

كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الازمات -نموذج أزمة كوفيد 19 كورونا- How to benefit from knowledge management to face crises – covid 19 corona-

ماضي إلهام¹، عبد القادر بن برطال²

Ilham madi¹, abdalkhader ben bertal²

¹ مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة عمارثليجي الاغواط، i.madi@lagh-univ.dz.

² مخبر دراسات التنمية الاقتصادية جامعة عمارثليجي الاغواط، a.benbertal@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/1812

تاريخ الاستلام: 2020/09/30

ملخص:

لقد برز الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة على صعيد فكر، وممارسة الإداريين وما تمثله من ثروة حقيقية، ودور الفعال الذي تلعبه في مواجهة الازمات لتحقيق استمرارية المؤسسة، لذلك هدفت دراستنا الى التعرف على كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الازمات وقد توصلت الدراسة الى تحديد ثلاث نقاط أساسية موائمة الواقع الحالي، تسويق الحلول المعرفية، استثمار الشبكات، حالة أزمة كوفيد 19 كورونا.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأزمة، إدارة الازمات.

تصنيف JEL : H12, H00, M15, D83.

Abstract:

The interest of knowledge management has emerged in recent years. Being keen to crises and making effective actions toward solutions are administrators' unique values for the sustainability of the institution. Noticing the trends, our study aims to identify how to benefit from knowledge management in crises. Three basic points are: matching the current reality, marketing knowledge solutions, investing networks in the case of the Covid 19 Corona crisis..

Keywords: knowledge, knowledge management, crises, crises management.

Jel Classification Codes: D83, M15, H00, H12.

1. مقدمة:

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية الثالثة (ثورة المعلوماتية)، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة في مواجهة الازمات التي تصيب المؤسسات، والتي تنتج عن التقدم المتسارع في العلوم وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها، وقد ترتب على هذه الثورة تضاعف المعرفة على نطاق العالم في كل سنتين، بالإضافة إلى أن المعرفة لا تنمو بسرعة فقط؛ ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة.

كما تشير مختلف أوجه إدارة المعرفة إلى مجمل العمليات والفعاليات المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة، وامتلاك المعرفة الجارية، والمشاركة بالمعرفة مع الآخرين، وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها، وما تتطلبه تلك العمليات من نظم وآليات وتكنولوجيا وبنى تحتية لأجل إنجاحها بالشكل المطلوب والمخطط له.

- الإشكالية الرئيسية: استمدت إشكالية الدراسة من خلال أهمية موضوع إدارة المعرفة، كونه جذر رئيسي في المتغيرات الحالية، ثم ان أكبر ما يجعل المؤسسات المعاصرة في حالة تأهب هي الازمات التي لا تستطيع الايحاء بها وبمسببتها او حتى التحكم فيها من خلال تدوير معارف الافراد او استغلال المعارف الكامنة لكفاءتها، ان مواجهة الازمات واحتوائها وحتى التقليل من اضرارها تلاحقه مؤسسات اليوم بشتى الموارد الممكنة والأساليب الملائمة مما يشكل لنا التساؤل الجوهرى التالي:

- كيف يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الازمات، حالة أزمة كوفيد 19

كورونا؟

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل إدارة المعرفة؟

- ماهي أهم مراحل إدارة الازمات؟

- ماهي النقاط الاستفادة من إدارة المعرفة في معالجة أزمة كوفيد 19 كورونا؟.

1.1. فرضيات الدراسة: وتتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

- يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة لمعالجة الازمات عبر تفعيل عملياتها من مشاركة وتوزيع، حالة أزمة كوفيد 19 كورونا يمكن اتباع إجراءات معينة ورئيسية للاستفادة الكاملة منها.

تفرعت عنها الفرضيات الآتية:

- تمثلت في (تشخيص، تشارك، تخزين، توزيع) المعرفة.
- من أهم مراحل إدارة الازمات (اكتشاف الإشارات مبكرا، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم والاستفادة من التجربة).
- تمثلت نقاط الاستفادة في موائمة الواقع الحالي، التسويق للحلول المعرفية، استثمار شبكات التواصل.

2.1. أهمية وأهداف الدراسة:

أن ما يحدث الآن في العالم من مواجهة لازمات متوالية قد زعزعت القدرة الإدارية على الاستفادة من المعارف المتاحة والتي كانت ولا تزال تشكل هاجسا أمام الكثير من المؤسسات المعاصرة، فاستنباط المعرفة الدفينة ومشاركتها هو التحدي الحقيقي لمواجهة الازمات والتغلب عليها او حتى احتوائها، وهو الامر الذي طرح أهمية الدراسة ومن ثمة هدفنا من خلالها الى البحث فيها ومحاولة تحديد كيف يمكن أن نحول إدارة المعرفة الى وسيلة لمعالجة الازمة التي تواجهها المنظمات.

3.1. منهج الدراسة: في اطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة ويهدف اختبار مدى صحة الفرضيات، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بغرض تحليل واستنباط المفاهيم ومن اجل الوقوف حول اهم المتطلبات التي تمكن من الاستفادة من إدارة المعرفة لمعالجة الازمات، ومن اجل الوقوف الميداني سوف يتم الاعتماد على أزمة كوفيد 19 كورونا مع طرح امثلة حية وكذا طرح نقاط العلاج للمنظمات.

2. الاطار النظري:

1.1. نشأة ومفهوم إدارة المعرفة:

تعددت المفاهيم والتعاريف لإدارة المعرفة ولم يوجد لها تعريف موحد وشامل ومتفق عليه فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر إليها البعض على انه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف (علي، 2005) ومما تطرق إليها بعض الباحثين:

يعرف ويج Wiig إدارة المعرفة "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، للإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها "؛

وكذلك أعطى الدكتور نجم عبود نجم مجموعة من تعاريف متمثلة في: "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة". وأيضاً أن إدارة المعرفة هي "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كالبيانات او معلومات أو معارف منفردة" (خلف، 2006).

2.2. عمليات إدارة المعرفة

ولأن اللب الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيق عملياتها المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليدها وتخزينها، تطبيقها...)، إن أهم مرتكزات إدارة المعرفة هي عملياتها هاته الأخيرة التي تجسد التسيير الناجح للمعرفة كما يجب في المؤسسات ولكي تصل إلى مبتغاها من إدارة المعرفة. إلا انه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، ولذا ارتأينا إلى أكثر العمليات التي تم التطرق إليها والتي ترددت كثيراً في البحوث والكتب (مصطفى، 2007)

أ. تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى (أمال، 16 نوفمبر 2017)

عملية التشخيص أمر حتي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار Alvesson إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة، فهي التي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة (نذير، 2017)

ب. اكتساب المعرفة : ويقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه (الرشام، 2017).

ج. توليد المعرفة : هي تلك العمليات التي تعني ب: جميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. الامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة (كروش، 2017) ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة. ولذلك يجب على المؤسسة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ويتم ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز (الرحمان، 2017).

د. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها): عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (ايمان، 2017).

فهي من العمليات التي تسمح للاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير استرجاعها، حيث تعد الذاكرة التنظيمية الأساسية لكل منظمة (أحمد، 16 نوفمبر 2017)

هـ. تشارك (توزيع) المعرفة:

ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة (عيسى، 2014).

فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سجينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة في صندوقها معرفة حقيقية بقيمة مضافة ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر الذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع (محمد، 2014).

و. تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وإن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وإن القوة فيه تكمن في استخدامه، ولن تقود عمليات

الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت (الزهران، 16 نوفمبر 2017).

كما أضاف آخرون استرجاع المعرفة وصيانتها:

ي. استرجاع وصيانة المعرفة:

يقصد باسترجاع المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى البحث، والوصول بكل سهولة وبأقصى وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تطوير المهام والعمليات، وتعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المنظمة في ترتيب وتنظيم وتبويب المعرفة، ووضعها في قواعد وتمثيلها في أشكال ورسوم وبيانات وجداول لتصبح متاحة لجميع المستفيدين؛ تنطوي عملية صيانة المعرفة على تنقيح المعرفة، وتصنيفها، وفهرستها، ورسم خرائط المعرفة عند تعلم معلومات جديدة تؤدي إلى حفظ المعلومات بشكل أطول وإلى تذكر أقوى المعلومات المهمة والمنظمة، كما أن استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم، ويصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق ومعرفة أعمق إن كان استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم ، ويصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق ومعرفة أكبر إذا كان هناك نقص في المعلومات أم لا (عمر، 2012).

3. أساسيات حول لازمة وإدارة الأزمات

1.3. مفهوم الأزمة:

من المفيد الإشارة إلى أن حدوث الأزمات ليس جديدا مستحدثا، فهي منذ بدء الخليقة كطوفان سيدنا نوح، وقتل قابيل لأخيه، والإعداد لمواجهتها قد طالعنا عليه القرآن الكريم، ومن أمثلتها ما جاء في سورة يوسف حينما أدرك فرعون أن مصر مقبلة على كارثة وأزمة تتمثل في المجاعة3، في قوله: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنَّ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ﴾ (سورة يوسف، 43) ثم تكلف يوسف بمواجهة هذه الأزمة فقال: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ﴾ (سورة يوسف، 55).

قاموس ويبستر (Webster))، يعرفها على أنها نقطة تحول للأحسن أو للأسوأ في مرض خطير أو حمى، ضغوط أو خلل في الوظائف، تغيير جذري في حالة الإنسان ووقت عصيب غير مستقر أو أوضاع غير مستقرة، ويعرفها قاموس أميركان هيرتج هي قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً، وفقاً لقاموس (Oxford) فهي وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة (محمد ش.، 2002).

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة، أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله (إداري، سياسي، نظامي، اجتماعي، اقتصادي، ثقافي)، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسة لهذه التحديات تكون غير كافية، فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء (عليوة، 2002)

قول روزونثال و بينبرج ((Rosenthal and Pijneburg، 1991 أن مفهوم الأزمة يرتبط بالمواقف شديدة التهديد وغير المؤكدة والطارئة، ويقول بارتون 1993، (Barton) أن الأزمة هي حدث رئيسي غير متوقع الأحداث، تكون له نتائج سلبية، أما هيث فيرى أن الأزمة موقف أو وضعية ينطوي على تهديد للموارد المادية والبشرية، وفقدان الرقابة، وله آثار منظورة وغير منظورة على البشر والموارد المادية والكيان ككل (المصري، 2001)

كما أنها تعبر عن تراكم لأحداث محتملة على مستوى جزء أو كل الكيان، والتي يمكن أن تعيق عملياته الحالية أو المستقبلية بتأثيرها على الأفراد والمجتمعات بشكل مادي أو معنوي (عباس، 2004).

ويمكن الإلمام بكل التعاريف السابقة بالقول أن الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في غالب الأحيان على أحداث سريعة وتهديدا للأهداف المرجوة، بحيث يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها.

فهي كم متشابك ومتداخل من الأحداث، تنشؤه وتدفع إليه جملة من العوامل، بعضها ظاهر وبعضها خفي، يتزايد فيها حجم المجهول، وتختلط الأسباب بالنتائج.

2.3 مفهوم الإدارة بالأزمات:

أما الإدارة بالأزمات، فهي تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها، مع إجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية استراتيجية ولكنها عملية وقتية تنتهي بسرعة.

فالإدارة بالأزمات تقوم على صناعة الأزمات، وخلقها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة أو الدولة، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة، وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهي تتميز بإيقاعها السريع والمتلاحق ومتراكم النتائج في سبيل الوصول إلى الهدف.

كما قد تكون سبب الارتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد، بالإضافة لكونها نتيجة لتهميش القضايا والمواقف وتغييب المستقبل والإعتماد على أسلوب الإدارة يوما بيوم، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، بحيث تطغى هذه الأخيرة على المشكلة القائمة (Roux-Dufort, 2000).

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم، ولتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط نفوذها (Roux-Dufort, 2000) *la gestion de crise pour les organisations un enjeu stratégique*

وبالتالي الإدارة بالأزمات هي مرادف لصناعة الأزمة بحيث تكون لها مواصفات تبدو حقيقية، كالإعداد المبكر لها، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها مع إيجاد المبرر المقنع لهذا التفجير (حسن، 2001).

3.3 مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بأربعة مراحل هي:

أ. إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة وبصورة دائمة، وما لم يوجد الإهتمام الكافي بهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوى الوعي بالإشارات التحذيرية عاليا كان منع الأزمة أو إدارتها جيدا عاليا والعكس صحيح وتشير التحليلات العلمية للأزمات التي تتعرض لها الكيانات، إلى أنها (هذه الأزمات) تصاعدت لحدوث أعطال في نظم الإنذار المبكر لديها وعجزه عن إلتقاط إشارات الإنذار الصادرة، وكذلك لعدم قدرة المسؤولين على التفسير الصحيح والمناسب للإشارات، أو عدم إتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع مسبباتها قبل حدوث الأزمة.

ونظم الإنذار المبكر، هي أدوات فنية تعطي إشارات مسبقة لإحتمالية حدوث خلل ما، قد تكون إشارات إنذار خارجية كتغيرات سياسية، إجتماعية، إقتصادية أو إشارات إنذار داخلية مالية (متابعة المديونية)، إدارية، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما، قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة، كما يجب أن تشمل نظم الإنذار المبكر وسيلة لجمع إشارات الإنذار، وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها بمعايير نمطية محددة مسبقا.

فإلتقاط إشارات الإنذار المبكر يعني إكتشاف الأزمة قبل حدوثها، وهذه الإشارات تساعد على عملية رصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنبئ عن قرب وقوع الأزمة.

وحتى يتم النجاح في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة يجب ما يلي (lagadec, 1992)

- التنبؤ بإحتمالية التعرض للأزمة من خلال تحديد نقاط الضعف.
- تشخيص المواقف ووضع مسارات قابلة للتطبيق.
- السيطرة على الموقف والتخطيط لتجنب الأزمات.
- إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- تحسين فعالية نظم الإتصالات والمعلومات.

ب. الإستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر للكيان وسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع حدوث الأزمة، وتلك الوسائل والأساليب يجب أن تعمل كمجسات لأي علامات للضعف قد يتسبب في الأزمة، وليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع إمتداد أو إنتشار الأزمة لبقية أجزاء الكيان، فإذا لم يستطع الكيان منع الأزمة، فعلى الأقل يعد الكيان العدة لمواجهة، عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات والمسارات المناسبة للمواجهة.

وتتمثل هذه الاستعدادات في الأنشطة الهادفة إلى تعظيم الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، وخطط الإتصالات والتدريب، وإقامة العلاقات العامة وتوفير مراكز للأزمات تستعمل عند الطوارئ.

كما يجب على متخذ القرار أن يضع تصورا لحتمية وقوع أزمة، بنفس طريقة وحتمية وقوع الموت، وذلك بغية التهيئة لهذه الحتمية والإعداد لها، حيث أنه عند هذا الإعداد من المفيد أن نتذكر أن سيدنا نوح شرع ببناء سفينته قبل أن يبدأ هطول المطر وحدث الطوفان بمدة زمنية.

ج. إحتواء الأضرار:

وهي مرحلة الإعتراف بوجود الأزمة، حيث يتم في هذه المرحلة إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمة لكونها تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر وتضييق آثار الأزمة الناجمة عنها لأقصى حد ممكن، حيث أن فاعلية وكفاءة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الإستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.

كما أنه من الضروري عزل الأزمة لمنعها من الإنتشار في بقية الكيان، كما يجب أن يتفرغ مدير الأزمة للتعامل معها مفوضا السلطة للآخرين للقيام بالأعمال الروتينية.

ويتم في هذه المرحلة إكتشاف الأزمة وإتخاذ الإجراءات الملائمة للحيلولة دون تطورها نحو الأسوأ، وتتوقف كفاءة التعامل مع هذه المرحلة على:

حجم المعلومات المتوفرة.

تحديد الأولويات وترتيبها بدقة وفاعلية.

القدرة على إختيار البدائل المتاحة.

د. إستعادة النشاط:

وهنا تبدأ مرحلة ما بعد الأزمة، حيث يتم في هذه المرحلة إعادة الكيان إلى وضعه الطبيعي وفق خطتين:

-خطة قصيرة الأجل، بهدف إعادة التوازن بقدر المستطاع.

-خطة طويلة الأجل، بهدف إعادة التوازن إلى أفضل وضع ممكن.

حيث تعتبر هذه المرحلة كمرحلة ترميمات لما حدث جراء الأزمة، حيث أن هناك ثلاث إعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إعادة التوازن:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن من خلال القدرات الفنية والإدارية والمالية والمعرفية.

بالإضافة إلى أن هذه المرحلة تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة في النواحي السلوكية والتنظيمية والمالية.

هـ. التعلم والاستفادة من التجربة:

تنصب مرحلة التعلم على إسترجاع وتحليل الأحداث وإستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة من خلال مايلي:

- إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.
- تحسين القدرات المستقبلية.
- تحديث وتطوير كافة عناصر الكيان ونظام العمل به لمواجهة الأزمات المختلفة بأفضل أداء.
- تهيئة الفرصة لتعويض الخسائر.

4.الاطار التطبيقي

1.4. كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة لمواجهة أزمة كورونا من طرف المنظمات

2.4. الازمة الصحية كوفيد 19 كورونا:

فيروس كورونا هي سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والانسان، ومن المعروف أن عدد من فيروس كورونا تسبب لدى البشر امراض تنفسية، لكنه سبب وجود فيروس كوفيد 19 ، وهو مرض معد ولم يكن له علم مسبق قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في كانون الأول/ديسمبر 2019 وقد تحول كوفيد19 الى جائحة عالمية شلت العالم والاقتصاد ككل. (العالمية، فيروس كورونا (كوفيد-19): سؤال وجواب، 2020)

ومنذ انطلاقه تسبب في إيقاف المنظمات عن العمل، وتضرر الأسهم العالمية اذ شهدت مؤشرات FTSE وداو جونز الصناعي ونيكي انخفاضات هائلة كما حقق داو جونز مؤخرا اكبر انخفاض لهما في يوم واحد منذ 1987، كما تعرضت المنظمات المصنعة للهواتف الى هزت عنيفة في مبيعاتها وخصوصا في الصين وكذا الصناعة والاستثمار في اول شهرين من العام الحالي اذ تستحوذ الصين على ثلث التصنيع على مستوى العالم وهي اكبر مصدر للسلع في العالم كما انخفضت مبيعات السيارات الصينية بنسبة 86 بالمئة في فبراير/شباط واتجهت شركتي تسلا وجيلي كمثال لبيع سياراتها عبر الانترنت وكذا تراجع أسعار النفط بالأسواق تراجعاً لم تشهد من قبل خلال شهري يونيو/حزيران، وهذا الركود لم يسلم منه حتى الذهب خلال فترة وجيزة شهد انخفاضا في مارس/ اذار، وجعل المستثمرون يخشون من الركود العالمي، كما قدمت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية(OECD) تحذيرات من ان الاقتصاد سيعاني من اكبر تراجع في النمو منذ الازمة المالية 2009. (بالمبو، 2020)

3.4. طرق استخدام المعرفة لمواجهة أزمة كوفيد 19

ان لإدارة المعرفة الدور الأساسي لمساعدة المنظمات على مواجهة هذه التحديات، ولابد لفرق إدارة المعرفة ان تنظر لكوفيد 19 على انها نداءات صارخة للتدخل وإظهار مدى أهمية وتعظيم قيمتها ويوجد ثلاث طرق يمكن بها لهاته الفرق مساعدتها على المواجهة (حايك، 2020):

أ. موائمة الواقع الحالي:

في وقت الازمات يجب على فرق إدارة المعرفة إيقاف المبادرات الحالية مؤقتا وتحديد ما يجب فعله الآن لتلبية احتياجات المنظمة.

هل تحتاج الى نقل الموارد الرئيسية الى منصة أكثر سهولة او دمجها؟

هل يمكن لفريق إدارة المعرفة تقديم دعم للفرق التي تحتاج فجأة للتعاون عبر الانترنت و/أو عقد اجتماعات افتراضية ؟

هل تحتا الى تذكير الناس بكيفية استخدام أدوات إدارة المعرفة للعثور على إجابات عن تساؤلات بعينها؟

هل يجب ولو مؤقتا "استعارة/ أو نقل عضو من فريق إدارة المعرفة لديه مهارات لمنقطة عمل أخرى؟

وبالتالي هنا يعتمد على طبيعة احتياجات المنظمة المعرفية فعلى سبيل المثال عندما ضربت الفيضانات واسعة نطاق منطقة التي يخدمها الجناح الجنوبي الغربي لفيلق المهندسين بالجيش الأمريكي كان مكتب إدارة الطوارئ التابع للمنظمة مغمورا بأكثر من 120 مكالمة في اليوم، هنا تدخلت فرق المعرفة للمساعدة عبر اعداد صفحة ويكي عامة تضم كافة المعلومات ذات الصلة التي سيحتاجها المتصلون وبالتالي تقليل كم المكالمات الى 6 مكالمات يوميا، كما أنشئت منظمة الصحة العالمية فور اعلان جائحة كوفيد على انها وباء صفحة خاصة بالتساؤلات التي طرحها الملايين حول الوضع ولحد اليوم لازالت تعمل على مواكبة تحديثات العالمية مما سهل على العالم اجمع الوصول الى المعلومات حول الازمة وادارك كيفية التعامل معه الى غاية الوصول الى لقاح ملائم.

ب. التسويق للحلول المعرفية

تحتوي معظم برامج إدارة المعرفة على مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب والمبادرات وسيكون بعضها أكثر ملائمة من غيرها لتلبية ما نحتاجه في هذه اللحظة على الأرجح ستكون

الحلول المناسبة هي المنتديات والبرامج وقواعد البيانات البحثية للمؤسسات ووسائل التواصل المهنية، تحتاج فرق إدارة المعرفة الى ارسال اتصالات مخصصة لتذكير الناس بكيفية استخدام هذه الموارد ولماذا

ونأخذ على ذلك مثال منظمة الصحة العالمية التي عملت بشكل مكثف رفقة شركة الفايستوك واليوتوب وكذا بتحريض مختلف قنوات التسويق لأجل استقطاب الجمهور الى صفحة المنظمة العالمية لأخذ الإجابات عن أسألهم بعيدا عن تشويه المعلومات الحقيقية باعتبارها المورد الأول للمعلومات حول ازمة كوفيد19 واتخذت من منصات التواصل الاجتماعي وحتى مختلف المؤثرين حول العالم لأجل توعية الافراد وارشادهم لمصدر المعلومة خصوصا مطلع السنة الحالية من

شهري مارس و أبريل 2020

ج. استثمار شبكتك

حان الوقت للتواصل مع شبكات الدعم الداخلية والخارجية، ومن ثم يمكن لأعضاء فريق إدارة المعرفة في العمل والمشاركون في المهام والتنفيذيين وجهات الاتصال في المؤسسات الأخرى وتوفير إرشادات قيمة، الان أكثر من أي وقت مضى تحتاج فرق إدارة المعرفة الى تفعيل اتصالاتها في الشركة لتوفير رؤية حول الاحتياجات المعرفية الملحة هناك أيضا عدد كبير من المؤسسات التي لديها بالفعل قوة عاملة تعمل عن بعد مثل shopify والتي تقدم رؤى مهمة حول كيفية جعل الموظفين يعملون بفعالية مستخدمين الأدوات الافتراضية.

ولان تشهد المؤسسات الجامعية ثورة تكنولوجية حقيقة لتشارك المعرفة خلال ازمة كوفيد 19 كورونا والتي تقضي بضرورة التباعد الجسدي مما حرم ملايين البشر حول العالم بنسبة 80 بالمئة من ممارسة مهنتهم وحتى دراساتهم فالتجأت ادواتها المعرفية الى استغلال التكنولوجيا وتطبيقات الحديثة لاستمراريتها، بينما استغلت المنظمات الاقتصادية الازمة للخروج منها عبر البحث عن حلول باستخدام المعرفة التسويقي.

5. نتيجة:

ضع النتائج المتحصل عليها هنا، بدء بتلخيص وتحليل المعطيات المتحصل عليها ذات الصلة بموضوع البحث. مع تقديم تفسير لهذه النتائج خاصة ما تعلق بالفرضيات المطروحة ومدى صحتها.

بعد تناولنا لموضوع إدارة المعرفة وطرح جملة من المفاهيم التي تخصها وكذا التطرق الى اهم عملياتها، ومن ثمة ابراز مفاهيم حول الازمة وإدارة الازمات مع تسليط الضوء على مراحل الازمة وربطها بإدارة المعرفة كما تم عرض نموذج أزمة كوفيد 19 كورونا، واستعراض مؤسسات حيث تم تركيز على اهم نقاط تطبيق المعرفة ضمن إدارة ازماتها، كشف الدراسة عن النتائج التالية وتقديم بعض التوصيات حول ذلك.

1.5. النتائج: توصلنا في هذه الورقة البحثية إلى إيجاد الطريقة التي تؤدي إلى:

- كشفت الدراسة أن مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال اليوم تتطلب مواجهة وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز هذه التحديات التي تحاول مؤسسات ومنظمات أعمال اليوم استخدامها في مواجهة أزماتها.

- كشفت الدراسة ان المنظمات في الآونة الأخيرة تهتم بالمعرفة حيث تقوم من خلال من توليد واكتساب وتشارك للمعرفة لبناء أرضية ملائمة لعلاج أزماتها ومن ثمة تخزينها وتطبيقها وفقا للنظم والآليات المطلوبة لذلك كله.

- كشفت هذه الدراسة ان إدارة المعرفة إدارة سليمة داخل المؤسسات وتحويلها الى مصدر لمشاركة معارفها واثراء اساسيات مراحل أزماتها وحتى الثروة العملية لديها فيما يجعل منها مركزا أساسيا للتميز والتقدم.

- كشفت الدراسة ان موائمة الواقع الحالي ومعرفة الوضعية بتفاصيلها لمساعدتها على تحديد النقائص كما هو مطروح في مراحل إدارة الازمات .

- كشف الدراسة ان لابد من تشارك المعرفة وعلى المؤسسات اجراء بحوث تقديرية لإمكانياتها في تحصيل المعارف الممكنة من الافراد حتى تسهم في معالجة ازماتها من كوفيد 19 والتي تقضي بإيجاد حلول بديلة وطرق أخرى لاستمرار في مزاوله نشاطها .

- كما كشفت الدراسة على ان استغلال الأرضية الالكترونية ضرورة مرجعية طرحها أزمة كوفيد 19 ودفعت بها الى استغلالها كحل بديل وعملت على التسويق لها وفقا لفرق إدارة المعرفة.

- كشف الدراسة أن موائمة الواقع الحالي وكذا التسويق للحلول المعرفية واستثمار شبكات التواصل الحديثة هي الخطوات الأكثر فاعلية وتحقيقا للفعالية بالنسبة للمنظمات التي ترغب بمواكبة العصر وضمان استمراريته.

2.5. التوصيات : نوصي بما يلي:

- ينبغي على مؤسسات إنشاء وتفعيل مصلحة إدارة المعرفة بشكل مستقل، نظرا لدورها الكبير في تحسين أداء الافراد خلال سيورة تفعيل مراحل ادارة الازمات.

- من الضروري إجراء تعديلات وبحوث تقديرية لما تم تحقيقه بتطبيق المعارف وتحديد الهدف منها.

- لابد من تفعيل وحدات التدريب أكثر فأكثر، من خلال برامج تدريبية تقوم على المعرفة العلمية واستغلال الوسائل الحديثة لمشاركة المعرفة المخزنة وكذلك لتخزين المعارف عن الازمات الحالية والتجارب البلورية وبالأخص شبكات التواصل الحديثة.

- ضرورة تعزيز دور المعرفة في إقامة متطلبات متغير الاستعداد والوقاية والاستمرار بالتزام الإدارة بالجوانب التي تعزز العمل بالمنهج الوقائي وتوافر الاستعدادات المطلوبة لمواجهة الازمات.

- التركيز على وضع المنهج الوقائي ضمن الأولويات في التعامل مع خطوات إدارة الازمة مع نشر الوعي وتدريب الافراد العاملين على جعل الإجراءات الاستباقية للتعامل مع الازمة ضمن اهتماماتهم القصوى.

- لابد من تفعيل خطوات الاستفادة من إدارة المعرفة داخل المنظمات كما يجب وتحديد الأولويات وكلما كانت البحوث أكثر دقة أصبحت أكثر ملائمة.

6. قائمة المراجع

البزاز حسن. (2001). *ادارة الازمة بين الغليان والتحول*. ط1. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.

الحريري رافده عمر. (2012). *اتجاهات إدارية معاصرة*. ط1. الاردن: دار الفكر.

السيد عليوة. (2002). *ادارة الازمات والكوارث مخاطر العولمة والارهاب الدولي*. القاهرة، مصر: دار الامين.

حجازي هيثم علي. (2005). *ادارة المعرفة-مدخل نظري*. ط1. الاردن: دار الاهلية.

سعيد محمد المصري. (2001). *ادارة تسويق الانشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

شومان محمد. (2002). *الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية*. القاهرة. مصر: دار الكتب العلمية.

صلاح عباس. (2004). *ادارة الازمات في المنشآت التجارية*. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

عليان رباعي مصطفى. (2007). *ادارة المعرفة*. ط1. الاردن: دار الصفاء.

الملكاوي ابراهيم خلف. (2006). *ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم*. ط1. الاردن: دار الوراق.

حباينة محمد. (2014). *تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في انشاء القيمة*. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. العدد30.

طاهر حسن، حسين عيسى. (2014). *دور عمليات المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي*. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

المجلد36. العدد6.

ابراهيم الرشام. (16 نوفمبر 2017). *ادارة المعرفة معوقاتهما ونماذج تطبيقها*. الملتقى العلمي

الوطني حول اثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدية الجزائر: جامعة الدكتور

يحي فارس.

العربي بن حورة أمال. (16 نوفمبر 2017). *متطلبات ادارة المعرفة في المنظمات*. الملتقى العلمي

الوطني حول اثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدية ، الجزائر: جامعة الدكتور

يحي فارس.

العشاب ايمان. (16 نوفمبر 2017). ادارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية. /الملتقى العلمي الوطني حول اثار ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدينة الجزائرية: جامعة دكتور يحي فارس.

العشاب ايمان، سعدي فاطمة الزهراء. (16 نوفمبر 2017). دورة ادارة المعرفة في تنمية الابداع. /الملتقى العلمي الوطني حول اثار ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدينة الجزائرية: جامعة دكتور يحي فارس.

خنافيف أحمد. (16 نوفمبر 2017). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. /الملتقى العلمي الوطني حول اثار ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدينة الجزائرية: جامعة دكتور يحي فارس.

دخلي عبد الرحمان. (16 نوفمبر 2017). ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث في رفع كفاءة أداء المنظمات. /الملتقى العلمي الوطني حول اثار ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدينة الجزائرية: جامعة الصديق يحي فارس.

قمبور عبد الرؤوف، رافي نذير. (16 نوفمبر 2017). مساهمة ادارة المعرفة في تطوير ممارسات المنظمات المتعلمة. /الملتقى العلمي الوطني حول اثار ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدينة الجزائرية: جامعة الدكتور يحي فارس.

نور الدين كروش. (16 نوفمبر 2017). موقع ادارة المعرفة في تشكيل قيم الرصينة وتنمية جدارة المؤسسات في ظل تحديات البيئة المعاصرة. /الملتقى العلمي الوطني حول اثار ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. المدينة الجزائرية: جامعة الصديق يحي فارس.

Christophe Roux-Dufort .(2000) .*la gestion de crise- un enjeu stratégique pour les organisations* .-bruxelles: Deboeck université.

Christophe Roux-Dufort .(2000) .*la gestion de crise "un enjeu stratégique pour les organisations* .bruxelles: Deboeck université.

Christophe Roux-Dufort .(2000) .*gérer et décider en situation de crise " outils de diagnostic, de prévention et de décision* .France: DUNOD édition.

patrick lagadec .(1992) .*la gestion des crises "outils de réflexion à l' usage des décideurs* .france: troisième tirage

لورا جونز، ديفيد برون، دانيال بالمبو. (25 9, 2020). فيروس كورونا: دليل تداعيات الوباء على الاقتصاد العالمي. تم الاسترداد من: bbc:

<https://www.google.com/amp/s/www.bbc.com/arabic/business-52077280.amp>

منظمة الصحة العالمية. (25 9, 2020). فيروس كورونا (كوفيد-19): سؤال وجواب. تم الاسترداد من: who: <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

منظمة الصحة العالمية. (25 9, 2020). مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): سؤال وجواب. تم الاسترداد من منظمة الصحة العالمية:

<http://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

هيم حايك. (25 9, 2020). كيف يمكن لإدارة المعرفة ان تساعد المنظمات على التعامل مع تداعيات تفشي جائحة كورونا. تم الاسترداد من مدونة نسيج:

<https://www.google.com/amp/blog.naseej.com/%25D9%2583%25D9%258A%25D9%2581-%25D9%258A%25D9%2585%25D9%2583%25D9%2586-%25D9%2584%25D8%25A5%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25B9%25D8%25B1%25D9%2581%25D8%25A9-%25D8%25>