

بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان :  
إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة

من 16-18 نيسان 2007

جامعة الزيتونة الأردنية  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر  
دراسة نظرية

إعداد:

إبراهيم الخلوف الملكاوي  
باحث أكاديمي

أديب العمري  
الجامعة العربية المفتوحة

(الأردن)

2007

## **The Role of Knowledge management of reducing risks**

### **Abstract**

The aim of this study is to explore the role of knowledge management in reducing the risks of institutions, through providing the organization with information that is related to the risks which surrounds it and predicts the risks before it occurs. This encourages the organization to set the required scenarios in a comprehensive manner form to deal with the risks and minimize them.

Knowledge management through its staff, operations, and activities take advantage of any opportunity to reduce the expected risks.

In addition to that, knowledge management, helps through its staff to set a database which consists of all issues that are related to the risks that the organization went through, the current ones and the future predictable risks, and how did the organization deal with previous risks, and how it must deal with the expected risks.

One of the results of this study is the important role of knowledge management in reducing the negative effects through the availability of the required information which helps organization to deal with risks in appropriate way to minimize the negative effects. In addition, knowledge management helps the organization to avoid risks due to the ability to spot it earlier.

Accordingly, the study recommends to set the private department (specially the organization that face risks due to their business nature) to collect, analyze and predict the information that is related to the nature and types of events to specify the manner of risk, also to document all the required information and how to deal with it, and record all operations that the organization dealt with previously .

Also the study recommends to set many ready scenarios to used them when needed.

Adeeb Ali Al-Omari  
Arab Open University / Jordan branch

Ibraheim Al-Khlouf Al-Malkawi  
Researcher

Faculty of business administration

## دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر ، من خلال تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمخاطر المحدقة بالمنظمة ، والتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها كي تتمكن المنظمة من وضع السيناريوهات اللازمة واعدادها بشكل كامل للتعامل مع الخطر في حالة حدوثه والتقليل من آثارها السلبية إلى أدنى درجة ممكنة ، كما تقوم إدارة المعرفة من خلال موظفيها وعملياتها وانشطتها بالبحث عن أية فرصة يمكن اغتنامها في المخاطر الحاصلة أو المتوقعة.

اضافة الى ذلك ، تقوم ادارة المعرفة من خلال موظفيها باعداد قاعدة بيانات لتسجيل كامل التفاصيل ذات العلاقة بالمخاطر التي حصلت للمنظمة والمخاطر الحالية والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية ، وكيف تعاملت المنظمة مع المخاطر السابقة ، واعداد السيناريوهات للتعامل مع المخاطر المتوقعة.

توصلت الدراسة من خلال الأدب النظري الوارد حول الموضوع إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في التقليل من الآثار السلبية للخطر الحاصل من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تمكن المنظمة من التعامل مع المخاطر بالطريقة السليمة بحيث تصل آثارها السلبية إلى أدنى درجة ، وفي أحيان كثيرة فإن إدارة المعرفة تمكن المنظمة من تجنب الخطر بشكل كامل بفعل التنبؤ المسبق للخطر وبالتالي التحوط له بالإعداد السليم.

بناءً على ذلك توصي الدارسة باعداد ادارة او قسم خاص بالمنظمة (خاصة المنظمات التي تواجه مخاطر نتيجة لطبيعة اعمالها) ، حيث يتولى ذلك القسم جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتحليلها والتنبؤ بطبيعة ونوعية الاحداث لتحديد نوعية الخطر المحدق ، وكذلك توثيق جميع البيانات ذات العلاقة بالمخاطر وكيفية التعامل معها، وتسجيل العمليات التي قامت بها المنظمة في التعامل مع المخاطر السابقة.

كما توصي الدراسة بوضع العديد من السيناريوهات الجاهزة للاستعمال في أي وقت تتعرض فيه المنظمة لأي خطر.

## إدارة المعرفة

### مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما ، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا ، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة ، فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة ، حيث إن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات ، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

وسابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك، وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة ، ويمكن القول ان هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد جهات النظر التي تناولت ذلك ، الأمر الذي أدى الى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً ، وسنذكر هنا بعضاً من التعاريف الواردة حول إدارة المعرفة وعلى النحو التالي:

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها (Newman, 1999,P,1).

إن إدارة المعرفة كما في التعريف السابق هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها ، وهي بذلك أكثر من شيء تقني او له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى ، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر بالوقت والجهد ، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرنا لنقلها .

- إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها ، تنظيمها واستخدامها ونشرها ، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي (داود : ص.ص،60-61).

- إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة الى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ.(Wiig, 2002,1).

ومهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فإنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- 1- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- 2- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة .

- 3- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- 4- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- 5- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 6- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة .
- 7- استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلّم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية ، حيث أنها تمكّن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها ، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية. كما انها تساعد المنظمة في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، أي التوظيف الأنسب لها.

ويشير (Holsapple & Singh,2001:82) إلى ان إدارة المعرفة تعمل على توليد المعرفة اللازمة وتحقيق عمليات التعلم، اضافة الى نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها. كما تعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر والسعي الى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ، وحفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها وتسهيل عملية تقاسم المعرفة. لذلك فان إدارة المعرفة تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مأسسة المعرفة ، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ استراتيجيات تجعل من الممكن ان يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

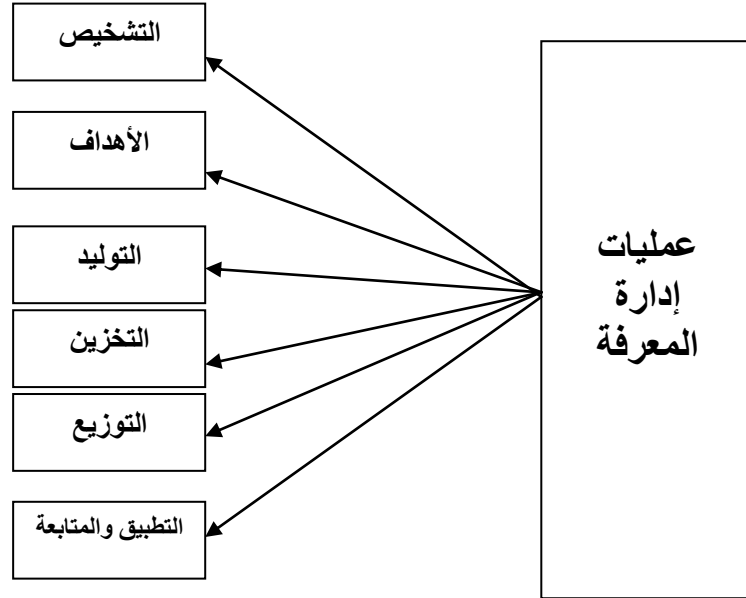
كما هو واضح فان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها ، وبالتالي، فقد يتم إنتاج معرفة خاصة للتعامل مع المخاطر سواء المخاطر الحالية او المستقبلية ، وبالطبع فان المعرفة المقصودة هنا هي القدرة على التصرف في احسن وجه في الموضوع محل البحث والدراسة ، وهي بالتالي تؤدي إلى اتخاذ افضل القرارات للتعامل مع المخاطر.

### عمليات إدارة المعرفة :

تشير هذه مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة ، وتقدم هذه المفاتيح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه ، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ، كما يكاد يكون هناك اتفاق على ان المعرفة موضوع للإدارة ، أي انه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المنظمة ، وذلك يشير بوضوح الى قبول فكرة العملية ، ويشير (Mertins,etal,2001:28) بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي : تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها ، توليدها ، خزنها وتطبيقها ، ويؤكد ذلك (Burk, 1999:26) حيث حدد عمليات المعرفة بما يلي : الخلق والابتكار، التنظيم ، المشاركة ، الاستعمال وإعادة الاستعمال .

وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (1) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي ، ادارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ،2007

تمثل الخطوة الأولى عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها ، وتشير العملية الثانية إلى تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة، أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المنظمة في حال حصولها على المعرفة ، وفي العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفة والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار الى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة او على شكل كتب ودوريات، ومن ثم في المحطة قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج ولا بد من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة.

ان المغزى الحقيقي لإدارة المعرفة هو تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود والنشاطات الخاصة بتوليد المعرفة ، من أجل توليد المعرفة للمنظمة ، وحتماً فإن المنظمة تريد المعرفة التي تفيدها التي تحقيق لها الميزة التنافسية ، او المعرفة التي تمكنها مع المتغيرات والمستجدات ومنها المخاطر وليس أية معرفة ، لذلك قد تثار بعض الأسئلة حول ماهية المعرفة التي تريدها المنظمة التي يمكن اعتبارها عمليات رئيسية وفعالية لعمليات إدارة المعرفة، ومن هذه الأسئلة: (الملكاوي:2007)

1- ما هي نوعية المعرفة التي تحتاجها المنظمة؟ وعلى ماذا تحتوي؟ وما هي استخداماتها؟ وعلى أي شكل تكون؟ وكيفية الوصول إليها؟ . وهذا يشير الى ضرورة تحديد نوعية المعرفة التي تحتاجها المنظمة تحديداً دقيقاً لتجعلها ضمن أصولها لتجعل منها مركز قوة.

2- تحليل كيف تعمل هذه المعلومات على إضافة قيمة للمنظمة وذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي الفرص لاستخدام المعرفة ؟
- ما هي القيمة التي تضيفها للمنظمة ؟
- ما تأثير استخدامها ؟ أي ما هو المتوقع منها بعد استخدامها؟
- ما هي المعوقات التي تواجهها؟

3- تحديد ما هي النشاطات الضرورية للاستخدام الأفضل للمعرفة والتي تضيف قيمة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيفية تخطيط النشاطات لاستخدام المعرفة ؟
- كيفية تعزيز النشاطات؟
- كيفية التحكم ومراقبة النشاطات ؟

4- مراجعة استخدام المعرفة للتأكد من القيمة المضافة، وهذه تشير الى المتابعة أثناء التنفيذ ويتم ذلك من خلال التساؤلات التالية :

- هل أضافت المعرفة قيمة إضافية للمنظمة ؟
- كيفية صيانة المعرفة لضمان إستمراريتها ؟
- وهل استخدام المعرفة يخلق فرصاً؟

### المعرفة:

#### مفهوم المعرفة وأهميتها:

نظراً لأهمية المعرفة، أورد الكتاب والمهتمون من مختلف التخصصات في هذا المجال مجموعة من التعاريف والمفاهيم حول المعرفة ، ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تحديد وتوضيح مفهوم المعرفة ، فمنها اهتم بالجوانب التاريخية ، اذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة ، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها ، والبعض اخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري ...الخ، الأمر الذي يشير الى شمولية المعنى وتعدد المضامين.

وهكذا، فان هذا التنوع والتعدد في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولت ذلك، أدى الى وجود منهجين أساسيين الأول يتمثل في مدخل الترميز (Codification) الذي يقوم على القياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات أو القاعدة المتبعة او النموذج المحدد مسبقاً، والثاني يمكن تمثيله بالشخصنة (Personalization) الذي يقوم على معرفة الأفراد حيث يمكن استخدامه في معالجة المشكلات الجديدة والمتنوعة ، وكلاهما يمثلان نظام المعرفة في المنظمة ، وتقوم المعرفة على أفراد المعرفة حيث تقع على عاتقهم مسؤولية العمل المعرفي في المنظمة ، فهم الذين يقومون بعملية جمع وتقاسم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها على أرض الواقع بتحويلها لأسلوب عمل ينعكس إيجاباً على المنتجات او الخدمات .

كلا المنهجين ضروري ولازم للمنظمة للتعامل مع المخاطر ، والمنهج الأكثر أهمية هو منهج الشخصنة حيث انه يركز على المعرفة الكامنة المتعددة والمتنوعة الخبرات والمهارات والتي يمكن وصفها بالحكمة وهي أعلى مراتب المعرفة والتي تعني القدرة على التصرف السليم في الوقت السليم واستخدام الأسلوب السليم، وهذه كلها نشاطات ضرورية ومهمة للتصرف في حالة التعرض للمخاطر والإعداد لها.



## مفهوم المعرفة

يمكن وضع التعريف التالي للمعرفة وهو أن المعرفة هي حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة .

بالطبع المعرفة المطلوبة هي المعرفة بالعمل والأعمال التي تؤدي الى افضل الأهداف. وبهذا الصدد يشير (Lucier & Torsilier, 1997,15) الى ان المعرفة هي التي تعبّر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي، قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل.

وهذا يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها الى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

إن هذه المعرفة غالباً ما تقع مسؤولية إدارتها على المديرين والأفراد المتميزين ذوي الخبرات والقدرات المتميزة صنّاع معرفة Knowledge Industriars في البيئة التنافسية ، وبالتالي، فإن على هؤلاء مسؤولية تحقيق البقاء للمنظمة (Organization Survival) وهذه إشارة واضحة على ضرورة توليد المعرفة وبنائها في كل مجال من مجالات المنظمة ووضعها في قالب يخدم أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (Lucier & Torsiliani:1997, pp14-30) وفي جميع الظروف والأحوال التي تمر بها المنظمة.

أما عن أهمية المعرفة، فهناك العديد من الإشارات التي أوردها علماء ومفكرون وخبراء في مجالات عدة مثل الإدارة والاقتصاد وغيرها ، التي تؤكد جميعها على ان المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية وحيوية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من مكانة ووضع المنظمة التنافسي. وبالتالي، فإن المعرفة تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فهي قوة وثروة في آن واحد، وهي بالتالي اكثر أهمية من راس المال المادي الملموس ، وهي الأداة المناسبة لإيجاد القيمة المضافة، وهي مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة بل على العكس تزداد بالاستخدام وهنا تكمن أهميتها ، فهي المورد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام. ومن جانب آخر فإن اكثر العاملين أهمية في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (Knowledge Workers) . وتكسب المعرفة أهميتها أيضاً من كونها تعمل على بناء الجدارة الجوهرية للمنظمة (Core competency) ، والتي هي عبارة مجموعة من النشاطات والأعمال التي تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات ، وتنشأ هذه الجدارة بفعل نشاطات البحث والتطوير في المنظمة التي يقوم بها الأفراد المؤهلون وهم الذين يسمون بعمال المعرفة حيث يقع على عاتقهم إنتاج المعرفة وتطويرها باستمرار .

وهناك صنفان أساسيان للمعرفة هما: (Allen:2003,37)

1- المعرفة الضمنية: ( Tacit Knowledge ) وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة ، وتشير هذه الى المعارف والمهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها او تحويلها للآخرين.

2- المعرفة الظاهرية: (Explicit) وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة ، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات ...الخ.

## الحصول على المعرفة:

إن الحصول على المعرفة يتطلب شيوع ثقافة تشاركية تدعم وتؤيد التشارك بالمعرفة ، وان من أهم الوسائل للحصول على المعرفة هي العقل البشري بالاستعانة بالتقنيات الحديثة ، وطرق التعلم والتدريب ، وسنذكر هنا بعض الأساليب للحصول على المعرفة وعلى النحو التالي : (علي:2003)

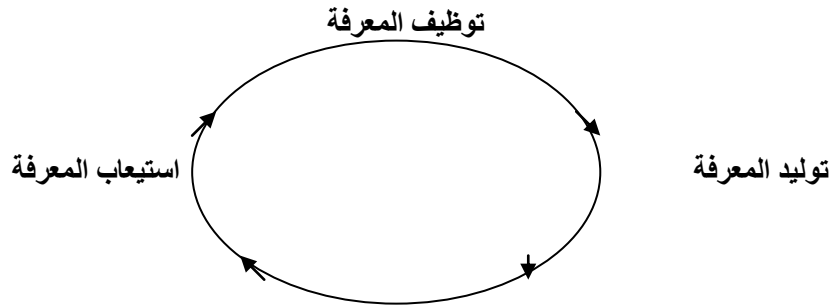
1- النفاذ إلى مصادر المعرفة : وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات ، وان الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية .

2- استيعاب المعرفة : ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية. ومن اجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة . ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- توظيف المعرفة : وتشير الى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

4- توليد المعرفة : وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة او نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة تعتمد على الاستنباط والاستقراء وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية . يمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي :

الشكل (2) دورة اكتساب المعرفة



النفاذ إلى مصادر المعرفة

المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ،2007

ومن الطرق الأخرى للحصول على المعرفة طرق البحث العلمي التي تتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة كالتالي : (الملكاوي: 2007)

- 1- تحديد المشكلة وتحديد نطاقها وأبعادها
- 2- جمع المعلومات
- 3- تطوير البدائل
- 4- تقييم البدائل
- 5- اختيار البديل الأفضل
- 6- التنفيذ والمتابعة

وتستخدم الطريقة السابقة في الظروف العادية لحل المشاكل التي قد توصل الى اكتشاف معرفة جديدة ، ولكن في بعض الظروف كالأزمات وتعرض المنظمة للخطر ففي مثل هذه الظروف قد لا يوجد متسع من الوقت لعمل ذلك حيث تكون السرعة عنصر مهم ، بالإضافة الى زيادة حركية وعدم انتظام المتغيرات ذات العلاقة التي تؤدي الى محدودية فاعلية طريقة البحث العلمي التقليدية التي تؤدي جميعها الى ما يلي:

- 1- عدم إفساح الوقت الكافي للباحثين لإتمام بحوثهم
- 2- جعل التوقعات البحثية قصيرة الأجل
- 3- صياغة فرضيات بحثية قصيرة الأجل

الأمر الذي يتطلب البحث عن طرق جديدة للبحث العلمي ومن أبرزها:

**الحدس** : أشار Marshal الى أهمية الحدس حيث قال "ان جوهر العمل الإداري هو حل المشكلات ، وان المشكلة لا يمكن حلها بشكل صحيح ما لم تعتمد الإبداعية منهاجها لها" وأضاف أيضا ان الحدس منهج أساسي للإبداع (Dimock Marshall,1986:7).

- ويضيف الاعرجي ان هناك مجموعة من العلماء أمثال ليرن كويتز ،لويس بيرلي ، ودي ليث أشاروا الى أهمية الحدس في المنظمات الحالية للأسباب التالية :
- 1- كبر منظمات العصر الحالي وسعتها وتشعبها لدرجة انه يصعب إيجاد نموذج رياضي يستوعب متغيراتها كافة .
  - 2- تعدد المتغيرات البيئية وسرعة تغييرها الى درجة ان مؤشرات السنة السابقة قد لا تعكس مؤشرات السنة الحالية .
  - 3- الاهتمام بالمتغيرات غير الكمية أي النوعية
  - 4- سرعة التغيرات البيئية وكثرتها التي تؤدي الى حالة من الغموض

بالإضافة الى ذلك هناك مجموعة من الفوائد للمنهج الحدسي خاصة في الحالات التالية وهي:(Weston Agor,1985:3)

- 1- عندما تكون حالة عدم التأكد عالية وهذه في الوقت الحاضر اصبحت هي الشيء المؤكد في ظل التغيرات المتلاحقة وعلى المجالات كافة.
- 2- عندما لا يكون هنالك سوابق او تكون قليلة
- 3- محدودية القدرة على التنبؤ
- 4- عندما تكون الحقائق محدودة
- 5- عندما تقدم الحقائق الموجودة فائدة محدودة

- 6- عندما يكون هنالك بدائل كثيرة ومعقولة ويمكن الاختيار منها دونما دليل قاطع على البديل الأفضل
- 7- ضيق الوقت للوصول الى قرار صائب .

وبما اننا في العصر الحالي سواء منظمات او افراد نعيش في بيئة تمتاز بالتغيير السريع والانتقال من مرحلة الى اخرى بشكل سريع ، يمكن القول ان الحاجة الى المنهج الحدسي تزداد اكثر .

و عرف (Agor) المنهج الحدسي على انه المقدرة على المزوجة بين معلومات آتية من الجانب الأيسر والجانب الأيمن للمخ البشري ، وأنها نتيجة اندماج ذاتي في قضية مطروحة وامتزاج وتفاعل متغيرات شعورية ومادية ذات علاقة. وعليه فهو الخبرة المكثفة والمضغوظة بين المعرفتين الضمنية والظاهرة.

إن المخ البشري للإنسان يتكون من فصين الأيمن والأيسر ، حيث يختص الأيمن بالمعلومات او الأمور الوصفية ذات العلاقة بالقدرة الكلامية والقدرة على التعبير ، بينما يختص الفص الأيسر بالأمور الرياضية ذات العلاقة بالأرقام اذ يمثل الأخير الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط. فالحدس يأتي عند المزوجة بين الجانبين الأيمن والأيسر ودمج القضية المطروحة بينهما للخروج بنتيجة أكثر إرضاءً وقرباً من الواقع.

لذا، تسعى العديد من المنظمات الى تنمية مهارات استخدام الحدس لدى متخذي القرارات (المديرين) عن طريق الاعتماد على مناهج تدريبية خاصة بذلك ، بالإضافة الى منهج الحدس هناك منهج النهايات المفتوحة .( لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع مراجعة عاصم الاعرجي : الوجيز في مناهج البحث العلمي ،منظور إداري).

## إدارة المخاطر

نظراً لتعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها الغالبية العظمى من منظمات العصر الحالي نتيجة السرعة والتلاحق في شتى المجالات، لجأت العديد من المنظمات إلى اتباع أكثر من طريقة للتعامل مع المستجدات وبرز مفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة ليس فقط كأيدلوجية ولكن كاستراتيجية لدعم المؤسسة في جميع المجالات وإكسابها الميزة التنافسية وكوسيلة مهمة في تجنب والتعامل مع المخاطر نظراً لما تقدمه إدارة المعرفة من معارف واعداد الكوادر البشرية في المنظمة ، إذ برز نتيجة لذلك ما يسمى بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. وقد اقتنعت الإدارة الحديثة في العديد من المنظمات ان النجاح طويل الأمد والبقاء على قيد الحياة للمنظمة يشمل العلاقة بين الكوادر المزودة بالمعرفة والإنتاجية ، وكيفية التعامل مع المخاطر.

تعرف إدارة المخاطر على أنها عملية قياس او تحديد او تقييم الخطر الذي تتعرض له او يمكن ان تتعرض له المنظمة ، ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

يشمل مفهوم إدارة المخاطر المواضيع التالية: الإصابة الشخصية، إصابة البيئة، هدم الممتلكات، استحقاق الديون، النشاطات الإجرامية والخسائر المترتبة عليها بما في ذلك الشهرة.

ونحن نتحدث عن دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر يبرز دور إدارة المعرفة بشكل أساسي بإدارة المخاطر غير الملموسة والتي تعرف كنوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة و تقلل من فعالية الإنفاق و الربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب.

وبالتالي، فان دور إدارة المعرفة يقوم باختبار مبدأي لجميع المعارف سواء المستوردة او المحلية التي تم تطويرها من قبل المنظمة نفسها وذلك للتأكد من سلامتها قبل نشرها داخل المنظمة.

### انواع المخاطر:

**1- المخاطر المالية :** وتشير الى أي فعل يتسبب في ضياع الأموال ، مثل القروض والتغير في اسعار العملات، الفوائد العالية على الأموال المقترضة، السرقة... الخ.

**2- مخاطر الأعمال** مثل فقدان حصة الشركة في السوق او وضع أسعار سوق خاطئة ،كشف المعلومات للمنافسين عن سياسة التسعير ونسبة المشاركة في السوق ،الاستراتيجية والوسائل الخاصة للتعامل مع الزبائن.

**3- الكوارث** التي تسبب الاضرار بالممتلكات مثل الهزات الارضية والحرائق والارهاب والحروب

**3- الأمن الصناعي** وهذه تتطلب سلامة بيئة العمل والتقييد بتعليمات وقواعد السلامة العامة.

الى جانب ذلك يمكن تصنيف المخاطر كما يلي :

### 1- المخاطر العادية

ويمكن معالجة المخاطر العادية كأحداث يومية، مثل تجاوز الحدود او التجاوز .. الخ. وهناك عدد من النشاطات لتقليل اثار هذه التجاوزات والخلل مثل:

- تخزين قطع الغيار (تبديل الوحدات المعطوبة).
- تركيب وحدات احتياط (مثل مولدات الطاقة).
- الاستثمار في أنظمة المراقبة (أنظمة الإنذار).
- تعيين " نواب " للمهام ذات القيمة.
- منع السرقات بوسائل أمن جيدة والحماية من الدمار الناتج عن الحريق ... الخ.

### 2- المخاطر المركبة

تكون العمليات ضمن المخاطر المركبة متكاملة في عملية القرارات الادارية. ومن هذه النشاطات ما يلي:

- استراتيجيات استثمار بديلة (ومن المهم وصف هذه البدائل وأخذها بالاعتبار) وتشمل هذه الاستراتيجيات إيجاد الطرق البديلة في الشبكة. ويأتي هنا دور إدارة المعرفة بتزويد المنظمة بمجموعة من الحلول في حالة تعرض المنظمة لأي نوع من المخاطر.
- تنويع نطاق الخدمات او المنتجات لتلبية الاحتياجات المتنوعة للسوق (حيث لا يتم الاعتماد على منتج واحد فقط). وهذا يتطلب تنوع في مهارات وخبرات العاملين والقدرة على التكيف لانتاج مدى متنوع من المنتجات او تقديم الخدمات.
- التركيز على العمل الرئيس لزيادة الفعالية وتعزيز المنافسة.
- يتبع تطوير المنتج البحث التقني ويتم تحضيره لضم منتجات جديدة. ويمكن اعتبار عملية التدريب المنطقية اليومية جزءا من هذه العملية التطويرية.
- تطوير الموارد البشرية. رفع مستوى الكوادر لتكون قادرة على تلبية الطلب المستقبلي وتعيين الكوادر الجديدة اعتمادا على الطلب المستقبلي.

### 3- المخاطر الكبيرة

وهي المخاطر التي يمكن ان تؤدي الى خروج الشركة خارج نطاق الأعمال بسبب تقادم منتجاتها. وللتغلب على مثل هذه المخاطر فان احد الاستراتيجيات الرئيسية للمزودين الكبار وجود أبحاث مكثفة وتطوير قطاع التخطيط للمنتجات المستقبلية. وهذا حقيقة عمل رئيسي من أعمال ادارة المعرفة. كما تقوم إدارة المعرفة لمواجهة المخاطر الكبيرة بالعمليات التالية:

- تجديد التقنية (تحديد الاجهزة والمعدات القديمة).
- الابحاث الأساسية والتطوير (تحديد العمر الاقتصادي للمنتجات والخدمات).
- التدريب المستمر للعاملين
- البحث المستمر عن المعرفة وتوليد المعارف الجديدة والعمل على تطويرها بشكل مستمر.

### نشاطات إدارة المخاطر

تشمل نشاطات ادارة المخاطر الخطوات التالية:

1- الخطر (متى واين يمكن ان يحدث). ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجدد للتحليل.

2- تحديد الخطر (الكلفة و/ أو الخسارة التي يسببها الضرر). في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل و عليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.

ومن الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:

. **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.

. **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة. بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة.

. **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

. **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

3- التحكم بالخطر (الاجراءات الكفيلة بتقليل او منع الضرر). بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر و احتمالية حدوثها. أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحيانا أخرى يتعذر قياسها. وهذه الخطوة تسهل من عملية التحكم بالخطر.

صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية. وضمن هذه العملية يبرز دور **ادارة المعرفة** في التسجيل والتقييم لجمع المخاطر.

4- تحليل الخطر (يشمل اول خطوتين). بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية وهي:

. **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. و قد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.

. **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب

يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

**التقليل:** وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

**القبول (الاحتجاز):** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

نلاحظ أن جميع خطوات التعامل مع الخطر تتطلب المعلومات والمعرفة وهذا ما تقوم به إدارة المعرفة من خلال كوادرها وعملياتها. وتعد هذه كاستراتيجيات التعامل مع المخاطر.

### إدارة المعرفة وإدارة المخاطر

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات (التشخيص، تحديد الأهداف، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق والمتابعة) وسوف يتم هنا ربط عمليات إدارة المعرفة بإستراتيجيات التعامل مع المخاطر وعلى النحو التالي:

### 1- وضع الخطة:

وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي سوف يتم اتباعها للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل و يوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب ويأتي هنا دور إدارة المعرفة في التسجيل والتوثيق والتزويد بالمعلومات اللازمة من مصادرها المختلفة وبالرجوع إلى السجلات القديمة عند التعرض لمخاطر سابقة.

على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر وان تضع أكثر من سيناريو للتعامل مع المخاطر. و كمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

### 2- اختبار الخطة وتقييمها

إن الخطة بالأساس هي نتاج عمليات إدارة المعرفة التي بدأت بالتشخيص الدقيق للمشكلة وتحديد أهداف الخطة ومن ثم إنتاج الخطة وإخراجها إلى حيز الوجود ليصار إلى تقييمها واعتمادها وأخيراً تطبيقها ومتابعة التطبيق لاكتشاف الأخطاء وتصويبها.

### 3- التنفيذ

ويتم في هذه المرحلة تطبيق الخطة على أرض الواقع من خلال اتباع الخطوات المحددة للتخفيف من آثار المخاطر وتتم عملية التقييم لكل خطوة، حيث إن عملية التقييم مستمرة وفي جميع المراحل.



#### 4- مراجعة وتقييم الخطة:

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة، فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

1. من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
2. من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

#### إدارة المخاطر و استمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل و ذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية و مالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية).

بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. و تكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر و التخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما و لا يجوز فصليهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدر... الخ) و عليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل و التي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.

#### الاستراتيجية المؤسسية في معالجة المخاطر

وفيما يلي أهم العناصر الأساسية للمخاطر التي يمكن وضعها في خطة المؤسسة وتشير هذه الى نوع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة:

#### إدارة المخاطر كجزء من الثقافة المؤسسية

والسؤال الأكثر أهمية هو " كيف تكون اداره المخاطر جزءا من الثقافة المؤسسية في الشركة " كيف يعرف موضع المخاطر وكيف تتم العناية به على المستويات المختلفة للمنظمة ؟ وتختلف المخاطر من ثقافته الى اخرى. ويعتبر الاطار الأكثر قبولا لهذه الاختلافات هو ذلك الاطار الذي تم وصفه في البحث المقدم من هوفستيد Hofstede . ويرى هذا الاطار ان هناك خمسة ابعاد في الثقافات الوطنية، واحدها الابتعاد عن الامور غير المؤكدة. وهذا يحدد بالمدى الذي يشعر الناس تجاهه بالخوف من عدم التأكد وغموض الحالات ويسعون لتجنبها. وتتميز الدول النامية بالثقافة التي تظهر تجنب الخوض في الأمور غير المؤكدة. ويجعل التطور السياسي الذي يصعب توقعه (تؤثر فيه المؤثرات الخارجية) عملية التخطيط واتخاذ القرار معتمدة بشكل

كبير جدا على القرارات التي تؤخذ على مستوى الادارة العليا. وفي نفس الوقت يمكن ان يتغير القرار في اليوم التالي بسبب التأثير السياسي. وتعتمد الثقافة المؤسسية بشكل كبير على قرارات الوزراء ومجلس الوزراء ... الخ. ويمكن ان ترسخ المنظمة ثقافة التعامل مع المخاطر من خلال ما يلي:

### 1- المحاسبة والثقة

يجب ان تضم العناصر الاساسيه لادارة المخاطر الى الوصف الوظيفي للادارة والكوادر. ويتم تحديد نظام تحمل المسؤولية والصلاحيه في الوصف الوظيفي. وتوجه الإجراءات المتوقعة الى اوامر العمل والى طلبات المشتريات المحليه ... الخ. ويتم وصف حدود المشتريات المحليه بوضوح وتوضيح حدود اجراءات التعيين.

### 2- السرعة في اتخاذ القرارات

واحد من المخاطر الشائعة هو عدم الاهتمام بالأشياء. حيث يتم تأجيل الأمور الصعبة وغير السارة في بعض المنظمات. ويعتبر التوقيت مهم (موعد اتخاذ القرار) وكذلك التأخير، عند شعور المدير بأنه لا يتم اتباع الإجراءات الصحيحة. ويقال اتخاذ إجراءات سريعة من المخاطر وأثارها السلبية (النتائج السلبية). ومن الصعب معالجة الحالات بعد مرور الوقت محدد.

### 3- تنفيذ القواعد والتعليمات بالقوة

الطريقة الطبيعية لادارة وقيادة المؤسسات هي طريقة الإدارة بالأهداف (MBO). ويوجد لبعض المهام (مثل السلامة والتعامل مع السيولة) قواعد وتعليمات. اما الضعف الشائع في العديد من المؤسسات فهو عدم تعميم هذه القواعد والتعليمات. ومن النادر متابعة تحديث أو إدخال قواعد جديدة. ويتم تناسي إجراءات التحليل والبحث عن الأمور الواجب تحسينها.

### 4- قواعد السلامة والتعليمات

وعادة ما يتم اتباع تعليمات السلامة الجديدة بشكل جيد. وهناك نزعة لنسيان مراجعة القواعد القديمة وتطويرها لتواكب التطور (خاصة عندما تتغير البيئة). وعلى الإدارة عمل متابعة منظمة بحيث تكون أحد عاداتها الحسنة. وفي العديد من الحالات يتم تخطي التعليمات عند إدخال طرق جديدة وأدوات جديدة. ويمكن ان تتغير المعايير بسبب الاتفاقيات الدولية (رموز الألوان، والترميزات ... الخ). ان توزيع مثل هذه المعلومات والمتابعة لكيفية استعمال المعلومات هي طريقة أخرى للتقليل من المخاطر.

### 5- المعلومات

تلعب المعلومات ومدى توفرها ودقتها دور مهم في حالة التعرض للمخاطر ، وهناك دوماً مخاطر تنتج عن انتشار معلومات خاطئة عن التعليمات والقواعد والإجراءات. والنمط السائد هو تضمين الأخبار الجيدة ونسيان الالتزامات السيئة. ويجب ان يكون هناك نظام متابعة للتأكد من فهم الموظفين للتعليمات ونظام تحكم جيد للتأكد من وصول المعلومات. وقد ازدادت أهمية إعطاء المعلومات الصحيحة في البيئة التنافسية. وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة في توليد المعرفة والمعلومات ونشرها في المنظمة خاصة للأفراد الذين سوف يستخدمونها، حيث تملك إدارة المعرفة وسائل وقنوات اتصال خاصة تمكنها من نشر المعلومات بكفاءة وفاعلية. وبناء على المعلومات المتاحة يتم اتخاذ الكثير من القرارات التي تتأثر بشكل مباشر بنوعية ودقة المعلومات وتوقيت وصولها. ومن المستحسن في حالة تعرض المنظمة للأخطار ان تتولى هذه المهمة إدارة المعرفة بالتنسيق مع الإدارة العليا.

## المدراء في إدارة المخاطر

من ضمن مهام المدراء التعامل مع الأخطار وفتح خطوط اتصال مباشرة مع إدارة المعرفة. وكلما كان الموقع في قمة الهرم كلما زادت المخاطر ذات العلاقة بالأعمال التي يقوم بها والفرص المتاحة (المخاطر التجارية). الأمر الذي يتطلب من إدارة المعرفة القيام بالأنشطة ذات العلاقة بتوليد المعرفة وتطويرها باستمرار ، لتزويد الإدارة العليا بالمعارف اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة. ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع المخاطر .

## - التدريب على إدارة المخاطر وتقليل عملية الوقوع في المخاطر

الهدف التدريبي الأساسي في هذا الموضوع هو تحسين المواقف والولاء للمنظمة. ويتم بناء المواقف تجاه المخاطر بالتدريب والدراسات للحالات المختلفة وذلك بالاستعانة بمدرّبين من أصحاب المؤهلات والخبرات والكفاءات، ولبدء عملية التدريب على إدارة المخاطر فإن الموضوع حساس نوع ما خاصة في البداية ولكنه من المهم إعطاء تدريب أولي وفي حالة النجاح يتبع بعملية التدريب الأساسية لمجموعة من الأشخاص الذين سيقومون بالعمل في مجال إدارة المخاطر، أي توسيع وتعميم البرنامج التدريبي على مستوى المنظمة.

## النتائج

في ضوء الأدب النظري الوارد حول الموضوع توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة الخطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول الخطر المحدق بالمنظمة ، وبالتالي، سهولة التعامل مع الخطر والتقليل من آثاره إلى الحد الأدنى.
- 2- تزويد المنظمة بموظفين يتمتعون بقدرات تحليلية وفكرية، الأمر الذي يجعلهم قادرين على التحليل والتنبؤ بالمخاطر المحدقة ، الأمر يمكن المنظمة من تجنب الخطر وإذا حدث تتوفر القدرة على التعامل مع طبيعة الخطر وتقليل آثاره إلى الحد الأدنى.
- 3- تقليل الغموض وحالات عدم التأكد التي ترافق حالة الخطر ، من خلال قدرات أفرادها التحليلية والفكرية القادرة على ربط الأحداث السابقة والحالية والمستقبلية واعتماد المنهج الحدسي والتفكير الحزمي.
- 4- قيام إدارة المعرفة بتوفير العديد من السيناريوهات الجاهزة للتعامل مع المخاطر، وفي حالة عدم توفير السيناريو المناسب لطبيعة الخطر الذي تواجهه المنظمة فإن القدرات الفردية المتاحة قادرة على التكيف مع حالة الخطر نفسها وتكييف إحدى السيناريوهات المتاحة أو تطوير السيناريو المناسب للتعامل مع الخطر.
- 5- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق المنظمة المتعلمة فيما يخص المخاطر والتعامل معها ، وذلك من خلال تدوين جميع العمليات ذات العلاقة بالتعامل مع الخطر وتعميمها وتعليمها لجميع الموظفين في المنظمة ، الأمر الذي يجعلهم قادرين على التعامل مع الخطر ولو ضمن الحد الأدنى ، وهذا بالطبع يخفف من وطأة وتأثير الخطر أياً كان مصدره ونوعه.
- 6- البحث عن فرص يمكن اغتنامها من الخطر.

## التوصيات

1. عمل إدارة او قسم بالمنظمة للتعامل مع المخاطر ويكون على تنسيق مباشر مع إدارة المعرفة ، وتولى هذا القسم جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمخاطر.
2. التخطيط السليم لكيفية استخدام نشاطات إدارة المخاطر في المنظمات. يجب أن تتضمن الخطة المهمات و المسؤوليات و النشاطات و كذلك الميزانية.
3. تعيين مدير المخاطر من موظفي إدارة المعرفة مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة – أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية والقدرة التحليلية والقدرة على استخدام المنهج الحدسي.
4. الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي تواجهها المنظمة أول بأول. و هذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية و أخيرا الأهمية، وكيفية التعامل معها ومدى النجاح في ذلك.
5. إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
6. إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر و تحديد ماذا و متى و بمن و كيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
7. إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها و تلك المخطط لمواجهتها و فعالية نشاطات التخفيف و الجهد المبذول في إدارة المخاطر.

## المراجع

1. عبود ، نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق ، ط1، عمان 2005.
2. الاعرجي ، عاصم ، الوجيز في مناهج البحث العلمي : منظور إداري معاصر، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1995 .
3. علي، نبيل ، "آفاق المعرفة :المغزى والمعنى" ، وجهات نظر ، الكويت، ع 59، ديسمبر، 2003
4. الملكاوي ، ابراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة – الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ، 2007 .
5. Marshal Dimock Creativity, Public Administration Review, Vol,46, No.1, Jan/Feb,1986.
6. Weston H. Agor, The Logic of Intuition: How Executive Make Important Decision, Organization Dynamic, Winter,1986.
7. Weston H. Agor, Using Intuition to Boost Productivity, Public Administration Times, June 1985.
8. Lucier, Charles, and Janet Torsiliari, Why Knowledge Fail: a CEOs Guid to Managing, strategy and Business 4<sup>th</sup> Quarter, 1997,No9
9. Blumentritt & Johnston (1999) "Toward Strategy for Knowledge Management", TA & SM, Vol.11, No.3
10. Sveiby, Karl, The new organization Wealth: Managing and Measuring knowledge based Assets (San Francisco: Berrett Koehler, 2001)
11. Elias M. Awad & Hassan M. Ghairi, Knowledge Management, International Edition, Prentice Hall, 2004
12. H.mentzberget al. (2003): "The strategy process person Education, Harlow, p128.

**M. Sahney and Prandelli (2000) : Communities of creation , .13  
California management, Vol. 42, No. 4**

**J.W Cusworth and T.R. Franks, Managing Projects in .14  
Developing Countries, ISBN 0-582 - 08223-4**

**15. Peter Sheldon Green, Reputation Risk  
Management, ISBN 0-273 - 03869-9**

**16. G. Hamilton, This is Risk Management, ISBN 91-  
44-95761-8**

**17. J. Packendorff, Projektorganisationer och  
Projektorganisationer, Handelshogskolan i Umea.**