعرفة الكافية بمتغيرات الدراسة وابعادها.

سابعاً : منهج البحث وتقاناته

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، فضلاً عن اعتماد تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزمات البحث من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مناسبة، تم تصميمها على وفق السياقات العلمية في إعداد استمارات الاستبانة، واشتملت على ثلاثة محاور هي:

الأول : اختص بتحصيل البيانات الشخصية للمستبينة ارائهم، واشتملت على بيانات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

الثاني : اشتمل على المتغيرات، التي تقيس بعد المعرفة الإستراتيجية ، وعددها(12) متغيراً.

الثالث : اختص بالمتغيرات التي تقيس بعد ادارة مراحل الازمة ، وعددها(20) متغيراً موزعة على خمسة متغيرات فرعية تعبر عن ادارة مراحل الازمة. ا لجدول (1) ادناه يوضح المصادر المستخدمة في تصميم استمارة الاستبانة.

الجدول (1) المصادر المستخدمة في بناء استمارة الإستبانة

المصادر	مُتغيرات الدراسة	البُعد
Zack, () (1999)، Hult et al.,) و (2006)، Drus et al.,) و (2014)، Stephen et) (al., 2017	تمتلك منظمنا معرفة استراتيجية واسعة لضمان تحقيق اداء متفوق	المعرفة الاستراتيجية
	تتميز منظمنا بامتلاكها معرفة استراتيجية تمكنها من تحقيق اهدافها الرئيسية	
	تطبق منظمنا المعرفة الاستراتيجية للحفاظ على موقع متميز في قطاع العمل	
	تركز معرفة منظمنا الاستراتيجية على التعامل مع الازمات بمراحلها المختلفة	
	تلتزم منظمنا بتطبيق المعرفة الاستراتيجية على النحو الذي يؤدي الى تحقيق قدرات تنافسية مستدامة	
	تطبيق المعرفة الاستراتيجية يسهم في تحقيق اثار استراتيجية مهمة في سلوك منظمنا	
	تستثمر منظمنا المعرفة الاستراتيجية باعتماد وسائل استكشاف داخلية وخارجية وتسخيرها باتجاه التحديات الاستراتيجية	
	تمتلك منظمنا معرفة استراتيجية ذات اهتمامات ومجالات متعددة	
	تساعد المعرفة الاستراتيجية منظمنا في تحقيق قدرات استراتيجية مستقرة ومستدامة	
	المعرفة الاستراتيجية المرتبطة بالمواقف المستقبلية تُسهم في جعل منظمنا استباقية للتكيف مع البيئة الدينامية	
	تمتلك منظمنا معرفة استراتيجية ذات صلة بحل المشكلات على نحو مباشر	
المعرفة الاستراتيجية في منظمنا تعتبر موردا استراتيجيا للأهداف قصيرة الأجل والطويلة الأجل.		
(بولص، (2013). (العلاجوني، (2009) (علون، 2016) (الدوري والحيث، 2017) (الصافي، (2011	اكتشاف	ادارة مراحل الازمة
	إشارات	
	الإنذار المبكر	
	الاستعداد والوقاية:	
	احتواء الاضرار والحد منها	
	استعادة النشاط	
	التعلم	
	تهتم منظمنا بالحصول على معلومات وإشارات معينة وبوقت مبكر لحصول أزمة	
	توجه منظمنا الاهتمام الكافي لإشارات الإنذار المبكر لتجنب وقوع الازمة	
	تساعد مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار المبكر في تشخيص شدة الازمة وحجمها	
	كلما كانت منظمنا يقظة أمام هذه الإشارات، كلما كانت أكثر كفاءة في معالجة الأزمة	
	تهتم منظمنا على نحو مستمر بتحليل الازمات ودراستها	
	تعمل منظمنا على جمع الحقائق، وتحليل الموقف الخاصة بالازمات لتجنبها	
	تركز منظمنا على تدريب الأفراد العاملين للتعامل مع الازمات المتوقعة	
	تعمل منظمنا على توفير خطة للأزمات تمكنها من منع الازمة من الحدوث	
	تركز منظمنا على توافر الادوات اللازمة للحد من انتشار الازمة في المنظمة	
	تعمل منظمنا على إعداد وسائل للحد من اضرار الازمة	
	تركز منظمنا على تشخيص حجم الخسائر والأضرار الناجمة عن الازمة	
تسخر منظمنا جميع الأساليب والجهود لاحتواء الازمة أو علاجها سواء مادية أو معنويًا		
تعتمد منظمنا اسلوب تشكيل فرق عمل لدراسة امكانية الاستعادة من الازمات		
تعمل منظمنا على وضع خطط التطوير وتنفيذها والرقابة عليها لاستعادة النشاط بعد الازمة		
تركز منظمنا على استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت بسبب للازمة		
تركز منظمنا على توجيه المجموعات التي تمتاز بالحماس والتكاتف في مواجهة نتائج الازمة		
تعمل منظمنا على تكوين أنماط سلوكية فاعلة في مواجهة الازمات المستقبلية		
تركز منظمنا على التدريب المستمر والمستدام للأفراد على كيفية الانتباه إلى إشارات الإنذار المبكر		
تهتم منظمنا بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور البرامج التدريبية ولقاءات لدراسة الأزمة والتأكيد على الاستفادة من هذه البرامج		
تعمل منظمنا على وضع الإجراءات المستقبلية الكفيلة بمنع تكرار الأزمة		

المصدر: من إعداد الباحثين.

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي ، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة).

المحور الثاني : الاطار النظري

• المعرفة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم المعرفة الاستراتيجية

تضمنت بيئة الأعمال المعاصرة تغيراتٌ وتحولاتٌ جذريةً تتجسد في المنافسة العالمية، والدينامية المتسارعة وغيرها، ولعل نجاح المنظمات في مواجهة هذه التحديات التي فاقت الكثير من التوقعات يتطلب توافر قدرات إبداعية مستندة إلى التعلم والمعرفة لبناء معرفة استراتيجية وإظهار التفرد في الإبداع بوصفها قدرةً استراتيجيةً حاسمةً لنجاح المنظمات واستمرارها، وتمتاز كل منظمة عن غيرها من المنظمات بحاجتها إلى معرفة استراتيجية ذات طبيعة خاصة وفريدة، ولعل تشخيص هذه الطبيعة وفهمها خطوة أساسية لفهم أهمية المعرفة الاستراتيجية،

وفي هذا الصدد يُمكن القول أن الاستراتيجية في الغالب تركز على تنظيم الأنشطة وتخصيص الموارد المستندة إلى المعرفة لتحقيق أهداف المنظمات (Mládková, 2014, 631) إذ أن اختيار الاستراتيجية المناسبة سيحدد القدرات التنافسية الحالية والتكيف مع القدرات المنظمة المطلوبة في المستقبل، وأصبحت المعرفة كمورد استراتيجي ذات أهمية حاسمة للتكيف مع التغيرات البيئية على نحوٍ متفوق (Elche *et al.*, 2017, 5) ويُمكن النظر إلى الاستراتيجية بوصفها القدرة على تغيير البيئة على نحوٍ استباقي أي القدرة على رؤية الحالة المستقبلية ومعالجه مؤشرات الضعف (Bolisani & Bratianu, 2018, 623).

والمعرفة الاستراتيجية عاملٌ حاسم بوصفه موجوداً استراتيجياً يؤثر في قدرة المنظمة على البقاء في السوق في ظل توجهات العولمة والمتغيرات البيئية المتجددة، وتحتاج المنظمات إلى الاعتراف بها بوصفها مورداً قيماً، ولكي يكون المورد أصلاً استراتيجياً، يفترض أن يمتلك خصائص منها أن يكون ذو قيمة، ونادر، ومكلف التقليد وغير قابل للاستبدال (Bollinger &

5, 2001, Smith)، وتعد المعرفة الاستراتيجية مورداً استراتيجياً عبر قدرتها على خلق ميزة استراتيجية يتم الحفاظ عليها عن طريق إتاحة الفرصة للمنظمة لتحسين صياغة استراتيجيتها وإنجازها (Antonova, 2013, 17).

ثانياً: المعرفة بوصفها مورد استراتيجي

تمثل وجهة النظر المستندة إلى الموارد إحدى التيارات الأساسية في مجال الاستراتيجية (Boudreeau, 2002, 4)، ويمكن النظر إلى المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً رئيساً يمكن الحصول عليه وإعادة صياغته وتطبيقه وجعله صعب التقليد، ومن ثم إنتاج ميزة تنافسية فريدة ومتفوقة في بيئة ديناميكية ومتغيرة (Gottschalk, 2010, 25) وتعد المعرفة عنصراً مهماً في التحليل لفهم استراتيجية المنظمة وفقاً لوجهة النظر المستندة إلى الموارد، فضلاً عن أن المنظمة تمثل مجموعة من القدرات بوصفها رؤية متماسكة وتكاملية توضع قبل الآليات الأخرى لصنع القرار الاستراتيجي، وتوصف المعرفة في الاقتصاد المستند إلى المعرفة بوصفها العنصر الأكثر أهمية في تحديدها لمسار نجاح المنظمة ومواجهة الاحتياجات التنافسية ومواجهة البيئة المتغيرة على نحو مستمر، وإن المعرفة بوصفها أصلاً تنظيمياً يُساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة شديدة التنافس (Gakuo & Rotich, 2017, 23)، والمعرفة يمكن أن تكون بمثابة مورداً استراتيجياً غير ملموساً، ومن ثم يفترض إيجاد قيمة بطريقة فريدة وغير قابلة للتقليد، ولكي تكون المعرفة مورداً استراتيجياً ينبغي أن تستوفي مجموعة من المعايير من هذه المعايير: أن تكون المعرفة ذات قيمة تتسم بالمرونة، وهذا يعني أن المعرفة ينبغي أن تساعد في تكوين مخرجات ترضي الزبائن وقادرة على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة، كما يفترض أن يكون المعرفة الاستراتيجية نادرة بوصفها معرفة تم إيجادها عبر تجارب متكررة ولا يمكن الحصول على بدائل قريبة منها لتشمل كل من العملية والهيكل، فالعملية ترتبط بتطوير معرفة جديدة تمتلك إمكانات تغيير السلوك، في حين يرتبط العنصر الهيكلي بالقدرة على تنفيذ السلوكيات التي تم وضعها من قبل المعرفة الجديدة، وأخيراً، يفترض أن تكون المعرفة الاستراتيجية غير قابلة للاستبدال، وهذا يعني أن شراء المعرفة الاستراتيجية أو نسخها أمرٌ في غاية الصعوبة (Hult et al., 2006, 460) تؤدي الاستراتيجية

على مر العقود الماضية دوراً داعماً للمنظمة، وبسبب العولمة وتزايد المنافسة ركزت الإدارة الاستراتيجية على المعرفة التنظيمية بوصفها مورداً حاسماً يؤدي الى تحقيق تفوق استراتيجي (Drus et al., 2014, 97)، والمعرفة الاستراتيجية هي المعرفة التي يتم تطبيقها لتعطي المنظمة ميزة لا تتنافسها المنظمات الأخرى عليها على المدى الطويل، وهي في الغالب من النوع الذي يساعد في اتخاذ القرارات الحاسمة في بيئة متغيرة على نحوٍ سريعٍ ومستمر (Renkastesan, 2012, 5).

ثالثاً : أبعاد المعرفة الاستراتيجية

للمعرفة الاستراتيجية مجموعة ابعاد منها الآتي: (Zack, 1999)، و(Hult et al., 2006)، و(Drus et al., 2014)، و(Stephen et al., 2017)

1- نطاق المعرفة : يصف هذا البعد المدى الذي ينبغي ان تكون عليه المعرفة الاستراتيجية بوصفها إما أن تكون واسعة أو ضيقة النطاق لتؤدي أداءً متفوقاً، وتتميز المعرفة الاستراتيجية من منظمة إلى أخرى وعلى نحوٍ متفاوت، إذ توصف المعرفة الاستراتيجية بواسطة النطاق عندما توسع المنظمة نطاق اهتماماتها إلى مجالات متعددة، في حين تكون المعرفة الاستراتيجية ضيقة النطاق عندما يكون تركيزها على مجال واحد من المجالات.

2- تطبيق المعرفة : يفسر هذا البعد مدى الالتزام والمحافظة للمعرفة الاستراتيجية والكيفية التي تؤدي بها إلى قدرة تنافسية ثابتة، فالمعرفة الاستراتيجية العدوانية والمحافظة اثار استراتيجية مهمة في سلوك المنظمة، إذ تقوم المنظمات المستندة إلى المعرفة الاستراتيجية باستخدام وسائل استكشاف داخلية وخارجية لاستثمار المعرفة وتسخيرها ضد المنافسين، فالمعرفة الاستراتيجية العدوانية تستخدم عند المنافسة أو عند الدفاع عن الموقع التنافسي للشركة، في حين تكون المعرفة الاستراتيجية محافظة فإنها تعتمد على الاستثمار في المعرفة الداخلية للمنظمة في محاولة تأمين موقف تنافسي والحفاظ عليه.

3- فاعلية المعرفة : يوضح هذا البعد الفائدة الحالية والمستقبلية للمعرفة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية المستقرة والمستدامة، والمعرفة الاستراتيجية المرتبطة بالمواقف المستقبلية ينبغي ان

تكون استباقية للتكيف مع البيئة الدينامية المستمرة، فضلاً عن كونها ذات صلة بحل المشكلات على نحو مباشر، بعبارة أخرى ينبغي أن تستوفي المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً الأهداف قصيرة الأجل والطويلة الأجل.

• إدارة مراحل الازمة

أولاً : الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

منذ بداية الثمانينيات، اتصف مجال إدارة الأزمات باتجاهين رئيسيين هما: الأول التخطيط لإدارة الأزمات الذي يركز على زيادة كفاءة التدخلات في حالات الأزمات وتحليل الحالات التنظيمية الطارئة أثناء الأزمات، والثاني يركز على التجارب السابقة في معالجة الأزمات، ومستوى مشاركة الأفراد العاملين، مستوى الموارد ونوعية الهياكل (Lalonde, 2007, 508-509)، وتعد إدارة الأزمات مجالاً جديداً نسبياً في علم الإدارة، بعد الكوارث الصناعية والبيئية الواسعة النطاق في عام 1980، وبعد ظهور الكتاب الأول في هذا المجال الموسوم "إدارة الأزمات: التخطيط للحتمية" للكاتب (فينك) في عام 1986 والكثير من المنشورات العلمية المكتوبة، إذ تم تعريف إدارة الأزمات على أنها تشخيص قدرة المنظمة على إدارة الأزمة عبر تشخيص مسبباتها والعمل على معالجتها (Fleming et al., 2017, 51)، وإدارة الأزمات هي محاولة منتظمة من جانب الأفراد العاملين بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتقادي الأزمات ولإدارتها على نحو فاعل عند حدوثها (Wang, 2007, 3)، وهي مزيجاً متعدد التخصصات من نظريات متنوعة تغطي عدداً كبيراً من القضايا التي تنشأ بطبيعتها من فوضى الأزمة، فإدارة الأزمات لا تتعامل مع مشاكل فرعية متنوعة فقط بل مع عددٍ لا يحصى من الجهات الفاعلة المشاركة في كل خطوة من خطواتها، وعدد كبير من البيئات حيث تحدث الأزمات (Koraeus, 2008, 3) وتوصف إدارة الأزمات على أنها الانضباط المستند إلى كثافة المعلومات والمعرفة التي تعمل على مواجهة التهديد الخطير الذي يؤدي إلى فقدان راس مال الشركة بما يرتبط بسمعتها (Ponis & Koronis, 2012, 1) لتتطوي إدارة الأزمات على خفض مستوى المخاطر المحتملة إلى أدنى حد عن طريق التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها، فضلاً عن القدرة على تنفيذ الاستجابات المخططة والمخصصة لفهم البيئة المتغيرة أثناء الأزمة (Wright,)

38, 2013) ويستخدم مصطلح إدارة الأزمات غالباً لوصف الطريقة التي تعالج بها المنظمة الأزمة لإيقافها أو التخفيف من أثارها، فضلاً عن قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للأزمة وعلى نحوٍ مخطط بطريقة متكاملة لتمكينها من اتخاذ قرارات سريعة بهدف البقاء وحماية سمعة المنظمة (81, 2014, Olawale) وتوصف على أنها فن ادراك قرائن الأزمة لتتألف من جميع الأنشطة التي من شأنها أن تواجهها لمنعها أو التخفيف من أثارها (151, 2015, Semercioz *et al.*) فضلاً عن أنها أفعال المنظمة وسلوكياتها التي تعدها لتكون على استعداد لإدارة الاحداث الكارثية الكبرى بأسلوب آمن وفعال (464, 2016, Vardarlier)، وبالتالي يُمكن القول إن إدارة الأزمات تشمل عدداً من الإجراءات التي تستهدف التنبؤ بمخاطر الأزمات وتحليل أعراضها واتخاذ تدابير للحد من أثارها الضارة المحتملة والإفادة من الفرص الممكنة جميعها فيما يرتبط بمواصلة تطوير المنظمة (257, 2016, Kuzmanova)

وتمثل إدارة الأزمات جهداً منتظماً للإعداد للأزمات المحتملة ومنع حدوثها والنجاح في معالجتها إذ ما حدثت بالفعل، وهي تساعد المنظمة في الحفاظ على أنشطتها الاستراتيجية من خلال الاستجابة الفورية للتهديد عبر قدرتها على التعجيل بإعادة عملياتها الداخلية والخارجية إلى وضعها الطبيعي قبل حدوث الأزمة (2, 2017, Rasli *et al.*)، وأشار (-8, 2017, Sofie & Jennie) إلى إدارة الأزمات بوصفها عملية تسعى إلى تقليل الآثار السلبية على المنظمة قبل الأزمة واثنائها وبعدها، فضلاً عن معالجة الحالة غير الطبيعية التي تظهر اثناء الأزمة عبر جمع معلومات كافية لاتخاذ قرارات بشأن كيفية المضي قدماً في إدارتها.

ثالثاً: مداخل إدارة الأزمات

من الناحية العملية، يمكن للمنظمات أن تستخدم مداخل متنوعة لإدارة الأزمات يمكن توضيحها على النحو الآتي: (464, 2016, Vardarlier)، (56, 2017, Vistbacka)، (Rasli) (2, 2017, *et al.*)، (3, 2008, Koraeus)، (23, 2016, Zech)، (Kuzmanova, 2016,) (257)

1- مدخل الهروب : وفقاً لهذا المدخل من الضروري مسح البيئة الداخلية والخارجية على نحو مستمر، فضلاً عن تحسين أساليب التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل حدوث الأزمة بهدف منع الآثار السلبية لها، ويفترض من الإدارة العليا تحديد الاحتياجات الأساسية للمنظمة وقيمتها وأهدافها المتوقعة واعلام الافراد العاملين عن سياستها وفلسفتها.

2- مدخل الحل: يعتمد هذا المدخل على التنبؤ بالظروف قبل الأزمة وعلى التحرك في الوقت المناسب لحل المشكلة أثناء الأزمة، ويفترض أثناء الأزمة النظر إلى الظروف الراهنة وتشخيص سلوكها بوضوح وعلى نحو واقعي ومرضي، ويفترض بذل بعض الجهود مثل التجميع المنهجي للمعلومات بهدف اتخاذ قرارات فاعلة، وإتاحة فرص إضافية للأفراد العاملين على مختلف المستويات، وخفض ضغط الوقت، وتحديد مصادر الأزمات على نحو مفصل.

3- المدخل الاستباقي : يفترض وفقاً لهذا المدخل الوقائي للإدارة العليا أن تنتج حلول بديلة ضد الأزمات المحتملة، وبسبب التدابير الوقائية يمكن للمنظمات تكيف أنشطتها مع ظروف الأزمات، ويتطلب تطوير هذا المدخل إلى معلومات صحيحة وكافية، وتشخيص المخاطر، وإنشاء نظام للإنذار المبكر، ووضع الخطط الوقائية، فضلاً عن تشكيل فرق لمنع وقوع الأزمات.

4- المدخل التفاعلي : يمكن اختيار هذا المدخل من قبل المنظمات بعده مدخلاً مناسباً للازمات غير المتوقعة، وعادة ما يتم اتخاذ تدابير لا ترضي الافراد العاملين، فضلاً عن الزبائن وتفقدتهم الثقة بالمنظمة عبر مجموعة من القرارات مثل الانكماش، واغلاق بعض الادارات، خصم في المرتبات، وإجازات غير مدفوعة الاجر، والتقييد في الخدمات الإضافية، وعلى الرغم من أنه يمكن أن يكون هذا المدخل كافياً في التغلب على الأزمات الصغيرة والقصيرة الأجل، فإنها طريقة غير ناجحة مع الأزمات الكبيرة والمتوسطة الأجل والطويلة الأجل بسبب القدرات المحدودة لدى بعض المنظمات

5- المدخل التكاملي : يتم في هذا المدخل المتكامل تقييم الأزمة قبل حدوثها واثنائها وبعدها، عن طريق المعلومات التي تم الحصول عليها في هذه العملية، فإنه يتضمن التعلم المنظمي المستمر وآليات ضبط النفس، ويتم توفير فرص للاتصال الدائم وتدفق المعلومات لصالح أصحاب المصالح جميعهم.

رابعاً : إدارة مراحل الأزمة

تمر الأزمات بمراحل خمس رئيسة من الممكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً فإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها مما يجعل المراحل التالية مراحل مكلفة ومؤلمة، وبالتالي يفترض توافر معلومات متجددة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها، ومن ثم التعامل معها في إطار المعرفة الشاملة، ولذا فإن النجاح في إدارة الأزمة يعزز قدرة المنظمة في التعامل مع أزمات أخرى متشابهة أو مختلفة، وبالإمكان تعريف إدارة مراحل الأزمة بوصفها الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وإن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر مجموعة من الخبرات تبدأ بتحليل الأزمة وتشخيصها وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها، وإن هذا التحليل لا بد أن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً (علون، 2016، 8)، ويمكن تحديد مجموعة من المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة لكي تكون مؤثرة ومناثرة ومكاملة لبعضها البعض، إذ أن أي فشل في أي من تلك المراحل سيؤدي إلى تفاقم الأزمة، ومن ثمّ الفشل في حلها، والمتتبع لإدارة مراحل الأزمة يرى أن في الخطوتين الأولى والثانية منها تتجسد قدرة الإدارة على استخدام عنصر المبادرة، أما في المرحلتين الثالثة والرابعة فإن الإدارة تقوم برد الفعل اللازمة في حين يتم توفير عنصر الإدارة الفلة في المرحلة الخامسة (الدوري والحيت، 2017، 40)

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما تحصل إشارات معينة لحصول أزمة ما بوقت مبكر، وهي أعراض تنبئ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات يكون احتمال حدوث الأزمة (الصافي، 2011، 206)، إذ تتميز هذه المرحلة بعدم وجود خسائر وكوارث فعلية إن الأمر لا يعدو بالشعور بالقلق حيال إمكانات حدوث الأزمة وما لم توجه المنظمة الاهتمام الكافي لهذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً حدوث الأزمة (العلجوني، 2009، 14)، و تلعب هذه المرحلة دوراً رئيساً في تشخيص شدة الأزمة وحجمها، إذ تظهر إشارات

مبكرة تشير الى المتاعب القادمة وكلما كانت المنظمة يقظة أمام هذه الاشارات، كلما كانت أكثر كفاءة في معالجة الأزمة (بولص، 2013، 308)

2- الاستعداد والوقاية : حينما تستطيع المنظمة إيلاء الانتباه الكافي بإشارات الإنذار، وقامت بتحليلها ودراستها، فضلاً عن جمع الحقائق، وتحليل الموقف، وتدريب الأفراد العاملين، وتوفير الأجهزة، وخطه للأزمات مكنها من منع الأزمة من الحدوث واحتوائها لابل وأد الأزمة في مهدها – والوقاية خير من العلاج (العلاجوني، 2009، 15)، إذ تتطلب هذه المرحلة امتلاك أعضاء المنظمة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، إذ من الصعب أن تستطيع منع شيء ما لم تنتبأ باحتمال حصوله، وإن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها (الصافي، 2011، 206).

3- احتواء الاضرار والحد منها : تهتم المنظمة في هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها، وذلك يعني أن الأزمة تقع في هذه المرحلة وعلى المنظمة أن تقوم بوضع خططها موضع التنفيذ وتستخدم الوسائل اللازمة للحد من انتشارها (الدوري والحيت، 2017، 39)، وتتخلص هذه المرحلة بإعداد وسائل للحد من اضرار الأزمة في حالة عدم تمكن المنظمة من منع حصولها كي تمنع انتشار أضرارها والحد منها (الصافي، 2011، 206)، فضلاً عن أن مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة القيام بتشخيص حجم الخسائر والأضرار التي وقعت والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتوائها أو لعلاجها سواء مادية أو نفسياً وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع (العلاجوني، 2009، 15).

4- استعادة النشاط : يطلق على هذه المرحلة مرحلة استعادة النشاط وإعادة البناء تستند هذه المرحلة على تشخيص الأزمة بدقة وتشكيل فرق لدراسة اهداف التطوير وتشخيصها وإعادة البناء ووضع خطط التطوير وتنفيذها والرقابة عليها لاستعادة النشاط، وتشمل إعداد البرامج المناسبة وتنفيذها سواء طويلة الاجل ام قصيرة الاجل تم اختبارها سابقاً، إذ يصعب وضع حلول مناسبة عند احتدام الازمة ما لم تكن البرامج قد اختبرت فعلاً (الدوري والحيت، 2017، 40)، وتتضمن هذه المرحلة

جوانب متعددة مثل استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وتمتاز المجموعات التي تعمل في هذه المرحلة بالحماس والتكاتف في مواجهة خطر محدد ومهمتها أكثر تحديداً (علون، 2016، 82).

5- **التعلم** : تشير هذه المرحلة إلى التعلم المستمر من الأزمة والافادة من الدروس الخاصة بها، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه، ، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية إدارة الأزمات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور البرامج التدريبية ولقاءات لدراسة الأزمة والتأكيد على الإفادة منها وغيرها من الطرق التي تساعد المنظمة على الإفادة من الأزمة لتفادي وقوعها (العلجوني، 2009، 16)، فضلاً عن اهتمام هذه المرحلة بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه، إذ أن التعلم يعد أمراً حاسماً وحيوياً، ويتم في هذه المرحلة وضع الإجراءات المستقبلية الكفيلة بمنع تكرار الأزمة (بولص، 2013، 308).

المحور الثالث : الاطار العملي

أولاً : وصف مجتمع الدراسة وعينته

تتضمن الفقرة الحالية وصفاً لشركة نفط الشمال في مدينة كركوك – العراق، والأفراد المبحوثين فيها وفق ما يأتي:

1. وصف مجتمع الدراسة.

تُعد عملية اختيار الميدان الذي تجري فيه الدراسة ليست بالأمر السهل، بوصفه أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة الميدانية، كما أن تشخيص ذلك القطاع له أهمية كبيرة في تشكيل أبعادها وعواملها ومتغيراتها، إذ تتضح أهداف الدراسة وأهميتها في ضوء الاختيار الصحيح للقطاع المبحوث، وبهدف الاختبار الميداني لمخطط الدراسة وتحقيق أهدافها وتأكيداً للتواصل بين البحث العلمي ومؤسسات المجتمع جاء اختيار الباحثين لشركة نفط الشمال في مدينة كركوك – العراق، بوصفها تشكل جزءاً مهماً من الاقتصاد العراقي في جانب المنجات والخدمات التي تقدمها،

فضلاً عن وصفها بأنها تعيش حالة من الازمات المتلاحقة يشهدها القطاع النفطي في القطر لأول مرة، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن شركة نفط الشمال¹⁵.

تمتد الرقعة الجغرافية لشركة نفط الشمال من الحدود التركية شمالاً حتى خط العرض (32.5) درجة جنوباً و من الحدود الإيرانية شرقاً إلى الحدود السورية و الأردنية غرباً وتشتمل على المحافظات العراقية الشمالية و الوسطي وهي كركوك و الموصل و صلاح الدين و أربيل والسليمانية و دهوك و بغداد وديالى و اجزاء من محافظتي بابل والديوانية. تقوم الشركة بمهام إنتاج النفط الخام والغاز الطبيعي من الحقول النفطية والغازية الواقعة ضمن عملياتها، و تضم الشركة أكثر من خمسين مرفقا تتمثل بمحطات الضخ ومجمعات التركيز وحقول الخزانات ومحطات عزل الغاز وكبسه و عدد كبير من ابار النفط ترتبط جميعها بشبكات متعددة من خطوط أنابيب الجريان و الأنابيب الرئيسية الموزعة على رقعة الشركة ، و تؤمن الشركة من خلالها النفط الخام بأنواعه إلى المصافي العراقية في الشمال و الوسط والغاز المصاحب للنفط إلى مجمع غاز الشمال ومحطات توليد الكهرباء القطرية ، وتقوم بتصدير كميات من النفط الخام إلى الخارج عن طريق خطوط التصدير شمالاً من خلال الخط العراقي/التركي وجنوباً من خلال الخط الإستراتيجي وغرباً من خلال المنظومة الغربية إلى سورية ولبنان.

2. وصف عينة البحث

نظراً لأهمية متغيرات البحث ومضامينه وأبعاده فقد تمّ اختيار المديرين الذين يشغلون المناصب الإدارية في الشركة المبحوثة بوصفهم مجتمع الدراسة، وقد جاء هذا الاختيار إلى الافتراض المنطقي أنّ شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي تضمنها البحث الحالي، وقد اشتملت عينة الدراسة على المستويات الإدارية في الشركة المبحوثة على النحو الآتي:

- مدير الإدارة العليا ومستشاريها على المستوى الإداري في مقرها الرئيس في عرفة/ مدينة كركوك.

¹⁵ تم أخذ المعلومات المذكورة أنفاً من منشورات الشركة المبحوثة على موقعها الرسمي في الشبكة الدولية للمعلومات.

- مديرو الإدارة الوسطى على المستوى الإداري.
- مديرو الوحدات الفرعية.

وقد وزعت (50) استمارة إستبانة تم استرجاع (46) منها، وبعد مراجعة الاستثمارات المُعادة وتدقيقها تبين أن (3) إستمارات غير مستوفية لشروط التحليل لذا تم إستبعادها وبذلك أصبح العدد الفعلي للإستمارات التي إعتمدها البحث (43) إستمارة وتشكل نسبة (86 %) من مجتمع الدراسة.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وعدد الدورات التدريبية في مجال علم الإدارة، فيمكن توضيحها في الجدول (1) إذ يتضح من الجدول الآتي:

1. فيما يخص الجنس كانت النسب متقاربة في تولي المناصب القيادية لكل من الذكور والاناث، إذ مثل الذكور (53,48%) قياساً بالاناث (46,51%) ، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الاداري لعينة البحث العمدية في الشركة المبحوثة، على الأقل ضمن العينة العمدية المبحوثة، فضلاً عن الكثير من المؤهلات والسمات الشخصية والعوامل الاجتماعية التي يُمكن ان تكون مشتركة لكل من الذكور والاناث ضمن مضامين العمل الاداري التي قد تشجع الإناث على الانخراط في هذا المجال .

2. أظهرت الفئة العمرية أنّ ما يقارب (72.09%) من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية التي تزيد على 31 سنة يتوزعون بواقع (46,51%) منهم للفئة العمرية (31-40) و (25,58%) ضمن الفئة العمرية (51-60)، وهذا يدل على أنّ هذه الفئات تتسم بالنضج والخبرة في مجالات العمل الاداري، فضلاً عن عراقة وقدم نشأة القطاع في البيئة العراقية اذا ما علمنا ان عمر المنظمة المبحوثة يقارب الخمسين عاماً حيث يعود تأريخ تأسيسها الى عام 1968 .

3. أما بشأن عدد سنوات الخدمة في موقع العمل الحالي فإنّ عينة البحث تتسم بأنّ (44,18%) منها لديهم خبرة من (6-10) سنوات، وبنسبة مقاربة جداً للفئة التي لديها سنوات خدمة ما بين (15-

فأكثر) وتعكس هذه النسب التوسع الكبير للقطاع النفطي خلال السنوات العشر الاخيرة وهو ما يُمثل النسبة الاولى من جهة ، وعمر المنظمة المبحوثة بوصفها من المنظمات الرائدة والعريقة في الصناعة من جهة اخرى.

4. كُشفت مؤشرات المؤهل العلمي أنّ الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية متقاربة جداً، إذ بلغ خريجو الكليات (89,04%) الذين يحملون شهادة تخصصية عليا (4,65%) وتُعد هذه النتائج مؤشراً جيداً لعينة البحث.

5. وبتجاه مؤشر عدد الدورات في مجال علم الإدارة فتتسم عينة البحث أنّ (39,53%) منها لديهم أكثر من (5) دورات تدريبية وتطويرية وتعبر هذه النتائج عن مؤشرات ايجابية تُسجل للمديرين في المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) وصف خصائص أفراد عينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	23	53,48
	أنثى	20	46,51
العمر	(26-30) سنة	4	9,30
	(31-40) سنة	20	46,51
	(41-50) سنة	8	18,60
	(51-60) سنة	11	25,58
	(61- فأكثر) سنة	-	-
المؤهل العلمي	دكتوراه	-	-
	ماجستير	2	4,65
	بكالوريوس	37	86,04
	دبلوم	3	6,97
	اعدادية	1	2,32
	عدد سنوات الخدمة في	(1-5) سنة	2

44,18	19	سنة (10-6)	الوظيفة الحالية
9,30	4	سنة (15-11)	
41,86	18	15- فأكثر) سنة	
6,97	3	لا يوجد	عدد الدورات في مجال الإدارة
25,58	11	1-2 دورة	
27,90	12	3-4 دورة	
39,53	17	5 - فأكثر	

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء بيانات البحث

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى التعرف على طبيعة متغيرات البحث والمواقف التي أبدأها الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة حول المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة بالمعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة فضلا عن المتغيرات الفرعية المكونة لها.

1. وصف وتشخيص متغيرات المعرفة الاستراتيجية

يوضح الجدول (3) الخاص بوصف وتشخيص متغيرات المعرفة الاستراتيجية إلى وجود نسبة اتفاق عالية بين إجابات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة بلغ (90.63%) وتشير هذه النسبة إلى وجود تصور واضح وتوافق في اجابات المستبينة ارائهم حول متغيرات المعرفة الاستراتيجية. وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات ، والذي جاء مرتفع بواقع (4.503) وبانحراف معياري مقداره (0.802) . وتؤشر هذه النتيجة مستوى عالٍ من الادراك والتوافق في اجابات عينة البحث.

كما يمكن القول بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، إن المتغير (X11) الذي يُشير الى (امتلاك المنظمة المبحوثة معرفة استراتيجية ذات صلة بحل المشكلات على نحوٍ مباشر) قد حصل على أعلى مستوى من الاتفاق، والذي جاء بوسط حسابي مقداره (4.744) وانحراف معياري (0.581) ، في حين جاء اقل مستوى اتفاق لمضمون المتغير (X8) والذي يُشير الى (امتلاك المنظمة المبحوثة معرفة استراتيجية ذات

اهتمامات ومجالات متعددة) حيث حصل على اقل وسط حسابي والتي بلغت قيمته (4.302) وانحراف معياري بمقدار (0.831) أما بقية المتغيرات فتراوحت بين الوسطين المشار اليهما ، وهي بعامة قد حظت بتوافق اراء عينة البحث كما سبقت الإشارة.

الجدول (3) وصف وتشخيص متغيرات المعرفة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.849	4.604	2.3	1	2.3	1	2.3	1	18.6	8	74.4	32	X1
0.797	4.465	-	-	4.7	2	4.7	2	30.2	13	60.5	26	X2
0.702	4.511	-	-	-	-	11.6	5	25.6	11	62.8	27	X3
0.820	4.395	-	-	4.7	2	7.0	3	32.6	14	55.8	24	X4
0.673	4.697	-	-	2.3	1	4.7	2	14	6	79.1	34	X5
1.007	4.441	4.7	2	2.3	1	2.3	1	25.6	11	65.1	28	X6
0.879	4.418	2.3	1	2.3	1	4.7	2	32.6	14	58.1	25	X7
0.831	4.302	-	-	4.7	2	9.3	4	37.2	16	48.8	21	X8
0.865	4.325	2.3	1	2.3	1	4.7	2	41.9	18	48.8	21	X9
0.909	4.488	2.3	1	4.7	2	-	-	27.9	12	65.1	28	X10
0.581	4.744	-	-	-	-	7	3	11.6	5	81.4	35	X11
0.719	4.651	-	-	2.3	1	7	3	14	6	76.7	33	X12
0.802	4.503	2.7	1.2	3.2	1.4	5.9	2.5	25.9	11.1	64.7	27.8	المعدل الكلي
		5.9				5.9		90.6				المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

ثالثاً. وصف وتشخيص متغيرات ادارة مراحل الازمة

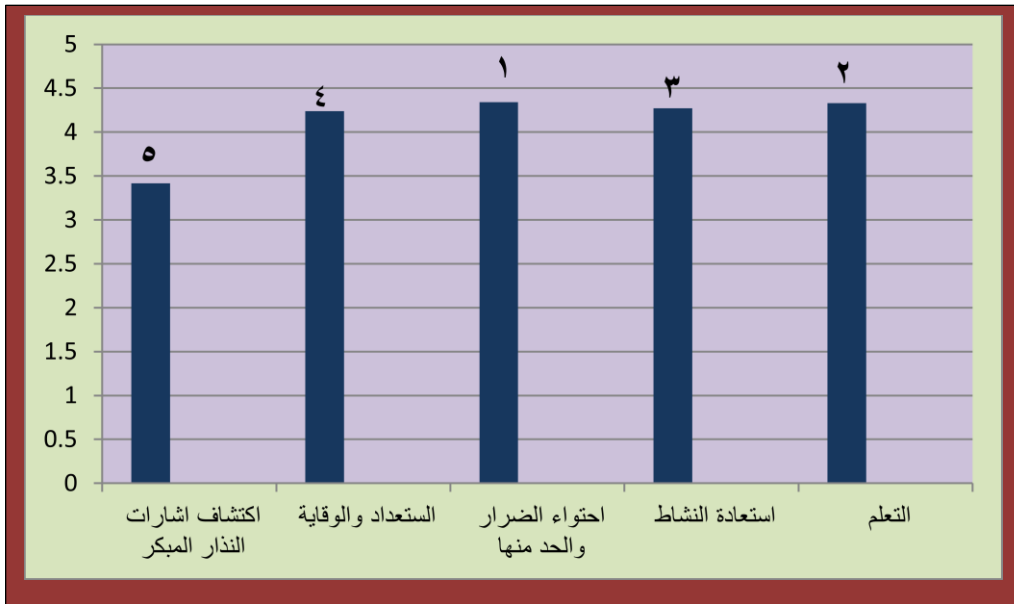
يشير الجدول (4) الخاص بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات ادارة مراحل الازمة التي تشمل كل من (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) إلى وجود اتفاق كبير في إجابات عينة البحث باتجاه الاتفاق، بلغ (76.7%). وذلك بدلالة معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المتغيرات، والذي جاء مرتفع بواقع (4.120) وبانحراف معياري مقداره (0.929). وتعكس هذه النتيجة وجود تصور واضح وادراك المستبينه ارائهم لمتغيرات ادارة مراحل الازمة. كما يمكن القول بالاعتماد على المعطيات اعلاه، إن المتغير (X5) الذي عبر عن (اهتمام المنظمة المبحوثة وعلى نحوٍ مستمر بتحليل الازمات ودراستها)، بوصفه المتغير الاعلى مستوى من التوافق مقارنةً بالمتغيرات الاخرى، لارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات والذي بلغ ما مقداره (4.534)، وبانحراف معياري هو الاقل حيث بلغ (0.766)، كما تؤثر معطيات الجدول () الى ان اقل مستوى اتفاق جاء لمضمون المتغير (X2) والذي يُشير الى (ان المنظمة المبحوثة توجه اهتماماً كافياً لإشارات الانذار المبكر لتجنب وقوع الازمة) حيث حصل على اقل وسط حسابي والتي بلغت قيمته (2.976) واعلى انحراف معياري بمقدار (1.353). أما بقية المؤشرات فتراوحت بين الوسطين المشار اليهما ، وهم بعامة قد حظوا بتوافق اراء العينة المبحوثة كما سبقت الإشارة.

الجدول (4) وصف وتشخيص متغيرات ادارة مراحل الازمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اكتشاف اشارات الانذار المبكر												
1.242	3.069	14.0	6	18.6	8	25.6	11	30.2	13	11.6	5	X1
1.353	2.976	16.3	7	23.3	10	25.6	11	16.3	7	18.6	8	X2
0.946	3.907	-	-	9.3	4	20.9	9	39.5	17	30.2	13	X3
1.031	3.720	2.3	1	9.3	4	27.9	12	34.9	15	25.6	11	X4
1.143	3.418	المعدل الكلي للمتغير										
الاستعداد والوقاية												
0.766	4.534	-	-	2.3	1	9.3	3	20.9	9	67.4	29	X5
0.963	3.976	2.3	1	4.7	2	18.6	8	41.9	18	32.6	14	X6
0.906	4.186	2.3	1	2.3	1	11.6	5	41.9	18	41.9	18	X7
0.726	4.255	-	-	-	-	16.3	7	41.9	18	41.9	18	X8
0.840	4.237	المعدل الكلي للمتغير										
احتواء الاضرار والحد منها												
0.789	4.255	-	-	2.3	1	14.0	6	39.5	17	44.2	19	X9
0.928	4.255	2.3	1	2.3	1	11.6	5	34.9	15	48.8	21	X10
0.702	4.488	-	-	-	-	11.6	5	27.9	12	60.5	26	X11
0.845	4.372	-	-	4.7	2	9.3	4	30.2	13	55.8	24	X12
0.816	4.342	المعدل الكلي للمتغير										
استعادة النشاط												
0.928	4.255	2.3	1	2.3	1	11.6	5	34.9	15	48.8	21	X13
0.849	4.395	-	-	4.7	2	9.3	4	27.9	12	58.1	25	X14
0.841	4.348	-	-	4.7	2	9.3	4	32.6	14	53.5	23	X15
1.064	4.093	2.3	1	7.0	3	16.3	7	27.9	12	46.5	20	X16
0.920	4.272	المعدل الكلي للمتغير										
التعلم												
0.795	4.441	-	-	2.3	1	11.6	5	25.6	11	60.5	26	X17
1.206	4.139	4.7	2	7.0	3	16.3	7	14.0	6	58.1	25	X18
0.900	4.372	-	-	7.0	3	7.0	3	27.9	12	58.1	25	X19
1.000	4.372	2.3	1	4.7	2	9.3	4	20.9	9	62.8	27	X20
0.975	4.331	المعدل الكلي للمتغير										
0.929	4.120	5.1	2.2	6.6	2.8	14.6	6.2	30.5	13.1	46.2	19.9	المعدل الكلي
		11.71				14.6		76.7				المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

ويُمكن توضيح التفاوت النسبي لأهمية متغيرات ادارة مراحل الازمة بموجب اجابات المستبينة ارائهم على وفق معدل الوسط الحسابي لكل خطوة من خطوات ادارة مراحل الازمة، عن طريق معطيات الشكل (2)، وتعكس هذه النتيجة مستوى ادراك عينة البحث لاهمية متغيرات البحث بوصفها تفاوت نسبياً بمستوى الاهمية مما يؤثر وعي المستبينة ارائهم بمضامين البحث ومتغيراته الرئيسية والفرعية.



الشكل (2) الوزن النسبي لمتغيرات ادارة مراحل الازمة للمنظمة المبحوثة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين المعرفة الاستراتيجية، وادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة "

تُشير معطيات الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الاستراتيجية (

المتغير المستقل) وبين مراحل ادارة الازمة (المتغير المعتمد)، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.794)

عند مستوى معنوية (0.05) ، وتعكس هذه النتيجة أهمية توافر المعرفة الاستراتيجية في ادارة

مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة ، ومن ناحية اخرى اشرت نتائج علاقات الارتباط بان اقوى علاقة ارتباط للمعرفة الاستراتيجية مع متغير (الاستعداد والوقاية) وبلغت قيمة هذا الارتباط (0.809) عند مستوى معنوية (0.05) وتعكس هذه النتيجة منطوق منظور المعرفة الاستراتيجية في استشراف التغيرات المستقبلية واستقراء الاحداث المحيطة بالمنظمة التي تمتلك مضامين المعرفة الاستراتيجية، بوصفها تعتمد منهجاً وقائياً لمنع حدوث الازمات من جهة والاستعداد لها من جهة اخرى. وعلى هذا الأساس وعلى وفق ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة.

الجدول (5) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة

المؤشر الكلي	التعلم	استعادة النشاط	احتواء الاضرار والحد منها	الاستعداد والوقاية	اكتشاف اشارات الانذار المبكر	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
0.794*	0.784*	0.671*	0.628*	0.809*	0.614*	المعرفة الاستراتيجية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS. عند مستوى معنوية (0.05)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة).

تشير معطيات الجدول (6) الخاص بتحليل علاقة اثر المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والتي جاءت بمقدار (142.087) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.05) عند درجتي حرية (41,1) وعند مستوى معنوية (0.05) وأن معامل التحديد (R^2) والتي كانت قيمته (0.731) يشير إلى أن قدرة المعرفة الاستراتيجية

(المتغير المستقل) في تفسر التأثير الذي يطرأ على ادارة مراحل الازمة بنحو (73 %) وان حوالي (27%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي للدراسة .

الجدول (6) علاقة الاثر للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة

ادارة مراحل الازمة				المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة
R ²	t		F		
0.669	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	المعرفة الاستراتيجية
		1.68	18.29	4.05	
df= (1,41)		N=43		P<0.05	

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS) .

وتفسر هذه النتيجة ادراك العينة المبحوثة لأهمية المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة .. وبعمامة وعلى وفق ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة) وترفض الفرضية البديلة.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي مفادها (تتباين الاهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمات في المنظمة المبحوثة).

تفصح معطيات الجدول (7) عن الآتي:

أ. دخلت مرحلة احتواء الاضرار والحد منها في المرتبة الأولى بعده من أكثر المراحل تأثراً بالمعرفة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.683)، أي أنّ الاختلافات المفسرة عبر المعرفة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات المبحوثة كانت بمقدار (68.3%) وهو ناتج عن أهمية

المعرفة الاستراتيجية بالنسبة لإدارة مراحل الازمة للمنظمة المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (98.254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.84).
 ب. دخلت مرحلة التعلم في المرتبة الثانية ، أي بمعنى أنّ الاختلافات المفسرة في مرحلة التعلم من مراحل ادارة الازمة كانت بمقدار (64.7%) تعود إلى أهمية المعرفة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة المبحوثة ، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (108.751)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08).

ت. جاءت مرحلة استعادة النشاط في المرتبة الثالثة من حيث التأثير بالمعرفة الاستراتيجية وتفسر المعرفة الاستراتيجية من هذه المرحلة ما مقداره (0.479)، أي إن الاختلافات المفسرة في مرحلة التعلم بالنسبة للمنظمة المبحوثة بمقدار (47.9%) تعود إلى أهمية المعرفة الاستراتيجية، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (129.405)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.23).
 ث. دخلت مرحلة الاستعداد والوقاية في المرتبة الرابعة، أي بمعنى أنّ الاختلافات المفسرة في مرحلة الاستعداد والوقاية من مراحل ادارة الازمة كانت بمقدار (20.5%) تعود إلى أهمية المعرفة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة المبحوثة ، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (137.572)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.61).

ج. يوضح الجدول (7) أنّ مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر دخل في المرتبة الرابعة وكان أضعف المراحل اهتماماً في المنظمة المبحوثة، إذ توضح قيمة (R^2) الظاهرة بمقدار (0.129)، أي إنّ تأثير المعرفة الاستراتيجية هو الاقل على مستوى اكتشاف اشارات الانذار المبكر وأن التغييرات في هذه المرحلة والتي تعود لأسباب توافر المعرفة الاستراتيجية لا تتجاوز (12.9%) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (146.390)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.45).

وتشير هذه النتائج إلى أنّ المنظمات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بمضامين المعرفة الاستراتيجية في مجال اعتماد المنهج العلاجي لأثار الازمة ونتائجها بدلاً من المنهج الوقائي ويبدو هذا واضحاً عن طريق نتائج تسلسل الأهمية النسبية لخطوات ادارة مراحل الازمة ، ومن الجدير

بالذكر ان مجمل هذه النتائج جاءت متطابقة مع تسلسل الاهمية في وصف وتشخيص متغيرات ادارة مراحل الازمة ، والتي اشرت التسلسل ذاته ، وقد تعكس هذه النتيجة غياب البعد الاستباقي في التعامل مع الازمات ضمن المنظور الاداري المعتمد في المنظمة عينة البحث بعامة... وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية تختلف من مرحلة إلى أخرى، لذا تقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على " تتباين الأهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمات في المنظمة المبحوثة " ، وترفض الفرضية البديلة.

الجدول (7) الأهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمة المبحوثة

المتغيرات المعتمدة		المتغيرات المستقلة		المتغيرات المعتمدة		المتغيرات المستقلة		المتغيرات المعتمدة		المتغيرات المستقلة	
المتغيرات المعتمدة		المتغيرات المستقلة		المتغيرات المعتمدة		المتغيرات المستقلة		المتغيرات المعتمدة		المتغيرات المستقلة	
المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة
D.F	R ²	D.F	R ²	D.F	R ²	D.F	R ²	D.F	R ²	D.F	R ²
5	0.64	4	0.47	3	0.68	2	0.20	1	0.12		
37	7	38	9	39	3	40	5	41	9		
F											
المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة
4.08	108.751	3.23	129.405	2.84	98.254	2.61	137.572	2.45	146.390		

N=43

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بمتغيرات المعرفة الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة أن معظم الأفراد المبحوثين يتفقون على توافر متغيرات المعرفة الاستراتيجية في منظماتهم وخاصة فيما يرتبط بالمعرفة الاستراتيجية ذات العلاقة بحل المشكلات التي تواجهها المنظمة على نحو مباشر. و تجسد هذه النتيجة تصور واضح للعينة المبحوثة عن المعرفة الاستراتيجية ومتغيراتها.
2. اتفقت معظم إجابات المبحوثين على إن منظماتهم تعمل على توفير متطلبات ادارة مراحل الازمة وتركز اهتمامها على نحو كبير بجوانب تحليل الازمات ودراساتها. كما تتفق اجابات المستبينة ارائهم على وجود تفاوت نسبي لأهمية متغيرات ادارة مراحل الازمة. وتعكس هذه النتيجة مستوى جيد من الادراك لإدارة مراحل الازمة وتسلسل أهمية كل من مراحلها.
3. أظهرت نتائج التحليل الخاصة بدراسة علاقة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة ، وتؤشر هذه النتيجة حقيقة مفادها أن زيادة القدرات المعرفية الاستراتيجية تؤدي إلى ازدياد إمكانية ادارة مراحل الازمة على نحو افضل في المنظمة المبحوثة. كما اشرت نتائج علاقة الارتباط اقوى علاقة ارتباط للمعرفة الاستراتيجية مع مرحلة (الاستعداد والوقاية)، وتعكس هذه النتيجة منطق منظور المعرفة الاستراتيجية في استشراف التغيرات المستقبلية واستقراء الاحداث المحيطة بالمنظمة التي تمتلك مضامين المعرفة الاستراتيجية، بوصفها — المعرفة الاستراتيجية — تعتمد منهجاً وقائياً لمنع حدوث الازمات من جهة والاستعداد لها من جهة اخرى.
4. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بدراسة علاقة الاثر وجود أثر معنوي للمعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة في المنظمات عينة الدراسة وتعكس هذه النتيجة ضرورة توافر المعرفة الاستراتيجية من اجل تحسين القدرات المنظمة في التعامل المثالي مع ادارة مراحل الازمة بوصفها اداة ادارية معاصرة للمنظمات في الوقت الراهن.
5. أن الأهمية النسبية للمعرفة الاستراتيجية في تفسير كل خطوة من خطوات ادارة مراحل الازمة تختلف من مرحلة إلى أخرى ضمن المنظمة المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطق

المنظمة المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط التعامل مع مراحل الازمة، على الرغم من أن تسلسل الاهمية النسبية لخطوات ادارة مراحل الازمة قد لا يتوافق مع منطق التوجهات المعاصرة في تحديد الاولويات وقد تُفسر هذه النتيجة ارتباط المنظمة المبحوثة بالاستراتيجية العامة للوزارة التي تعمل في ظلها.

6. اشرت نتائج الاهمية النسبية لإدارة مراحل الازمة والاهمية النسبية لتأثير المعرفة الاستراتيجية في ادارة مراحل الازمة تسلسلاً متقارباً لدرجة المطابقة حيث اشرت مجمل النتائج ان المنظمة المبحوثة تعتمد منهجاً علاجياً في التعامل مع اثار الازمة بدلاً من تجنبها في اطار اعتماد المنهج الوقائي حيث جاء تسلسل متغير احتواء الاضرار الناجمة عن الازمة والحد منها في المرتبة الاولى في كلاً الاختبارين يليه متغير التعلم من الازمة، في حين تأتي الخطوات الوقائية في نهاية التسلسل فغالباً ما يأتي متغير (الاستعداد والوقاية) في نهاية التسلسل ويليه اخيراً (اكتشاف اشارات الانذار المبكر).

7. توشر النتيجة المشار اليها في الفقرة اعلاه ثغرة في العمل الاداري المعتمد في المنظمة المبحوثة بوصف المنهج الوقائي هو المنهج الذي يتوافق مع متطلبات البيئة الحالية ومتغيراتها المتسارعة على نحوٍ عام ومع طبيعة عمل المبحوثة على نحوٍ خاص ، وقد تعزا هذه النتيجة الى ارتباط المنظمة المبحوثة بسياسات حكومية لاتمتلك المنظمة المبحوثة الصلاحيات والقدرة على تجاوزها للتعامل الاستباقي مع الازمات المتوقعة.

ثانياً : التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم عرضها تختص الفقرة الحالية بتقديم أهم التوصيات الضرورية للمنظمة عينة الدراسة مع مقترحات لتنفيذ التوصيات المُقدمة.

1- على المنظمة المبحوثة الاهتمام بمضامين المعرفة الاستراتيجية على نحوٍ عام والاهتمام بشكل اكبر بتوافر معرفة استراتيجية ذات اهتمامات ومجالات متعددة على نحوٍ خاص تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة والازمات التي يُمكن ان تواجهها. ويمكن توفير هذه المعرفة عن طريق :

• اشراك المديرين بدورات تدريبية واقامة ورش عمل متخصصة بالمعرفة على نحو عام والمعرفة الاستراتيجية على نحو خاص بهدف توسيع مدارك المشاركين بانواع المعرفة الاستراتيجية ومستوياتها ومجالات تخصصها مما يجعل المديرين في المنظمة المبحوثة قادرين على تحسين مستوى معارفهم ومهاراتهم وتنويع تخصصاتها.

2- ضرورة تعزيز اهتمام المنظمة عينة الدراسة بتحليل الازمات التي احاطة بالمنظمة ودراستها للوقوف على الدروس التي يُمكن الاستفادة منها مستقبلاً، ومن ناحية اخرى ينبغي على ادارة المنظمة تركيز اهتمامها على نحو اكبر بمضامين أشارات الانذار المبكر لتجنب وقوع الازمة عن طريق اعتماد منهج وقائي يعمل على استباق الاحداث واتخاذ الاجراءات الاحترازية قبل وقوع الازمات. ويُمكن تحقيق ذلك عبر:

• إنشاء وتحديث نظام معلومات متخصص في هذه المنظمات يعمل على تجميع وتصنيف وترتيب المعلومات والمعارف في قواعد بيانات خاصة مما يحقق سهولة في الحصول على المؤشرات المطلوبة للانذار بوقوع ازمة من جهة ، كما يعمل على توافر المعرفة المطلوبة والمناسبة للتعامل مع الازمة وبأقل وقت وجهد ممكن .

3- نظراً لقوة علاقة الارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وادارة مراحل الازمة ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة العمل على تعزيز المنظور الاستراتيجي ضمن منظومة المعرفة التي تمتلكها النحو الذي يعزز من قدراتها في التعامل مع طبيعة الازمات التي يُمكن ان تعترضها مستقبلاً ويُمكن تحقيق ذلك عن طريق :

• الاستفادة من الملاكات الأكاديمية ضمن قناة تفعيل التعاون بين المؤسسات الاكاديمية والمنظمات في بناء قواعد معرفية رصينة من جهة والعمل على ابتكار افضل الوسائل لتوثيق هذه المعرفة من جهة اخرى.

4- ضرورة تعزيز دور المعرفة الاستراتيجية في إقامة متطلبات متغير الاستعداد والوقاية والاستمرار بالتزام الإدارة بالجوانب التي تعزز العمل بالمنهج الوقائي وتوافر الاستعدادات المطلوبة لمواجهة الازمات ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- مشاركة المديرين في فرق عمل تعمل على جمع الحقائق، وتحليل الموقف الخاصة بالآزمات لتجنبها. فضلاً عن تدريبهم على التعامل مع الآزمات الافتراضية المتوقعة ، وصولاً الى توفير خطط عمل بديلة تمكن المنظمة المبحوثة من منع حدوث الآزمات.
- 5- التركيز على وضع المنهج الوقائي ضمن الأولويات في التعامل مع خطوات ادارة مراحل الآزمة وجعلها جزء لا يتجزأ من اسلوب عمل المديرين في المنظمة عينة الدراسة والعمل على نشر الوعي وتدريب الأفراد العاملين على جعل الاجراءات الاستباقية للتعامل مع الآزمة ضمن اهتماماتهم القصوى . و تحقيق ذلك عن طريق:
- نشر الوعي بأهمية الحصول على معلومات وإشارات معينة وبوقت مبكر لحصول أزمة. العمل على توفير ورش عمل للتدريب على اساليب جمع المعلومات الخاصة بإشارات الانذار المبكر لتجنب وقوع الآزمة من جهة فضلاً عن التدريب على تشخيص شدة الآزمة وحجمها وصولاً الى تحقيق اكبر قدر ممكن اليقضة للمنظمة للتعامل بكفاءة في معالجة الآزمة من جهة اخرى.
- 7. نظراً لتسلسل الاهمية النسبية ضمن اولويات المستبينة آرائهم والتسلسل لتأثير المعرفة الاستراتيجية في خطوات مراحل ادارة الآزمة في المنظمة المبحوثة ينبغي على المنظمة المبحوثة العمل على اعادة صياغة سلم اولوياتها على وفق المنهج الوقائي واعتماد مجموعة من اساليب المنع التي تعمل على منع وقوع الآزمة أو على الاقل تحد من احتمالية وقوعها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
- بناء منظومة ادارية خاصة بالتعامل مع الآزمات بالتنسيق مع الجهات الرسمية – الحكومية – على ان تمتلك المنظمة المبحوثة مساحة كافية من حرية التعامل مع الآزمات ومؤشراتها الاولية ، وصولاً الى تحقيق رؤية اكثر شمولية ومنطقية لتسلسل اولويات خطوات ادارة مراحل الآزمة.

- الدوري، جمال، والحيت، احمد فتحي، (2017)، أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53.
- الصافي، جبوري شناوي، (2009)، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الازمة، دراسة ميدانية لعدد من المديرين العامة في وزارة الكهرباء/العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون، العدد 90.
- العلجوني، محمود محمد، (2009)، إدارة الازمات ي القطاع الصحي في إقليم الشمال، دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20-ب.
- بولص، نداء حازم، (2013)، النمط القيادي في ظل إدارة الازمات، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 90.
- علون، فراس حسين، (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الازمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34.

Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool, Master Thesis in Business Administration, 30 credits | International Business and Economics Programme.

Antonova, K. (2013). Organizational competitiveness through strategic knowledge management. *Izvestiya*, (2).

Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). Strategic Performance and Knowledge Measurement, *In Emergent Knowledge Strategies*, Springer, Cham.

Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of knowledge management*, 5(1).

Boudreau, J. W. (2002). Strategic Knowledge Measurement and. *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*.

Drus, S. M., Shariff, S. S., & Othman, M. (2014, August). Knowledge Audit and its link to Knowledge Strategy and Knowledge Management, *In Knowledge Management International Conference (KMICe)(12–15 August 2014: Malaysia*.

Elche, D., Martínez-Pérez, Á., & García-Villaverde, P. M. (2017). Inter-Organizational Relationships, Knowledge Strategy and Innovation in Clusters of Cultural Tourism. *Investigaciones Regionales*, (39).

Fleming, R. S., & Zhu, F. X. (2017). The Role of Corporate Management in an Effective Crisis Management Program, *Archives of Business Research*, 5(6).

- Gakuo, E. W., & Rotich, G. (2017). Effect of strategic knowledge management on performance of commercial banks in Kenya, **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 2(3).
- Gottschalk, P. (2010). Strategic knowledge networks: the case of IT support for Eurojuris law firms in Norway. **International Review of Law, Computers & Technology**, 14(1).
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., Cavusgil, S. T., & Calantone, R. J. (2006). Knowledge as a strategic resource in supply chains. **Journal of operations management**, 24(5).
- Koraesus, M. (2008). *Who knows?: The use of knowledge management in crisis*. Försvarshögskolan (FHS), <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:293899>.
- Kuzmanova, M. (2016). Contemporary problems related to crisis management of organizations, **Trakia Journal of Sciences**, 14(3).
- Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management, **Organization Development Journal**, 25(1).
- Mládková, L. (2014). Knowledge strategy: key player or relict of the past?. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150.
- Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management, **Knowledge and Process Management**, 19(3).
- Rasli, A., Haider, M., Goh, C. F., & Tan, O. K. (2017). Keeping the lights on: A conceptual framework for understanding crisis management capability in the public sector, **Global Business and Organizational Excellence**, 36(6).
- Semerciöz, F., Pehlivan, Ç., Sözüer, A., & Mert, A. (2015). Crisis Management Practices and Strategic Responses Through Customer Loyalty and Price Strategy in Hard Times: Evidence from Fine-dining Restaurants, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207.
- Stephen, I. A., Oluseye, O. O., & Abolaji, A. J. (2017). EXTENDING THE KNOWLEDGE STRATEGY CONCEPT: LINKING ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE WITH STRATEGIC ORIENTATIONS. **Academy of Strategic Management Journal**, 16(3).
- Vardarliçer, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235.

- Vistbacka, S. (2017). Crisis management in social media: maintaining the organizational image, **Master's thesis, Jyväskylä University School of Business and Economics.**
- Wang, J. (2007). Organizational Learning and Crisis Management. *Online Submission*. <https://eric.ed.gov/?id=ED504551>.
- Wright, A. L., Nichols, E., McKechnie, M., & McCarthy, S. (2013). Combining crisis management and evidence-based management: **The Queensland floods as a teachable moment. Journal of Management Education, 37(1).**
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy, *California management review, 41(3).*
- Zech, N. M. (2016), CRISIS MANAGEMENT WITHIN THE HOTEL INDUSTRY – A STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT APPROACH, Doctoral thesis, University of Latvia Faculty of Economics and Management.