



أثر المعرفة التنظيمية في تحسين تطبيق أساليب إدارة الأزمات الحكومية

أ. مصطفى عبدالباسط حسن محمد

المدرس المساعد بقسم الإدارة العامة والمحلية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

mostafa.mohamed@sadatacademy.edu.eg

د. أحمد الشورى أبو زيد

المدرس بقسم العلوم السياسية والإدارة العامة
كلية التجارة - جامعة أسيوط

أ.د عبد السلام علي نوير

أستاذ العلوم السياسية والإدارة العامة
وعميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة المستقبل
كلية التجارة - جامعة أسيوط

المجلة العلمية

كلية التجارة - جامعة أسيوط

العدد الواحد والثمانون - يونيو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمد، مصطفى عبد الباسط حسن ونوير، عبد السلام علي وأبو زيد، أحمد الشورى (٢٠٢٤). أثر المعرفة التنظيمية في تحسين تطبيق أساليب إدارة الأزمات الحكومية. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد ٨١، ٢١١-٢٤٤.

رابط المجلة: <https://sjcf.journals.ekb.eg/>

أثر المعرفة التنظيمية في تحسين تطبيق أساليب إدارة الأزمات الحكومية^١

أ. مصطفى عبدالباسط حسن محمد

أ.د عبدالسلام علي نوير ، د. أحمد الشورى أبو زيد

المستخلص العربي:

تتناول هذه الدراسة البحثية قضية الربط بين مفهوم المعرفة التنظيمية ومفهوم إدارة الأزمات، مع توضيح أهم الأساليب التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات في ظل عالم الرقمنة والتطور التكنولوجي المسيطر على كافة الأصعدة.

وتأسيساً على ما سبق فإن الجهاز الإداري في مصر يحتاج إلى قدر من المرونة تجعله يتقبل الطرق الحديثة في الإدارة عموماً، وفي إدارة الأزمات بشكل خاص، وتتطلب فكرة الباحث هنا من افتراضية مؤداها أن تحديات العصر الحديث والتطور التكنولوجي واعتماد أغلب مؤسسات القطاع الخاص الضخمة على الأساليب الحديثة في الإدارة، قد يجعل من الضرورة على المنظمات الحكومية مواكبة ذلك التغير من خلال زيادة مستويات المرونة لديها واتخاذ كافة الإجراءات المناسبة للتوجه نحو التحديث سواء في أساليب الإدارة الحديثة أو في طرق مجابهة الأزمات الطارئة عليها.

ولذلك يجب الأخذ في الحسبان أن لكل أسلوب استراتيجيات مختلفة يتم استخدامها لمواجهة الأزمات مما لا يعني أن لكل أزمة استراتيجية محددة يمكن التعامل معها ومعالجتها في وقت قصير، وبناءً على ذلك لا بد أن تتميز المنظمة الحكومية بالمرونة الإدارية في التعامل مع الأزمات وإدارتها وذلك يعتمد على مجموعة من العناصر من أهمها قدرتها على استخدام إدارة المعرفة في صالحها لمواجهة أي أزمة.

الكلمات المفتاحية: معرفة، تنظيمية، أساليب، إدارة، الأزمات.

^١ بحث مُقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم السياسية والإدارة العامة، مقتبس من رسالة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات الحكومية في مصر بالتطبيق على الديوان العام لمحافظة أسيوط، إعداد الباحث: مصطفى عبدالباسط حسن محمد.

The Impact of Organizational Knowledge on Improving the Application of Government Crisis Management Methods

Mr. Mustafa Abd El-Basset Hassan Mohammed

mostafa.mohamed@sadatacademy.edu.eg

Prof. Abdelsalam Ali Noweer, Dr. Ahmed Al Shoura Abo Zaid

Abstract :

This research study deals with the issue of linking the concept of organizational knowledge with the concept of crisis management, while clarifying the most important traditional and modern methods of crisis management in light of the world of digitization and technological development controlling at all levels .

Based on the above, the administrative apparatus in Egypt needs a degree of flexibility that makes it accept modern methods of management in general, and in crisis management in particular, and the idea of the researcher here stems from the hypothesis that the challenges of the modern era, technological development and the dependence of most of the huge private sector institutions on modern methods of management, may make it necessary for government organizations to keep pace with that change by increasing their levels of flexibility and taking all appropriate measures to move towards modernization, whether in Modern management methods or in ways to confront emergency crises .

Therefore, it must be taken into account that each method has different strategies that are used to confront the crisis, which does not mean that each crisis has a specific strategy that can be dealt with and addressed in a short time, and accordingly, the government organization must be characterized by administrative flexibility in dealing with buzzing

Keywords: knowledge, organizational, methods, management, crisis.

مقدمة:

إن قضية الربط بين مفهومي إدارة المعرفة ومفهوم إدارة الأزمات لم يأتِ بمحض الصدفة، أو بناءً على تخمينات من الباحث وإنما كان مبنياً على دراسات علمية تناولت هذا الموضوع البيني بشيء من الدراسة والتفسير والفحص الدقيق لأطره النظرية المختلفة. وانطلقت هذه الدراسة من بؤرة نظرية محددة وهي محاولة البحث عن أوجه الارتباط بين استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المنظمات الحكومية، وما له من آثار جليلة في تحديد أسلوب إدارة الأزمة عند وقوعها أو ما بعد وقوعها أو حتى قبل وقوعها. وتأسيساً على ذلك طرحت الدراسة حالة تطبيقية لتدقق وتفحص تأثير تبني المنظمات الحكومية لإدارة المعرفة على عملية إدارة الأزمة؛ الأمر الذي يفرض التساؤل هل إدارة المعرفة نفسها تخلق أزمة أم أنها تساعد على إنهاء الأزمات بشكل كفاء وفعال.

وفي الصدد نفسه تُعد عملية إدارة الأزمات من العمليات المُعقدة بالنسبة للمنظمة، كون أن الأزمة توصف بأنها مفاجأة وقد تكون عنيفة مما يؤثر بالسلب على الخطط الموضوعية إن لم تكن المنظمة في حالة تاهب لمثل هذه الأزمات، يدل على أن أساليب مواجهة الأزمات تتعدد وتباين ولكن يعد الأسلوبان (الأسلوب الوقائي، والأسلوب الدفاعي) من أشهر الأساليب التي تستخدمها المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص عند مواجهة أي أزمة كانت. ولذلك يجب الأخذ في الحسبان أن لكل أسلوب استراتيجيات مختلفة يتم استخدامها لمواجهة الأزمة مما لا يعني أن لكل أزمة استراتيجية محددة يمكن التعامل معها ومعالجتها في وقت قصير، وبناءً على ذلك لا بد من أن تتميز المنظمة الحكومية بالمرونة الإدارية في التعامل مع الأزمات وإدارتها وهو ما يعتمد على مجموعة من العناصر من أهمها قدرتها على استخدام إدارة المعرفة في صالحها لمواجهة أي أزمة.

وتماشياً مع ذلك تتناول هذه الدراسة البحثية مفهومي المعرفة التنظيمية وإدارة الأزمة مع توضيح أهم الأساليب التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات في ظل عالم الرقمنة والتطور التكنولوجي المسيطر على كافة الأصعدة. وتأسيساً على ما سبق فإن الجهاز الإداري في مصر يحتاج إلى قدر من المرونة تجعله يتقبل الطرق الحديثة في الإدارة عموماً، وفي إدارة الأزمات بشكل خاص. وتنطلق فكرة الباحث من افتراضية مؤداها أن تحديات العصر الحديث والتطور التكنولوجي واعتماد أغلب مؤسسات القطاع الخاص الضخمة على الأساليب الحديثة في الإدارة، قد يجعل من الضروري على "المنظمات الحكومية" مواكبة ذلك التغيير من خلال زيادة مستويات المرونة لديها واتخاذ كافة الإجراءات المناسبة للتوجه نحو التحديث سواء في أساليب الإدارة الحديثة أو في طرق مجابهة الأزمات الطارئة عليها.

موضوع البحث:

تناولت هذه الدراسة عنواناً للبحث وهو: "أثر المعرفة التنظيمية في تحسين تطبيق أساليب إدارة الأزمات الحكومية"؛ حيث تحتوي الدراسة على متغيرين يتمثل المتغير المستقل في المعرفة التنظيمية التي تتكون من مرتكزات (الأفراد- الإجراءات والخطط التنظيمية- تكنولوجيا المعلومات) أما المتغير التابع فيتمثل في أساليب إدارة الأزمات الحكومية.

منهج الدراسة:

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية؛ حيث يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة"، لذلك سوف يُستعان بالمنهج الوصفي داخل هذه الدراسة البحثية في جمع المعلومات من خلال الوقوف عند متغيراته وتحديد مفاهيمه والتطرق إلى ما أمكن من زواياه المتنوعة. (فيصل، ٢٠١٤، ص ص ٩).

يحاول الباحث - أيضاً - من خلال اقتراب تحليل النظم وتحليل وتفسير أركان الدراسة محل البحث؛ حيث إن المنظمات العامة عند مواجهتها لأزمة ما تتعرض لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي تشكل عامل تهديد وضغط عليها؛ مما يجعلها من خلال استراتيجياتها المتنوعة التعامل مع هذه المدخلات للخروج بمجموعة من القرارات إما في صالحها أو ضدها وذلك يعتمد على قوة وحدة النظام الإداري داخل المنظمة الحكومية والمستوى المعرفي لها.

المشكلة البحثية، وتساؤلات الدراسة:

وبناءً عليه تتناول الدراسة البحثية سؤالاً بحثياً رئيساً هو:

إلى أي مدى تؤثر المعرفة التنظيمية على أسلوب إدارة الأزمة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة:

١. ما التعريفات المختلفة لمفهوم إدارة الأزمة، ومفهوم المعرفة التنظيمية؟
٢. ما أهم الأساليب الإدارية في إدارة الأزمات؟
٣. كيف يمكن الاستعانة بمستهدفات إدارة المعرفة عند وقوع أي أزمة؟
٤. ما أهم الاستراتيجيات التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات؟

تقسيم الدراسة:

وللرد على هذه التساؤلات نقسم الدراسة البحثية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:
القسم الأول: التعريفات المختلفة لمفهوم إدارة الأزمة ومفهوم المعرفة التنظيمية.
القسم الثاني: متطلبات تدعيم المعرفة التنظيمية داخل المنظمات الحكومية.
القسم الثالث: الأساليب التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات.

القسم الأول: التعريفات المختلفة لمفهوم إدارة الأزمة ومفهوم المعرفة التنظيمية

يعد تعدد تعريفات مفهوم الأزمة أحد أسباب عدم وجود مفهوم محدد لها مع غياب الزخم العلمي؛ حيث انصب اهتمام معظم الأدبيات التي تناولت مصطلح الأزمة في الدراسات التطبيقية أو دراسات الحالة، وبناءً عليه لا تهتم تلك الدراسات بخلق بؤرة نظرية أو بناء نظري يمكن تعميم نتائجه على مختلف الدراسات التطبيقية الأخرى. وفي هذا الإطار يبقى لكل أزمة كينونتها وخصائصها المختلفة وظروفها المختلفة التي تمتاز بالتفرد والتميز عن باقي الأزمات الأخرى على الرغم من وجود بعض السمات المشتركة بين كل الأزمات. (محمود، ١٩٩٣، ص ٧٢).

وتكمن خطورة الأزمة في أنها موقف مفاجئ يتطلب مجهوداً لمعرفة مكوناته ومتغيراته لتفسير ظواهره والتمكن من السيطرة على وتيرته المتسارعة تجنباً لمخاطره، ويلزم للتعامل مع هذا الموقف وجود رؤية واضحة للأحداث الماضية لمعرفة مسببات الأزمة وظروفها والبيئة الضعيفة التي أتاحت لها الوجود. أضف إلى ذلك ضرورة وجود قيادة حكيمة ذات ذهن متفتح لقراءة واستدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة ومن ثم وضع رؤية متكاملة الأركان لتوقع ما سيحدث في المستقبل من تطورات. وعلى المستوى النظري يُظهر مفهوم الأزمة تناقضاً حاداً وصل إلى مرحلة التفاقم وذلك لأن عند ظهور الأزمة يزداد التناقض إما بين أفراد أو طبقات أو قيم أو مصالح أو إمكانات أو أهداف أو معلومات إلخ، وذلك ما يعني أن مشروطية ظهور الأزمة مرتبط بوجود التناقض في مظاهرها أو أعراضها الخارجية وهي ما عادة تكون مظاهر أو أحداثاً ملموسة يمكن ملاحظتها والاستدلال على وجودها. (راتب، ٢٠١١، ص ١٩١: ١٩٢).

لذلك يعرفها بوث بـ "أنها تهديدٌ أو خطرٌ يصيب استمرارية وجود المنظمة"، أما ريلي فقد اعتمد في تعريفه للأزمة على مستوى الاستجابة المقبولة لمواجهة الأزمة، فقد أورد في تعريفه أن الأزمة "حالة تتسم بالضرر والخطر الشديد وتتصف بكونها مفاجأة حادة تتطلب رد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد للمنظمة". (Booth, 1993, P.P). (Reilly, 1993, P 115) (86:87).

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم الأزمة استند على ثلاث ركائز أساسية في مضمونه، وهي: موقف مفاجئ يصيب المنظمة في إحدى خططها أو في كيانها الإداري، أهمية عنصر الوقت في التعامل مع الأزمة حتى لا يحدث تصاعد لحدة الأزمة، ضرورة وجود رؤية واضحة ورد فعل سريع من القيادة الإدارية والتأكد من جاهزيتها للتعامل مع الأزمة بشكل مناسب.

أما بالنسبة لمفهوم "إدارة" الأزمة فهناك تعريفات متنوعة تناولته، ومن بعض تلك التعريفات:

إن مفهوم إدارة الأزمة يعني كيفية التغلب على الأزمة بواسطة الأسلوب الإداري العلمي حتى يمكن تلاشي سلبياتها وتعظيم إيجابياتها. لذا تُعرف إدارة الأزمات بأنها "نشاط هادف يعتمد على البحث وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد الإدارة على التنبؤ بعوامل واتجاهات الأزمة ومن ثم تهيئة المناخ المناسب لمواجهتها عن طريق اتخاذ التدابير المناسبة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة". (عشماوي، ٢٠٠٩، ص ١٩٨: ٢٠٠).

وفي الصدد نفسه تُعرف إدارة الأزمات على أنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة من خلال رصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية التي تساعد في ظهور الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية مما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة إلى أقصى درجة ممكنة". (الشريف، ٢٠١٠، ص ٤٢)

أيضاً عرفت إدارة الأزمات بأنها "العملية التي تقوم بها الإدارة داخل المنظمة من أجل اكتشاف إشارات الإنذار المؤذنة بوقوع الأزمة وكيفية تحديد الاحتياطات والاستعدادات للوقاية واحتواء الأضرار الناتجة عن وقوع الأزمة والحد منها واستعادة نشاط المنظمة". (سماحة، ٢٠١٢، ص ٤: ١٦)

وقد اتجه بعض الكتاب بالنظر لإدارة الأزمة من وجهة نظر إعلامية؛ حيث يرى أنها إدارة السمعة فهي بالنسبة له "عبارة عن جهود متواصلة تمر بتعديلات مستمرة لتجاري الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة الصورة الذهنية للمنظمة". (مكاوي، ٢٠٠٥، ص ٥٢)

وقام أحمد (٢٠٠٢) بتعريفها بأنها "إدارة المستقبل والحاضر حيث تعتبر إدارة علمية رشيدة مبنية على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المنظمة والارتقاء

بأدائها، والمحافظة على سلامة العاملين بها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها". (الشبلي، ٢٠١٦، ص ٢٢)

ويعرف عبدالرحمن توفيق إدارة الأزمات بأنها "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك". (عبدالرحمن توفيق، ٢٠٠٢، ص ١٨)

ومما سبق يمكن القول إن عملية إدارة الأزمة هي عملية مقصودة وإرادية تركز على عملية التخطيط المنظم والتدريب للتعويض بالأزمات ومعرفة أسبابها الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها. مما يدفع المنظمة لاستخدام كافة إمكانياتها والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو التعامل معها بنجاح مما يحقق الاستقرار مع تجنب التهديدات والمخاطر والاستفادة بخبرات جديدة تحسن من أسلوب المنظمة إدارياً في التعامل مع الأزمات مستقبلاً. (MacKinnon, 2000, PP 72:74)

ومن التعريفات التي تعتمد عليها الدراسة في تعريف إدارة الأزمة هي أنها "كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي العملية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً". (الحفني، ٢٠١٧، ص ٦)

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم إدارة الأزمة اكتنف في مضمونه على ضرورة التأكد من وجود أسلوب واضح لدى المنظمة العامة لإدارة الأزمات باختلاف نوعها، وجود أجهزة رصد وفرق لإدارة الأزمات تعمل على مواجهة أي أزمة مهما بلغ عنفها، ضرورة وضع خطط بديلة للتعامل مع الموقف الأزموي قبل أن يتفاقم.

أما مفهوم "المعرفة" بالرغم من كونه مفهوماً حديث النشأة لكن تعددت تعريفاته بين مفكره وهذه بعض التعريفات لمفهوم المعرفة.

فقد عرف فرحان المعرفة على أنها "رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي". (طالب، ٢٠٠٩، ص ٥٥)

أيضا قام البارودي بتعريف المعرفة على أنها "القيم والاهتمامات والإطلاعات التي يجري امتلاكها من خلال التعلم والخبرة". (البارودي، ٢٠١١، ص ٢٢).

وكان لـ أحمد على الحاج تعريف آخر وهو "مجموعة المعتقدات والقيم والمفاهيم والأفكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة محاولته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به وتفسيرها، ومعنى ذلك أن حصيلة المعرفة هي خبرات ومعلومات مر بها الإنسان نتيجة دراسة طويلة ساعدت شخصاً ما في زمن معين من الوصول إليها وامتلاكها". (محمد، ٢٠١٤، ص ٧).

لقد أشار الكثير من الباحثين والكتاب لما يسمى بـ "هرم المعرفة"؛ حيث إنه عبارة عن شكل هرمي يأخذ شكل المثلث تمثل البيانات الخام قاعدته، وتأخذ الحكمة قمة الهرم وبالرغم من وجود اختلافات وتصنيفات للشكل الهرمي فقد تم التوصل إلى تشكيلة رئيسية لهرم المعرفة؛ حيث أشار رودند وآلان في نموذجهما أن البيانات الخام والبيانات الضمنية تمثل قاعدة الهرم. (حجازي، ٢٠٠٥، ص ٥٨:٦٢)

أما بالنسبة للبيانات التشغيلية والمسماة بالتفصيل الذري فإنها تمثل المستوى الثاني من مستويات هرم المعرفة؛ حيث يتضمن هذا المستوى بيانات مصنفة ضمن مجموعات مخزنة بشكل سهل يمكن إدراكها لمعرفة سياقها الذي وضعت فيه، أما المستوى الأعلى فتتمثل فيه المعلومات الملخصة أو ما يطلق عليه "ذكاء الأعمال" ويظهر ذلك المستوى عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات وتحليلها وتصنيفها وربطها بالأحداث بشكل قوي.

وتأتي المعرفة كمستوى متقدم عند الوصول بالمعلومات لمرحلة أكثر تنظيماً وتنقية، وفي هذه الحالة نستطيع القول إن المعرفة عبارة عن شكل متقدم من المعلومات مشتق من البيانات الخام والمعلومات قبل تصنيفها.

شكل رقم (١) هرم المعرفة

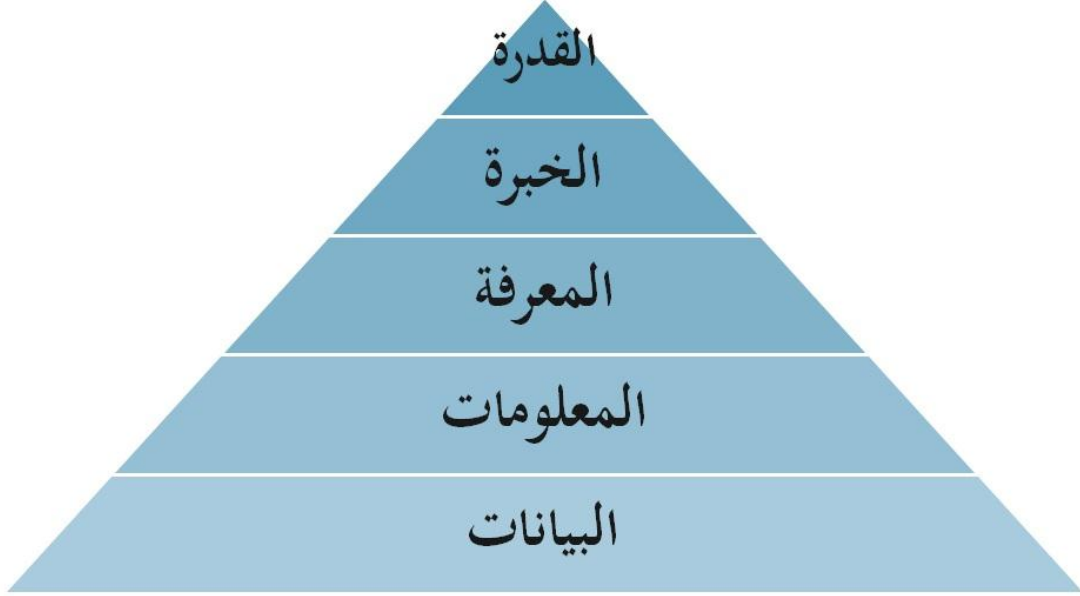


المصدر (Elagne, 2003, P 71:74)

وقام كلٌّ من بيكمان وليبويتس بوضع تصور آخر لهرم المعرفة يسمى "بالسلسلة المتصلة للمعرفة" وتمثل أيضاً البيانات الخام قاعدة الهرم السفلى وهنا تشمل البيانات الحقائق والرموز العددية والصور المفصلة غير المفسرة دون أي معنى. ثم يليها المعلومات حيث إنها تمثل البيانات البشرية والتي تأتي في سياقات محددة مفهومة يمكن استخدامها في مهام معينة وبالطبع يأتي ذلك بعد عملية التصنيف والمعالجة لتلك المعلومات. أما المستوى الثالث في هرم المعرفة يمثل المعرفة؛ حيث إنها تتكون من هياكل المعلومات والخبرات والمبادئ العامة. وتلعب المعرفة دوراً مهماً للقيادة الإدارية؛ حيث إنها تمكنها من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة وبناءً عليه تقرر القيادة الإدارية اتخاذ أفضل القرارات داخل العملية الإدارية.

عند وصول المنظمة لمستوى المعرفة تكتسب بواسطتها خبرة تمكنها بعد ذلك من اتخاذ القرارات المناسبة وذلك ما يعبر عنه بمستوى الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق أفضل النتائج وتحسين مستوى الأداء الإداري. وأخيراً تأتي القدرة والخبرة التنظيمية لتقديم منتج أو خدمة أو عملية معينة على مستوى يتميز بالكفاءة والفعالية.

شكل رقم (٢) هرم السلسلة المتصلة للمعرفة



المصدر (Marquardt, 2002, P 20:23)

ومن وحي التطور في مفهوم المعرفة ظهر في حقل الإدارة مفهوم "إدارة" المعرفة والذي يحاول أن يسلك مسار تحديد أهم الطرق والأساليب لإدارة معارف المنظمة لضمان استغلالها الاستغلال الأمثل، إذن ما التعريف الدقيق لمفهوم إدارة المعرفة:

يُعرف آسترونج "إدارة المعرفة" على أنها "إيجاد الطرق للابتكار في سبيل تخزين معرفة المنظمة بعد الحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وذلك باستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن". (M. Astrong, 2009, P 66)

أما نجم عرفها بأنها "نشاطات موجهة لتوليد المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم لضمان إحداث التغيير المطلوب وبطريقة مخططة ومدرسة في المستويات التنظيمية كافة ويتركز هذا التغيير الذي سيتم إحداثه تجاه تعزيز الوضع التنافسي كمحاولة تقوم بها المنظمة لإضافة قيمة تنافسية لها". (نجم، ٢٠١٠، ص ٩٧)

أما رائد ومفكر الإدارة رودي روجلس فيرى أن إدارة المعرفة هي "مجموعة من الأنشطة والأدوات التي تهدف إلى تنظيم ورعاية الإبداع والابتكار على نطاق واسع من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، ووضع مجموعة من الإجراءات المرتبطة بإدارة المعرفة:

- توليد المعارف الجديدة.
- اكتساب معرفة ذات قيمة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار.
- اكتساب معرفة ذات قيمة من مصادر خارجية.
- إدراج المعرفة في العمليات والمنتجات والبرمجيات.
- استخدام المعرفة لتحقيق النمو.
- نقل المعرفة الموجودة داخل قسم من الأقسام إلى أقسام أخرى.
- قياس قيمة أصول المعرفة، وتأثيرها على إدارة المنظمة. (Ruggles, 2009)

ويعرفها دافت بأنها "الجهود التي يبذلها المديرون من أجل بناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية وهو ما يمكن تسميته برأس المال الفرعي الذي تملكه المنظمة". (Daft, 1998, P 148)

وتأسيساً على ما سبق أصبح مفهوم المعرفة التنظيمية أحد الحقول المهمة في مجال الإدارة منذ نهاية القرن العشرين؛ حيث ارتبط ذلك المصطلح بمصطلح آخر هو مجتمعات ما بعد الحداثة والذي يعبر عن مجتمعات ما بعد الرأسمالية التي تتمثل في مجتمعات المعرفة ومجتمعات التطور المعلوماتي المتواتر لإضفاء تمييز ما بين مجتمع الحداثة ومجتمع ما بعد الحداثة، ولذلك فإن المعرفة التنظيمية تُعرف بأنها مجموع البيانات والمعلومات الموجودة داخل المنظمة لتستعين بها القيادة الإدارية عند اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. (أبو الخير، ٢٠٢٣، ص ص ٢٨٣:٢٨٤)

ونلاحظ أن مفهوم المعرفة استندت معظم التعريفات على كونه مفهوماً ذا متغيرين أساسيين وهما المعرفة الضمنية التي توجد بعقول أفراد المنظمة ومستوى الخبرات المتراكمة، والمعرفة الصريحة المخزنة والمؤرشفة في قواعد بيانات المؤسسة الحكومية.

● القسم الثاني: متطلبات تدعيم المعرفة التنظيمية داخل المنظمات الحكومية

كما نعرف هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات التي يجب أن توفرها المنظمات العامة من أجل تبني إدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

١. المتطلبات التنظيمية:

أ. المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

إن المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي تقتضي على المنظمات استنباط وتوليد الأفكار من جميع أفرادها مع الأخذ في الحسبان للمبادئ التي تعتمد عليها في الهيكل التنظيمي وذلك وفقا للقواعد التالية:

- تقليل مستوى التخصص وتقسيم العمل.
- تقليل المستويات الهرمية.
- تنظيم العاملين على شكل فرق ذاتية الإدارة مع مشاركة المعلومات فيما بينهم على نطاق واسع بحيث تستطيع هذه الفرق أداء وظائفها.
- التبديل من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل المرن الذي يتكيف مع كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- استبدال النظم المركزية القائمة على احتكار المعلومة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تعتمد على تدفق وانتشار المعلومات لتغطي المنظمة بأكملها. (العلی، ٢٠٠٩، ص ٣٠٢:٣٠٥)

ب. بناء استراتيجية المعرفة:

تقوم كل منظمة ببناء استراتيجية المعرفة الخاصة بها بناءً على احتياجاتها واختلاف أوجه الأنشطة التي تقوم بها، لذلك قدم عدد من الكتاب والمفكرين استراتيجيات متنوعة للمعرفة قد تختفي في الأهداف أو تركيزها على نوع المعرفة المستهدفة أو حتى عمليات المعرفة نفسها، وسوف نقوم بعرض أهم استراتيجيات المعرفة كالتالي:

- استراتيجية وينج: قام وينج بوضع ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة، وهي:

استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لأنها تتعامل تدريجياً مع استخدام إدارة المعرفة لتمكن المنظمة من مواكبة أوضاعها الداخلية والخارجية مع التطورات الجديدة، وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها تمكن المنظمات ذات الموارد الفقيرة أو المحدودة من بناء قدرات إدارة المعرفة كما أنها تمتاز بقلّة مستوى المخاطرة لكن في المقابل يتسم عائدها بالمحدودية بالنسبة للمنظمة.

استراتيجية التروي والحذر:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة ولكن بترواً وحذراً؛ حيث إنه يتم تبني إدارة المعرفة في البدايات على مستوى ضيق ثم تبدأ المنظمة في تطبيقها

على نطاق أوسع وذلك وفقاً لحاجة المنظمة، وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها تمكن المنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً بقدرات المعرفة مع تقليل مستوى المخاطرة وتحقيق مكاسب مقبولة في ظل المنافسة الموجودة بين الأطراف الأخرى.

استراتيجية دعم وجهات النظر الفاعلة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تطوير جهود المنظمة من خلال إنشاء إدارة إبداعية لها رؤية مستقبلية، وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى من حيث مستوى المخاطرة ولكن لها مردود مرتفع للمنظمات الطموحة التي تريد تحقيق ميزة تنافسية عالية ودائمة. (حجازي، ٢٠١٠، ص ٣٤)

استراتيجيات ميس إليوري: قامت ميس إليوري بوضع استراتيجيتين لإدارة المعرفة، وهما:

■ استراتيجية العرض:

تعتمد هذه الاستراتيجية على نشر المعرفة الحالية للمنظمة والمتاجرة فيها من خلال تحديد آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، ويمكن أن تستغل هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول الإدارية المعتمدة على المعرفة. (حسن، ٢٠٠٨، ص ١١٤)

■ استراتيجية الطلب:

تعتمد هذه الاستراتيجية على توليد معارف جديدة من خلال التعلم والإبداع والاعتماد على آليات توليد المعرفة من أجل تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، ويمكن أن تستغل هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الصناعية التي تنتج السلع. (حسن، ٢٠٠٨، ص ١١٤)

استراتيجيات هانسون: قام هانسون بوضع استراتيجيتين لإدارة المعرفة، ورأي أنه قد تحتاج المنظمة لإحدهما، أو قد تلجأ لكليهما، وهما:

■ استراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة البيئية الظاهرة؛ حيث إنها توصف بأنها معرفة قابلة للقياس والوصف والتحديد والنسخ والمشاركة بين العاملين كما أنه سهل إدراجها إلى قواعد بيانات من خلال شبكة معلومات المنظمة، ويتم تعميمها على جميع العاملين وتوظيفها في الأعمال الإدارية المختلفة. (نجم، ٢٠١٠، ص ١٦٠:١٦٢)

■ استراتيجية الشخصية:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية الخفية؛ حيث يمكن تعلم تلك المعرفة عن طريق الملاحظة المباشرة والتعايش المشترك بين العاملين وبعضهم البعض، كما أنه يمكن تعلمها من خلال اكتساب الخبرة طوال فترة العمل. (نجم، ٢٠١٠، ص ١٦٠:١٦٢)

أ. المتطلبات التكنولوجية:

ساعدت التكنولوجيا الكثير من المنظمات في تطوير مستوى أدائها الإداري والإنتاجي مما كان بمنزلة دفعة قوية لمعظم المنظمات لتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا من أجل ضمان بقائها في مضمار المنافسة مع تلك المنظمات وتسهيل التواصل مع كافة المنظمات والمؤسسات الأخرى، مما يتطلب منها ضرورة تطوير موردها البشري وتطوير قدراته لاستخدام تلك التكنولوجيا في إدارة كيانها الإداري. (الصاوي، ٢٠١٠، ص ٩١)

وتبنى المعرفة على حجم المعلومات المتاحة داخل المنظمة وتوظيفها في مختلف المجالات، لذلك فهي تعتمد على مجموعة من الوسائل التقنية مثل: الاتصالات، وقواعد البيانات، والشبكات الداخلية، والخارجية، لذلك يلزم الإشارة إلى أهم إسهامات التكنولوجيا في مجال إدارة المعرفة التي تتعدد متطلباتها بين الجانب البشري المتمثل في الأفراد، ومتطلبات تتعلق بالثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل، وأخرى فنية تتعلق بالآلات والمعدات التقنية والتكنولوجية المستخدمة، وذلك ما سيوضح في الآتي:

١. إسهامات التكنولوجيا في مجال إدارة المعرفة:

- تعزيز الاستحواذ على المعرفة الموجودة داخل المنظمة.
- قدرتها في تهيئة بيئة المنظمة لمساعدة توافق أفراد المنظمة مع بعضهم البعض لتوليد معرفة جديدة والتشارك فيها.
- تسهيل وتسريع جميع عمليات إدارة المعرفة بمختلف مراحلها.
- وجود وسائل اتصال مما يقود إلى تحقيق التفاعل بين المجموعات المتباعدة جغرافياً من خلال ورش العمل والمنتديات الإلكترونية.
- اختيار الآلية المناسبة التي يمكن من خلالها للعاملين المشاركة ونقل المعلومات والمعرفة؛ مما يؤدي إلى سهولة قيام المنظمة بعمليات التسجيل والحصول على البيانات واستخدامها في الجوانب التنظيمية. (النعمي، ٢٠١٠، ص ١٤٤:١٦٠).

٢. أهم الاعتبارات الواجب توفرها في تكنولوجيا المعلومات:

- أن تتناسب تكنولوجيا المعلومات مع احتياجات المستخدم: يلزم التأكد من ملاءمة التكنولوجيا التي يتم استخدامها مع احتياجات المستخدم مع مراعاة تغيير تلك الاحتياجات باستمرار.
- سهولة الوصول إلى المحتويات: تعتبر خطوات تصنيف وفهرسة المعرفة ضرورية لتمكين الأفراد من الوصول السريع للمعلومة المخزنة في الوثائق.
- تحديد نوعية المحتويات ووضع معايير محددة لها للتسهيل في استرجاع المعلومة المطلوبة.
- أن تتناسب تكنولوجيا المعرفة مع الأنظمة التكنولوجية المتوفرة خاصة المستخدمة في المنظمة.
- القدرة على التوسع والتطور: يجب أن تراعي المنظمة عند وضع نظم تكنولوجيا المعلومات أن وسائل التكنولوجيا التي قد تستخدمها وهي منظمة صغيرة قد لا يتناسب بالضرورة مع وسائل التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها عندما تصبح من المنظمات الكبيرة، لذلك لا بد من استخدام تكنولوجيا متوافقة مع ذلك التوسع.
- توافق الأجهزة والبرمجيات: يجب أن تتأكد المنظمة من ملاءمة الخيارات التكنولوجية مع الاتصالات من جهة ومع أجهزة الحواسيب الآلية من جهة أخرى حتى يمكن الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة. (الصاوي، ٢٠١٠، ص ٩٤:٩٨).

ب. التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة:

تعتمد التكنولوجيا المستخدمة لدعم تطبيق إدارة المعرفة حسب نوعية المعرفة وكذلك أسس نقلها وتخزينها بقواعد البيانات، لذلك فإن المعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار معتدل في تكنولوجيا المعلومات بهدف سهولة الوصول للمعلومة بين الأفراد وبعضهم البعض، أما المعرفة الصريحة فتحتاج الاستثمار بكثافة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي يمكن استخدامها من خلال البحث عن المعرفة في المكتبات الإلكترونية والوثائق وغيرها. (عليان، ٢٠٠٨، ص ٦٧).

ج. الشبكات الداخلية، والخارجية:

- الشبكات الداخلية: تلك الشبكات مصممة لتسهيل الوصول إلى المعلومة داخل المنظمة من خلال استخدام وسائل الشبكة وشبكات الإنترنت؛ حيث بواسطتها يتمكن الأفراد داخل المنظمة من التعرف على القرارات والخطط واستعادة البيانات من قواعد بيانات المنظمة.
- الشبكات الخارجية: هي عبارة عن تطوير للشبكة الداخلية من خلال توسيع نشاطها لتضمين كافة الأطراف المعنية بأنشطة وأعمال المنظمة كالعلاء والموردين؛ حيث

تسمح لهم هذه الشبكات الوصول إلى قواعد بيانات الشبكة الداخلية بواسطة شبكات الإنترنت. (النعمي، ٢٠١٠، ص ١٤٤ : ١٦٠).

١. المتطلبات البشرية:

تحتاج المتطلبات البشرية من أجل إدارة المعرفة بشكل كفاء وفعال إلى:

أ. فريق إدارة المعرفة:

يشترط لتطبيق آليات إدارة المعرفة وجود وسائل مختلفة للإدارة التقليدية؛ حيث إنها تتطلب توفر كفاءات بشرية متخصصة تتميز بالمهارة والخبرة تكون مسؤولة عن عمليات إدارة المعرفة، لذلك يعد توفير العناصر البشرية اللازمة إحدى أهم مقومات تطبيق إدارة المعرفة، ويتوقف عليه نجاح خطط إدارة المعرفة داخل المنظمة، وذلك لا يعني استبعاد الأفراد غير الأكفاء لتعلم المعرفة؛ ولكن يمكن تدريبهم من خلال الندوات والمؤتمرات للحصول على المعرفة، وتبادل الأفكار.

ب. قيادة فريق إدارة المعرفة:

تتطلب قيادة فريق إدارة المعرفة لمواصفات خاصة ومهارات وخبرة مناسبة تمكنها من إدارة معارف المنظمة بنجاح، ففي ظل تحديات العصر والتطور التكنولوجي تحول دور القيادة من الإشراف على العاملين والتأكد من تطبيق القواعد واللوائح الموضوعية إلى دور التنسيق والتوجيه للعاملين. لذا يتطلب قيام القيادة بمجموعة من المهام عند قيادة فريق إدارة المعرفة، وهي:

- الإشراف على تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة.
 - بناء العلاقات مع شركاء المعلومات والمعرفة الخارجيين.
 - الإشراف على تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمنظمة؛ لأن مثل هذه المداخل تحدد التطبيقات الأساسية للمعلومات أو المعرفة التي تعمل المنظمة على تنفيذها، وتلزم رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وكذا النماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة.
 - قيادة تطوير استراتيجية المعرفة؛ أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة. (الكبيسي، ٢٠١٥، ص ٨٩ : ٩٠)
١. الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة:

إن وجود ثقافة تنظيمية سليمة وواضحة يساعد على توليد المعرفة داخل المنظمة، لذلك لا بد من أن تتوافر تلك العناصر الآتية في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة:

- الثقة المتبادلة بين العاملين وبعضهم البعض.
- تقدير أعمال أفراد المعرفة.
- الاهتمام بمفهوم الثقافة التشاركية والتي تشجع العاملين على تشارك المعرفة بدلاً من تخزينها.
- توفر أنظمة مجدية للحوافز تدفع العاملين إلى تشارك المعرفة وتقاسمها.
- بناء الشبكات المعرفية والاتصال المفتوح بين مختلف المستويات الإدارية.
- الاهتمام بالعاملين المبدعين داخل المنظمة. (البريدي، ٢٠١٠، ص ١١:١٣).
- **القسم الثالث: أثر المعرفة التنظيمية في استخدام أساليب إدارة الأزمات**

إن لوجود المعرفة داخل أي منظمة أهمية كبيرة لمتخذ القرار عند الشروع في صنع أي قرارات مصيرية تخص الكيان الإداري وبالأخص عند وقوع أي أزمات طارئة لأنه في ذلك الوقت يكون تحت وطأة وتيرة متسارعة من الأحداث تتطلب منه التعامل المناسب مع الحدث الكائن وهنا تظهر المعرفة التي توفر له خريطة من المعلومات الدقيقة، وقواعد من البيانات بها خبرات متراكمة من الأزمات السابقة، بالإضافة إلى خبرة فرق العمل المدربة وحاملي المعرفة على التعامل مع أي أزمة مما يساعد القيادة الإدارية على مواءمة القرارات مع الوضع الكائن لذلك تنوعت أساليب إدارة الأزمات ضيقاً واتساعاً وفقاً لرؤية متخذ القرار فكان منها الطرق التقليدية، والطرق غير التقليدية، والأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، ويمكننا تحليل ذلك في الآتي لتوضيح أفضل الأساليب التي يمكن الاستعانة بها:

١- الطرق التقليدية:

اشتملت الطرق التقليدية على مجموعة من الطرائق التي قد يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمة، وهي كالاتي:

● إنكار الأزمة:

تحاول القيادة استخدام تلك الطريقة "إنكار حدوث الأزمة" من خلال التكتم والتعتيم عليها، مع إظهار قوتها وأنها قادرة على مواجهة أي مواقف عنيفة وذلك لتدمير الأزمة وعلاجها، ويتم اللجوء لهذه الطريقة داخل النظم الديكتاتورية والتي لا تعترف بوجود أي اختلالات تصيب كيانها سواء السياسي أو حتى الإداري، ويلاحظ هنا اختفاء ممارسات المعرفة التنظيمية داخل تلك المؤسسات؛ لذلك تكون الأزمة بالنسبة لها مشوشة وغير واضحة؛ لعدم توافر معلومات دقيقة عنها.

• **كبت الأزمة:**

يحاول متخذ القرار تأجيل التعامل وإظهار الأزمة ويعتبر ذلك النوع من أنواع التعامل المباشر مع الأزمة يهدف إلى تدميرها وإخماد تأثيرها السلبي.

• **إخماد الأزمة:**

في هذه الطريقة لن يجد متخذ القرار سوى الصدام العلني والعنيف مع القوى المحركة والصانعة للأزمة حتى يتمكن من إخماد ومنع آثار الأزمة من التفاقم.

• **بخس الأزمة:**

يحاول متخذ القرار التصغير من حجم الأزمة باعتبارها أزمة عارضة غير مهمة، ولكن في الوقت نفسه يعترف بوجود أزمة ولا ينكرها.

• **تنفيس الأزمة:**

يحاول متخذ القرار بتخفيف حدة الضغوط الملقاة على كاهل الكيان الإداري من خلال مجموعة من الإجراءات السريعة قبل حدوث انفجار قد يؤدي إلى أزمة أكبر لذا تسمى هذه الطريقة بطريقة تنفيس البراكين. (أبو شامة، ١٩٩٥، ص ١٩٦)

• **تفريغ الأزمة:**

في هذه الطريقة يسعى متخذ القرار لإيجاد بدائل أخرى ومتنوعة لمجابهة القوى المحركة والصانعة للأزمة؛ لذا يمكن تفريغ الأزمة لثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: فهي مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى المحركة للأزمة؛ لقياس مدى حجم الأزمة وعنفها ومدى قوة القوى الصانعة لها.

أما المرحلة الثانية: هي مرحلة طرح البدائل حيث يقوم متخذ القرار بوضع مجموعة من الأهداف والمسارات البديلة لكل قوى تحرك الأزمة ضد كيان المنظمة.

أما المرحلة الثالثة: فتمثل مرحلة التسوية والتفاوض من خلال جذب واستقطاب أطراف الأزمة والتفاوض معهم مع كل بديل من البدائل المطروحة للوصول إلى نقطة اتفاق؛ وذلك يتم من خلال وجود رؤية واضحة من قبل القيادة. (الحملاوي، ١٩٩٥، ص ٦٨)

٢- **الطرق غير التقليدية:**

تأتي الطرق غير التقليدية كبديل للطرق التقليدية؛ نظراً لأنها مواكبة لمتغيرات العصر الحديث والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والأساليب الإدارية الحديثة المتطورة الذي طال الكثير من المجالات والقطاعات وتتمثل أهم هذه الطرق في الآتي:

• طريقة فرق العمل:

تمثل طريقة فرق العمل الطريقة الأكثر نجاحاً واستخداماً؛ حيث يتطلب لوجودها مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجالات عدة ليتمكنوا من تحديد البدائل المناسبة عند إدارة الأزمة وقياسها قبل التنفيذ وتم تسمية هؤلاء الخبراء وفقاً لمفهوم المعرفة بحاملي المعرفة Stockholders Knowledge. (الحملوي، ١٩٩٥، ص ٧٠)

• طريقة تصعيد الأزمة:

يتم اللجوء لتلك الطريقة عندما تتسم الأزمة بعدم الوضوح وتصل الأزمة لمرحلة متفاقمة عند مرحلة معينة؛ لذا يلجأ متخذ القرار أسلوب التصعيد لفك هذا التكتل والتقليل من ضغط الأزمة.

• طريقة مشاركة العاملين للتعامل مع الأزمات:

تعد طريقة مشاركة الأفراد العاملين أثناء الأزمات من أكثر الطرق ذات التأثير الإيجابي في حل الأزمات، وبالأخص عندما تكون الأزمة مرتبطة بالأفراد العاملين، وتتضمن هذه الطريقة جانباً من المصارحة والشفافية بين الرئيس والمرووسين وطرح نقاشات عدة للوصول إلى حل مناسب مُرضٍ، ووفقاً لتلك الطريقة تحاول المنظمة من خلال معارفها استغلال أسلوب السيناريوهات والاحتمالات المتنوعة للوصول إلى عدة بدائل واختيار الأفضل من بينها.

• طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

تركز هذه الطريقة على قاعدة مفادها أن لكل أزمة مضمون معين قد يكون إدارياً أو سياسياً أو اقتصادياً .. إلخ، لذا تقوم القيادة بهذه الطريقة رد الأزمة لهويتها حتى تضمن تقليل قوة الضغط لدى القوى المحركة والمؤيدة للأزمة. (عز الدين، ٢٠٠٧، ص ٤٩).

• طريقة الاحتواء:

تعتمد تلك الطريقة على حصر الأزمة داخل نطاق محدد والتضييق عليها كالأزمات العمالية داخل المنظمات الحكومية والخاصة، يتم فيها استخدام أسلوب التفاوض والحوار لاحتواء الأزمة بأقل الأضرار وأفضل النتائج.

وهناك أيضاً مجموعة من الطرق الشائعة للتعامل مع الأزمات وهي:

• طريقة تفتيت الأزمة:

في حالة الأزمات الكبيرة ذات التأثير العنيف يتم اللجوء لهذه الطريقة، ومضمونها دراسة جميع جوانب الأزمة لدراسة وتحليل القوى المحركة والمؤيدة للأزمة ووضع

إطار محدد لخريطة المصالح المحتملة لتلك الأطراف ثم وضع خطط وإجراءات ناجعة لضرب تلك القوى من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وطرح مصالح متعارضة لتلك الأطراف مع استمرار التحالفات الناتجة عن الأزمة، لذا تبدأ الأزمة الكبرى تتفتت إلى أزمات صغيرة يسهل مواجهتها. (الحملوي، ١٩٩٥، ص ٧٢)

• طريقة تدمير الأزمة ذاتياً، وتفجيرها من الداخل:

تسمى هذه الطريقة بـ "الصدام المباشر"؛ حيث إنها تعد من الطرق غير التقليدية المعقدة؛ نظراً لنقص المعلومات والبيانات عند إدارة الأزمة؛ لذا يتم التعامل مع الأزمة وفقاً لتلك الطريقة كما يلي:

• تحويل مسار الأزمة:

كما ذكرنا من قبل أن الأزمات العنيفة والمتصاعدة الأحداث يتطلب للتعامل معها طرقاً معقدة وصعبة؛ حتى يمكن احتواؤها، لذلك تعد هذه الطريقة من الطرق غير التقليدية الصعبة؛ حيث يتم فيها تحويل الأزمة، إلى مسارات متنوعة من أجل احتواء الأزمة وذلك من خلال الاعتراف بها والتسليم بأسبابها واستيعاب نتائجها ثم محاولة معالجتها من خلال مجموعة من الإجراءات المدروسة للتقليل من أخطارها المستقبلية. (W.Hadson,2012, P. 56)

لذلك وجه علم الإدارة العامة الحديثة بوضع أسلوب محدد لإدارة الأزمات يتضمن مجموعة من الخطوات كالاتي:

- الاهتمام باللامركزية داخل المنظمات وذلك من خلال نقل مجموعة من الصلاحيات والسلطات إلى إدارة تختص بإدارة الأزمات.
- إعادة توزيع أدوار العمل في هيئة مجموعات عمل للتعامل مع جوانب الأزمة مع الحفاظ على إطار الهيئة المركزية.
- إتاحة مجموعة من أدوات الاتصال وتناقل المعارف المناسبة وفقاً لاستراتيجيات مستهدفات إدارة المعرفة بين مجموعات العمل والإدارات العليا والوسطى.
- ضرورة وجود فريق للعمل الميداني أثناء الأزمات ليعاون الإدارة العليا عند عملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات مع متابعة التنفيذ حتى يتم التخلص من الأزمة. (أبو النصر، ١٩٩٣، ص ٢٩٧)

• الأسلوب الإقناعي:

يعد الأسلوب الإقناعي من الأساليب الضعيفة نسبياً عند إدارة الأزمات ولكن يؤتي ثماره في بعض الأزمات التي تتطلب مواجهة أطراف الأزمة ويعتمد ذلك الأسلوب على قوة أحد الأطراف في مواجهة الطرف الآخر لإقناعه بأهدافه ومطالبه؛ لذا قد يتجه

الطرف الآخر لقبول شروطه من أجل الحد من الخسائر التي يمكن أن تلحق به.
(العبودي، ١٩٩٥، ص ٦٣: ٧٢)

ثانياً: أساليب أخرى للتعامل مع الأزمة:

١- أسلوب المحاكاة والسيناريو:

يُعرف السيناريو على أنه "مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عدة للحلول الموضوعة"؛ لذا تكمن أهمية السيناريو في أنه:

- يُحاكي الواقع بمجموعة من التصورات لمساعدة القيادة الإدارية في التعامل ومواجهة الأزمات الإدارية، ولا تقوى القيادة الإدارية في استغلال ذلك الأسلوب سوى بوجود قاعدة معلوماتية ضخمة ومتنوعة تستطيع من خلالها إدارة معارفها لاختيار أفضل البدائل واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- ومن زاوية أخرى فإن المحاكاة تهتم بوضع تصورات من خلال تدريب الأفراد العاملين على تخيل الموقف الأسوأ بكل تفاصيله ووضع افتراضات له مع تقديم حلول مناسبة لكل احتمال قد يحدث. وتعتمد المحاكاة في تصورها لأي ظاهرة ما على التنبؤ بسلوكها وتفسيرها مع وضع احتمالات كمية لوصف الحالة بشكل دقيق وذلك من خلال تطوير نموذج المحاكاة الذي يوضح كيفية تداخل العوامل المؤثرة مع بعضها البعض.

٢- تنفيذ خطط الأزمات:

يقع على كاهل فريق إدارة الأزمات مجموعة من المهام التي تساعد المنظمة في إدارة الأزمة منها: وضع خطط مدروسة مسبقاً جاهزة للتنفيذ، اللجوء إلى السيناريوهات التي تم إعدادها مسبقاً للاستفادة منها عند وضع الخطط والإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة، مع إجراء التعديلات على السيناريوهات في حالة حدوث أي تغييرات جديدة لذا يجب أن يتوافر في فريق إدارة الأزمات المرونة والدقة والموضوعية. (Endera, 2008, P. 94)

٣- أسلوب تقييم المخاطر والتهديدات:

تتعدد أدوات تقييم المخاطر التي قد تهدد المنظمة على حسب نوع الأزمة، ومن تلك الأساليب الآتي:

• أسلوب التغلب على خصائص الأزمة:

تحاول المنظمات الحكومية المؤهلة باتباع كل الوسائل المناسبة لمجابهة الأزمات؛ نظراً لخطورتها لذلك تقوم المنظمات بالتخطيط الجيد والاهتمام بعمليات التنبؤ مع تقييم الظروف المحيطة وتحليل كل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها، لتقوم ببناء ورسم سيناريوهات التعامل مع الأزمات ومراعاة عامل الوقت لأن استفحال وتفاقم الأزمة يأتي من تأخر وإهمال المنظمة لعامل الوقت، مع استخدام كافة إمكانيات المنظمة للتغلب على الأخطار التي قد تخلفها الأزمة.

• مصفوفة تقييم الأزمات:

ترتكز مصفوفة تقييم الأزمات على طريقة قياس خطورة الأزمة من خلال درجات الخطورة واحتمالية حدوث الأزمة، ويوضح الشكل التالي طريقة تقييم الأزمات من حيث الخطورة واحتمالية الحدوث كما يلي:

شكل رقم (٣) مصفوفة تقييم الأزمات
احتمال حدوث الأزمة

شدة الخطورة منخفضة	شدة الخطورة عالية
انعدام الخطر منخفض	احتمال الحدوث متوسط

درجة خطورة الأزمة

المصدر: الحملاوي، ٢٠٠٤

كما نرى يوضح الشكل السابق كيفية تقييم الأزمات، فالمرحلة شديدة الخطورة، واحتمالية حدوثها عالية تلزم تدخل الإدارة العليا بالطبع، أما المرحلة منخفضة الخطورة واحتمالية الحدوث ضعيفة فلا تحتاج التدخل المباشر من الإدارة العليا. ويساعد ذلك الأسلوب في تحديد درجة خطورة الأزمة ومدى احتمالية حدوثها حتى يتسنى للمنظمة تحديد التجهيزات والإجراءات المناسبة بعد تحليل البيانات السابقة لمواجهة الأزمة المحتمل حدوثها.

• نموذج نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات بالمنظمات الحكومية:

يعد أسلوب SWOT من الأساليب الحديثة الذي تلجأ إليه المنظمات لمواجهة الأزمات؛ وذلك من خلال تحديد أهم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، ورصد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، ويساعد ذلك في تحديد أهم الخطط والإجراءات بالإضافة إلى حشد الإمكانيات المتاحة المناسبة لمواجهة الأزمة، ويتشكل ذلك الأسلوب في إدارة الأزمات كالآتي:

نقاط الضعف:

- تؤثر البيروقراطية الشديدة ومركزية المنظمة مع جمود القوانين واللوائح في التعامل مع أي أزمة.
- العزوف عن تأهيل وتدريب العاملين؛ مما يؤدي إلى ضعف المهارات المهنية لهم ومهارات التعامل مع الأزمات.
- فقر موارد المنظمة يُخفض من مستوى أداء الأفراد العاملين؛ بسبب صعوبة توفير الإمكانيات المناسبة لإدارة الأزمات.
- عدم الاهتمام بنظم الاتصال ومعدات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعارف.
- غياب الخطط الاستراتيجية المعدة سلفاً للتعامل مع الأزمات.
- ضعف وترهل أنظمة الرقابة والمتابعة.
- قلة عدد المتخصصين مع ضعف الكفاءة الإدارية للعاملين.

نقاط القوة:

- قوة البيئة الداخلية للمنظمة لاحتواء المتغيرات الاقتصادية.
- توفر الخطط الاستراتيجية المعدة سلفاً للتعامل مع الأزمات.
- وفرة الأفراد العاملين المؤهلين لتدريبهم على إدارة الأزمات وقت نشوبها.
- توفر وحدة إدارية مؤهلة للتعامل مع الأزمات بالأساليب العلمية.
- تمتع المنظمة بالكفاءة في مستوى وجودة أداء الخدمة.
- وفرة الإمكانيات المناسبة لتدريب العاملين بأفضل الوسائل. (عمر، مسلم، ٢٠٠٩، ص ص ١٨: ٢٠)

٤- إعداد فريق إدارة الأزمات:

تهدف فرق إدارة الأزمات باختلاف أنواعها إلى تحليل كافة جوانب الأزمة تحليلاً دقيقاً ثم تقديم الخطط المناسبة وتحديد التصرف الصحيح لمواجهتها؛ لذا تضم فرق إدارة الأزمات مجموعة من الخبراء والمتخصصين في كافة المجالات حتى يستطيعوا الخروج

بالأزمة بأقل الخسائر. وتتنوع فرق إدارة الأزمات بين فريق العمل المستمر وفريق العمل المؤقت كالاتي:

- فريق العمل المستمر:

تكون مهمة ذلك الفريق مستمرة باستمرار المنظمة للتعامل مع أي أزمات طارئة، ويتكون من أفراد يتم اختيارهم بدقة شديدة لديهم مهارات ومؤهلات خاصة سواء مهارات وظيفية أو مهارات مبنية على خبراتهم المتركمة ودرابتهم بكافة المجالات، ومن ثم يتم تأهيلهم تأهيلاً يناسب طبيعة الدور المفوضين به.

- فريق العمل المؤقت:

يركز فريق العمل المؤقت على أزمة محددة بذاتها، ويتم تشكيله واختياره بناءً على هذه الأزمة فقط، ويتكون من مجموعة من متخصصين والخبراء في كافة المجالات المرتبطة بالأزمة الكائنة. تكون مهمة ذلك الفريق تشخيص وتحليل الأزمة ووضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمة بشكل سريع وناجز، مع متابعة تنفيذ الخطط المتفق عليها لعلاج أي أخطاء قد تظهر وتنتهي مهمته بانتهاء الأزمة والسيطرة عليها. (سالم، ٢٠١٠، ص ص ١٠: ١١٥)

٥- الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات:

يعتبر الحد من أخطار الأزمة وتقليل الخسائر للاستفادة من الأزمة في عملية الإصلاح والتطوير ووضع الإجراءات المناسبة من أجل منع تكرار مثل هذه الأزمات أحد أهم أهداف إدارة الأزمات الذي تعمل عليه أي قيادة إدارية واعية لذلك يعتبر الأسلوب العلمي من الأساليب المهمة التي يمكن الاستعانة بها كالاتي:

إن الأصل في التعامل مع الأزمات هو العقيدة التي تسير عليها المنظمات الحكومية في التصدي للأزمات، وتنقسم المنظمات في ذلك الصدد إلى نوعين: المنظمات التي تأخذ بالنمط الوقائي الذي يهتم باستشراف المستقبل والتنبؤ بكافة المخاطر المحيطة بالمنظمة ثم تحديد أفضل الخطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة بشكل علمي مدروس، وهنا المنظمات التي تأخذ بالنمط الدفاعي أو نمط رد الفعل؛ حيث يعني انتظار نشوب الأزمة ثم قيام المنظمة بالتحرك للتعامل معها.

وتأسيساً على ما سبق فإن الأسلوب العلمي يعتبر من الأساليب الأكثر ضماناً لإدارة أي أزمة لكونه يمر بمجموعة من الخطوات المدروسة والمتكاملة كما يلي:

• تقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: يتم تحديد القوى المحركة للأزمة والنتائج التي توصلت لها تلك الأزمة مع تحليل ردود الفعل وموازن القوى لكل

الأطراف للوقوف على أهم العوامل المشتركة التي قد تؤثر على زيادة الضغط على الأزمة.

- تحليل الموقف والدراسة التحليلية للأزمة: تهدف الدراسة التحليلية للأزمة إلى كشف المصالح الخفية والأهداف غير المعلنة للأطراف المحركة للأزمة وصولاً إلى أهم نقاط القوة والضعف عند كل الأطراف للوقوف على طبيعة الخطر الذي تنتجه الأزمة وتحديد أهم آثارها وأعبائها المادية والمعنوية في حال استمرارها.
- التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة: تركز مرحلة التخطيط العلمي على المراحل السابقة في كم المعلومات والبيانات المتاحة والتي تساعد في إعداد الخطط المدروسة وتحديد الإجراءات الناجمة لمواجهة الأزمة في كل مساراتها، مع الأخذ في الاعتبار أولوية ترتيب أسبقيتها مما يساعد على التقليل من الآثار السلبية والأخطار التي قد تصيب الكيان الإداري، كذا ضرورة تأهيل الموارد البشرية مع وجود تحديد دقيق للمسئوليات الواقعة على كاهل الفرق المسؤولة عن إدارة الأزمات. أضف إلى ذلك ضرورة إيجاد قنوات اتصالية مستمرة ومنتظمة داخل وخارج المنظمة من أجل زيادة استيعاب الأفراد المشاركين في مواجهة الأزمة، ويلزم كل ذلك حشد كل الطاقات وتذليل الصعاب لإدارة الفريق وإمداده بكافة الاحتياجات وبعدها يتم تحديد الوقت المناسب لبدء تنفيذ الخطط الموضوعة. (السيسي، ٢٠٠٩، ص ٤٥)

- التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة: تشمل عملية معالجة الأزمة مجموعة من المهام تضمن حسن إدارة الأزمة وهي: المهام الأساسية ومضمونها القدرة في السيطرة على وتيرة الأزمة السريعة مع استيعابها وتحديد أهم الأطراف المحركة لها، أما المهام الثانوية مفادها حشد الطاقات وتأييد الفريق المسئول عن مواجهة الأزمة سواء كان ذلك التأييد علنياً أو خفياً أما المهام التكميلية تتمثل في إعادة تهيئة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، ومحاولة إزالة آثار الأزمة السلبية.

ثالثاً: سيناريوهات التعامل مع الأزمة:

يعتبر السيناريو أداة قوية في حالة وجود استغلال أمثل لمعارف المنظمة وإدارة سديدة لها، وتشمل الرؤية الشاملة لإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات على تحديد قوى الأزمة المختلفة ثم تحديد فرص وخطط التعامل معها وذلك يتطلب وجودة خبرة وأفراد مؤهلين لإعداد سيناريو مناسب يساعد في استكشاف الأزمات الطارئة وأن يقترب إلى الواقع بشكل كبير، ثم يتم وضع مجموعة من السيناريوهات البديلة للاقتراب والبعد من الواقع بدرجات متفاوتة للتنبؤ بأي مستوى من مستويات الأزمة، حتى يتمكن فريق إدارة الأزمة وضع الخطط والحلول المناسبة على أي وضع.

ولعله من المفيد أن نؤكد على أهمية السيناريو كمنظم رئيس لمواجهة المجهول أياً كان مصدره وأياً كان نوعه لذلك يجب أن يتم إعداده بدقة شديدة لحسن إدارة الأزمة؛ مما يلزم تدريب أعضاء فريق إدارة الأزمات تدريباً دقيقاً على القواعد الصحيحة لإعداد السيناريو كأحد الأساليب في مواجهة الأزمات لضمان الاستفادة القصوى من السيناريوهات عند مواجهة أي أزمة كانت.

١. قواعد إعداد السيناريوهات:

- إن طبيعة الأزمة وتحديد الوسيلة المناسبة للتعامل معها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر يحدد أسلوب التدخل الصحيح للأزمة. لذلك اختلاف طبيعة الأزمات يُعد من الأساليب والأدوات المستخدمة عند إعداد السيناريوهات المختلفة التي يتم الاختيار منها البديل الأكثر ملاءمة لمواجهة الأزمة الراهنة.
- تخويل وحدة إدارة الأزمات كافة الصلاحيات والسلطات التي تساعد على مباشرة عملها دون الرجوع إلى المستوى الأعلى وذلك يرجع إلى مستوى تطبيق اللامركزية داخل الكيان الإداري ومدى مرونة القيادة الإدارية في تفويض السلطات.
- وجود تحديد دقيق لنقاط الصدام التي يتحرك بناءً عليها فريق إدارة الأزمات وقد يتسع نطاق التعامل ليشمل الإمداد والحماية والوقاية حيث إنها نقاط يجب التركيز عليها بدقة عند إعداد السيناريو.
- إن عملية التنبؤ بالأزمة واستشرافها يساعد في عملية إعداد السيناريو وزيادة مستويات التوقع من أجل بلورة أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة وكشف مكامن الخطر المحيطة بالمنظمة. (شومان، ٢٠٠١، ص ١٤٩: ١٥٠)
- الحيطة والحذر من التغيرات الطارئة للحظية مع ضرورة متابعة التغييرات في الموقف القائم.
- ضرورة وضع المتغيرات الحضارية والاجتماعية والجغرافية في الحسبان عند إدارة الأزمات وخصوصاً عند استخدام الأداة الإعلامية أثناء الأزمة.
- الاستعانة بالتاريخ واستخدام الجانب الوجداني العاطفي عند مخاطبة ضمير المجتمع حتى يتم إقناعه بتبديل التفكير من تأييد القوى المحركة للأزمة إلى معارضتهم.
- محاولة استخدام المؤشرات الوضعية التي لها تأثير على قوى الأزمة لدفعهم للاعتراف بأخطاء تُفقد تأييدهم الخارجي مما يهيئ الوضع لمواجهةها وتدميرها.
- الاستعانة بالمؤثرات النفسية لدفع أبناء المجتمع للشعور بقيمتهم لزيادة رغبتهم في المشاركة في حل الأزمات الموجودة والبعد عن الصدام والتهديد بسبب سوء نتائجه التي تؤدي إلى عزوف المجتمع عن مناطق الصدام والمشاركة.
- استخدام أسلوب الترهيب لزيادة القلق الناجم عن الأزمة للتأثير على نفوس الأفراد والقدرة على توجيه رغباتهم بشكل المرسوم داخل السيناريو.

٢. عوامل نجاح السيناريو:

- جدير بالإشارة أنه عند نشوب الأزمات تظهر أزمات فرعية لكل منها أهدافها ومصالحها الخاصة؛ لذا يجب مواجهتها من خلال التغلب على التناقض بين أطرافها والتوصل إلى إطار أكبر يستخدم للمواجهة وذلك كما يلي: (الجندي، ٢٠٠٩، ص ٥٤)
- دراسة عناصر وجوانب الأزمة من حيث مضمونها داخل السيناريو وتحديد المهام التي تشملها للموافقة عليها وبدء تنفيذها.
 - التنسيق بين فرق إدارة الأزمة لمنع التداخل والازدواجية في المهام الموكلة إليهم مما يؤثر بالسلب على سير عملية إدارة الأزمة مما قد يؤدي لتفاقمها.
 - ضرورة التنسيق أيضاً بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وتزويده بالدم الداخلي والخارجي ليتمكن من مجابهة التطورات المحتملة التي قد تؤثر على الخطط الموضوعة لحل الأزمة.
 - ضرورة توفير شروحات مفصلة عن كافة مراحل السيناريو حتى يتسنى للأفراد المشاركين في تنفيذه فهمه فهماً صحيحاً وذلك يكون من خلال مراعاة حسن كتابته مع الإعداد والتدريب على الأدوات والأساليب العلمية كاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة معارف المنظمة واستخدام المجسمات التي تجسد الحالة من أجل اكتشاف الجوانب الغامضة للأزمة.

حاصل القول: يتوقف نجاح المنظمات الحكومية في إدارة أزماتها الطارئة على مستوى إمكانياتها البشرية والمادية والتكنولوجية التي يمكن الاستعانة بها عند وقوع أي أزمة، ونظراً لطبيعة الأزمات المعقدة وامتداد تأثيراتها داخلياً وخارجياً فإن عملية إدارتها تتطلب مجموعة من الخطط والإجراءات المناسبة لحماية المنظمة من مكامن الخطر الآتية من الأزمة وقت حدوثها وتقليل الخسائر لأقل مستوياتها، ويتطلب ذلك إدارة سديدة لمعارف المنظمة المتنوعة ووجود مرونة إدارية داخل الكيان الإداري تُمكن الفرق الإدارية المختصة في إدارة الأزمات من اتخاذ القرارات السريعة وتحديد الأساليب الفعالة من أجل احتواء الأزمة ومردوداتها العكسية بأقل الخسائر، ولكن يبقى السؤال: "هل تصلح كل أساليب إدارة الأزمات سواء التقليدية منها أو الحديثة مع مستهدفات إدارة المعرفة؟".

وتأسيساً على ما سبق فإن تطبيق مستهدفات إدارة المعرفة يتطلب بيئة إدارية سليمة تبتعد عن البيروقراطية السلبية، والروتين الإداري، وتركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات العليا، علاوة على ضرورة أن تتميز المنظمة بالمرونة الإدارية واللامركزية في اتخاذ القرار ومشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات مع ضرورة محاولة نشر ثقافة تنظيمية قوية داخل بيئة العمل حتى لا تواجه المنظمة فيما بعد مقاومة للتغيير في

حالة تطبيق أي سياسة جديدة، وبناءً على ما تقدم فإن وجود بعض أساليب إدارة الأزمات من عدمه مرهون بوجود ممارسات إدارة المعرفة، وفقه القيادة الإدارية القائمة بصنع القرار هل قيادة تعتمد على المركزية الشديدة أم أنها تتميز بالمرونة الكافية لإعطاء الإدارات المختلفة حرية التصرف في نطاق المتابعة والرقابة المستمرة منها. فالأساليب التقليدية لإدارة الأزمات قد لا يتم اللجوء إليها في حال وجود بيئة معرفية قوية داخل المؤسسات الحكومية تكون قائمة على استراتيجيات معرفية حديثة تساعد القيادة على تأهيل أفراد المؤسسة الحكومية لمواجهة أي أزمة راهنة، أضف إلى ذلك وجود بنية تحتية قوية من الآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة التي تساعد المؤسسة الحكومية على تخزين معارفها وأزماتها السابقة للاستفادة منها مستقبلاً، وذلك ما يجعل وجود بعض أساليب إدارة الأزمات من عدمها مرهوناً بالمستوى الذي وصلت إليه المؤسسة من المعرفة التنظيمية. فمثلاً يعني أسلوب إنكار الأزمة عدم وجود أصل للممارسات المعرفية داخل المؤسسة لاعتمادها الكبير على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

ومن السهولة بمكان معرفة إن كانت تلك المنظمة تحاول من تطوير خططها الاستراتيجية وسياساتها التنفيذية والتحول من المركزية للامركزية وذلك يكمن في رؤية ورسالة المنظمة وما يتبعه من خطط تترجم الأهداف الموضوعية، فإن رؤية ورسالة المنظمة تحدد مدى تقبل المنظمة للمرونة الإدارية التي تمكنها من احتواء أي مشاكل إدارية قد تطرأ داخل أي إدارة أو قسم؛ إذ تمثل أهداف المنظمة نقطة ارتكاز يمكن من خلالها معالجة الاختلالات والثغرات التي تظهر من وقت لآخر داخل الكيان الإداري، وفي السياق نفسه يجب مراجعة رؤى وأهداف المنظمة بشكل منتظم لتوائم المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ولتؤكد جاهزيتها في التصدي لأي أزمة مهما كان مستوى عنفها، أو تأثيرها على المنظمة.

الخاتمة:

إن اختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع أي أزمة يعتمد على مجموعة من الاعتبارات: مدى ثبات ووضوح رؤية ورسالة المنظمة، يعتمد أيضاً على موقع اللامركزية داخل المنظمة هل لها الأولوية أم أن مركزية اتخاذ القرارات هي المسيطرة، هل الإدارة العليا عند حدوث الأزمات تعتمد على نفسها في مواجهة الأزمة أم أنها تحاول اختيار أكفأ الأفراد لإنشاء فرق متخصصة ذات خبرات ومهارات عالية للتعامل مع الأزمة، هل تعتمد المنظمة على الأسلوب الوقائي في مواجهة الأزمات أم أنها قررت أن تصبح رد فعل لأي مشكلة أو أزمة قد تحدث، هل يوجد مراكز داخل المنظمة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر؟، كيف تدير المنظمة معارفها وهل يوجد قواعد لخزن معارفها

لاستخدامها عند اللزوم؟، تعتمد أيضاً على مدى قوة الثقافة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة الحكومية، ومدى صلابة البيئة الإدارية.

بناءً على ما سبق يمكننا أن نحدد موقع المنظمات الحكومية ومدى نجاحها إدارياً في التصدي للأزمات بأنواعها المختلفة، كما يجدر الإشارة إلى أن اختلاف منطقتي المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة في الإدارة يكمن في أن الأولى تعتبر منظمات خدمية لا تهدف إلى الربح، أما الثانية فمنظمات يملكها أفراد تهدف إلى الربح، يجعلنا نطرح نقطة تحليلية أخرى تركز على "لماذا تتباطأ المنظمات الحكومية في مواكبة سياساتها الداخلية بالمتغيرات الحديثة من حولها؟"، وهل لسياسة مقاومة التغيير عند العاملين تأثير على ذلك التباطؤ؟.

وبناءً على هذا الطرح يمكننا القول: إن المنظمات الحكومية نظراً إلى قلة مواردها، ضعف بنيته التحتية، ضعف دخول عاملها، عدم وجود سياسة تشغيلية واضحة، اعتمادها على الشكل البيروقراطي التقليدي، غياب التقنيات الحديثة والأدوات التكنولوجية المتطورة في الإدارة - يجعلها غير قادرة على تطبيق الأساليب الحديثة في مواجهة الأزمات، لذا اهتمام الدول بتطوير وتأهيل أجهزتها الإدارية ينبع من مدى إحساس الأنظمة ومتخذي القرار بأهمية تطوير منظماتها الحكومية لزيادة معدل إنتاجيتها، وبالتالي قدرتها على تنفيذ سياساتها العامة بسهولة ويسر، وبكفاءة وفعالية مقبولة ومرضية. وهنا نقصد باتجاه الدولة للتطوير يكون نابغاً من إحساس الدولة بالمسؤولية المجتمعية تجاه مواطنيها بضرورة التغيير ومواكبة التطورات المتواترة وليس تطويراً روتينياً يُقلد ولا يبتكر.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

البارودي، شيرين بدري (٢٠١١)، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، (الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع).

توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٢)، "فن إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك).

حجازي وهيثم (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، (لبنان: المجلة الأهلية).

حجازي، هيثم على (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، (الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع).

- حسن، حسين عجلان (٢٠٠٨)، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، (الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع).
- الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٥)، "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، (القاهرة: مكتبة عين شمس)، الطبعة الثانية.
- الحملاوي، محمد رشاد (٢٠٠٤)، "إدارة الأزمات في القرن ٢١"، (القاهرة: مكتبة عين شمس).
- راتب، نجلاء عبد الحميد (٢٠٠١)، "دراسات سوسيولوجية في إدارة الأزمات"، (جامعة عين شمس: كلية التجارة).
- سالم، محمد صلاح (٢٠١٠)، "مراكز إدارة الأزمات بين الواقعية والهدفية"، (مجلة بحوث الشرطة)، العدد ٢٠.
- سماحة، السيد محمود (٢٠١٢)، "ماهية الأزمات"، (القاهرة: مؤتمر ديناميكية الموارد البشرية).
- السيسي، صلاح الدين (٢٠٠٩)، "قضايا اقتصادية معاصرة: الأسواق المالية الأزمات المالية العالمية"، (منظمة التجارة العالمية).
- الشريف، منى صلاح الدين (٢٠١٠)، "إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء"، (القاهرة: البيان للطباعة والنشر).
- الصاوي، ياسر (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، (الكويت: الجامعة العربية المفتوحة).
- طالب، علاء فرحان (٢٠٠٩)، "إدارة المعرفة"، (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع).
- عزالدين، أحمد جلال (٢٠٠٧)، "إدارة الأزمة"، (القاهرة: عين شمس).
- العلی، عبدالستار (٢٠٠٩)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٨)، "إدارة المعرفة"، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- عمر، أيمن علي و مسلم، علي عبدالهادي (٢٠٠٩)، "الإدارة العامة"، (دار النهضة العربية).

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠١٥)، "إدارة المعرفة"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

محمد، أحمد علي الحاج (٢٠١٤)، "اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره"، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع).

مكاوي، حسن (٢٠٠٥)، "الإعلام ومعالجة الأزمات"، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).

نجم، نجم عبود (٢٠١٠)، "إدارة المعرفة"، (الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع).
ب. الرسائل العلمية:

الشبلي، عمار على ناصر (٢٠١٦): "تقييم فرص إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية دراسة مقارنة، (كلية التجارة: جامعة أسيوط)، رسالة ماجستير.

فيصل، بغدادي (٢٠١٤): "دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة"، (كلية الحقوق والعلوم السياسية: الجزائر)، رسالة ماجستير.

ج. الأبحاث المنشورة والدوريات:

أبو الخير، هاني فوزي محمد (٢٠٢٣)، "المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، (مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية)، المجلد السابع عشر، العدد السادس.

أبو النصر، مدحت محمد (١٩٩٣)، "نظرية الأزمة: إدارة الأزمات"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجيات التغيير، (القاهرة: مركز وليد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري).

أبوشامة، عباس (١٩٩٥)، "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، (الإمارات: مجلة فكر الشرطي)، م٤، م٣.

البريدي، عبدالله (٢٠١٠)، "دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية بالتطبيق على الكليات التقنية السعودية"، (السعودية: المجلة العلمية للإدارة)، العدد الأول.

الجندي، محمد صلاح الدين (٢٠٠٩)، "الأزمة المالية العالمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السابع عشر للاقتصاديين الزراعيين.

الحفني، سامح أحمد زكي (٢٠١٧): "إدارة الأزمات"، (مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد)، المجلد ١٨ العدد الثاني الجزء الثاني الرقم المسلسل للعدد ٢.

شومان، محمد (٢٠٠١)، "إشكالية في مسار تطور الأزمات والكوارث"، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام).

عشماوي، سعد الدين (٢٠٠٩)، "إدارة الأزمة"، (الإمارات: مجلة الفكر الشرطي)، مجلد ٥، العدد ٢.

محمود، مسعد صباح (١٩٩٣)، "مستويات التخطيط بين المركزية واللامركزية: نظرة مستقبلية في ظل إنشاء المراكز الإقليمية التخطيطية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، (جامعة الأزهر القاهرة: كلية الهندسة).

النعمي، جلال محمود (٢٠١٠)، "نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال"، (القاهرة: ملتقى الاستثمار في بيئة المعلومات العربية).

المراجع باللغة الإنجليزية:

Booth, Simon A., (1993), "Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises", (Routledge: U.S.A.

C. Endera (2008), "Facing Cries Management in 21st Century", (U.S.A: N.Y McMillan Company).

Colin, MacKinnon, (2000), "Saudi Arabia: Major Change in Investment Climate", (USA: Washington Report on Middle East Affairs), Vol. 19, Issue 6.

Daft, Richard L. (1998), "Organization Theory and Design", (New York: West Publishing CO.).

Elagne Coakes (2003), "Knowledge Management Current Issues and Challenges", (USA: Idea Group Publishing).

M. Astrong (2009), "The Performance of Knowledge management", (New York: McMillan Company).

Marquardt, Michael J. (2002), "Building the learning Organization: Mastering the five Elements for Corporate Learning", (USA: David Black Publishing Company).

Reilly, Anne H. (1993), "Preparing for the Worst: The Process of Effective Crisis Management", (Industrial & Environmental Crisis Quarterly).

Rudy, Ruggles (2009), "Knowledge Management Tools, <https://bit.ly/3qLtUuX>.

W. Hadson (2012), "Management by Crises", (U.S.A: N.Y McMillan Company).