

## Knowledge Management As A Strategic Tool In Crisis Management And Decision-Making

Abdulrezag Farag Benhalim \*

College of Engineering Technology - Janzour, Libya

### إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في إدارة الالتزام واتخاذ القرار

د. عبد الرزاق فرج بن حليم \*  
كلية التقنية الهندسية - جنزور، ليبيا

\*Corresponding author: [benhalim2001@gmail.com](mailto:benhalim2001@gmail.com)

Received: October 14, 2025

Accepted: December 20, 2025

Published: December 30, 2025



Copyright: © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Abstract:

The research aims to identify the role of knowledge management as a strategic tool in enhancing crisis management and supporting the decision-making process within institutions. The research problem is represented in the weakness of this role. The researcher employed the descriptive methodology in this study. In the applied framework, the research sample included department directors, office managers, heads of divisions, and several employees in the Crisis Management Department at the National Center for Emergency, Crisis, and Disaster Management. The sample consisted of 28 individuals out of a total of 136 employees at the Center, representing 20.5% of the total workforce.

The questionnaire was divided into four main dimensions: knowledge management, crisis management, decision-making, and the relationship between knowledge management, crisis management, and decision-making.

Based on the statistical analysis of the respondents' answers to the questionnaire, and through testing the research hypotheses, the analysis indicated several key findings. The Center regularly collects knowledge and information relevant to its operations at a rate of 100%. However, tacit knowledge (employees' experience and skills) is neither documented nor shared among staff, as confirmed by 92.8% of participants who selected "disagree." Similarly, 92.8% of respondents confirmed that the Center does not have clear and written plans for dealing with potential crises. On the other hand, 92.4% of participants affirmed the existence of periodic training for employees on crisis scenarios. Additionally, 89.3% confirmed that decisions made within the Center are based on accurate and reliable information.

Accordingly, the research findings indicate that the level of knowledge management within institutions is a fundamental factor for the success of crisis management and the improvement of decision-making quality.

Among the most important recommendations of the study are the necessity of documenting tacit knowledge (employees' experience and skills) and sharing it among staff; the need for

clear and written plans to manage potential crises; and ensuring that decisions made during crises are effective and well-informed.

**Keywords:** Knowledge Management, Crisis Management, Decision-Making, Emergencies, Disasters.

### الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في تحسين إدارة الأزمات ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وتتمثل مشكلة هذا البحث في ضعف هذا الدور، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذا البحث، أما في الإطار العملي فقد اشتملت عينة البحث على مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام وبعض الموظفين بإدارة الأزمات بالمركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث، وقد بلغ عدد أفراد العينة: 28 فرداً من إجمالي عدد العاملين بالمركز وعددهم: 136 موظف أي بنسبة قدرها 20.5% من العدد الإجمالي. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور هي إدارة المعرفة، إدارة لأزمات، اتخاذ القرار، العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واتخاذ القرار.

ومن خلال التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة، ومن خلال اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى أهم النتائج للتحليل الإحصائي والتي تتمثل في أن المركز يهتم بجمع المعرفة والمعلومات المتعلقة بعملها بشكل منتظم بنسبة 100%، في حين أن المعرفة الضمنية (خبرات الموظفين ومهاراتهم) لا يتم توثيقها ومشاركتها بين العاملين من خلال إجابة المشاركين في الاستبانة الذين أكدوا ذلك بنسبة 92.8% باختيار غير موافق، كما أكد المشاركون في الاستبانة بنسبة 92.8% بأن المركز ليس لديه خطط مكتوبة وواضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة، في حين بلغت النسبة 92.4% للمشاركين الذين أكدوا على وجود تدريب للعاملين بالمركز على سيناريوهات الأزمات بشكل دوري، وأن 89.3% يؤكدون بأن اتخاذ القرارات تتم داخل المركز بناءً على معلومات موثوقة ودقيقة. وعليه فقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات يُعد من العوامل الأساسية لنجاح إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات.

ومن أهم التوصيات التي خلص إليها البحث ضرورة توثيق المعرفة الضمنية (خبرات الموظفين ومهاراتهم) ومشاركتها بين العاملين. وضرورة أن يكون للمركز خطط مكتوبة وواضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة. ويجب أن تكون القرارات التي تتخذ أثناء الأزمات فعالة وناجحة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، الطوارئ، الكوارث.

### مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة الأزمات ودعم اتخاذ القرار. فهي تمكن من تجميع المعلومات، تحليلها، وتوظيف الخبرات السابقة لإيجاد حلول فعالة وسريعة عند حدوث الأزمات. وتواجه المؤسسات في العصر الحديث موجة متسارعة من الأزمات الناتجة عن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية. وفي ظل هذه الظروف المعقدة، أصبح امتلاك المعرفة وتوظيفها بشكل فعال عنصراً أساسياً في قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة واتخاذ القرارات الصائبة. وتعد إدارة المعرفة أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على جمع المعلومات، وتحليلها، وتحويل الخبرات المتراكمة إلى إجراءات عملية خلال الأزمات. ومن هنا تأتي أهمية دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرات المؤسسات أثناء إدارة الأزمات ودعم عملية اتخاذ القرار.

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات في عصر التغيرات السريعة والأزمات المتكررة تحدياً كبيراً يتمثل في قدرتها على جمع المعرفة وتوظيفها بصورة فعالة أثناء الأزمات. وعلى الرغم من توفر كميات ضخمة من المعلومات، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من:

- ضعف في توظيف المعرفة المتاحة لاتخاذ قرار سريع وفعال.
- نقص في نُظم إدارة المعرفة التي تسهّل تبادل المعلومات داخل المؤسسة.
- قصور في تحويل الخبرات والدروس السابقة إلى إجراءات عملية وتنفيذية عند حدوث الأزمة.
- ارتفاع مستوى الغموض وعدم اليقين خلال اتخاذ القرار أثناء الأزمات.
- عدم توظيف المعرفة بصورة فعّالة أثناء الأزمات.
- عدم توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لصنّاع القرار.

وبناءً عليه، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:  
ما هو دور إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في تحسين إدارة الأزمات ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات؟ وما مدى فعالية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في تحسين إدارة الأزمات ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات؟

وينبثق عن هذا السؤال أسئلة فرعية مثل:  
كيف تسهم إدارة المعرفة في تقليل الغموض أثناء الأزمة؟  
ما تأثير تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على جودة القرارات؟  
ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني إدارة المعرفة خلال الأزمات؟  
ما العوامل التي تعزز نجاح إدارة المعرفة كأداة في إدارة الأزمات؟

#### ثانياً: أهمية البحث

1. الأهمية النظرية:  
يثري البحث الأدبيات الأكاديمية حول العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات. يسلط الضوء على دور المعرفة كأصل استراتيجي للمؤسسة.
2. الأهمية التطبيقية:  
يساعد صانعي القرار على تبني استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة الأزمات. يقدم نماذج وآليات يمكن تطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاصة.

#### ثالثاً: أهداف البحث

1. توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في البيئة التنظيمية الحديثة.
2. تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.
3. بيان دور إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات وتقليل مخاطر القرارات الخاطئة.
4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أثناء الأزمات.
5. اقتراح آليات واستراتيجيات لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين الاستجابة للأزمات.
6. إبراز أثر الإدارة المعرفية في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحقيق المرونة التنظيمية.

#### رابعاً: منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويتم تطبيقه على النحو الآتي:

1. جمع البيانات النظرية:  
استخدام مصادر متنوعة: كتب، دراسات أكاديمية، أبحاث محكمة، تقارير مؤسسية. عرض الإطار النظري لمفهوم إدارة المعرفة، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرار.
2. وصف الظاهرة المدروسة:  
وصف كيفية توظيف إدارة المعرفة داخل المؤسسات. بيان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمات.

تحليل ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها في قرارات الأزمة.

### 3. التحليل والمقارنة:

تحليل نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.

مقارنة نماذج إدارة المعرفة المختلفة ودورها في أوقات الأزمات.

تفسير العلاقة بين تفعيل أدوات إدارة المعرفة وجودة القرارات.

### 4. استخلاص النتائج:

الخروج باستنتاجات مبنية على البيانات النظرية والتحليل.

تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين استخدام إدارة المعرفة في الأزمات.

## خامساً: حدود ونطاق البحث

### 1. الحدود الموضوعية:

يدرس البحث دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات ودعم اتخاذ القرار.

### 2. الحدود المكانية:

المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث – الإدارة الرئيسية بمدينة طرابلس.

### 3. الحدود الزمانية:

في الفترة من 2025.07.01م إلى 2025.12.31م

## سادساً: تساؤلات البحث

1. ما المفهوم العام لإدارة المعرفة ومكوناتها؟

2. ما العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات؟

3. كيف تساهم إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات؟

4. ما أهم التحديات التي تواجه تفعيل نظم إدارة المعرفة في المؤسسات؟

5. ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات؟

## سابعاً: فروض البحث

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة إدارة الأزمات.

2. تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين جودة القرارات أثناء الأزمات.

3. تؤثر ممارسات إدارة المعرفة في تقليل درجة الغموض وعدم اليقين خلال الأزمة.

4. وجود تحديات مؤسسية تقلل من فاعلية تطبيق إدارة المعرفة أثناء الأزمات.

## ثامناً: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

1. دراسة (الخشاب، 2019)

عنوان الدراسة: دور إدارة المعرفة في تحسين الاستجابة للأزمات في المؤسسات الحكومية. النتائج: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة وكفاءة إدارة الأزمات، نقص تدريب العاملين كان أكبر تحدي.

2. دراسة (البغدادى، 2020)

عنوان الدراسة: إدارة المعرفة واتخاذ القرار الإداري. النتائج: مشاركة المعرفة بين العاملين تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات، أوصت الدراسة بتعزيز بنية تكنولوجيا المعلومات.

3. دراسة (العيساوي، 2021)

عنوان الدراسة: تأثير إدارة المعرفة في مرحلة ما قبل الأزمة.

النتائج: تطبيق إدارة المعرفة يقلل من التأثير السلبي للأزمات، يؤثر التخطيط المعرفي على رفع مستوى الجاهزية.

#### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Nonaka & Takeuchi، 2015) الموضوع: نموذج SECI لتحويل المعرفة. النتائج: المعرفة الضمنية هي العنصر الأهم في القرارات الاستراتيجية، مشاركة المعرفة تساعد في تجنب القرارات الخاطئة.
2. دراسة (Mitroff، 2018) الموضوع: دور المعرفة في إدارة الأزمات. النتائج: المؤسسات ذات نظم معرفة قوية تستجيب أسرع للأزمات، المعرفة المترجمة تساهم في بناء خطط مرنة.
3. دراسة (Davenport، 2020) الموضوع: المعرفة والذكاء المعلوماتي في اتخاذ القرار. النتائج: الأنظمة المعرفية تقلل نسبة الخطأ في القرارات، أوصت الدراسة باستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات المعقدة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تكشف الدراسات السابقة عن توافق بين الباحثين على: أن إدارة المعرفة عنصر أساسي لنجاح إدارة الأزمات. أن الربط بين المعرفة واتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتقليل المخاطر. وجود فجوة في المؤسسات التي لا تعتمد قواعد بيانات معرفية. ضعف مشاركة المعرفة بين العاملين يمثل تحدياً واضحاً. اعتماد التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي أصبح ضرورة وليس خياراً.

#### ما يميز البحث الحالي:

الدمج بين إدارة المعرفة والأزمات والقرار في إطار واحد. التركيز على المراحل الثلاث للأزمة. تقديم نموذج تطبيقي مقترح يمكن استخدامه في المؤسسات.

#### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث وأدوات جمعها

##### 1. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من العاملين في المركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المعرفة أو إدارة الأزمات أو اتخاذ القرار.

##### 2. عينة البحث

تم اختيار عينة قسدية تتكون من 28 موظف من مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام وموظفو إدارة الأزمات بالمركز الوطني لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث البالغ عددهم 81 موظف أي بنسبة قدرها 34.5%. وذلك بهدف الحصول على بيانات موضوعية تمثل المجتمع الأصلي.

##### 3. أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على استبانة ميدانية باعتبارها الأداة الأساسية لجمع البيانات، وضمت أربعة محاور رئيسية هي: إدارة المعرفة، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واتخاذ القرار.

## عاشراً: مصطلحات البحث

**إدارة المعرفة:** هي عملية تنظيم وتخزين وتبادل الخبرات والمعلومات داخل المؤسسة.  
**الأزمة:** حدث مفاجئ يسبب خللاً في أداء المؤسسة ويتطلب قرارات عاجلة.  
**اتخاذ القرار:** عملية اختيار البديل الأفضل بناء على المعلومات والمعرفة المتاحة.

## الحادي عشر: الاطار النظري

### إدارة المعرفة – المفهوم والأهمية:

إدارة المعرفة هي عملية منهجية تهدف إلى جمع المعرفة، تنظيمها، تخزينها، مشاركتها، وتحويلها إلى قرارات وإجراءات عملية داخل المؤسسة. وتشمل المعرفة الخبرات، البيانات، المهارات، الأفكار، والدروس المستفادة من التجارب السابقة.  
تجمع إدارة المعرفة بين:  
المعرفة الضمنية (خبرات الفرد ومهاراته)  
المعرفة الصريحة (الوثائق، البيانات، التقارير، الإجراءات)  
وتهدف إلى تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية يمكن الاستفادة منها في مختلف الظروف، خاصة أثناء الأزمات.

### أولاً: دور إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمات

1. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد):
    - بناء قواعد بيانات معرفية.
    - توثيق الدروس المستفادة من أحداث سابقة.
    - تدريب العاملين عبر سيناريوهات محاكاة.
  2. مرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة):
    - توفير معلومات دقيقة وفورية لصناع القرار.
    - تسهيل التواصل بين الفرق من خلال أنظمة معرفية موحدة.
    - الاعتماد على الخبرات السابقة لاختيار أفضل الخيارات.
  3. مرحلة ما بعد الأزمة (التعلم والتحسين):
    - استخلاص الدروس وتحليل ما حدث.
    - إدراج المعرفة الجديدة ضمن مستودعات المؤسسة.
    - تحسين الإجراءات المستقبلية.
- ثانياً: أهمية إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار**
- تسريع عملية اتخاذ القرار عبر تقديم معلومات دقيقة في الوقت المناسب.
  - تقليل درجة عدم اليقين والغموض أثناء الأزمات.
  - رفع كفاءة القرار لأنه يستند إلى بيانات وخبرات موثقة.
  - تحسين التواصل بين جميع المستويات الإدارية.
  - دعم الابتكار في إيجاد حلول جديدة غير تقليدية.
- ثالثاً: أدوات إدارة المعرفة في الأزمات**
- أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.
  - الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.
  - الاجتماعات الافتراضية ومنصات مشاركة المعرفة.



- أدلة العمل والإجراءات القياسية (SOPs).
- رابعاً: النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة المعرفة
- استجابة أسرع وأكثر فاعلية عند حدوث الأزمة.
- قرارات دقيقة تقلل من الخسائر البشرية والمالية.
- بناء مؤسسة أكثر قدرة على التعلم المستمر والتكيف.
- تعزيز المرونة التنظيمية واستدامة الأداء المؤسسي.

#### مكونات إدارة المعرفة:

تشمل مكونات إدارة المعرفة الأساسية:

1. توليد المعرفة (Knowledge Creation)  
إنشاء معرفة جديدة عبر البحث، الخبرة، التحليل، والتجريب.
2. تخزين المعرفة (Knowledge Storage)  
حفظ المعلومات في قواعد بيانات، أدلة، أنظمة معلومات إدارية.
3. مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing)  
تبادل الخبرات بين العاملين عبر الاجتماعات، الأنظمة الإلكترونية، التدريب.
4. تطبيق المعرفة (Knowledge Application)  
استخدام المعرفة المتاحة في قرارات وإجراءات عملية، وخاصة في حالات الأزمات.

#### نماذج إدارة المعرفة:

من أشهر نماذج إدارة المعرفة:

##### 1. نموذج "نونكا وتاكيشي" (SECI)

يُعد نموذج SECI الذي طوره نونكا وتاكيشي أحد أبرز الأطر النظرية في مجال إدارة المعرفة، إذ يوضح الآليات التي يتم من خلالها توليد المعرفة ونشرها داخل المؤسسات. وينطلق النموذج من التمييز بين المعرفة الضمنية التي تعتمد على الخبرة الشخصية والمهارات المكتسبة، والمعرفة الصريحة التي يمكن تدوينها وتوثيقها. ويبين النموذج أن تحويل المعرفة يتم من خلال أربع عمليات مترابطة: الاشتراك (Socialization) حيث تنتقل المعرفة من شكل ضمني إلى ضمني عبر التفاعل المباشر والتعلم بالملاحظة؛ والإخراج (Externalization) الذي تُحوّل فيه المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال صياغتها في تقارير أو نماذج يمكن تداولها؛ ثم الدمج (Combination) الذي تُدمج فيه المعارف الصريحة عبر التنظيم والتحليل لتوليد معرفة جديدة؛ وأخيراً الاستيعاب (Internalization) الذي تُترجم فيه المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال التطبيق والممارسة. وتشكل هذه العمليات الأربع حركة حلزونية مستمرة تسهم في تعزيز الابتكار وتحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات.

##### 2. نموذج إدارة المعرفة المؤسسية

يركز النموذج على: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري. ويُعد نموذج إدارة المعرفة المؤسسية إطاراً استراتيجياً يهدف إلى تنظيم المعرفة داخل المؤسسة وتوجيهها بما يساهم في تحسين الجودة ورفع كفاءة الأداء واتخاذ القرار. ويرتكز هذا النموذج على مجموعة من المكونات المتداخلة التي تشمل اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتنظيمها، وتبادلها، وتطبيقها، بحيث تصبح المعرفة مورداً مؤسسياً ثابتاً يمكن استثماره في تطوير العمليات وتحقيق الميزة التنافسية. ويُبرز النموذج أهمية البنية التكنولوجية الداعمة، والثقافة التنظيمية المحفزة على المشاركة، إضافة إلى الهياكل الإدارية التي تضمن انسياب المعرفة عبر جميع المستويات. كما يؤكد على أن إدارة المعرفة ليست عملية تقنية فقط، بل منظومة شاملة تجمع بين التكنولوجيا والسلوك التنظيمي والقيادة الفعالة. ويساعد هذا النموذج

المؤسسات على تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية مترابطة، وتحويل البيانات والمعلومات إلى رؤى استراتيجية تُسهم في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات البيئية.

### إدارة الأزمات – المفهوم والمراحل:

#### أولاً- مفهوم إدارة الأزمات:

هي عملية التعامل مع الأحداث المفاجئة التي قد تهدد استقرار المؤسسة، وتتضمن الاستعداد، الاستجابة، والتعافي. وتهدف إلى تقليل الخسائر وتحقيق استجابة فعالة.

#### ثانياً- مراحل إدارة الأزمات:

##### 1- مرحلة التوقع والاستعداد:

جمع المعلومات وتحليلها.

بناء خطط للطوارئ.

التدريب على سيناريوهات محتملة.

##### 2- مرحلة الاستجابة:

اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

توفير معلومات دقيقة لصانع القرار.

إدارة الموارد والاتصالات.

##### 3- مرحلة التعافي وإعادة التقييم:

الإصلاح وإعادة التشغيل.

مراجعة الدروس المستفادة.

تعديل الخطط المستقبلية.

### العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات:

تشكل إدارة المعرفة عنصراً محورياً في إدارة الأزمات من خلال:

#### 1. في مرحلة الاستعداد:

- توفير قواعد بيانات معرفية تساعد في توقع المخاطر.

- توثيق الدروس السابقة لتجنب الأخطاء.

- دعم بناء خطط الطوارئ.

#### 2. أثناء الأزمة:

- توفير المعلومات الدقيقة لصانع القرار.

- تسهيل التواصل بين فرق الأزمة.

- استخدام المعرفة السابقة لحل المشكلات الحالية.

#### 3. بعد الأزمة:

- استخراج الدروس المستفادة من الأزمة.

- تحويل المعرفة المكتسبة إلى إجراءات عمل.

- تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف.

### اتخاذ القرار ودور إدارة المعرفة:

#### 1. مفهوم اتخاذ القرار:

هو عملية اختيار أفضل بديل ممكن بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. وتعد

المعرفة أحد أهم مدخلات القرار الفعال.

#### 2. أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار:



حيث تساهم إدارة المعرفة في:

- تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة.
- تقليل درجة الغموض عبر التحليل المعرفي.
- رفع سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات.
- دعم القرارات الاستراتيجية طويلة المدى.
- إتاحة خيارات مبنية على خبرات سابقة موثقة.

**التحديات التي تواجه إدارة المعرفة أثناء الأزمات:**

1. ضعف البنية التكنولوجية.
2. مقاومة العاملين لمشاركة المعرفة.
3. غياب ثقافة معرفية داعمة.
4. نقص التدريب على استخدام أنظمة المعرفة.
5. عدم توثيق الخبرات داخل المؤسسة.

**استراتيجيات تعزيز إدارة المعرفة في الأزمات:**

1. بناء نظام معلومات إداري قوي.
2. تطبيق ثقافة تشاركية داخل المؤسسة.
3. تنظيم ورش عمل لتبادل المعرفة.
4. الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.
5. إنشاء وحدة لإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي.
6. تعزيز التدريب المستمر للعاملين.

**الخاتمة:**

تبرز إدارة المعرفة كأداة استراتيجية فعالة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات واتخاذ قرارات صائبة وذات جدوى. ومن خلال دمج عمليات المعرفة في كل مراحل إدارة الأزمة، تتمكن المؤسسة من بناء مرونة تنظيمية وتحسين مستقبلها.

**إدارة الأزمات – المفهوم والمراحل:**

**1. مفهوم إدارة الأزمات**

تشير إدارة الأزمات إلى مجموعة من العمليات والإجراءات الهادفة إلى الاستعداد للأزمات، التعامل معها عند حدوثها، ومن ثم التعافي منها بأقل خسائر ممكنة.

**2. مراحل إدارة الأزمات:**

- مرحلة التهيؤ والاستعداد.
- مرحلة الاستجابة الفعلية.
- مرحلة التعافي والتعلم.

وترتبط إدارة المعرفة بكل مرحلة عبر توفير معلومات وبيانات وتحليلات تساعد في توجيه القرار المؤسسي.

**الثاني عشر: الإطار العملي**

**1. الصدق الظاهري:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين للتأكد من مناسبتها لموضوع البحث وسلامة عباراتها.

2. الثبات:  
تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للمحاور أكثر من (0.80)، وهو معامل عالٍ يشير إلى ثبات الأداة وصلاحيته للاستخدام.

### إجراءات تنفيذ الدراسة:

1. إعداد إطار نظري شامل حول إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واتخاذ القرار.
2. تصميم الاستبانة وتقديمها لخبراء للتحكيم.
3. توزيع الاستبانة على أفراد العينة.
4. جمع البيانات وفرزها.
5. إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
6. معالجة النتائج وتحليلها.
7. صياغة الاستنتاجات والمقترحات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على عدة أساليب إحصائية مناسبة لطبيعة الدراسة، منها:

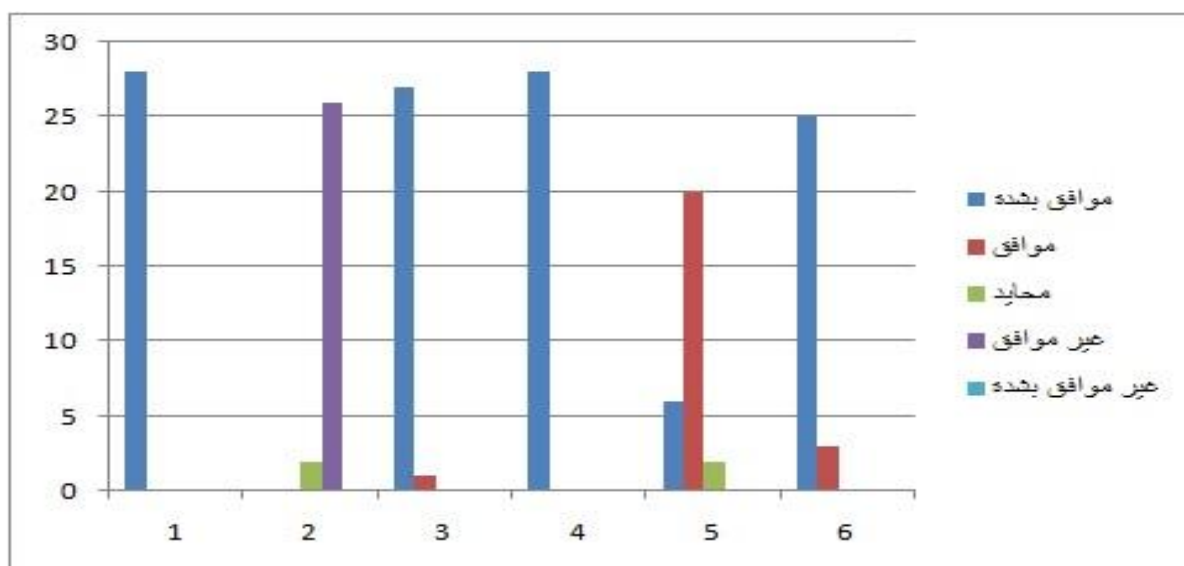
1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. اختبار الثبات (كرونباخ ألفا).
4. اختبار الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
5. اختبار الفروق (t-test) عند الحاجة.
6. تحليل التباين ANOVA إذا تطلب الأمر.

### نتائج استبيان بحث علمي

#### عنوان البحث: إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في إدارة الأزمات واتخاذ القرار

جدول رقم (1): إدارة المعرفة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مؤسستنا تهتم بجمع المعرفة والمعلومات المتعلقة بعملها بشكل منتظم.	28	0	0	0	0
2	المعرفة الضمنية (خبرات الموظفين ومهاراتهم) يتم توثيقها ومشاركتها بين العاملين.	0	0	2	26	0
3	توجد أنظمة واضحة لتخزين وتنظيم المعلومات والبيانات المؤسسية.	27	1	0	0	0
4	تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة يتم بشكل فعال.	28	0	0	0	0
5	المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة تُستخدم في تحسين أداء العمل الحالي.	6	20	2	0	0
6	يتم استخدام التكنولوجيا (مثل قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية) لدعم إدارة المعرفة.	25	3	0	0	0

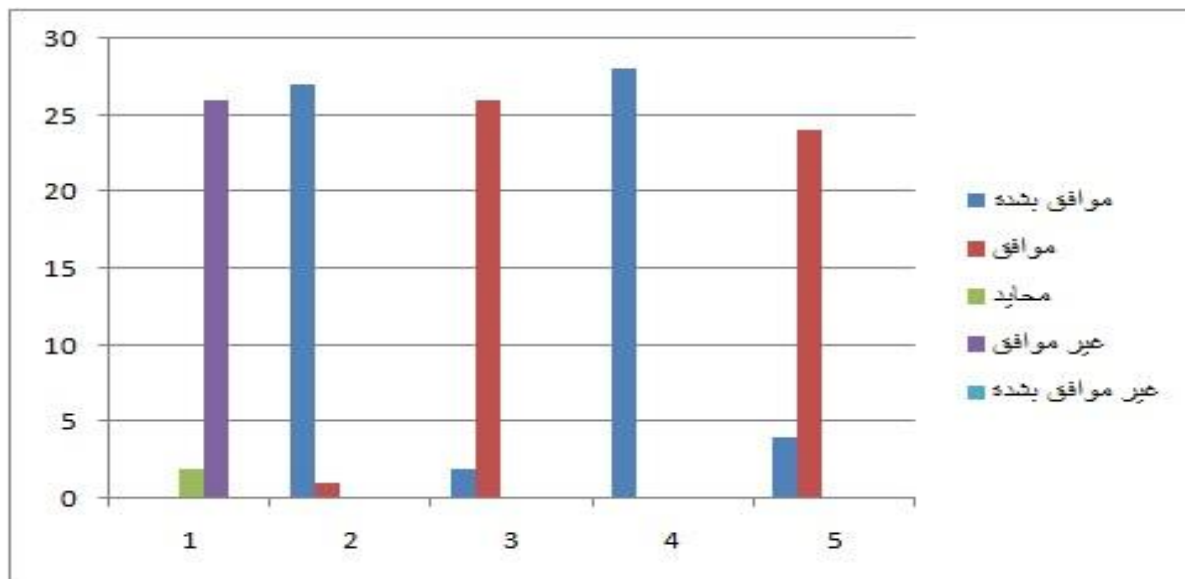


شكل رقم (1): إدارة المعرفة

من خلال الجدول السابق نجد أن المؤسسة تهتم بجمع المعرفة والمعلومات المتعلقة بعملها بشكل منتظم بنسبة 100%، في حين أن المعرفة الضمنية (خبرات الموظفين ومهاراتهم) لا يتم توثيقها ومشاركتها بين العاملين من خلال أجابه المشاركين في الاستبانة الذين أكدوا ذلك حيث بلغت النسبة 92.8% باختيار غير موافق، كما أكد المشاركون على وجود أنظمة واضحة لتخزين وتنظيم المعلومات والبيانات المؤسسية بنسبة 96.4%، كما أكد المشاركون في الاستبانة على وجود تبادل للمعرفة بين الإدارات المختلفة يتم بشكل فعال بنسبة 100%، في حين بلغت النسبة للذين أكدوا أن المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة تُستخدم في تحسين أداء العمل الحالي 21.4% موافقين بشدة، 71.4% موافقين، 0.07 محايدين، وفي الفقرة التالية أكد المشاركون على استخدام التكنولوجيا (مثل قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية) لدعم إدارة المعرفة بنسبة 89.3% موافق بشدة، 10.7% موافق.

جدول رقم (2): إدارة الأزمات

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى مؤسستنا خطط مكتوبة وواضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة.	0	0	2	26	0
2	يتم تدريب العاملين على سيناريوهات الأزمات بشكل دوري.	27	1	0	0	0
3	المعلومات المتاحة أثناء الأزمة تساعد على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة.	2	26	0	0	0
4	هناك تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة أثناء إدارة الأزمة.	28	0	0	0	0
5	المؤسسة تستفيد من الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين الخطط المستقبلية.	4	24	0	0	0

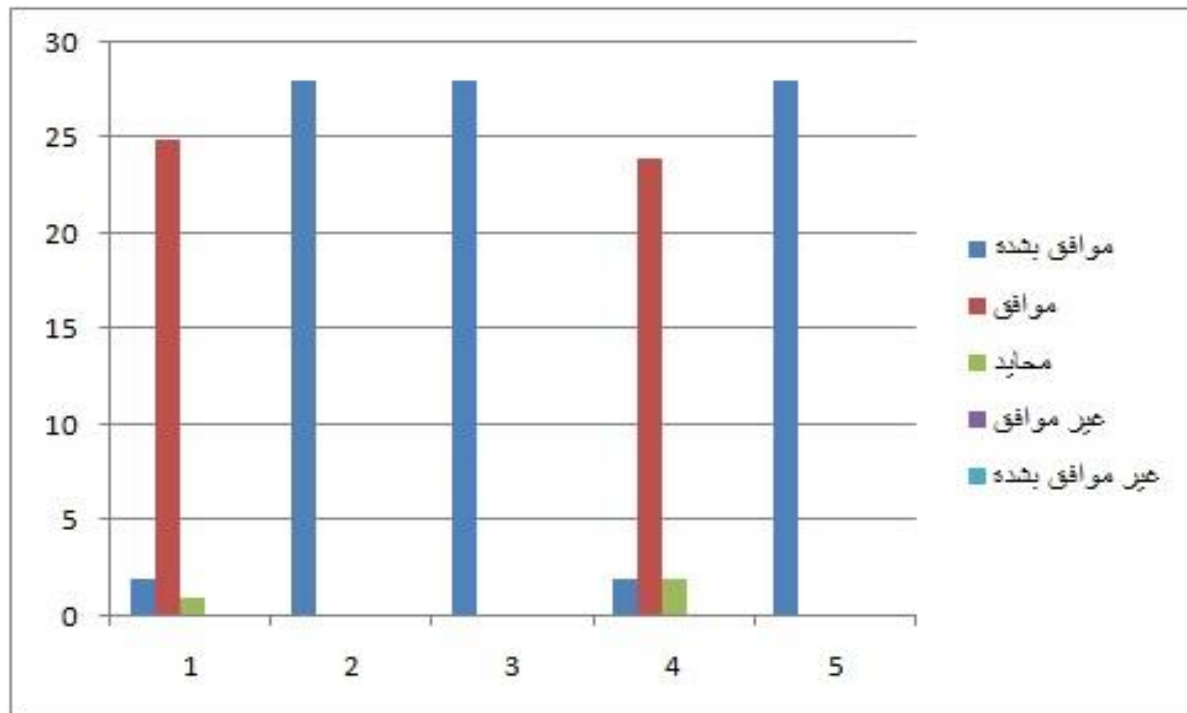


شكل رقم (2). إدارة الأزمات

أكد المشاركون في الاستبانة بنسبة 92.8% بأن المركز ليس لديه خطط مكتوبة وواضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة، في حين بلغت النسبة 92.4% للمشاركين الذين أكدوا على وجود تدريب للعاملين بالمركز على سيناريوهات الأزمات بشكل دوري، وبلغت نسبة المشاركين بالموافقة 92.8% على أن المعلومات المتاحة أثناء الأزمة تساعد على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة، في حين أكد المشاركون بنسبة 100% على وجود تنسيق جيد بين الإدارات المختلفة أثناء إدارة الأزمة، وبلغت النسبة 85.7% بالموافقة، 14.3% بالموافقة بشدة على أن المركز يستفيد من الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتحسين الخطط المستقبلية.

جدول رقم (3): اتخاذ القرارات

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بناءً على معلومات موثوقة ودقيقة.	3	25	0	0	0
2	مشاركة المعرفة بين الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على جودة القرارات.	26	2	0	0	0
3	المعرفة المؤسسية تساعد في تقليل المخاطر والغموض أثناء اتخاذ القرار.	0	28	0	0	0
4	القرارات التي تتخذ أثناء الأزمات تكون عادة فعالة وناجحة.	0	14	3	11	0
5	استخدام البيانات والمعلومات الحديثة يدعم سرعة اتخاذ القرار.	1	27	0	0	0

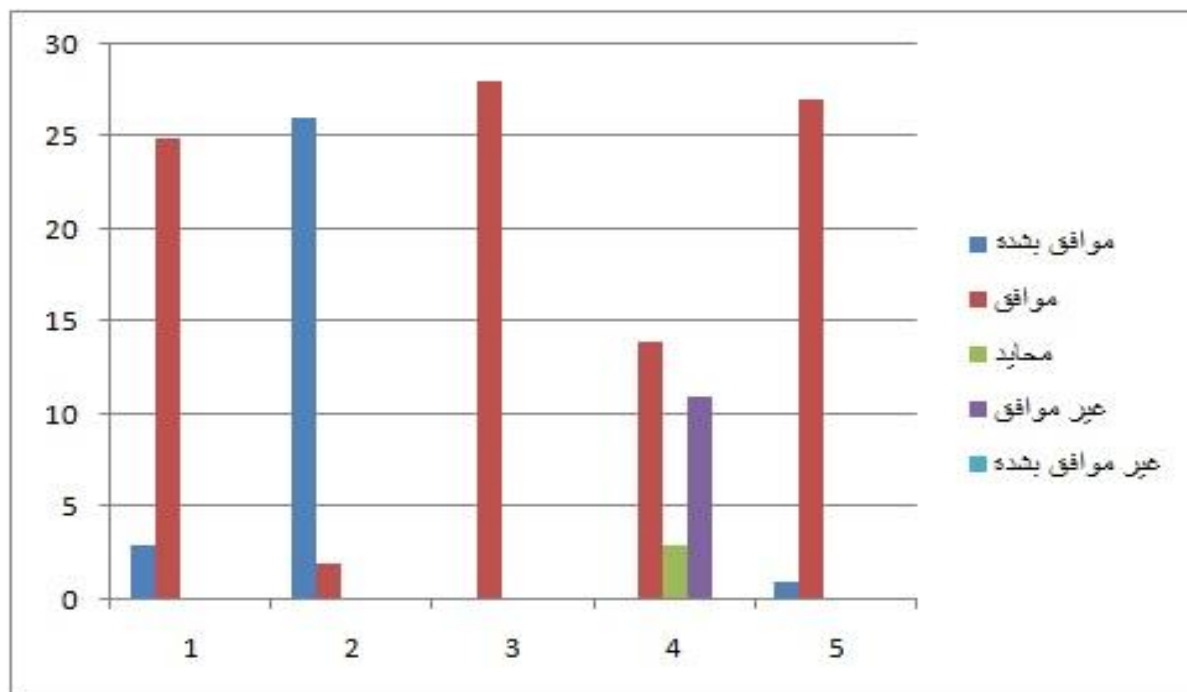


شكل رقم (3): اتخاذ القرارات

بتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن 89.3% يؤكدون بأن اتخاذ القرارات تتم داخل المركز بناءً على معلومات موثوقة ودقيقة، وأن نسبة 92.8% يوافقون بشدة على أن مشاركة المعرفة بين الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على جودة القرارات، في حين أكد المشاركون بنسبة 100% على أن المعرفة المؤسسية تساعد في تقليل المخاطر والغموض أثناء اتخاذ القرار، وبلغت نسبة الموافقين على أن القرارات التي تتخذ أثناء الأزمات تكون عادة فعّالة وناجحة 50%، غير الموافقين 39.2%، والمحايدون بنسبة 10.7%، أما الذين وافقوا على أن استخدام البيانات والمعلومات الحديثة يدعم سرعة اتخاذ القرار فقد كان بنسبة 96.4%.

جدول رقم (4): العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واتخاذ القرار

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تطبيق إدارة المعرفة يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة الأزمات.	2	25	1	0	0
2	وجود قاعدة معرفية متكاملة يسهل عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات.	28	0	0	0	0
3	مشاركة المعرفة تساعد في تقليل الأخطاء أثناء اتخاذ القرار.	28	0	0	0	0
4	الاستثمار في إدارة المعرفة يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الطارئة.	2	24	2	0	0
5	تطوير نظام إدارة المعرفة يعد من أولويات المؤسسة لتحسين الأداء الاستراتيجي.	28	0	0	0	0



شكل رقم (4): العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات واتخاذ القرار

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 89.3% من المشاركين يوافقون على أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الأزمات. وأكد المشاركون بنسبة 100% على وجود قاعدة معرفية متكاملة يسهل عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات. وكذلك على أن مشاركة المعرفة تساعد في تقليل الأخطاء أثناء اتخاذ القرار. كما بلغت نسبة المشاركون بالموافقة على أن الاستثمار في إدارة المعرفة يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الطارئة 85.7%، وأكد المشاركون بالموافقة بنسبة 100% على أن تطوير نظام إدارة المعرفة يعد من أولويات المؤسسة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

تهدف هذه الفقرة إلى تقديم النتائج النهائية المستخلصة من البحث، واستعراض الاستنتاجات العملية والنظرية، وطرح توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في إدارة الأزمات واتخاذ القرار.

#### أولاً: استنتاجات البحث

1. إدارة المعرفة أداة استراتيجية فعالة: أظهرت نتائج البحث أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات يُعد من العوامل الأساسية لنجاح إدارة الأزمات وتحسين جودة القرارات.
2. تأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمات: هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وفعالية إدارة الأزمات، حيث تساهم المعرفة في تقليل زمن الاستجابة وتقليل الأخطاء.
3. دور المعرفة في اتخاذ القرار: توضح الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على نظم معرفية متكاملة تتخذ قرارات أسرع وأكثر دقة أثناء الأزمات.
4. أهمية التوثيق ومشاركة الخبرات: تمثل مشاركة المعرفة والتوثيق المؤسسي للخبرات السابقة أحد أهم عوامل نجاح المؤسسة في التعامل مع الأزمات.
5. التحديات المؤسسية: أبرزت الدراسة أن ضعف التدريب، وقلة مشاركة المعرفة الضمنية، ونقص البنية التكنولوجية تشكل تحديات أمام استخدام إدارة المعرفة بشكل فعال.

6. الاستفادة من التكنولوجيا: استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي يعزز فعالية إدارة المعرفة ويساهم في تحسين اتخاذ القرار.

#### ثانياً: توصيات البحث

1. ضرورة توثيق المعرفة الضمنية (خبرات الموظفين ومهاراتهم) ومشاركتها بين العاملين.
2. ضرورة أن يكون للمركز خطط مكتوبة وواضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة.
3. يجب أن تكون القرارات التي تتخذ أثناء الأزمات تكون فعالة وناجحة.
4. تطوير نظام متكامل لإدارة المعرفة من خلال إنشاء قاعدة بيانات شاملة تجمع المعرفة الصريحة والضمنية، تحديث البيانات بشكل دوري لضمان جاهزية المعلومات.
5. تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة من خلال تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات، واعتماد سياسات تحفيزية لمشاركة المعرفة.
6. تنظيم برامج تدريبية مستمرة من خلال محاكاة سيناريوهات الأزمات المختلفة، تدريب الفرق على استخدام نظم المعرفة في الوقت الحقيقي.
7. ربط إدارة المعرفة مباشرة بإدارة الأزمات من خلال إنشاء وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة في هيكل إدارة الأزمات، وتحديد مسؤوليات واضحة لكل موظف في نشر وتوظيف المعرفة.
8. استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال تطبيق نظم الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم القرارات، وتطوير تطبيقات إلكترونية للوصول السريع للمعرفة أثناء الأزمة.
9. التوثيق المستمر والدروس المستفادة من خلال إنشاء سجل مستمر للدروس المستفادة بعد كل أزمة، دمج هذه الدروس في التدريب والخطط المستقبلية.

#### توصيات مستقبلية للبحث العلمي:

1. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة لتحديد أفضل الممارسات في إدارة المعرفة أثناء الأزمات.
2. دراسة تأثير المعرفة الضمنية بشكل أعمق على سرعة اتخاذ القرار.
3. تطوير نماذج محاكاة لإدارة المعرفة وربطها مباشرة بالاستجابة للأزمات.
4. التركيز على دور الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي في تعزيز كفاءة إدارة المعرفة.

#### الخاتمة العامة للبحث:

خلص البحث إلى أن إدارة المعرفة ليست مجرد أداة تقنية أو إدارية، بل هي استراتيجية حيوية تمكن المؤسسات من التكيف مع الأزمات بسرعة ودقة، وتحسن من جودة القرارات التي يتم اتخاذها في الظروف الحرجة. ومن خلال تبني نظم معرفية متطورة وتعزيز ثقافة المشاركة والتوثيق يمكن للمؤسسات تحقيق المرونة التنظيمية، تقليل المخاطر، وزيادة الكفاءة التشغيلية.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

1. الخشاب، أحمد. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين الاستجابة للأزمات في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 12(3)، 55-78.
2. البغدادي، محمود. (2020). إدارة المعرفة واتخاذ القرار الإداري في المؤسسات العامة. مجلة البحوث الإدارية، 18(2)، 102-129.
3. العيسوي، سامي. (2021). تأثير إدارة المعرفة في مرحلة ما قبل الأزمة: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي. مجلة دراسات إدارية، 9(1)، 45-70.
4. العواملة، عبد الرحمن، وحمدان، محمد. (2018). إدارة الأزمات في المؤسسات العامة: إطار نظري وتطبيقي. عمان: دار المسيرة.
5. الزهراني، فهد. (2020). إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. الرياض: معهد الإدارة العامة.



1. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2015). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
2. Davenport, T. H. (2020). Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. Oxford University Press.
3. Mitroff, I. I. (2018). Crisis Leadership and Management: Strategies for Organizational Resilience. Wiley.
4. Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(1), 107–136.
5. Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? Expert Systems with Applications, 13(1), 1–14.
6. Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. Harper Business

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.