



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات

بحث مقدم لاستكمال متطلبات معادلة درجة الماجستير المهني
بدرجة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال

إعداد

طلعت عبد الحليم سليمان عامر
مدير شئون الفحص بـأمورية ضرائب سوهاج أول

إشراف

الأستاذ الدكتور
جمال عبد الحميد علي
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنى سويف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ^{*)}

صَرْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

*) القرآن الكريم ، سورة التوبة ، الآية : ١٠٥ .

الْمُشْكُوفُ

إِلَيْكُ :

- روح والدي ووالدتي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته.

- إلى زوجتي وأبنائي وأشقاءي الأعزاء.

- للأستاذ الدكتور جمال عبد الحميد... حبا وتقدير وعرفانا.

- زملائي الأعزاء، وكل من شارك في إنجاز هذا العمل.

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

تتشرف لجنة المناقشة والحكم على الدراسة من كل من الساورة :

- ١- الأستاذ الدكتور/ محمد نمر علي أحمد رئيسياً وعضواً**
أستاذ ورئيس قسم إلوارة للأعمال
كلية التجارة - جامعة سوهاج
- ٢- الأستاذ الدكتور/ جمال عبد الحميد علي مشرفاً**
أستاذ ورئيس قسم إلوارة للأعمال
كلية التجارة - جامعة بنى سويف
- ٣- الدكتور/ عبد الرحمن أحمد محمد سليم عضواً**
أستاذ إلوارة للأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة بنى سويف

الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل وسبحانك ربى لا إله إلا أنت الذي بنعمته تتم الصالحات ، أشكرك وأثني عليك ثناء يليق بذلك ، إذ اعنت ووفقت ويسرت السبل ، لإنجاز هذا العمل المتواضع . وأصلي وأسلم على سيدنا ومولانا محمد وعلي آلها وصحبه وسلم ، وبعد ، ،

يسر الباحث أن يتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذه ومعلمه الفاضل ، الأستاذ الدكتور / جمال عبد الحميد علي ، أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنى سويف ، لتفضله بالموافقة على الإشراف على هذا البحث ، ومتابعته الدائمة والمستمرة ، وتقديمه النصح والإرشاد ، فكان خير معلم ، جزاه الله عن خير الجزاء .

كما يتقدم الباحث بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ، الأستاذ الدكتور / محمد نمر علي أحمد أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية النجارة - جامعة سوهاج ، والدكتور / عبد الرحمن أحمد محمد سليم الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة بنى سويف ، لقبولهما مناقشة هذا البحث والحكم عليه ، رغم جسامته أعبائهما وعظيم مسؤولياتهما .

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر والعرفان ، لكل من قدم له يد العون ولو بكلمة تشجيع ، وعلى رأسهم جميع الزملاء بمنطقة ضرائب سوهاج وإداراتها ومأمورياتها ، والذين لم يتأخروا في المساهمة في ملء استطلاع الرأي . وكذلك العاملين بمكتبات كليات التجارة والمؤسسات البحثية الأخرى . وكذلك الأخ / محمد حسن مهدي المدرس المساعد بكلية التجارة - جامعة سوهاج ، والذي ساعد الباحث في عملية التحليل الاحصائي للبحث .

وفي النهاية ، فإن الباحث لا يدعى الكمال ، لأن الكمال لله وحده ، والبحث عمل بشري كغيره من الإعمال يشوبه القصور ، ويقر الباحث بان ما كان فيه من نقاط قوة فالله وحده يرجع والى اساتذته ، وما كان فيه من نقاط ضعف فاللي لباحث وحده ينسب ، وحسبى أن لي اجر المجنهد .

ولآخر وعلانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

فهارس الدراسة

١- فهرس المحتويات

٢- فهرس الجداول

٣- فهرس الأشكال

١- فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	صفحة الغلاف
ب	آلية القرآنية
ج	الإهداء
د	لجنة المناقشة والحكم على الدراسة
هـ	الشكر والتقدير
و	فهارس الدراسة
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	١-١ مقدمة
٣	٢-١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٤	٣-١ أهداف الدراسة
٤	٤-١ أهمية الدراسة
٥	٥-١ أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة
٦	٦-١ هيكل (محتويات) الدراسة
٧	الفصل الثاني : مراجعة الدراسات السابقة
٨	١-٢ مقدمة
٨	٢-٢ مراجعة الدراسات العربية
٢٠	٣-٢ مراجعة الدراسات الإنجليزية
٢٥	٤-٢ التعليق العام على الدراسات السابقة
٢٧	الفصل الثالث : الإطار النظري (المفاهيمي) لتغيرات الدراسة
٢٨	١-٣ المعرفة
٢٨	١-١-٣ مفهوم المعرفة
٢٩	٢-١-٣ أنواع المعرفة

رقم الصفحة	الموضوعات
٣١	٢-٣ ادارة المعرفة
٣١	١-٢-٣ مفهوم ادارة المعرفة
٣١	٢-٢-٣ التطور التاريخي لادارة المعرفة
٣٢	٣-٢-٣ اهمية ادارة المعرفة
٣٣	٤-٢-٣ عناصر النجاح لتطبيق ادارة المعرفة
٣٥	٥-٢-٣ عمليات ادارة المعرفة
٤٠	٧-٢-٣ العناصر الاساسية لادارة المعرفة
٤٣	٨-٢-٣ قياس ادارة المعرفة
٤٥	٣-٣ مفهوم الازمات
٤٥	١-٣-٣ مفهوم الازمات
٤٦	٢-٣-٣ الخصائص الاساسية للازمات
٤٧	٤-٣ ادارة الازمات :
٤٧	١-٤-٣ مفهوم ادارة الازمات
٤٨	٢-٤-٣ اهداف ادارة الازمات
٤٩	٣-٤-٣ الفرق بين ادارة الازمات والادارة بالازمات
٤٩	٤-٤-٣ مراحل ادارة الازمات
٥٠	٥-٤-٣ متطلبات تحقيق الكفاءة والفاعلية في ادارة الازمات
٥١	٦-٤-٣ الادارة الفعالة للازمات
٥٢	٧-٤-٣ فرق ادارة الازمات وانواعها
٥٣	٨-٤-٣ خصائص اعضاء فريق ادارة الازمات
٥٣	٩-٤-٣ اعضاء فريق إدارة الأزمة ومسؤولياتهم
٥٨	١٠-٤-٣ مرحل عمل فريق الازمات
٥٩	١١-٤-٣ تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات
٥٩	١٢-٤-٣ التخطيط للازمات
٦١	١٣-٤-٣ مراحل عملية التخطيط للازمات
٦٥	٥-٥ الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في ادارة الازمات
٦٥	١-٥-٣ مقدمة
٦٥	٢-٥-٣ الاستراتيجيات

رقم الصفحة	الموضوعات
٦٧	٣-٥-٣ الطلب على المعرفة خلال مراحل دورة حياة الازمة
٦٨	٤-٥-٣ نظام إدارة الأزمات المعتمد على طلب المعرفة
٧٨	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
٧٩	٤-١ مقدمة
٧٩	٤-٢ منهج الدراسة وفرضيات الدراسة ومتغيراتها
٨١	٤-٣ مجتمع الدراسة
٨٣	٤-٤ طرق جمع البيانات وأدوات الدراسة
٨٤	٤-٥ تقنيات أداة الدراسة (صدق وثبات أداة الدراسة)
٨٥	٤-٦ المعالجة الإحصائية والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
٨٦	٤-٧ حدود الدراسة
٨٧	الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية
	وتحليلها وتفسيرها
٨٨	٤-١ مقدمة
٨٨	٤-٢ تحليل نتائج الدراسة من حيث سمات العينة وخصائص عينة الدراسة
٩٣	٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة.
١٠٥	الفصل السادس: نتائج و توصيات الدراسة
١٠٦	٤-١ مقدمة
١٠٦	٤-٢ نتائج الدراسة في ضوء تحليل خصائص وسمات عينة الدراسة
١٠٧	٤-٣ نتائج الدراسة في ضوء تحليل فرضيات الدراسة
١٠٧	٤-٤ نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
١٠٧	٤-٥ توصيات الدراسة
١٠٨	٤-٦ الدليل الإرشادي لتنفيذ توصيات الدراسة

قائمه المراجع :

١١١	أولاً : المراجع العربية
١١٤	ثانياً : المرجع الإنجليزية

ملاحق الدراسة :

١١٧	ملحق رقم (١) قائمه استطلاع الرأي
١٢٦	ملحق رقم (٢) كتاب كلية التجارة - جامعة بنى سويف إلى منطقة ضرائب سوهاج بشأن تسهيل مهمة الباحث.

ملخص الدراسة :

١٢٩	باللغة العربية
٢	باللغة الإنجليزية

٢- فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(١)	الفرق بين مميزات المعرفة الصريحة والضمنية	٣٠
(٢)	تصنيف الأزمات والأحداث المترتبة عليها	٦٢
(٣)	مجتمع الدراسة موزعاً على منطقة ضرائب سوهاج وإدارتها والمأموريات التابعة.	٨٢
(٤)	معاملات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قائمة	٨٤
(٥)	توزيع عينه الدراسة وفقاً للسن بالجهة محل الدراسة	٨٨
(٦)	توزيع عينه الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي بالجهة محل الدراسة	٨٩
(٧)	توزيع عينه الدراسة وفقاً لنوع بالجهة محل الدراسة	٨٩
(٨)	توزيع عينه الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية بالجهة محل الدراسة	٩٠
(٩)	سنوات العمل بمناصب ادارية عليا بالجهة محل الدراسة	٩٠
(١٠)	مدى الحصول على دورات تدريبية في مجال اداره الازمات بالجهة محل الدراسة	٩١
(١١)	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية في مجال اداره الازمات بالجهة محل الدراسة	٩١
(١٢)	مدى الحصول على دورات تدريبية في مجال اداره المعرفة بالجهة محل الدراسة.	٩٢
(١٣)	مدى الشعور بالاحتياج لبعض الدورات بالجهة محل الدراسة	٩٢
(١٤)	قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالجهة محل الدراسة	٩٣
(١٥)	قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجال تكوين المعرفة بالجهة محل الدراسة	٩٤
(١٦)	قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجال صدق المعرفة بالجهة محل الدراسة	٩٥
(١٧)	قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجال تخزين المعرفة بالجهة محل الدراسة	٩٦
(١٨)	قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجال نشر المعرفة بالجهة محل الدراسة	٩٧

٩٨	قياس واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجال تطبيق المعرفة بالجهة محل الدراسة	(١٩)
٩٩	دور وتأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة .	(٢٠)
٩٩	نتائج دور وتأثير عملية تكوين المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة	(٢١)
١٠٠	نتائج دور وتأثير عملية صدق المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة	(٢٢)
١٠١	نتائج دور وتأثير عملية تخزين المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة	(٢٣)
١٠٢	نتائج دور وتأثير عملية نشر المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة	(٢٤)
١٠٢	نتائج دور وتأثير عملية تطبيق المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة	(٢٥)
١٠٣	ملخص نتائج الدراسة للفرض الرئيسي الثاني	(٢٦)
١٠٩	دليل إرشادي لتنفيذ توصيات الدراسة	(٢٧)

٣- فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	الرقم
٥٩	خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق اداره الزمات والجهات المعنية	(١)
٦٠	جري الأحداث والأزمات وتأثيرها على المديرين الوضع التقليدي	(٢)
٦٠	جري الأحداث والأزمات وتأثيرها على المديرين وضع الإستعداد للأزمات	(٣)
٦٩	الخريطة التنظيمية لنظام إدارة الأزمة المعتمد على طلب المعرفة	(٤)
٧٢	تدفق أدارة نظام الإنذار العبر	(٥)
٧٥	الدور الاستراتيجي للمعلومات واداره المعرفة ووسائل الإعلام في الاداره الفعالة للأزمات	(٦)
٨١	نموذج (متغيرات) الدراسة	(٧)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- | | |
|-----|--|
| ١-١ | مقدمة |
| ٢-١ | مشكلة الدراسة وتساؤلاتها |
| ٣-١ | أهداف الدراسة |
| ٤-١ | أهمية الدراسة |
| ٥-١ | أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة |
| ٦-١ | هيكل (محتويات) الدراسة |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١- مقدمة

يعيش العالم فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث الانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، وظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات ، والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة. فقد أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي ، على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية، والناجمة عن الممارسات العقلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة ، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل، وال تعرض لمطالب العملاء ، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة. (جاد الرب ، ٢٠١٠)

ولما كانت المعرفة تمثل المرتكز الحضاري للأمم والشعوب عبر التاريخ البشري ، وتدخل في جميع مجالات الحياة ، سواء كانت الاجتماعية أو السياسية أو غيرها من المجالات ، فإنها تحتل مجالاً رحباً وأسرياً في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة . كما تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعتبر بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة. وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ، حيث تعاظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال ، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات ، خاصة الكبرى منها .

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات ، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل ، من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات ، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها ، وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات. (عليان ، ٢٠٠٩)

ومن الجدير بالذكر، أن أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة هو Karl Wag وذلك في ندوة لمنظمة العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في عام ١٩٨٦ . وقد ساهم بعد ذلك مجموعة من الباحثين في تطوير مفهوم إدارة المعرفة ، حتى وصلت إلى درجة نضجها الحالية ، ومن أهم هؤلاء Wag ، Lonald Barton ، Lauo ، Nonka&TakuoH ، Odek بنشر واحد من أوائل الكتب عن إدارة المعرفة ، ومن عام ١٩٩٥ ظهر بشكل مفاجيء اهتمام كبير بإدارة المعرفة ، وذلك من خلال الدوريات والندوات المتعلقة بإدارة المعرفة . (فلقي ، ٢٠٠٩)

ومن ناحية أخرى ، فإن إدارة الأزمات قديمة قدم الإنسانية ، وتتنوع الأزمات منها أزمات طبيعية كالبراكين والزلزال والأعاصير كذلك التي حدثت في اليابان ، وهناك الأزمات المالية كالتي حدثت في دول جنوب شرق آسيا ، وهناك الأزمات التنظيمية لمنظمات الأعمال، مثل الإضرابات والإعتصامات مما يؤثر على منظمات الأعمال ، وغيرها من الأزمات التي تواجه المنظمات، سواء التي تهدف للربح أو المنظمات الحكومية مثل فقد السجلات عن طريق الحريق أو أعطال الحاسوب الآلي ، والسرقات ، والإختلاس من خلال الموظفين ، والرشوة ، وإنخفاض الحصيلة الضريبية بالمأموريات الضريبية وزيادة القضايا الضريبية . وجميع هذه الأزمات بأشكالها المختلفة، تحتاج إلى إدارة علمية لإدارة هذه الأزمات خلال مراحل الأزمة المختلفة .

وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا وإستراتيجيا، من خلال قواعد المعرفة والمتمثلة في كل من المعرفة الصريحة والضمنية في كل مراحل إدارة الأزمة ، وذلك عن طريق فريق الأزمة والمستشارين والخبراء . وإدارة المنظمة يمكن تكوين نظم الإنذار المبكر التي تستخدم في إستكشاف وإشعار بواحد الأزمة والعمل على مواجهتها ، وكذلك التعامل معها عند وقوعها وإدارتها بكفاءة ، وتقييم نتائجها وأثارها ، والتعلم منها ، والإستفادة منها .

ويحاول الباحث في الدراسة، التعرض للدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات، ومنطقة الضرائب بسوهاج ، وإداراتها ومأمورياتها المختلفة.

٢- مشكلة الدراسة :

أدى إنتشار مفهوم ادارة المعرفة الي توجه العديد من المنظمات الي تطبيق ادارة المعرفة ، وذلك في مواجهة الازمات التي تواجهها في جميع مراحل الأزمة. وتأتي منطقة ضرائب سوهاج على رأس تلك المنظمات ، لكونها تمثل منظمة ايرادية تساهم في حصيلة الدولة . ويحاول هذا البحث التاطير لادرة المعرفة ، واظهار واقع ممارسة ادارة المعرفة في منطقة ضرائب سوهاج ، ومأمورياتها وإداراتها المختلفة ، ودورها في ادارة الازمات . وبتعبير آخر، تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤالين التاليين :

١-١ ما هو واقع ممارسة ادارة المعرفة في منطقة ضرائب سوهاج ومأمورياتها وإداراتها المختلفة محل الدراسة ؟

٢-٢ هل يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة (صريحة وضمنية) على كل مرحلة من مراحل الأزمة بمنطقة ضرائب سوهاج، ومأمورياتها، وإداراتها المختلفة محل الدراسة ؟

٣-١ اهداف الدراسة :

تمثلت أهداف البحث فيما يلي :

١-٣-١ توصيف عمليات إدارة المعرفة بمنطقة ضرائب سوهاج وإداراتها ومأمورياتها المختلفة محل الدراسة.

١-٣-٢ توضيح الدور الاستراتيجي لعمليات إدارة المعرفة خلال مراحل إدارة الأزمات بمنطقة ضرائب سوهاج وإداراتها ومأمورياتها المختلفة محل الدراسة.

١-٣-٣ تقديم مجموعة من التوصيات الواقعية والعلمية ، والتى تسهم ايجابيا في تطبيق ادارة المعرفة في ادارة الازمات في منطقة الضرائب بسوهاج والمأموريات والأدارات التابعة لها.

٤-١ أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في جانبي اساسيين هما :

٤-١-١ الجانب التطبيقي :

تكمّن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية ، في كونها تتناول موضوعاً إدارياً يمس جوهر أعمال منطقة ضرائب سوهاج، ومأمورياتها، وإداراتها التابعة لها، وما يترتب عليه من ان نتائج الدراسة سوف تؤدى الى زيادة ماتساهم به المنطقة ، وإداراتها ، ومأمورياتها التابعة لها من حصيلة ضريبية تدخل الخزانة العامة للدولة لدعم ميزانية الدولة ، لمساعدة الدولة في تقديم الخدمات والمشروعات الإستثمارية وأوجه الصرف الأخرى.

أن منطقة ضرائب سوهاج ، وإداراتها ، ومأمورياتها التابعة لها جهة حكومية تلتزم بالهيكل التنظيمي وعمليات إدارية موحدة ، وكذلك توحيد أسلوب العمل على مستوى مصلحة الضرائب وتفتقـر إلى وجود إدارات متخصصة لإدارة المعرفة ، وكذلك إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ، مما يجعل من الضروري دراسة دور عملية إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في منطقة ضرائب سوهاج ، وإداراتها ، ومأمورياتها التابعة.

٤-١-٢ الجانب النظري :

تتضح أهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية، في كونها تعد من باكورة الدراسات المتخصصة في مجال إدارة المعرفة ودورها الإستراتيجي في مجال إدارة الأزمات بمنطقة ضرائب سوهاج ، وإداراتها ، ومأمورياتها التابعة لها (على حد علم الباحث) بصفة عامة ، ونظريـة الادارة بصفة خاصة . وذلك من خلال الاطار المفاهيمى الذى تعرضت له الدراسة .