



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 بمأمورية ضرائب سوهاج أول

إشراف

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

٢٠١٣

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴿١٠٥﴾

صرق الله العظيم

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

الإهداء

إلى :

- روح والدي ووالدتي رحمهما الله وأُسكنهما فسيح جناته.

- إلهي زوجتي وأبنائي وأشقائي الأعزاء.

- الأستاذ الدكتور/ جمال عبد الحمير...حبا وتقدير وعرفانا.

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

لجنة المناقشة والحكم علي الرسالة

تتكون لجنة المناقشة والحكم علي الدراسة من كل من السادة :

١- الأستاذ الدكتور/ محمد نمر علي أحمد رئيساً وعضواً
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة — جامعة سوهاج

٢- الأستاذ الدكتور/ جمال عبد الحميد علي مشرفاً
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بني سويف

٣- الدكتور/ عبد الرحمن أحمد محمد سليم عضواً
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة — جامعة بني سويف

الشكر والتقدير

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

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

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

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 مليء استطلاع الرأي. وكذلك العاملين بمكتبات كليات التجارة والمؤسسات البحثية الأخرى. وكذلك الأخ/محمد حسن مهدي المدرس المساعد بكلية التجارة - جامعة سوهاج ، والذي ساعد الباحث فى عملية التحليل الاحصائي للبحث.

وفى النهاية ، فان الباحث لا يدعى الكمال ، لأن الكمال لله وحده ، والبحث عمل بشرى كغيره من الأعمال يشوبه القصور ، ويقر الباحث بان ما كان فيه من نقاط قوة فانه وحدة يرجع والى اساتذتى، وما كان فيه من نقاط ضعف فالى لباحث وحده ينسب، وحسبى أن لي اجر المجتهد.

وأخبر وعولانا 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	الآية القرآنية
جـ	الإهداء
د	لجنة المناقشة والحكم علي الدراسة
هـ	الشكر والتقدير
و	فهارس الدراسة
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	١-١ مقدمة
٣	١-٢ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٤	١-٣ أهداف الدراسة
٤	١-٤ أهمية الدراسة
٥	١-٥ أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدراسة
٦	١-٦ هيكل (محتويات) الدراسة
٧	الفصل الثاني : مراجعة الدراسات السابقة
٨	٢-١ مقدمة
٨	٢-٢ مراجعة الدراسات العربية
٢٠	٢-٣ مراجعة الدراسات الإنجليزية
٢٥	٢-٤ التعليق العام علي الدراسات السابقة
٢٧	الفصل الثالث : الاطار النظري (المفاهيمي) لمتغيرات الدراسة
٢٨	٣-١ المعرفة
٢٨	٣-١-١ مفهوم المعرفة
٢٩	٣-١-٢ 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 الازمة
٤٥	١-٣-٣ مفهوم الأزمات
٤٦	٢-٣-٣ الخصائص الاساسية للازمات
٤٧	٤-٣ ادارة الأزمات:
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 أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسئولياتهم
٥٨	١٠-٤-٣ مرحل عمل فريق الأزمات
٥٩	١١-٤-٣ تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات
٥٩	١٢-٤-٣ التخطيط للأزمات
٦١	١٣-٤-٣ مراحل عملية التخطيط للأزمات
٦٥	٥-٣ الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في ادارة الازمات
٦٥	١-٥-٣ مقدمة
٦٥	٢-٥-٣ الاستراتيجيات

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

قائمه المراجع :

أولا : المراجع العربية	١١١
ثانيا : المرجع الإنجليزية	١١٤

ملاحق الدراسة :

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

ملخص الدراسة :

١٢٩	باللغة العربية
2	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 علي منطقة ضرائب سوهاج وإداراتها والمأموريات التابعة.	٨٢
(٤)	معاملات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قائمة	٨٤
(٥)	توزيع عينه الدراسه وفقا للسنة بالجهة محل الدراسة	٨٨
(٦)	توزيع عينه الدراسه وفقا للمؤهل الدراسي بالجهة محل الدراسة	٨٩
(٧)	توزيع عينه الدراسه وفقا للنوع بالجهة محل الدراسة	٨٩
(٨)	توزيع عينه الدراسه وفقا للدرجة الوظيفيه بالجهة محل الدراسة	٩٠
(٩)	سنوات العمل بمناصب اداريه عليا بالجهة محل الدراسة	٩٠
(١٠)	مدي الحصول علي دورات تدريبيه في مجال اداره الازمات بالجهة محل الدراسة	٩١
(١١)	مدي الاستفادة من الدورات التدريبيه في مجال اداره الازمات بالجهة محل الدراسة	٩١
(١٢)	مدي الحصول علي دورات تدريبيه في مجال اداره المعرفة بالجهة محل الدراسة.	٩٢
(١٣)	مدي 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 و تأثير عملية تخزين المعرفة على إدارة الأزمات بالجهة محل الدراسة	(٢٣)
١٠٢	نتائج دور و تأثير 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

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

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 علي المعرفة، وظهور منظمات الأعمال المبنية علي المعرفة والمعلومات ، والتي تعتمد في المقام الأول علي الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة. فقد أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي ، علي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية، والنتيجة عن الممارسات العقلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة ، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل، والتعرض 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 ، وتتدخل في جميع مجالات الحياة ، سواء كانت الاجتماعية أو السياسية أو غيرها من المجالات ، فإنها تحتل مجالا رحبا و أساسيا في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة . كما تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعتبر بؤره التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة. وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة ، حيث تعاضد 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 علي 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 إلي درجة نضجها الحالية ، ومن أهم هؤلاء Odek ، Nonka&TakuoH ، Lauo ، Lonal Barton ، اذ انه في عام ١٩٩٣ قام Wag 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 .(فلكي ، ٢٠٠٩)

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

وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا وإستراتيجيا، من خلال قوعد 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 وإستشعار بوادر الأزمة والعمل علي 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، بمنطقة الضرائب بسوهاج ، وإداراتها ومأمورياتها المختلفة.

٢-١ مشكلة الدراسة :

أدي إنتشار مفهوم ادارة المعرفة الي توجه العديد من المنظمات الي تطبيق ادارة المعرفة ، وذلك في مواجهة الازمات التي تواجهها في جميع مراحل الأزمة. وتأتى منطقة ضرائب سوهاج على رأس تلك المنظمات ، لكونها تمثل منظمة ايرادية تساهم فى حصيلة الدولة . ويحاول هذا البحث التاثير لادرة المعرفة ، واطهار 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 :

١-٢-١ ما هو واقع ممارسة ادارة المعرفة في منطقة ضرائب سوهاج ومأمورياتها وإداراتها المختلفة محل الدراسة ؟

٢-٢-١ هل يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة (صريحة وضمنية) علي كل مرحلة من مراحل الأزمة بمنطقة ضرائب سوهاج، ومأمورياتها، وإداراتها المختلفة محل الدراسة ؟

٣-١ أهداف 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 ، والتي تسهم ايجابيا في تطبيق ادارة المعرفة في ادارة الازمات في منطقة الضرائب بسوهاج والمأموريات والأدرات التابعة لها.

٤-١ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فى جانبين اساسيين هما :

١-٤-١ الجانب التطبيقي :

تكمن اهمية 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 تؤدي الى زيادة ماتساهم به المنطقة ، وإداراتها ،ومأمورياتها التابعة لها من حصيللة 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 علي مستوي مصلحة الضرائب وتفقر إلي 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.

١-٤-٢ 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 (علي حد علم الباحث) بصفة عامة ، ونظرية الادارة بصفة خاصة . وذلك من خلال الاطار المفاهيمي الذى تعرضت له الدراسة .