



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2021

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الأستاذة: محبوب فاطمة

إعداد الطلبة:

- كركاطو ايوب

- قرموش داود

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	خندق سميرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز،
إلى القلب المعطاء (والدي الحبيبة)
إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري،
إلى الرجل الأبرز في حياتي
(والدي العزيز)
إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا خيرَ سندٍ
(إخواني وأخواتي)
إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي
إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.....
إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله
خالصًا..

إهداء الطالب: كركاطو أيوب

إهداء

لى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛
فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت كبيرًا
(أمي الغالية)، طيّب الله ثراها.
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم بحثي هذا....

إهداء الطالب: قرموش داود

شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب. يسرنا أن نوجه الشكر لكل من نصحنا أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث في أي مرحلة من مراحلها، ونشكر على وجه الخصوص استاذتنا الفاضلة الدكتورة محبوب فاطمة على المساندة والإرشاد بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن الشكر موجه لإدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

"دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية"

– دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT –

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي مرهون بمدى قدرتها على التأقلم مع البيئة المحيطة، ومواجهة التهديدات والمخاطر المتنوعة و المستمرة، ومواكبة التغيرات السريعة الحاصلة على مختلف الأصعدة. هذا التحدي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، إلا أن تبني هذه الأخيرة يتطلب القدر الكافي من المعرفة وذلك يستدعي العمل على تحقيق التكامل الفعال لإدارة المخاطر مع مختلف الإدارات الأخرى، وأهمها إدارة المعرفة التي تلعب الدور الحاسم في توفير المعلومات المفيدة والمعرفة القيمة والتي تعتبر المكون الأساسي في مسار مجابهة المخاطر وكبح جماح البيئة المحيطة. انطلاقا مما سبق، حاولت هذه الدراسة إبراز دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على الموظفين وعمال المؤسسة الجزائرية للتأمينات وكالة ميلة وفروعها، حيث بلغ عددهم (41) موظف وعامل في المؤسسة.

وقد بينت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على مراحل إدارة المخاطر (اكتشاف المخاطر، تقييم المخاطر، تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر، تنفيذ القرار و مراجعة برنامج إدارة المخاطر)، كما بينت هذه الدراسة وجود تباين في أثر إدارة المعرفة على كل مرحلة من هذه المراحل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT.

The abstract states:

“The role of knowledge management in risk management for an economic institution”

– Case study of the Algerian Institution for Insurance –

The success of economic institutions at the present time depends on their ability to adapt to the surrounding environment, face the various and continuous threats and risks, and keep pace with the rapid changes taking place at various levels.

This challenge can only be achieved by adopting risk management in the economic institution, but adopting the latter requires providing the necessary knowledge. By working to achieve effective integration of risk knowledge management with various other departments, the most important of which is knowledge management, which plays a critical role in providing important information and valuable knowledge, which is the main component in the course of confronting risks and reining in the surrounding environment.

Based on the foregoing, this study attempted to highlight the role of knowledge management in risk management for the Algerian Corporation for Insurance (CAAT), where this study relied on the descriptive analytical approach, and also relied on a questionnaire distributed to employees and workers of the Algerian Corporation for Insurance, the agency of Mila and its branches, whose number reached (41) employee and worker in the institution.

This study showed the impact of knowledge management on the stages of risk management (discovering risks, assessing risks, identifying alternatives and choosing the most appropriate means to confront risks, implementing the decision and reviewing the risk management program), and this study also showed a discrepancy in the impact of knowledge management on each stage. of these stages.

Keywords: knowledge management, risk management, Algerian Institution for Insurance CAAT.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	إهداء الطالب كركاطو أيوب
III	إهداء الطالب قرموش داود
IV	شكر و تقدير
V-VI	ملخص البحث
VIII-IX-X	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق

مقدمة	
ب	مقدمة
ب	إشكالية البحث
ج	فرضيات الدراسة
ج	أهداف الدراسة وأهميتها
د	حدود الدراسة
د	منهج وأدوات الدراسة
د	تقسيمات الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
و	الفرق بين الدراسات السابقة ودراستنا

21 - 2	الفصل الأول : مدخل لإدارة المعرفة	
2	تمهيد الفصل الأول	
7 - 3	المبحث الأول: ماهية المعرفة	
3	مفهوم المعرفة وأهميتها	المطلب الأول
4	مصادر المعرفة وخصائصها	المطلب الثاني
6	أنواع المعرفة وأنماطها	المطلب الثالث
10-7	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	
7	نشأة إدارة المعرفة وتطورها	المطلب الأول
8	مفاهيم حول إدارة المعرفة	المطلب الثاني
9	متطلبات إدارة المعرفة ومجالات استخدامها	المطلب الثالث
20 - 10	المبحث الثالث: عمليات، نماذج ومعوقات إدارة المعرفة	
10	عمليات إدارة المعرفة	المطلب الأول
16	نماذج إدارة المعرفة	المطلب الثاني
19	معوقات إدارة المعرفة	المطلب الثالث
21	خلاصة الفصل الأول	
40 - 23	الفصل الثاني : مدخل لإدارة المخاطر	
23	تمهيد الفصل الثاني	
28 - 24	المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	
24	مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها	المطلب الأول
25	خطوات أو مراحل إدارة المخاطر	المطلب الثاني
26	أهداف إدارة المخاطر	المطلب الثالث
35 - 28	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر	
28	أنواع المخاطر	المطلب الأول
31	إدارة المخاطر واستمرارية العمل	المطلب الثاني

32	وسائل مواجهة المخاطر	المطلب الثالث
39 - 35	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر	
35	دور إدارة المعرفة في كيفية إدارة المخاطر	المطلب الأول
36	عمليات إدارة المعرفة في التعامل مع المخاطر	المطلب الثاني
37	مداخل إدارة مخاطر المعرفة	المطلب الثالث
40	خلاصة الفصل الثاني	
72 - 42	الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT	
42	تمهيد الفصل الثالث	
46 - 43	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT	
43	تعريف المؤسسة ونشأتها	المطلب الأول
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	المطلب الثاني
56 - 47	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية	
47	منهجية الدراسة ومتغيراتها	المطلب الأول
48	الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة	المطلب الثاني
70 - 58	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
57	تحليل البيانات وعرض خصائص العينة	المطلب الأول
71	إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	المطلب الثاني
72	خلاصة الفصل الثالث	
75 - 74	خاتمة	
75	نتائج الدراسة	
76	مقترحات البحث	
78	قائمة المراجع	
82	الملاحق	

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
47	عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة	(01-03)
49	قيم مقياس ليكارت الخماسي	(02-03)
49	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات ليكارت الخماسي	(03-03)
50	معامل "ألفا-كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان	(04-03)
51	معاملات ارتباط "بيرسن" لعبارات إدارة المعرفة	(05-03)
52	معاملات ارتباط "بيرسن" لعبارات إدارة المعرفة (تابع)	(06-03)
54	معاملات ارتباط "بيرسن" لعبارات اكتشاف المخاطر	(07-03)
54	معاملات ارتباط "بيرسن" لعبارات تقييم الخطر	(08-03)
55	معاملات ارتباط "بيرسن" لعبارات تقييم البدائل واختيار الوسيلة الانسب	(09-03)
56	معاملات ارتباط "بيرسن" لعبارات تنفيذ القرار ومراجعة البرامج	(10-03)
57	التكرار والنسب المئوية لمتغير الجنس	(11-03)
57	التكرار والنسب المئوية لمتغير العمر	(12-03)
58	التكرار والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	(13-03)
59	التكرار والنسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة	(14-03)
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات إدارة المعرفة	(15-03)
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات اكتشاف الخطر	(16-03)
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات تقييم الخطر	(17-03)
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر	(18-03)
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر	(19-03)
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحوري الدراسة	(20-03)
69	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في أبعاد إدارة المخاطر	(21-03)
71	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر	(22-03)

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
15	يمثل عمليات ادارة المعرفة وفق بحث الجاموس	(01-01)
16	سلسلة القيم المعرفية	(02-01)
17	نموذج إدارة المعرفة عند marquardt	(03-01)
18	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	(04-01)
38	اطار إدارة المخاطر القائم على المعرفة	(01-02)
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للتأمينات	(01-03)
48	النموذج الافتراضي للدراسة	(02-03)
57	النسب المئوية لمتغير الجنس	(03-03)
58	النسب المئوية لمتغير العمر	(04-03)
59	النسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	(05-03)
60	النسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة	(06-03)

فهرس الملاحق		
الصفحة	العنوان	الرقم
82	الإستبيان	01
86	قائمة المحكمين	02

مقدمة

تمهيد:

نظراً لتعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المعاصرة نتيجة السرعة والتلاحق في شتى المجالات، بالخصوص مؤسسات التأمين التي تعد المخاطر المتنوعة ضمن بيئة نشاطها الطبيعية، ومن هذه المؤسسات المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT التي عانت الى جانب ذلك من اضطرابات على كافة المستويات وخاصة الانتقال إلى الاستقلالية الإدارية، وبعدها التغييرات في الإطار التشريعي والتنظيمي، كل هذه التغييرات والتطورات كانت قادرة على إقصاء المؤسسة من المنافسة، لكنها على عكس ذلك وضعتها تدريجياً كواحد من اللاعبين الرئيسيين في سوق التأمين الجزائري. ولجأت العديد من هذه المؤسسات، إلى اتباع أكثر من طريقة للتعامل مع المستجدات وبرز مفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة ليس فقط كأيدولوجية ولكن كإستراتيجية لدعم المؤسسة في جميع المجالات وإكسابها الميزة التنافسية وكوسيلة مهمة في تجنب والتعامل مع المخاطر نظراً لما تقدمه إدارة المعرفة من معارف وإعداد الكوادر البشرية في المؤسسة، إذ برز نتيجة لذلك ما يسمى بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. وقد اقتنعت الإدارة الحديثة في العديد من مؤسسات التأمين أن النجاح طويل الأمد والبقاء على قيد الحياة للمؤسسة يشمل العلاقة بين الكوادر المزودة بالمعرفة والإنتاجية، وكيفية التعامل مع المخاطر.

كما تعد إدارة المعرفة عاملاً رئيساً لنجاح مؤسسات التأمين على غرار المؤسسة الجزائرية للتأمينات، في سعيها الدؤوب نحو احتواء البيئة وكبح جماح المخاطر المحتملة فيها واغتنام فرص النجاح الممكنة لديها، ولا سيما أن الإدارة نشاط هادف لا غنى عنه في بناء استراتيجيات محددة تساعد المؤسسة في توليد المعرفة والإبداع اللازم لها، في عالم تتداخل فيه المتغيرات ويتسارع فيه نشر المعلومات في سياق تنوع الأعمال والخدمات المختلفة، بما يؤهلها من تحقيق أهدافها المنشودة بعد تجاوز المخاطر المحتملة، ضمن توجهات استراتيجية تقودها صوب بلوغ تلك الأهداف، بعد التكيف مع البيئة ومستجداتها في مسار فاعليتها بالكفاءة المطلوبة والقيمة المرجوة.

وعلى هذا الأساس هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر إدارة المعرفة على إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT، من خلال استغلال إدارتي المعرفة والمخاطر لما لهما من أهمية بالغة في إرساء تطور فعلي وحقيقي لمواكبة التغييرات المستمرة، وكذا استغلال الأثر الذي تولده إدارة المعرفة في إنجاح جهود إدارة المخاطر، حيث أن هذا الوعي بأهمية هاتين الإدارتين أصبح يشغل حيزاً كبيراً إذ يعتبر أداة تستعمل في مواجهة حالات عدم الثبات والاستقرار.

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية الآتية:

إشكالية البحث:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة المخاطر في

المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)؟

وتتفرع الاشكالية الى الاسئلة الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على اكتشاف المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT ؟

الفرضيات:

وللإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على اكتشاف المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات.

أهداف الدراسة وأهميتها:

1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT) لعمليات إدارة المعرفة؛

- تحديد الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على إدارة المخاطر؛
- إبراز أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المخاطر؛
- التأكيد على ضرورة اعتماد الأسلوب المعرفي في المؤسسات لأهميته البالغة في وقتنا هذا.

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تكمن أهمية البحث في محاولة إظهار الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وإدارة المخاطر وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية لإدارة المعرفة بالنسبة لإدارة المخاطر بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT بميلة.
- لها أهمية في لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة وبقية المؤسسات الأخرى بضرورة الاعتناء بهذا الموضوع.
- اعطاء لمحة عن كيفية تطبيق إدارة المعرفة لما قد يكون لها من دور في مختلف الإدارات الأخرى على وخاصة إدارة المخاطر.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: موظفو المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT).
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات بمدينة ميلة، الجزائر .
- الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة من السداسي الثاني من السنة الثانية ماستر، من 14 مارس الى 16 جوان سنة 2021، وزع الاستبيان بتاريخ 2021/05/15 واسترجع بنفس اليوم.
- الحدود الموضوعية: تناول البحث موضوع مساهمة إدارة المعرفة في إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات.

منهج وأدوات الدراسة:

1. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
2. تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم تقديم إستبانة كأداة لهذه الدراسة.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث الى قسمين هما:

أولاً: القسم النظري

وهو بدوره قسم إلى فصلين:

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

تناولنا فيه المفاهيم الخاصة بالمعرفة كمبحث أول، بينما في المبحث الثاني تحدثنا فيه عن ماهية إدارة المعرفة، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى عمليات، نماذج ومعوقات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

تناولنا فيه ماهية إدارة المخاطر كمبحث أول، اما بالنسبة للمبحث الثاني تناولنا أنواع المخاطر وكيفية إدارتها ومواجهتها، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مساهمات إدارة المعرفة في إدارة المخاطر.

ثانيا: القسم التطبيقي بعنوان دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات - ميلة -

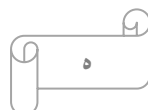
تناولنا فيه الدراسة الميدانية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT) بميلة، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على حالة واقعية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الطالبة عبدلي لطيفة حيث قدمت مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير سنة 2012 بعنوان (دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة)، بإشكاليه ماهي أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية بإعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية؟، وكانت النتائج التي توصلت إليها: تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن ان تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والإستعداد الجيد لمواجهتها.

2. دراسة الطالبة آفة بغو قدمت مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في العلوم التجارية سنة 2013، بعنوان (دور ادارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية -علي بوسحابة- بولاية خنشلة)، بإشكالية رئيسية(كيف يتم تحقيق جودة الخدمة الاستشفائية انطلاقا من إدارة المخاطر؟)، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها: ترتبط المؤسسات الإستشفائية العامة والخاصة بصحة الأفراد وسلامتهم وكذا حياتهم، ولذلك فهي تعتبر من المؤسسات المعقدة والمهمة التي تستوجب التعاون والتكامل داخل وحداتها المختلفة، كما أنها تواجه مخاطر عديدة مؤثرة وهذا ما أوجب تخصيص إدارة خاصة للتعامل مع هذه المخاطر.

3. دراسة الطالب بوزيدوي محمد قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2014 بعنوان (إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة)، بإشكالية رئيسية (كيف تساهم إدارة المعرفة في بناء أساس لأداء مستدام ومتميز في مؤسسات قطاع التعليم العالي؟)، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن إدارة المعرفة تساهم في بناء أساس لأداء مستدام ومتميز من خلال المحاور الثلاثة وهي تحقيق كفاءة العمليات الداخلية، ودعم التعلم والنمو، وتحقيق رضا الزبائن.



4. دراسة الطالبات أحلام عابسة، أمينة العايش، ميمونة مرابط قدمت إستكمالاً للمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي سنة 2018، بعنوان (دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)، بإشكالية رئيسية (كيف تساهم العمليات الاساسية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي؟)، كانت أهم النتائج ما يلي: هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين عملية توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرق بين الدراسات السابقة ودراستنا:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، اتضح أن جل هذه الدراسات إتفقت مع دراستنا الحالية من حيث أبعاد المتغيرين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، وكذلك من حيث المنهج المتبع المنهج الوصفي التحليلي، والأداة المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان.

ويمكن التمييز بين دراستنا والدراسات السابقة على النحو التالي:

- ركزت دراسة كل من (أحلام عابسة، أمينة العايش وميمونة مرابط) و (بوزيداوي محمد) على متغير إدارة المعرفة الذي يمثل المتغير المستقل في دراستنا الحالية، حيث تم ربطه في دراسة (أحلام عابسة، أمينة العايش وميمونة مرابط) بتحسين الميزة التنافسية، وكأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز في دراسة (بوزيداوي محمد).
- ركزت دراسة كل من (عبدلي لطيفة) و (الفة بغو) على متغير ادارة المخاطر الذي يمثل المتغير التابع في دراستنا الحالية، حيث يلعب دورا مهما في المؤسسة الاقتصادية في دراسة (عبدلي لطيفة) و دورها في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية في دراسة (الفة بغو)، وذلك من خلال الاستغلال الامثل لوسائل ادارة المخاطر
- في دراستنا تم ربط المتغيرين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر معا، اما في الدراسات السابقة تم ربط أحد المتغيرين بمتغير آخر. كما أوضحت دراستنا أوجه التداخل والتكامل بين إدارتي المعرفة والمخاطر، وتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في إدارة المخاطر .
- أما من حيث حدود الدراسة، اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية حيث جاءت دراستنا بموضوع دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية بدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات، وذلك في السنة الجامعية 2021/2020، حيث كانت عينة الدراسة موظفي المؤسسة المدروسة.

كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة على مستوى الأهداف:

حيث جاءت الدراستين الخاصتين بإدارة المخاطر بـ:

- حصر مفهوم كل من إدارة المخاطر والمؤسسة الإستشفائية؛
- التعرض إلى مسببات الخطر وكيفية إدارتها؛
- التعرف على قواعد إدارة المخاطر، مراحلها وسياساتها في المؤسسة الإستشفائية؛
- إبراز دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الإستشفائية وتحسينها؛
- توضيح اهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عالم اليوم؛
- معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها؛
- إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها؛
- التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الاساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية.

جاءت الدراستين الخاصتين بإدارة المعرفة بـ:

- إبراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة في ظل الاقتصاديات المبنية على المعرفة؛
- التأكيد على ضرورة تحقيق الأداء المستدام والتميز للمؤسسة، وتوضيح ممارسات المؤسسات المتميزة؛
- التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات؛
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية؛

أما دراستنا فجاءت بأهداف كالتالي:

- معرفة تطبيق المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT) لعمليات إدارة المعرفة من عدمه؛
- معرفة الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على مراحل إدارة المخاطر؛
- تبيان الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة ودورها في إدارة المخاطر؛
- التأكيد على ضرورة إعتاد الأسلوب المعرفي في المؤسسات لأهميته البالغة في وقتنا هذا.

كما اختلفت أهمية دراستنا عن الدراسات السابقة:

وتكمن أهمية دراستنا في:

تطبيق إدارة المعرفة لما قد يكون لها من دور في مختلف الإدارات الأخرى على وخاصة إدارة المخاطر. تبيان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وإدارة المخاطر وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية لإدارة المعرفة بالنسبة لإدارة المخاطر بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT بميلة. كما لها أهمية في التأكيد على ضرورة إعتناء المؤسسات بإدارة المعرفة وبوجوب التكامل بين مختلف الإدارات، إظهار الفائدة التي تنتج عن إستخدام مخرجات عمليات إدارة المعرفة في مراحل إدارة المخاطر.

أما الدراسات السابقة فتكمن أهميتها في:

حيث جاءت الدراستين الخاصتين بإدارة المعرفة بأهمية كالتالي:

الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها المعرفة ضمن موارد المؤسسة، وخاصة ما تمتلكه الموارد البشرية والكفاءات داخل المؤسسة من معرفة متجددة، وكامنة في عقولها، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، ومهارات وقدرات تعد مصدر لتميز الأداء. وتسلط الضوء على ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الموارد المعرفية والفكرية.

جاءت الدراستين الخاصتين بإدارة المخاطر بأهمية كالتالي:

تكمن أهمية البحث لكل من يهمله موضوع دراسة مخاطر الاعمال وسبل إدارتها والتحكم فيها من باحثين، مسيرين وغيرهم كما ان البحث دراسة حول الطرق والاجراءات المتبعة في إدارة المخاطر من أجل تحسين قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في التكيف مع مختلف متغيرات البيئة.

البحث في موضوع إدارة المخاطر ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية الإستشفائية العمومية والخاصة.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة المعرفة

تمهيد:

تصاعد الإهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها، وتنميتها، بحيث أصبحت تعتبر موردا ثمينا بالغ الأهمية للمؤسسات والمجتمعات، ولقد برز الإهتمام بها من خلال ما يسمى حاليا بموضوع إدارة المعرفة.

فقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث إستطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، ورفع كفاءة المؤسسة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم المعرفة لجعل المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة. ونتيجة لذلك ظهرت العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة المعرفة والتي ساهمت في مواجهة تحديات العصر وايجاد الحلول السليمة والواقعية.

في فصلنا هذا سنتطرق الى إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: عمليات، نماذج ومعوقات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعتبر المعرفة من الدوافع التي أدت الى ظهور موجة التحولات والتطورات التي اجتاحت مختلف نواحي الحياة، ونظرا لأهميتها البالغة أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل كبير .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

أولاً: مفهوم المعرفة

هناك مجموعة من التعريفات المطروحة والآراء حول المعرفة نذكر منها:

- التعريف الأكثر إيضاحاً، ذلك الذي يتعامل مع المعرفة على أنها: الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم (الحافظ، 2002، صفحة 89).
- والمعرفة مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات أي المعلومات الممتزجة بالتجربة والتطبيق والحقائق والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (حسين و المالكي مجبل لازم، 2002، صفحة 28).
- وتعرف المعرفة أيضا على أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتمييز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام (طالب و اميرة الجنابي، 2009، صفحة 56).
- المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي انواع مختلفة تشمل المعرفة الواضحة والضمنية (عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، و غسان العمري، 2006، صفحة 26).
- والمعرفة عند (barnes,2002) هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والاحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف. (عليان، 2012، صفحة 43).
- ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكننا القول أن المعرفة هي حصيلة معالجة البيانات و المعلومات في عملية تسلسلية، والتي يتم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق.

ثانياً: أهمية المعرفة

لقد وردت أشارات لها ضمن آراء خبراء في الإدارة والإقتصاد، ومنها أن المعرفة تعد المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد إستكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدمها.

المعرفة قوة وثروة في آن واحد، كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا بإعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وتأتي أهميتها لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها وإنما في ما تضيفه من قيمة للمؤسسات ولما لها من دور في تحول المؤسسة إلى الإقتصاد المعتمد على المعرفة.

إلا أنه يمكن القول أن أهمية المعرفة تبرز بما يلي:

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلية.
- أتاحت المجال للتركيز على الاقسام الأكثر إبداعا و حفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، و التكيف مع التغيرات.

إذا يمكن القول أن المعرفة هي أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبدا من مشكلة الندرة. بل هي على العكس يمكن استخدامها في توليد وتعزيز أفكارا جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة، و تختلف كل الاختلاف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام.

كما يعتبر عمال المعرفة وإنتاجيتهم من أكثر الموجودات أهمية في مؤسسات القرن فهم الأفراد المؤهلون وعلى درجة مهنية عالية، حيث ينصرف عملهم الى خلق معرفة جديدة وفق ما يسمى بنظم المعرفة، وأن أكبر مساهمة للمعرفة ستكون في زيادة الانتاج (الجاموس، 2013، الصفحات 31-32).

المطلب الثاني: مصادر المعرفة وخصائصها

أولا: مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي و يجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة، وهي تصنف إلى مصادر خارجية وداخلية.

1. المصادر الداخلية:

وتتركز المصادر الداخلية في المهارات والخبرات المتراكمة لأفراد المنظمة حول الموضوعات المختلفة، وفي قدرة المنظمة على الإستفادة من تعلم أفرادها. وتعد المعرفة الضمنية من أهم المصادر الداخلية حيث تشتمل على معتقدات الأفراد وخبراتهم وذاكرتهم ومذكراتهم. ويندرج تحت مصادر المعرفة الداخلية الأنواع التالية: إستراتيجية المنظمة، المؤتمرات الداخلية، التعلم الصفي، المكتبات الإلكترونية، الحوار، والعمليات الداخلية للأفراد. وكذلك البحوث الداخلية، وبراءات الإختراع الداخلية.

2. المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تكون في البيئة المحيطة بالمنظمة، ويندرج تحت هذا القسم الأنواع التالية: القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، الإنترنت، المكتبات، المنافسون، الموردون، زبائن المنظمة، الجامعات، مراكز البحث العلمي، براءات الاختراع الخارجية. بالإضافة إلى: إستئجار الخبراء، والمشاركة في المؤتمرات الخارجية، ووسائل الإعلام

كالصحف والتلفاز، والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بالمنظمة، والمعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين (السلمي، 2018).

ثانياً: خصائص المعرفة

يشير هوسيل وبيل (Housel & bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي: (عليان، ادارة المعرفة، 2012، الصفحات 99-100-101)

1. إن المعارف يمكن أن تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و توليد المعرفة.

2. المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً. إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل وإن ما يكتب منها في الكتب و الدوريات هو القليل جداً من معرفتنا (وإن كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتب و لو بقدر) لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية. فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري او عند تغيير المعتقدات، فيحين ان البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة ومن داخل المؤسسة إلى معرفة عامة وإلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات اي ما يشبه السلع العامة (كالهواء، ولون السماء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة او عائد.

3. المعرفة يمكن ان تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الامساك بها. و المؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها الى براءات اختراع او اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4. المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة تنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل الى معرفة صريحة ومنظورة. فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

5. المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً. و إن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه. وهذا الخزن كان على الورق، الأقسام، الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من إثناعشر ألف موقع ويب جديد في الأسبوع يضاف على الأنترنت.

6. إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة. وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء و معرفة المهارة و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، و العلاقات التي تستخدم في العمل وهذه الفئة هي الأوسع في المؤسسة وتمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر من جيل الجليد الممثل لمعرفة المؤسسة الكلية.

ولكي تكون المعرفة مفيدة لابد أن يتوفر فيها الخصائص التالية:

1. يجب أن تكون معرفة وليس معلومات او بيانات؛
2. يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان أو زمان (شفافية المعرفة) خاصة الأفراد في الأقسام التجارية و البحث و التطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية؛
3. يجب أن تكون مدخلات المعرفة و مخرجاتها بسيطة؛
4. يجب إدخال والمحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المؤسسة بالشكل المطلوب؛
5. يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة و ملائمة أي استخدام الكلمات الواضحة و المعبرة عن المراد؛
6. يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأنماطها

إن أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه Nonaka وفق هذا النموذج تصنف المعرفة إلى الأنواع التالية (الجاموس، 2013، الصفحات 37-38):

1. المعرفة الصريحة: هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها و توثيقها واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونًا ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، كما يمكن أن نجدتها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وفي إجراءات عملها، وخططها ومصنوعات تقييم أعمالها.

2. المعرفة الضمنية: تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة غير الرسمية، والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهي تلك التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للآخرين.

ويمكن أن نورد تصنيفًا آخر للمعرفة وهو التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولًا إلى معرفة الأغراض، ووفق هذا التصنيف تأخذ المعرفة أنماطًا مختلفة و هي كما يلي: (الجاموس، 2013، الصفحات

1. المعرفة الإجرائية (معرفة كيف Know-How): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، وهي تشبه المعرفة الشائعة، وتتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد.
2. المعرفة الإدراكية (معرفة ماذا Know-What): وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.
3. المعرفة السببية (معرفة لماذا Know-Why): وهي التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية، عبر مجالات المعرفة، وفق منظور النظم الذي نعتمد عليه في اتخاذ القرارات.
4. معرفة الأغراض (الاهتمام بلماذا Care-Why): وهي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

ثمة اتجاه متزايد في الشركات و المؤسسات عموما وبشكل خاص في المؤسسات الاقتصادية في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وهذا ما يستدعي ضرورة تبنيها و انتهازها لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة وتطورها

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم حيث في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم Edward freignebaum إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه (هندسة المعرفة) ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي (مهندس المعرفة).

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو (إدارة المعرفة). وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال: تغيير عنوان مجلة و إعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ومن دلائل ممارسات إدارة المعرفة ما يلي (عليان، ادارة المعرفة، 2012، الصفحات 137-138-139-140):

- تزايد منتديات المعرفة؛
- مؤتمرات إدارة المعرفة؛

- مجالات إدارة المعرفة؛
- ورش عمل و دوريات تدريبية متخصصة في إدارة المعرفة؛
- تقارير المنظمات الدولية و الإقليمية حول المعرفة؛
- الكتب البيضاء و الزرقاء في إدارة المعرفة؛
- الجمعيات و المؤسسة المتخصصة في إدارة المعرفة؛
- مراكز بحوث و مختبرات و مجموعات استشارية؛
- شهادات في إدارة المعرفة؛
- بوابات إدارة المعرفة و مواقع الويب التي لا حصر لها.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة والمعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، إلا أن نظرية المعرفة ترجمت بشكل فعلي ابان الثورة الصناعية في القرن الحادي عشر.

أما اليوم أصبحت العنصر الأساسي الذي يؤثر على المؤسسات وفي قدرتها على البقاء و المنافسة في الأسواق العالمية الحديثة، وأصبحت ضرورة لا بد منها في بيئة الأعمال شديدة التعقيد والتغير.

كما أن مفهوم إدارة المعرفة نوقش في العديد من الدراسات الاستراتيجية مثل E.g. strategic management Thus Quinn الى القيمة العالية للمنتجات المعتمدة بالمقام الاول على القاعدة المعرفية مثل تصميم المنتج ومعرفة الكيفية التكنولوجية، وفهم المستهلك، والابتكارات، وكل ذلك يصبح أمرا ممكنا من خلال إدارة المعرفة (الجاموس، 2013، صفحة 58).

بناء على ذلك من الصعب جدا أن نجد تعريفا واحدا جامعاً لإدارة المعرفة ، فهناك العديد من التعريفات وهي تختلف من شخص لآخر وفقا لانتمائه الفكري ونذكر منها:

- هي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة (ويكيبيديا، 2021).
- إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة (نجم، 2008، الصفحات 91-92).
- تعريف جامعة تكساس Texas University هو التعريف الذي يعتبر تعريفا جامعاً يعطي إدارة المعرفة الوضوح المطلوب وهذا التعريف يرى بان إدارة المعرفة ما هي إلا عملية منظمة للبحث عن المعلومات،

وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، و في التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها (الجاموس، 2013، صفحة 61).

- كما يعرفها Wiig بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 56).
- كما يعرفها كروس Ccross بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 56).

ومن مجمل هذه التعريفات نجد أن:

إدارة المعرفة هي عملية يتم فيها استخدام الموارد الفكرية والمعلوماتية والكفاءات والخبرات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة لتحويل هذه الموجودات إلى قيمة أعمال جديدة من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الاقتصادية وتحسين الموقف التنافسي.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة ومجالات استخدامها

إن إدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب بل هي نظام متكامل يركز على عدد من المجالات الهامة في المؤسسة ولبناء نظام ناجح لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المتطلبات الأساسية لذلك.

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد ان تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك ومن بين هذه المتطلبات ما يلي (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 182):

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل محركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة او بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
2. توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة الى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

3. الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
4. العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

ثانياً: مجالات استخدام إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 196):

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، واطاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها و السيطرة عليها، والبحوث والتطوير والتحالفات الاستراتيجية.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة.
7. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن ان يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككيانات منفصلة.

المبحث الثالث: عمليات، نماذج ومعوقات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تكمن أهم عمليات إدارة المعرفة في ما يلي (الجاموس، 2013، صفحة 107 إلى 133):

أولاً: تشخيص المعرفة

إن عملية تشخيص المعرفة وفق Van Buren ماهي إلا تشخيص وتحديد لأنواع رأس المال البشري الفكرية ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المؤسسة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة.

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

وتعد هذه العملية من الأمور المهمة لأي برنامج لإدارة المعرفة، على ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائجها يتم معرفة نوع المعرفة المتوفرة، و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وتعد أمراً حتمياً لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المؤسسات أن إدارة المعرفة ليست هدفاً، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تحقيق تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق.

ويشير Heising & Vorbeck إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن هذه الأهداف التي أشار إليها:

- تحسين العمليات وخلق الوضوح حول مجالات عمل المؤسسة، والمشكلات، وعمليات المؤسسة.
- تسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

كما ان الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية و الغايات الواسعة وتحقيق الففزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات والحلول غير التقليدية.

وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة ذكر Prior إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز.

ثالثاً: توليد المعرفة

وجد العديد من الباحثين أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات في الإجابة عن تساؤل هام وهو كيف يمكن جمع المعارف الحيوية؟ فهناك العديد من الحالات التي يصعب تسجيلها، ويجب توفر العديد من التقنيات مثل الكاميرات والحاسبات المحمولة التي تسجل خبرات ومعارف عمال المعرفة والبحث عن المعرفة وخزنها آلياً، ونقلها للآخرين ليستفيدوا منها، إلا أنه ليس من السهل أسر وتوليد المعرفة إلا من خلال توثيق ما نحتاجه في الذاكرة التنظيمية للأفراد والمؤسسة.

وتعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية، وهنا نشير الى أن عملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:

- أسر المعرفة؛
- شراء المعرفة؛
- اكتشاف المعرفة؛

- ابتكار المعرفة؛
- امتصاص المعرفة؛
- الاكتساب والاستحواذ على المعرفة.

كما أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتداعها، وأكد Vorbeck & finke على أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة على التعلم و الاتصال، وتكتسب المعرفة عبر طريقتين:

1. البحث Searching: هو عملية اكتساب المعرفة من خلال الاستكشاف والبحث وتظهر بأحد الأشكال التالية:

- المسح Scanning: وهو يشير إلى التحسس والإدراك الواسع نسبياً لبيئة المؤسسة الخارجية.
- البحث المركز Focused search: فهو يتشكل عندما تقوم الوحدات والعناصر التنظيمية بالبحث في أجزاء النقية للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وبالتالي الاستجابة للوقائع و المشاكل و الفرص.
- ثم مراقبة الأداء Performance Monitoring: الذي يستخدم ليعني كلاهما المسح الواسع والبحث المركز وليعبر عن فاعلية المؤسسة و التأثير في أهدافها التي تم نشرها مسبقاً و تحقيق متطلبات حاملي الأسهم.

2. التعلم التنظيمي Organizational learning: يلعب التعلم التنظيمي دوراً حاسماً في عملية اكتساب المعرفة و هو يتكون من نوعين في غاية من الأهمية وهما:

- بصيغة: معرفة كيف؟، أي حل مشكلات محددة و مرتكزة على افتراضات شخصية للخروج منها.
- بصيغة: نماذج عقلية، أي توجهات ينتج عنهما نوعين من التعلم هما حلقة التعلم الفردي و حلقة التعلم المزدوج.

رابعاً: خزن المعرفة

تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، و المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، و المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في تحسين و توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

وتشير عمليات تخزين المعرفة الى ما يلي:

- الاحتفاظ.
- الإدامة.
- البحث.

- الوصول.
- الاسترجاع.
- المكان.

وأشار مكليود الى نوعين من وحدات الخزن وهما:

- الخزن التتابعي: الياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.
- أما النوع الثاني هو الخزن للوصول المباشر: يستخدم هذا النوع للقراءة و الاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة، لأنه لا بد من توفر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل.

خامسا: توزيع المعرفة Knowledge Distribution

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر والتعلم، والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، بالإضافة الى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، وكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ يشجع على تقاسم المعرفة، وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية الى صريحة وتشجيعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع التي لها دورا في تقاسم المعرفة. وعلى أية حال فإن عملية التوزيع تتضمن:

- التوزيع والنشر؛
- المشاركة؛
- التدفق؛
- النقل؛
- التحريك.

وطبقا لـ Heising & vorbeck فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

- وكلاء المعرفة؛
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت)؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

سادسا: تطبيق المعرفة

تأتي المعرفة من خلال العمل وتتطلب كثيرا من التعليم الذي يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب تطبيق المعرفة بالمقام الأول، فلا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الذي لا يخطأ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف، فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة فهو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية الى:

• الاستعمال؛

• إعادة الاستعمال؛

• الاستفادة؛

• التطبيق.

ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق المعرفة ما يلي:

• الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛

• التدريب الفرقي وبالاعتماد على الخبراء المتمرسين؛

• مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي؛

• اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

سابعاً: تنظيم المعرفة

تم تناول تنظيم المعرفة من يقبل العديد من الباحثين في حقل إدارة المعرفة بقصد الإشارة الى تصنيف المعرفة، والفهرسة والتبويب، ورسم خرائط المعرفة ، لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا إن لم يكن معدوماً، فعملية التنظيم في غاية الأهمية لأنها تساعد الاشخاص على تحقيق الوضوح الكافي، فعدم حصول الأفراد على الوضوح الكافي يؤدي الى ضعف مساهمتهم الإبداعية داخل المؤسسة، فهم بحاجة الى معرفة كيفية تصنيف وتنظيم المعرفة حتى يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها، والتبويب يشير إلى وضع المعرفة في قواعد معرفية بصيغة (إذا.....فان) (Then.....If)، وهي تحتوي على معرفة تستخدمها النظم الخبيرة في صياغة القرارات، هذه القواعد تصف كيفية إتمام استخدام المعرف للوصول الى الاستنتاج، لكن البعض يفضل تصنيفها بجداول أو مخططات.

ثامناً: إسترجاع المعرفة وإدامتها

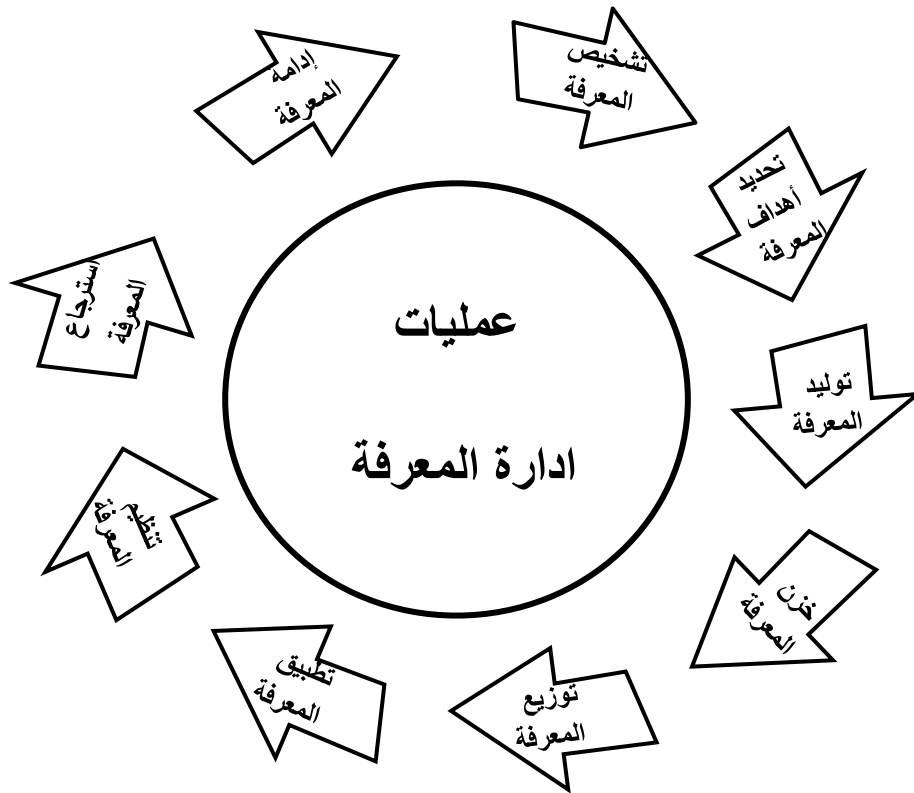
تشير عملية إسترجاع المعرفة الى العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول الى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقل وقت، بهدف استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات واستخدامها في تغيير وتحسين عمليات الأعمال، وإن مدى الاستفادة من المعرفة يرتكز على القدرة على إسترجاع ما هو معروف وماجري تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية، وهي ليست سهلة ومتاحة، وتعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب المعرفة، وتبرز أهميتها عند استخدام الذكاء الصناعي.

أما في ما يتعلق بإدامة المعرفة فقد تم تناولها من قبل الباحثين للإشارة إلى عمليات التلقيح، النمو، التغذية، فهذه العمليات ترفع من جاهزية المعرفة في كل وقت.

ويشير Turban, et al إلى طريقتين للفحص والإدامة وهما:

- التفكير للأمام: ويتم ترتيبها بشكل متتابع وتستمر عملية الفحص لاستبعاد المتقدمة منها؛
- التفكير المعكوس: ويتم اختيار قاعدة ما وتتسبب إلى المشكلة المراد حلها.

وفيما يلي شكل يمثل نموذج عمليات ادارة المعرفة:



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص134

شرح الشكل(01): يوضح الشكل العمليات الاساسية لإدارة المعرفة وترتيبها التسلسلي.

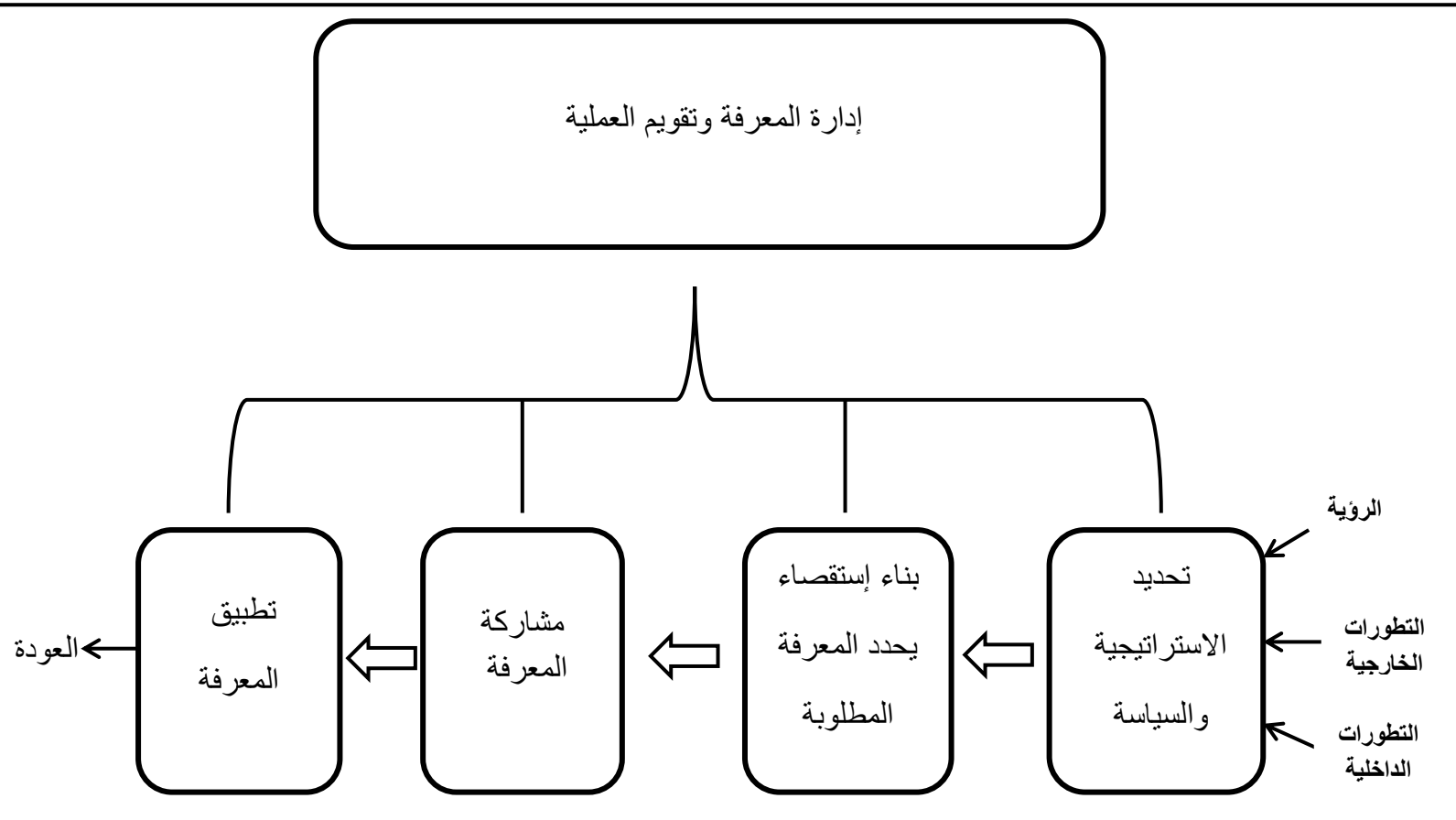
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في استراتيجيتها وافترضاها الأساسية، وفي ما يأتي سنعرض بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة

أولاً: نموذج سلسلة القيم المعرفية

ويرى كل من بوتس Bots وبروجين Bruijin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 234):

الشكل(01-02): يوضح سلسلة القيم المعرفية



المصدر: ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص235
 شرح الشكل(02): يستمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني/تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

ثانياً: نموذج Marquardt

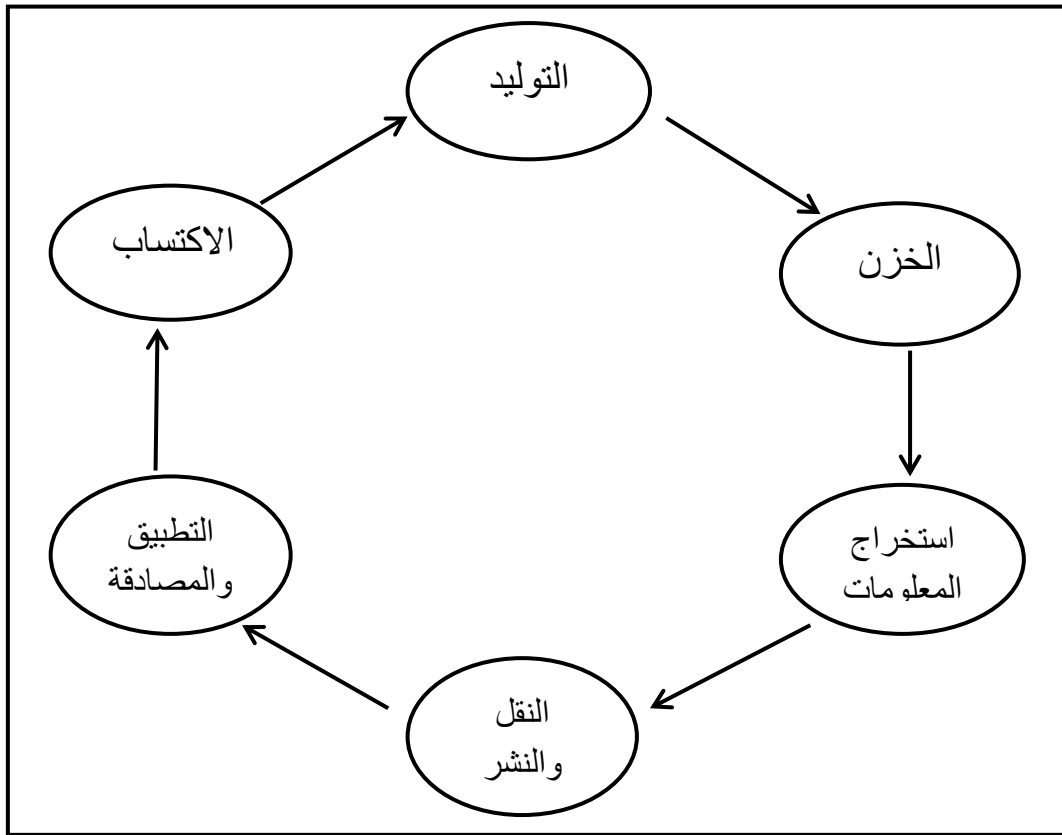
اقترح Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة للمستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 237):

1. الاكتساب؛

2. التوليد؛
3. الخزن؛
4. استخراج المعلومات وتحليلها؛
5. النقل والنشر؛
6. التطبيق والمصادقة.

الشكل التالي يمثل نموذج إدارة المعرفة عند marquardt

الشكل (01-03): نموذج إدارة المعرفة عند marquardt

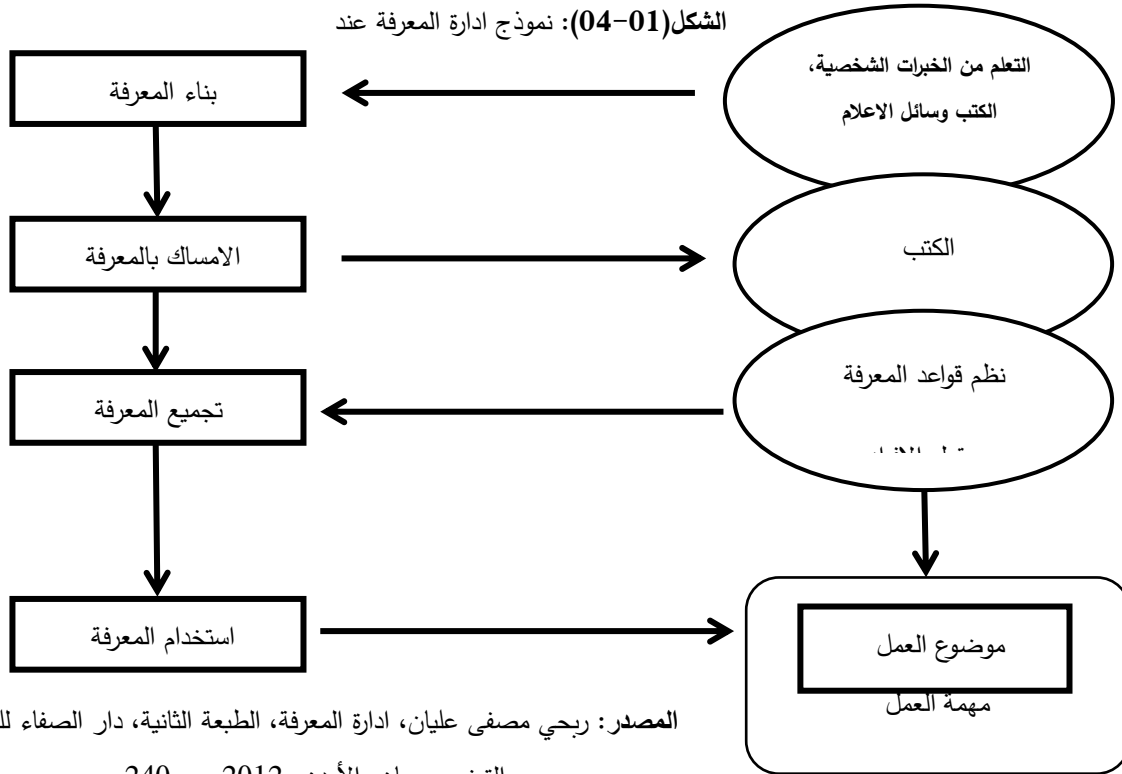


المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص238
شرح الشكل (03): يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ثالثاً: نموذج Wiig:

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

ويقدم Wiig نمودجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة والاحتفاظ بالمعرفة وتجميع المعرفة واستخدام المعرفة. وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الإستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من شبكات الخبرة وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة. ويركز نموذج Wiig على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة و الأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات (عليان، ادارة المعرفة، 2012، صفحة 239).



يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد وعلى الصعيد النظري فان هذه الوظائف يمكن أن تتشابه بينما تكون مختلفة تماما على الصعيد العملي.

رابعا: نموذج Jason & Cupta:

قدم كل من Jason & Cupta (2002) نموذجا لإدارة المعرفة، إنطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز. ويفترض هذا النموذج خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على التالي (عليان، ادارة المعرفة، 2012، الصفحات 248-249):

1. الحصاد Harvesting: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.
2. التنقية Filtering: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة، ومن ثم تنقيتها. وبناءا عليه يجب على المنظمة ان تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.
3. الترتيب Configuration: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الإستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتمييزها ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
4. النشر Dissemination: تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يوثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.
5. التطبيق application: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: معوقات ومشاكل إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي (الجاموس، 2013، صفحة 79):

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
 2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها و مردوداتها لم تفحص بعد.
 3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟
- ويرى الكبيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (Sutton & Feffer) حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات وهي (الجاموس، 2013، الصفحات 80-81):
1. عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.

2. إحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
3. عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها في تباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
4. التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
5. عدم الإهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن إن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
6. التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو إن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية و افتقار بعض المنظمات إلى الافراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها وبذلك يصبح وتوليد المعرفة و تخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة.
7. شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
8. قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو اثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تطرقنا في فصلنا هذا إلى نظرة مختصرة حول المعرفة و إدارة المعرفة، نستخلص إلى أن المؤسسات ومهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان زمن قيامها (ماضيا، حاضرا) تعتمد على المعرفة والتي يمكن أن يكون مصدرها داخليا بمعنى يتم إنشاؤها داخل حدود المؤسسة، أو خارجيا بمعنى تم الحصول عليها من خارج حدود المؤسسة، حيث تتم الاستفادة منها بشتى الطرق الممكنة، وذلك عن طريق تطويرها وتمييزها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما تسعى المؤسسات دائما إلى الحصول على الموارد المعرفية المتميزة و اللازمة لبقائها واستمرارها، حيث تلاقي بعض المؤسسات نهايتها في حال لم تتمكن من الوصول إليها. لذا فإن المعرفة كانت ومازالت ذات أهمية بالغة في منظمات الأعمال.

الفصل الثاني:

مدخل لإدارة المخاطر

تمهيد:

نظراً لتعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها الغالبية العظمى من منظمات العصر الحالي نتيجة السرعة والتلاحق في شتى المجالات، لجأت العديد من المؤسسات 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 المؤسسة، إذ برز نتيجة لذلك ما يسمى بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. وقد اقتتعت الإدارة الحديثة في العديد من المؤسسات أن النجاح طويل الأمد والبقاء على قيد الحياة للمؤسسة يشمل العلاقة بين الكوادر المزودة بالمعرفة والإنتاجية، وكيفية ادارة المخاطر. ومن خلال فصلنا هذا سنتطرق الى دراسة إدارة المخاطر وفق للمباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر؛

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

تختلف الأخطار من حيث طبيعتها ونوعيتها وهنا تبرز أهمية إدارة المخاطر التي تباين المختصون في تعريفها، والتي تهدف إلى تغطية الاخطار التي تواجه المؤسسة عن طريق مجموعة من المراحل والخطوات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق:

1. اكتشاف الخطر؛

2. تحليله؛

3. قياسه؛

4. تحديد وسائل مواجهته تم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة.

ويرتكز مفهوم إدارة المخاطر على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما ويرتكز هذا المفهوم على خفض التكاليف المصاحبة للخطر ومن أهم هذه التكاليف ما يلي:

1. تكاليف التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر)؛

2. تكاليف الفرصة البديلة؛

3. التكاليف المعنوية او النفسية؛

4. الخسائر المادية المصاحبة للخطر؛

5. الخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر.

ومن هنا نلاحظ أن أسهل التكاليف قياساً هي الخسائر المادية والخسائر الفعلية، اما التكاليف المعنوية أو تكاليف الفرصة البديلة فإنه يصعب قياسها، و أما خسائر التحكم في الخطر فيمكن أن يتم تخفيضها عن طريق تدريب العاملين مثلاً (شقيري ، محمود، وسيم، و سوزان، 2012، الصفحات 26-27).

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر

من خلال تنفيذ خطة لإدارة المخاطر والنظر في الأحداث والمخاطر المحتملة المختلفة قبل حدوثها، يمكن للمؤسسة توفير المال وحماية مستقبلهم. وذلك لأن وجود خطة قوية لإدارة المخاطر ستساعد الشركة على وضع إجراءات لتجنب التهديدات المحتملة، وتقليل تأثيرها إلى الحد الأدنى في حالة حدوثها والتعامل مع النتائج المترتبة. ستنجح هذه القدرة على فهم المخاطر والسيطرة عليها مما يعطي ثقة أكبر فيما يتعلق بقرارات أعمالها.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد الشركات القوية التي تركز بشكل خاص على إدارة المخاطر من تحقيق أهدافها (academy04، 2020).

المطلب الثاني: خطوات أو مراحل إدارة الأخطار

تهدف إدارة الخطر أساساً إلى اختيار السياسات الملائمة أو المناسبة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر أو التخلص منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك عادة في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة والعائد المتوقع منها ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة الخطر من خلال المرور في المراحل أو الخطوات التالية (عيد احمد و السيفو، 2009، صفحة 56 إلى 64):

1. تحديد الأهداف:

إن أول خطوة في كيفية إدارة الخطر هي تحديد الأهداف و تحديد احتياجات المنشأة من برامج إدارة الخطر، حيث تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة الخطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

2. اكتشاف وتحديد الأخطار:

حيث تقوم إدارة الخطر بالمؤسسة بدراسة اوجه النشاط المختلفة من إنتاج وتخزين وتسويق وشراء وبيع، و تدريب العاملين على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المنشأة سواء كانت اخطار قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة المخاطر و الإدارات الأخرى في المؤسسة بضمان حصولها على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات تتعلق بي نواحي النشاط في المؤسسة.

3. تقييم الأخطار وتصنيفها:

على إدارة الخطر تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها و تحديدها، ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر مع (معدل تكرار الخطر) وكذلك قياس شدة (وطأة) الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر، وبذلك يتوجب على القائمين على تصميم برامج إدارة الأخطار ضرورة التمييز بين الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المنشأة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة.

4. دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة الأخطار:

بعد أن يتم تحديد الأخطار واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه الأخطار تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير إدارة الأخطار بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة الأخطار بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية الأخطار التي تتعرض لها المنشأة، ومن الطرق المتاحة أمام مدير الخطر لمواجهة الأخطار أو مواجهة الخسائر المترتبة على تحقيقها:

(أ) تجنب الأخطار، ولكن يتم التجنب بشكل جزئي، حيث انه كل الأخطار لا يمكن تجنبها.

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

ب) الاحتفاظ بالخطر ويتم ذلك اما عن طريق تكوين الاحتياطيات أو بدون تكوين أي احتياطيات وذلك حسب طبيعة الأخطار التي تتعرض لها المنشأة والقائمين على إدارة الأخطار.

ج) نقل الخطر إلى شركات التأمين أو إلى جهات أو هيئات أخرى عن طريق العقود مثل عقود الإيجار، عقود التشييد، عقود النقل، عقود التوريد.

د) تخفيض الخطر اما عن طريق منع وقوع الخطر كلياً أو التقليل من فرص وقوعه أو التخفيف من حدة نتائج تحقق الخطر أو التحكم فيا لخطر بواسطة الحد من معدل التكرار وتخفيض درجة الخطورة وطأة الخطر، ويتم ذلك من خلال وسائل الوقاية والمنع.

5. إختيار السياسة او الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر:

بعد أن يتم تحليل وتصنيف وتقييم الأخطار التي تتعرض لها المنشأة ثم دراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع هذه الأخطار تأتي مرحلة اختيار أنسب وسيلة لإدارة هذه الأخطار وكيفية التعامل مع الخطر، ويتم ذلك في ضوء تقييم وقياس الأخطار ومن خلال محورين أساسيين هما: معدل تكرار الخطر أو الخسارة lose frequency وشدة (وطأة) الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر lose severity.

6. تنفيذ القرار المختار:

بعد دراسة الطرق المختلفة للتحكم في المخاطر واختيار الطريقة المناسبة التي استقر عليها مدير إدارة الخطر، فإنه يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر (وسائل الوقاية والمنع) فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر إلى شركة التأمين فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤمن، واختيار شركة التأمين المناسبة بما يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

7. مراجعة وتقييم برنامج إدارة الأخطار:

يحتاج برنامج إدارة الأخطار إلى المراجعة والتقييم الدوري نتيجة لاحتقال ظهور اخطار جديدة والرغبة في التغطية أو اكتشاف أخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر

لإدارة الأخطار العديد من الأهداف الهامة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما (عيد احمد و السيفو، 2009، صفحة 50 إلى 53):

اولا: الاهداف التي تسبق تحقق الخسائر

في أي منشأة هناك العديد من الأهداف لإدارة الخطر التي تسبق تحقق الخسائر، وأهم هذه الأهداف هي:

1. الاقتصاد:

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

ويعني ذلك أن المنشأة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل لمصروفات برامج الامان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة الخطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

2. تخفيض القلق:

حيث أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلقا كبير أو خوف لمدير الخطر، فمثلا الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير الخطر، و مدير الخطر يحاول أن يخفض هذا القلق والخوف المرتبط بلوحدات المعرضة للخسارة، وهذا هدف أكثر تعقيدا.

3. مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة:

وهذا يعني أن المنشأة يجب أن تقي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المنشأة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار.

ثانيا: الأهداف التي تلي تحقق الخسارة

1. بقاء المنشأة:

يعني بقاء المنشأة بعد تحقق الخسارة، حيث يمكن للمنشأة على الأقل أن تعيد جزء أن من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة إذا أرادت الاستمرار، حيث تستهدف إدارة الخطر إلى وضع حد اقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.

2. استمرارية العمليات:

بمعنى ضمان استئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث حيث تكون فترة التوقف قصيرة جدا.

3. استقرار العوائد:

حيث ترغب المنشأة في الاحتفاظ بأرباحها على الاسهم بعد تحقق الخسارة ويتم الحافظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الأخطار عنده حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط كليا تماما بهدف استمرارية العمليات.

4. الاستمرار في النمو:

المنشأة يمكنها الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الاستحواذ والاندماج. ويمكن ضمان النمو المستمر للمنشأة من خلال ضمان مصادر التوريد احتياجات المنشأة في حالة تعرضها للحادث.

5. المسؤولية الاجتماعية:

عن طريق تخفيض أثر هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع.

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

- بينما يرى البعض أن أهم أهداف إدارة الخطر تتمثل في ما يلي:
- محاولة منع حدوث خسائر مالية شديدة ينهار معها المشروع؛
 - اختيار وسائل غير مكلفة لمواجهة الخطر؛
 - تخفيض معدلات الحوادث وكذلك معدلات حجم الخسائر؛
 - تطوير وسائل تحليل تكلفة الأخطار؛
 - تعظيم الربح في الأجل الطويل وخفض درجة الخطورة بالإضافة إلى التقييم الدوري لنتائج برامج إدارة الخطر.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر

المطلب الأول: أنواع المخاطر

تواجه المؤسسات جميع أنواع المخاطر، يمكن أن يتسبب بعضها في خسارة جسيمة في الأرباح أو حتى الإفلاس. ولكن في حين أن جميع المؤسسات الكبيرة لديها أقسام "إدارة مخاطر" واسعة النطاق، فإن المؤسسات الصغيرة تميل إلى عدم النظر إلى المشكلة بهذه الطريقة المنهجية.

1. المخاطر الاستراتيجية:

يعلم الجميع أن المؤسسة الناجحة تحتاج إلى خطة عمل شاملة ومدروسة جيداً. ولكن من الحقائق أن الأشياء تتغير، وقد تبدو أفضل خطط المؤسسة في بعض الأحيان وكأنها قديمة جداً بسرعة كبيرة. هذه مخاطرة إستراتيجية. إنه خطر أن تصبح إستراتيجية المؤسسة أقل فاعلية وأنها تكافح للوصول إلى أهدافها نتيجة لذلك. قد يكون ذلك بسبب التغيرات التكنولوجية، أو دخول منافس جديد قوي إلى السوق، أو التحولات في طلب العملاء، أو الارتفاع الحاد في تكاليف المواد الخام، أو أي عدد من التغييرات الأخرى واسعة النطاق. التاريخ مليء بأمثلة المؤسسات التي واجهت مخاطر استراتيجية. تمكن البعض من التكيف بنجاح. لم يفعل الآخرون.

ومن الأمثلة الكلاسيكية على ذلك مؤسسة كوداك، التي كان لها مثل هذا المكانة المهيمنة في سوق التصوير الفوتوغرافي للأفلام، حيث عندما اخترع أحد مهندسيها كاميرا رقمية في عام 1975، رأت في الابتكار تهديداً لنموذج أعمالها الأساسي، وفشلت في تطويره.

من السهل أن نقول بعد فوات الأوان بالطبع، ولكن إذا قامت Kodak بتحليل المخاطر الاستراتيجية بعناية أكبر، لكانت قد خلصت إلى أن شخصاً آخر سيبدأ في إنتاج الكاميرات الرقمية في نهاية المطاف، لذلك كان من الأفضل لـ Kodak تفكيك أعمالها الخاصة بدلاً من مؤسسة أخرى للقيام بذلك.

أدى عدم التكيف مع المخاطر الإستراتيجية إلى إفلاس كوداك. وخرجت لاحقاً من الإفلاس كمؤسسة أصغر بكثير تركز على حلول التصوير الخاصة بالمؤسسات، ولكن إذا كانت قد أحدثت هذا التحول في وقت أقرب، لكان بإمكانها الحفاظ على هيمنتها.

ومع ذلك، لا يجب أن تكون مواجهة المخاطر الإستراتيجية كارثية دائماً. فمؤسسة Xerox، التي أصبحت مرادفاً لمنتج واحد ناجح بشكل كبير، وهو آلة تصوير المستندات Xerox. كان تطوير الطباعة بالليزر خطراً استراتيجياً على موقع Xerox، ولكن على عكس Kodak، كانت قادرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وتغيير نموذج أعمالها. أصبحت الطباعة بالليزر خط أعمال بمليارات الدولارات لـ Xerox، ونجت المؤسسة من المخاطر الإستراتيجية.

2. مخاطر الامتثال:

هناك دائماً خطر أن المؤسسة ستواجه لوائح إضافية في المستقبل. ومع توسع عملها، قد تجد نفسها بحاجة إلى الامتثال للقواعد الجديدة التي لم تنطبق عليها من قبل.

على سبيل المثال، لنفترض وجود مزرعة عضوية في كاليفورنيا، وتبيع منتجاتها في متاجر البقالة عبر الولايات المتحدة. تسير الأمور على ما يرام لدرجة أنها قررت التوسع في أوروبا والبدء في البيع هناك. هذا جيد، لكنها أيضاً تتحمل مخاطر امتثال كبيرة. الدول الأوروبية لديها قواعد سلامة الغذاء الخاصة بها، وقواعد وضع العلامات، وغير ذلك الكثير. وإذا أنشأت المزرعة مؤسسة تابعة في أوروبا للتعامل مع كل ذلك، فستحتاج إلى الامتثال لقواعد المحاسبة والضرائب المحلية. قد يؤدي تلبية كل تلك المتطلبات التنظيمية الإضافية إلى تكلفة كبيرة للعمل.

حتى إذا لم يتوسع عملها جغرافياً، فلا يزال بإمكانها تحمل مخاطر امتثال جديدة بمجرد توسيع خط إنتاجها. لنفترض أن هذه المزرعة في كاليفورنيا بدأت في إنتاج النبيذ بالإضافة إلى الطعام. يفتح بيع الكحول أمامك مجموعة كاملة من اللوائح الجديدة التي قد تكون باهظة الثمن.

وأخيراً، حتى إذا ظل عملها دون تغيير، فقد تتعرض للقواعد الجديدة في أي وقت. ربما تتطلب منها قاعدة جديدة لحماية البيانات تعزيز أمن موقع الويب الخاص بها، على سبيل المثال. أو تعني لوائح سلامة الموظفين أنها بحاجة إلى الاستثمار في معدات جديدة أكثر أماناً في مصنعها. أو ربما تكون قد انتهكت قاعدة دون قصد، وعليها دفع غرامة. كل هذه الأشياء تنطوي على تكاليف، وتمثل مخاطر امتثال لعملها.

في الحالات القصوى، يمكن أن تؤثر مخاطر الامتثال أيضاً على مستقبل العمل، وتصبح أيضاً خطراً إستراتيجياً. كشركات التبغ التي تواجه قيوداً جديدة على الإعلانات، على سبيل المثال، أو خدمات مشاركة الموسيقى عبر الإنترنت في أواخر التسعينيات والتي تمت مقاضاتها بسبب انتهاك حقوق النشر ولم تتمكن من الاستمرار في العمل. يتم تقسيم هذه المخاطر إلى فئات مختلفة، لكنها غالباً ما تتداخل.

3. مخاطر التشغيل:

تشير المخاطر التشغيلية إلى فشل غير متوقع في العمليات اليومية للمؤسسة. قد يكون عطلاً تقنياً ، مثل انقطاع الخادم ، أو قد يكون ناتجاً عن الأشخاص أو العمليات.

في بعض الحالات ، يكون للمخاطر التشغيلية أكثر من سبب. على سبيل المثال ، ضع في اعتبارك خطر قيام موظف ما بكتابة مبلغ خاطئ على شيك ، ودفع 100000 دولار بدلاً من 10000 دولار من حسابات المؤسسة.

هذا فشل (الموظف) ، ولكنه فشل (العملية) أيضاً. كان من الممكن منعه من خلال وجود عملية دفع أكثر أماناً ، على سبيل المثال السماح لعضو ثانٍ من الموظفين بالتدقيق بكل دفعة كبيرة ، أو استخدام نظام إلكتروني من شأنه تحديد المبالغ غير العادية للمراجعة.

في بعض الحالات، يمكن أن تنشأ المخاطر التشغيلية أيضاً من أحداث خارجة عن إرادة المؤسسة، مثل كارثة طبيعية، أو انقطاع التيار الكهربائي، أو مشكلة في مضيف موقع الويب الخاص بها. يندرج أي شيء يعيق العمليات الأساسية للمؤسسة ضمن فئة المخاطر التشغيلية.

في حين أن الأحداث نفسها قد تبدو صغيرة جداً مقارنة بالمخاطر الإستراتيجية الكبيرة، لا يزال من الممكن أن يكون للمخاطر التشغيلية تأثير كبير على المؤسسات. لا يقتصر الأمر على تكلفة إصلاح المشكلة فحسب، بل يمكن أن تمنع المشكلات التشغيلية أيضاً تسليم طلبات العملاء أو تجعل من المستحيل الاتصال بالمؤسسة، مما يؤدي إلى خسارة الإيرادات وإلحاق الضرر بسمعتها.

4. المخاطر المالية:

معظم فئات المخاطر لها تأثير مالي، من حيث التكاليف الإضافية أو الإيرادات المفقودة. لكن فئة المخاطر المالية تشير تحديداً إلى الأموال المتدفقة داخل وخارج المؤسسة، وإمكانية حدوث خسارة مالية مفاجئة. على سبيل المثال ، لنفترض أن نسبة كبيرة من إيرادات المؤسسة تأتي من عميل كبير واحد، وقامت بتمديد رصيد لمدة 60 يوماً لذلك العميل. في هذه الحالة، لديها مخاطر مالية كبيرة. إذا كان هذا العميل غير قادر على الدفع، أو أخر الدفع لأي سبب من الأسباب، فإن عملها في مشكلة كبيرة.

يؤدي وجود الكثير من الديون أيضاً إلى زيادة المخاطر المالية، خاصةً إذا كان الكثير منها عبارة عن ديون قصيرة الأجل مستحقة في المستقبل القريب. وماذا لو ارتفعت أسعار الفائدة فجأة وبدلاً من دفع 8% على القرض، فأنها تدفع الآن 15%؟ هذه تكلفة إضافية كبيرة لعملها، ولذا فهي تُحسب على أنها مخاطرة مالية.

تزداد المخاطر المالية عند ممارسة الأعمال التجارية على المستوى الدولي. لنعد إلى مثال مزرعة كاليفورنيا التي تباع منتجاتها في أوروبا. عندما تحقق مبيعات في فرنسا أو ألمانيا، تأتي إيراداتها باليورو، وتأتي مبيعاتها في المملكة المتحدة بالجنيه الإسترليني. تتقلب أسعار الصرف دائماً، مما يعني أن المبلغ الذي تتلقاه الشركة بالدولار

سيتغير. يمكن للشركة أن تحقق المزيد من المبيعات في الشهر المقبل، على سبيل المثال، لكنها تحصل على أموال أقل بالدولار. هذه مخاطرة مالية كبيرة يجب أخذها في الاعتبار.

5. مخاطر السمعة:

هناك العديد من أنواع الأعمال المختلفة، لكن هناك قاسماً مشتركاً بينهم جميعاً، بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فإن سمعتها هي كل شيء.

إذا تضررت سمعتها، فسترى خسارة فورية في الإيرادات، حيث يصبح العملاء حذرين من التعامل معها. لكن هناك تأثيرات أخرى أيضاً. قد يصاب موظفوها بالإحباط وقد يقررون المغادرة. قد تجد صعوبة في تعيين بدائل جيدة، لأن المرشحين المحتملين قد سمعوا عن سمعتها السيئة ولا يريدون الانضمام إليها. قد يبدأ الموردون في تقديم شروط أقل تفضيلاً لها. قد يقرر المعلنون أو الرعاة أو الشركاء الآخرون أنهم لم يعودوا يرغبون في التعامل معها.

يمكن أن تتخذ مخاطر السمعة شكل دعوى قضائية كبرى، أو استدعاء منتج محرج، أو دعاية سلبية عن المؤسسة أو عن موظفيها، أو انتقاد بارز لمنتجاتها أو خدماتها. وفي هذه الأيام، لا يتطلب الأمر حتى حدثاً كبيراً لإلحاق الضرر بالسمعة، قد يكون موتاً بطيئاً من خلال آلاف التغريدات السلبية ومراجعات المنتجات عبر الإنترنت (Blackman، 2014).

المطلب الثاني: إدارة المخاطر وإستمرارية 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 وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية). بينما تستخدم إدارة المخاطر لتقادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط الاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلاً إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما ولا يجوز فصليهما. فعلمية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي (ويكيبيديا، 2021):

- 1) المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين.
- 2) إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

- 3) تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقوم إدارة المنشآت، والعمليات التي تقوم بها يوما بيوم.
- 4) العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.
- 5) تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
- 6) إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
- 7) حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

المطلب الثالث: وسائل مواجهة المخاطر

بعد أن يقوم مدير الخطر بتحديد وقياس الأخطار فإنه يقوم بتحديد السياسة أو السياسات التي سيتم التعامل بها مع هذه الأخطار، ويقصد بسياسات إدارة الخطر تلك الأساليب العلمية التي يتقرر إتباعها بعد دراسة وتحليل القرارات وما ينتج عنها من أخطار وبعد أن يتأكد متخذ القرار من مقدرته على ممارسة تلك القرارات وهذه الأخطار.

وفيما يلي شرح موجز لأهم وسائل مواجهة الخطر (عيد احمد و السيفو، 2009، الصفحات 64-78):

1. سياسة تجنب الخطر:

يرى البعض أن هذه السياسة من أهم طرق مجابهة الخطر فعالية استنادا إلى أن اتباعها يؤدي في نظرهم إلى انعدام الخطر كليا. في حين يرى البعض الآخر أنها تمثل إحدى الطرق السلبية التي تؤدي بالفرد أو المشروع إلى الابتعاد عن اتخاذ القرارات التي ينتج عنها أخطار. ويرى البعض الآخر ضرورة استبعادها من مجموعة السياسات الخاصة بإدارة الخطر واعتبارها مجرد قرار سلبي يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار الذي يوجد نوعا من الخطر، ويطلق عليها مجازا سياسة عدم إدارة الخطر.

ونظرا لانتشار الخطر وتغلغله في كل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية للفرد الأمر الذي يجعل عملية التجنب الكلي للخطر من الأمور المستحيلة، لذا فإن اتباع هذه الطريقة في إدارة الأخطار يكون في نطاق ضيق جدا وينحصر استخدامها في مجال التجنب الجزئي وخير مثال على هذه الطريقة يتمثل في رغبة الفرد أو المنشأة في تأجير بدلا من التملك بهدف تجنب أخطار التملك.

وتصبح طريقة تجنب الخطر ضرورية في الحالات التي تزيد فيها الأعباء المالية المترتبة على تحمل الخطر عن المزايا المتوقع الحصول عليها من وراء ذلك.

2. سياسة تحمل الخطر:

تقوم سياسة افتراض الخطر وتحمله على قبول الفرد للخطر المعرض له واستعداده لتحمل نتائجه من خسائر مالية وذلك قد يكون بدون تخطيط مسبق او قد يكون بتخطيط مسبق.

أولاً: تحمل خطر بدون تخطيط مسبق:

في ظل هذا الأسلوب يتم افتراض الخطر وتحمله بشكل عفوي دون تخطيط او حتى ادراك مسبق بالخطر وعواقبه وذلك لعدم شعور الفرد بأهمية الخطر وربما لجهله اساسا بوجوده وفي حالات أخرى يتم تحمل الخطر اختياريا، يمكن ذلك بإرادة الفرد الكاملة وبرغم معرفته بالخطر وأبعاده، وقد يتم تحمل الخطر من قبل الفرد اجباريا نظرا لغياب البديل او صعوبته او ارتفاع تكلفته.

ويتم استخدام اسلوب تحمل الخطر بدون تخطيط مسبق في الحالات الآتية :

- في حالة الاخطار التي يترتب على تحققها خسائر مالية بسيطة بحيث يمكن للفرد تحملها دون مشقة او عبء.
- في حالة ارتفاع تكلفة الطرق الأخرى البديلة او في حالة عدم وجود بديل اخر.
- في الحالات التي يسعى الفرد فيها الى الخطر ويكون مستعدا لتحمل ما قد يترتب على تحققه من خسارة بهدف ارضاء نوازعه النفسية والعاطفية.

ثانياً: تحمل الخطر مع وجود تخطيط مسبق:

يعترض البعض على تسمية هذه الطريقة باصطلاح (التأمين الذاتي) وحجته في ذلك ان الية التأمين تعني نقل الخطر، حيث أنه لا يفترض ان ينقل الانسان الخطر لنفسه ولذلك فهما يريان انه لا جدال في كون التأمين الذاتي مستحيلا.

وقد اتفق معظم الكتاب على ان هذه السياسة تصلح بالنسبة للمشروعات التجارية او الصناعية اذا ما توافرت لها الظروف والاوزاع التالية:

- ان تكون المنشأة كبيرة الحجم بحيث يكون هناك عدد كبير من الوحدات المعرضة لخطر معين، حتى يمكن التنبؤ بحجم الخسارة المتوقعة واحتمالات تحقق الخطر بدرجة عالية من الدقة استنادا الى قانون الاحداد الكبيرة.
- توزيع الاخطار وانتشارها جغرافيا وزمنيا بحيث لا يكون هناك اخطار مركزة، وما يترتب على تكز الاخطار من تأثير سيء على حجم الخسائر المتوقع في حالة تحقق الخطر.
- توافر امكانية تخصيص مبالغ نقدية بشكل منتظم (تكوين احتياطي لمقابلة الخسائر المتوقعة) يتم تحديده بأسلوب علمي واستثماره في مجالات استثمارية معينة يسهل تحويلها الى صورة نقدية بسرعة وبدون التعرض لخسارة كبيرة.

3. التامين التبادلي او التعاوني:

هو مجرد طريقة لاقتسام الخسارة او توزيعها حيث يتم الاتفاق مسبقا بين الافراد المعرضين لخطر معين على اقتسام الخسارة التي تلحق بأي منهم نتيجة تحقق هذا الخطر، وتتسم هذه السياسة بوجود روح التعاون من خلال الاتفاق المسبق بين الافراد على الاشتراك في تعويض الخسارة التي تصيب احدهم صاحب الحظ السيئ بدلا من ان يتحملها وحده.

ومن الجدير بالذكر ان هذه السياسة لا تؤثر في الخطر وعوامله او مكوناته المختلفة الا انها تقلل من حجم الخسائر المالية المتوقعة، فهي بذلك انما تتخفف درجة الخطر بالنسبة للفرد او المشروع لكونه يتحمل خسارة اقل.

4. سياسة تحويل الخطر:

وتعني هذه السياسة ان يتفق طرف معرض للخطر مع طرف اخر لديه القدرة والاستعداد على درء هذا الخطر ودفعه عنه نظير مقابل معين متفق عليه يدفعه الطرف الاول للطرف الثاني.

ويرى البعض وجود تشابه بين سياسة تحويل الخطر مع امكانية تجنبه في ان اتباع اي من الطريقتين يؤدي الى تجنب الخسارة المالية التي قد تحدث نتيجة لتحقق الخطر. اما ما عدا ذلك فالطريقتان مختلفتان اختلافا جذريا. تتشابه سياسة تحويل الخطر مع طريقة تجنب الخطر في ان اتباع اي من الطريقتين يؤدي الى تجنب الخسارة المالية التي قد تحدث نتيجة لتحقق الخطر، ولكن الطريقتان تختلفان في نواحي عديدة منها:

- طريقة تجنب الخطر تدعو الى عدم الاقدام على ذلك النوع من النشاط الذي يحوي خطرا يراد تجنبه حتى لا يتعرض الشخص للخسارة، بينما طريقة تحويل الخطر لا تستلزم حظر النشاط لتجنب الخسائر المتوقعة وانما تعمل على ان يقوم بتحمل هذه الخسائر من هو اقدر على ذلك.
- اتباع سياسة تحويل الخطر يؤدي الى تشجيع الافراد والهيئات على القيام بمزيد من الاعمال والانشطة المختلفة طالما انه يمكنهم تحويل الاخطار التي لا يرغبون في تحملها الى اخرين، بينما يؤدي اتباع طريقة تجنب الخطر الى انكماش حجم النشاط وعدم قيام اي مشروعات لخدمة المجتمع.

5. سياسة الوقاية واليمنع:

ويميز Williams and Hines بين اتجاهين رئيسيين لإجراءات الوقاية واليمنع كما يلي:

- التحليل الموضوعي او الفني لموضوع الخطر لغرض اكتشاف النواحي الفنية والعوامل الموضوعية الذاتية التي تساعد على وقوع الحادث.
- التحليل الانساني لعلاقات الافراد المرتبطين بموضوع الخطر بغرض اكتشاف العوامل الشخصية المساعدة للخطر.

ويمكن القول أن سياسة الوقاية واليمنع تعتبر من أهم السياسات التي يمكن اتباعها من قبل إدارة الخطر في مواجهة التحديات التي يمكن أن تنتج عن تحقق الخطر.

ويرى البعض أن المقصود بهذه السياسة هو مجموعة الخطط والوسائل والاجراءات التي تؤدي الى منع حدوث الخطر كلية أو التقليل من فرص وقوعه أو التخفيف من حدة نتائج تحققه. وتبدأ سياسة الوقاية واليمنع اصلا قبل مرحلة التخطيط لتنفيذ المشروع، حيث تصاحب هذه السياسة ولادة التفكير في إنشاء المشروع . التي تتم عادة مع دراسة الجدوى الاقتصادية التي بناءا عليها يبدأ التخطيط للمشروع من عدمه.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر

لم يشهد الربط بين إدارتي المخاطر والمعرفة سوى محاولات بحثية محدودة ، وفي تلك المحاولات غالبا ما كان المنهج القائم فيها يركز أكثر على تحديد مخاطر ممارسة إدارة المعرفة بدلا من تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة المعرفة.

المطلب الاول: دور إدارة المعرفة في كيفية إدارة المخاطر

تعتمد أنظمة المعرفة وإدارتها على التفاعلات القائمة بين الأفراد، والتي تتوافق مع التناقل بين المعرفة الضمنية والصرحة على المستوى الفردي والتنظيمي، ويجري في إدارة المخاطر تعبير عن هذا التفاعل من خلال الآتي بيانه(من إعداد الطلبة بالإعتماد على (شقيري ، محمود، وسيم، و سوزان، 2012)):

1. دور إدارة المعرفة في اكتشاف المخاطر: يتم ذلك من خلال وجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى وخاصة إدارة المعرفة والتي تساعدها على دراسة أوجه النشاط المختلفة في المؤسسة (من إنتاج، تخزين، شراء، بيع، تمويل واختيار العاملين وتدريبهم)، كما تمددها بالبيانات والمعلومات التي تخولها على اكتشاف المخاطر التي تحدد بالمؤسسة في الوقت المناسب وبالفعالية اللازمة.
2. دور إدارة المعرفة في تقييم المخاطر: على إدارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدتها ويقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع خسائر معينة وذلك بالإعتماد على ما توصلت إليه عمليات إدارة المعرفة من معلومات حول حجم الخطر وشدته.
3. دور إدارة المعرفة في تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر: بما أن بيئة العمل سريعة التغير تقوم إدارة المعرفة في المؤسسة باستقصاء دوري حول وسائل التحكم المستخدمة وتزويد إدارة المخاطر بما يخصها حول هذه الوسائل والبدايل المتاحة لتمكينها من مراجعة قابلية تطبيقها وكذا فعاليتها عند التعرض للخطر والتعديل عليها واستبدالها إذا بائت بالفشل. كما تقوم إدارة المعرفة باستخراج معلومات تتعلق بطبيعة الخطر وتحليلها ومن ثم مشاركتها مع إدارة المخاطر لاختيار الطريقة المناسبة لتغطية الأخطار.

4. دور إدارة المعرفة في تنفيذ ومراجعة برنامج إدارة المخاطر: من خلال الممارسة والخبرة التي تسجلها إدارة المعرفة يمكن لإدارة المخاطر رؤية مكن الخلل في برامجها وهذا ما يمكنها من إحداث تعديلات ومعالجة القصور. كذلك استثمار المعرفة المتراكمة لاتخاذ قرارات سليمة.

المطلب الثاني: عمليات ادارة المعرفة في التعامل مع المخاطر

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات (التشخيص، تحديد الأهداف، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق والمتابعة) وسوف يتم هنا ربط عمليات إدارة المعرفة باستراتيجيات التعامل مع المخاطر وعلى النحو التالي (أديب و إبراهيم، 2007، الصفحات 16-17):

1. وضع الخطة:

وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي سوف يتم اتباعها للتعامل مع المخاطر، و كل 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 الى السجلات القديمة عند التعرض لمخاطر سابقة.

على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر وأن 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 واخراجها الى حيز الوجود ثم تقييمها واعتمادها واخيراً تطبيقها ومتابعة التطبيق لاكتشاف الأخطاء وتصويبها.

3. التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة تطبيق الخطة على ارض الواقع من خلال اتباع الخطوات المحددة للتخفيف من آثار المخاطر وتتم عملية التقييم لكل خطوة، حيث ان 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:

- من اجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق و فعالة.
- من اجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

المطلب الثالث: مداخل إدارة مخاطرة المعرفة

تواجه جميع المؤسسات المخاطر سواء اكانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، ويمكن لإدارة المعرفة أن تلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة المخاطر وقد طور العديد من الباحثين نماذج لتحسين فاعلية المؤسسة عبر استعمال وتحسين تكنولوجيا المعلومات، وهناك محاولات لتطوير إطار واضح وشامل لشرح كيفية تكامل عمليات إدارة المعرفة وإدارة المخاطر معا.

ويمكن أن تساعد المداخل المقترحة في تطوير عمليات إدارة المخاطر، من خلال تمكين جميع العاملين في المؤسسة من فهم وتبادل المعرفة بشكل أفضل وأكبر، وتتضمن المداخل نموذج عام للعملية، ونموذج للمعلومات الأساسية، ونموذج لتمثيل المعرفة، ولغة مشتركة لوصف المخاطر والإجراءات التصحيحية وذلك لدعم التحليل الكمي للمخاطر ونموذج تنفيذ البرامج.

فإدارة مخاطر المعرفة هي حقل ناتج من تكامل حقل ادارة المخاطر وحقل إدارة المعرفة، يرى الباحثون في هذا المجال أن المعرفة أمر لا بد منه لفهم وإدارة المخاطر، والآتي أهم مداخل إدارة مخاطر المعرفة (إسماعيل و سعدون ، 2018، الصفحات 165-169):

أولا: مدخل Massingham

أجرى Massingham مسحا للعديد من بحوث إدارة المخاطر واستطلع القدرة على توظيف المعرفة في إدارة المخاطر من وجهة نظر متخذي القرار، إذ تبين ان إدارة المخاطرة وحدها لا تعالج مشكلتي عدم الاستقرار البيئي والقيود المعرفية، وحاول الباحثين معالجة المشكلة الأولى عن طريق إستخدام تقنيات وأدوات المعرفة للحد من اللاتأكد.

وحاول Massingham معالجة المشكلة الثانية والمتمثلة في القيود المعرفية عبر دراسة صحة طرق شجرة القرارات لإدارة المخاطر التنظيمية، ووضع طريقة لإدارة المخاطر البديلة المستمدة من بنيات إدارة المعرفة، واستخدام هذه المعرفة لتطوير طريقة بديلة، ويرتكز البديل في إدارة مخاطر المعرفة، والذي يبني عبر إدارة المعرفة مساعدة في التفريق بين طبيعة المخاطر التنظيمية وتحديد أولويات للعمل، وتحسين أساليب شجرة القرارات القائمة من خلال معالجة القيود المعرفية، واستخدام ثلاث بنيات في تطوير النموذج المفاهيمي وهي الفرد، المعرفة، والخصائص التنظيمية.

وقدم Massingham نموذج مفاهيمي لإدارة مخاطر المعرفة المكون من ثلاث خطوات هي: حساب مستوى المخاطر المرتبطة بكل من العمليات الرئيسية للمنظمة، ويأتي بعد ذلك اساليب شجرة القرارات التقليدي، أي احتمال وعواقب حدث غير مرغوب فيه متوقع حدوثه مع إضافة ترجيح على أساس الأهمية النسبية لكل نشاط وحسب مؤشر المخاطرة، وتأتي الخطوة الثانية بحساب مستوى المخاطر المرتبطة بالمعرفة اللازمة لإدارة عوامل

الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

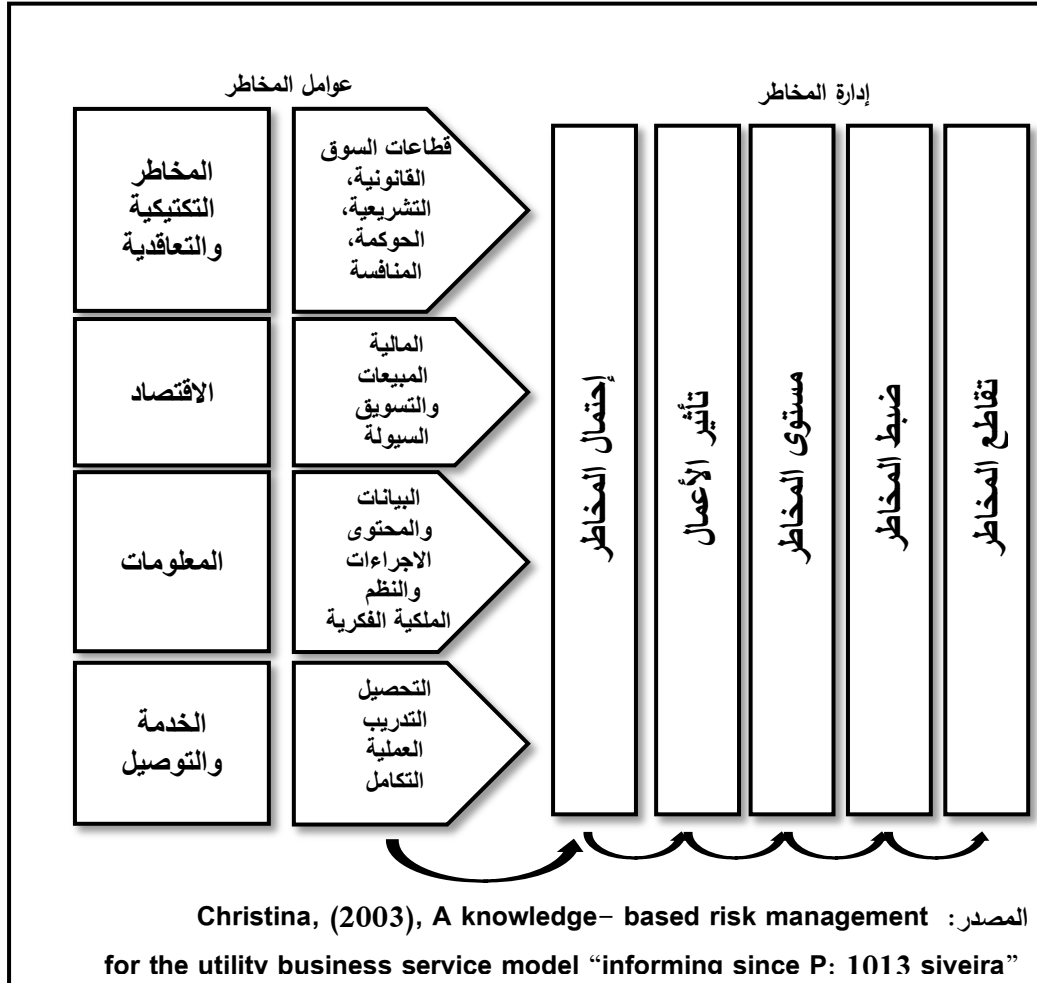
المخاطرة لكل نشاط، والخطوة الثالثة تحديد اولويات المخاطر للعمل على تخفيضها أو الحد منها عبر نتائج الخطوة الأولى والثانية على انفراد ومن ثم مجتمعا.

وبعد إجراء تقييم مؤشر المخاطر يجري تصنيف المخاطر إلى (لا تطاق، غير مقبول، مقبول). والمعرفة وفقا لهذا المدخل تجعل المخاطر قابلة للتعلم عن طريق تحويل المجهول إلى المعلوم، عبر نقل المعرفة لمتخذي القرار، وتحسين إمكانية الوصول إلى المعرفة، ودمج المعرفة في الضوابط والعمليات وتوليد معرفة جديدة.

ثانيا: مدخل silveira

يوضح الشكل (05) إطار إدارة المخاطر القائم على المعرفة الذي اقترحه silveira والغرض من هذا الإطار هو تسهيل احتساب المخاطر وتحسين استجابات الإدارة في تنفيذ الاعمال التي تتطلب بيانات اكثر شمولية، وتوفير القدرة على التحليل النوعي بالاعتماد على عدة عوامل، وكل عامل من العوامل يقسم الى اقسام اخرى، لتقديم تحليل عام ونوعي لاحتمالية حدوث المخاطر، ويجري تحديد احتمال المخاطر وربط تأثيرها في العمل، ومن ثم يجري تحليلها وربطها على مستوى المخاطر. ويجري تحديد الفرص لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، جنبا الى جنب مع الرقابة المحتملة التي يفرضها زبون المنظمة على حالة المخاطر، ومن ثم يجري التعميم على المنظمة بصورة شاملة

الشكل (02-01): إطار إدارة المخاطر القائم على المعرفة



ثالثاً: مدخل Alhawari & et al:

لقد شكلت المنافسة الشرسة ضرورة تنفيذ عملية جديدة لمساعدة المؤسسة على النجاح، نتيجة لذلك اقترح Alhawari & et al نموذج لإطار تكاملي يجمع بين عمليات إدارة المخاطر وإدارة المعرفة، يدعى إدارة مخاطر المعرفة، والغرض منه هو تعزيز عملية تخطيط الاستجابة للمخاطر لتحديد المخاطر وتحليلها وتنفيذها عن طريق الإستفادة من المعرفة المناسبة وذات العلاقة بالمخاطر استناداً إلى غايات المؤسسة وأهدافها. وتتطلب إدارة المعرفة والمخاطر إهتمام كبير في غالبية مؤسسات القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى ذلك، أشار Massingham إلى أن إدارة مخاطر المعرفة هي مجال ناشئ يشير إلى وجود حل للمشكلات المرتبطة بأساليب إدارة المخاطر التقليدية .

واقترح كلا من Alhawari et al اطار عاماً لإدارة المخاطر القائمة على المعرفة، وقدموا منهاجاً جديداً يسهم في تطوير نموذج مخاطر المعرفة من أجل تحسين جودة عمليات إدارة المخاطر.

خلاصة الفصل الثاني:

في نهاية هذا الفصل نستخلص أن إدارة المخاطر من أهم الموضوعات المحددة لتطور المؤسسة الاقتصادية، وأن لإدارة المعرفة دور كبير في كيفية إدارة المخاطر ومواجهتها لضمان البقاء والاستقرار في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

كما يعد نجاح إدارة المخاطر احد مؤشرات نجاح المؤسسة حيث تلعب دورا هاما في تقادي التهديدات والأخطار الموجودة والمحتملة. كما يمكننا أن نستخلص أن مصير المؤسسة متوقف على نجاح أو فشل وسائل وكيفية مواجهة المخاطر.

الفصل الثالث: دراسة
دور إدارة المعرفة في
إدارة المخاطر للمؤسسة
الجزائرية للتأمينات

CAAT

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء اطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود الى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في البحث.

يهدف هذا الفصل الى تحليل قدرة شركة التأمين على المساهمات في إدارة وتغطية الأخطار المختلفة التي يواجهها الافراد والمنشآت من خلال آلية التعويضات، وذلك بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) والتي تعد إحدى أكبر شركات التأمين في الجزائر.

وبغية تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)؛

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)

سنتطرق في هذا المبحث الى تقديم المؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT) بصفة عامة، ثم نتطرق الى تقديم الفرع محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها

سنعرض في هذا المطلب تعريف الشركة الجزائرية للتأمينات بصفة عامة، و الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتعريف الشركة محل الدراسة

أولاً: تعريف و نشأة الشركة الجزائرية للتأمينات

ظهرت مؤسسة CAAT عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات في 30 أبريل 1985 أين كان قطاع التأمينات يتميز باحتكار من طرف الدولة وتخصص الشركات وبالتالي أصبحت الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT مؤسسة عمومية اقتصادية EPE وذات أسهم SPA في أكتوبر 1989 وبهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في 1989/12/24، رفع التخصيص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول CAAT المنافسة. شبكة التوزيع كانت 10 وكالات في بداية 1985 وانتقلت حالياً إلى 09 فروع 155 وكالة. عدد العمال انتقل من 384 عامل في بداية نشاطها إلى 1200 عامل عام 1996 ، ثم إلى 1526 سنة 2007 و حالياً يصل عدد العمال إلى 1611 عامل.

كان رقم أعمال مؤسسة CAAT في سنة 1986 اي بعد سنة من إنطلاق نشاطها يقدر بـ 399,000,000 دينار، وفي سنة 1990 تضاعفت إلى 714,000,000 دينار، وبعد عشرية من انطلاق نشاطها أي في سنة 1995، أين كان يتميز سوق التأمينات باحتكار القلة، حققت CAAT رقم أعمال قدر بأكثر من 3 ملايين دينار وبهذا احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية 23% من سوق التأمينات.

ثانياً: أهداف الشركة

تنوع محفظة الشركة و توسيع نشاطها، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص وغيرهم. تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة الشركات الأخرى مثلاً SAA و CAAR... الخ تشجيع الادخار على المدى الطويل، والمساهمة في الاقتصاد الوطني و توظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.

ثالثاً: تعريف الشركة محل الدراسة

نشأت هذه الشركة في سنة 2004، التي من اختصاصها كل أنواع التأمين الخاص بحوادث النقل (البري والجوي والبحري)، وهي مؤسسة عمومية ذات أسهم، ومع دخولها في استقلالية المؤسسات الاقتصادية أصبحت تمارس كل أنواع التأمين على غرار المؤسسات الأخرى.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

تعتبر هذه الشركة صغيرة من حيث عدد الموظفين العاملين فيها وهو 26 موظف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مدير الوكالة وهو المسؤول عن إدارة الشركة، ومن عمال يشتغلون في مختلف قطاعات المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

1. مصلحة الإنتاج:

تعتبر هذه المصلحة من أهم مصالح الشركة، ففي هذه المصلحة يتم فيها إبرام عقد التأمين بين المؤمن المؤمن والمؤمن له.

وتقوم هذه المصلحة بعدة التأمينات منها ما يلي:

• التأمين الخاص بالسيارات: بحيث يقدم المؤمن له جميع المعلومات اللازمة للقيام بالعملية ومنها الوثائق التالية: البطاقة الرمادية و رخصة سياقة، وقبل إبرام العقد يقوم المؤمن بمعاينة السيارة إن كانت تحمل كل المعلومات التي قدمها المؤمن له ومراقبة حالة سيارة.

إن كان السائق اقل من 25 سنة، فهناك إضافة بنسبة 15% يدفعها المؤمن له، وإذا كانت رخصة سياقة اقل من سنة فهناك النسبة الزائدة هي 25% ومن بيني الضمانات الممنوحة ما يلي:

- الضمانات عن المسؤولية المدنية؛
- الدفاع والمتابعة (لمصاريف التي تدفع للخبير والمحامي وهي أيضا إجباري)؛
- اضرار التصادم والاستخدام كوكيز؛
- السرقة والحريق؛
- انكسار الزجاج؛
- كذلك الضمانات الممنوحة على جميع الأخطار؛
- تختلف مدة التأمين فهناك تأمين لمدة ثلاثة أشهر ولمدة ستة أشهر لمدة سنة.

• التأمين على الأخطار المتنوعة:

ونذكر منها ما يلي:

- التأمين المتعدد الأخطار المهنية؛
- التأمين على الأشخاص أثناء السفر؛
- التأمين على البضاعة؛
- التأمين ضد الكوارث الطبيعية.

2. مصلحة المحاسبة:

يتم على مستوى هذا تسجيل المداخل التي تنتقل من مصلحة الإنتاج، أين تتم عملية التأمين الأولية

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

هذه القيم المدفوعة الأقساط تدخل في صندوق المؤسسة وتأخذ إلى البنك على شكل تحويل بنكي وذلك لتفادي مخاطر السرقة أو الاستخدام للمصالح الشخصية، ومن هذه النقود المدفوعة على شكل أقساط تستعمل لتعويض الزبون المتضرر في حالة حدوث حادث قد تم التأمين عليه و تتم مراقبة الحسابات كل 10 ايام على مستوى الوكالة وبيعت تقرير المراقب إلى المديرية العامة مع جميع البيانات اللازمة، والتي قد تم تسجيلها في دفتر اليومية. كذلك يوجب في هذه المصلحة دفتر العمليات المحاسبية موقع وممضى من طرف المديرية الجهوية تسجل فيه جميع الأرقام و الحسابات الداخلية أو الخارجية أي نفقات والمداخيل.

3. مصلحة الحوادث:

تنقسم هذه المصلحة بدورها إلى قسمين:

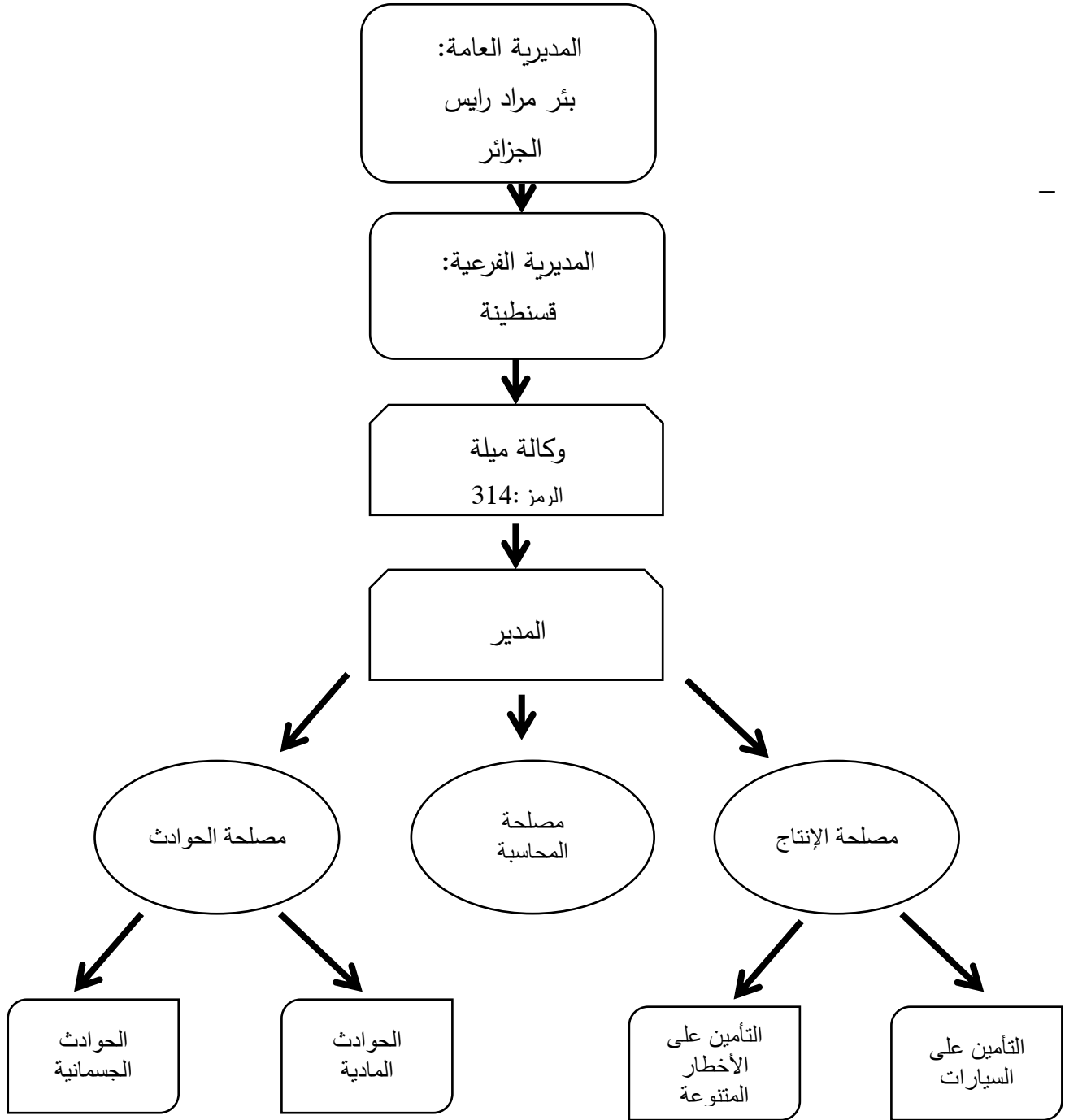
● مصلحة الحوادث المادية:

يتم فيها تقييم مبلغ التعويض وذلك حسب الضرر والشرط هو أن يتم التصريح عن الحادث في ظرف سبعة ايام او إلغاء التصريح، اما في حالة السرقة يتم التصريح في ظرف ثلاثة أيام هذا في ما يخص السيارات وقبل القيام بعملية التعويض يطلب المؤمن من المؤمن له عقد التأمين، البطاقة الرمادية، ويطلب منه ظروف الحادث ففي هذه المصلحة يهتم فقط بالحوادث التي تلحق أضرارا مادية.

● مصلحة الحوادث الجسمانية:

تهتم فقط في الحوادث التي تلحق الأضرار الجسمانية أو الوفاة، ويقدم تقرير من الدرك او الشرطة حيث تدون فيه الأضرار والخسائر وكذا ظروف الحادث في المصابين جسديا يتم عرضهم لطبيب شرعي ويقدم التعويض حسب الخبرة الطبية وتكون بالنسب حيث يحددها الطبيب. وفي حالة موت المؤمن له يمنح تعويض لذوي الحقوق إذا كان متزوجا يمنح للزوجة والأولاد، الوالدين، أما إذا كانا غير متزوج يمنح للوالدين فقط.

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للتأمينات



المصدر: المؤسسة الجزائرية للتأمينات (وكالة ميلة).

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومتغيراتها

تقديم صورة عامة عن المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة، انطلاقا من تحديد المجتمع والعينة المدروسة، بالإضافة إلى شرح وتوضيح المتغيرات الرئيسية ونموذج الدراسة حسب ما يلي:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لاتساع مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفين واداريين بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، وزعت عليهم (50) استمارة، حيث أسترجع منها واحد وأربعون (41) أي بنسبة 82 % كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-01): عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة

البيانات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الغير صالحة للدراسة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات الصالحة للدراسة
فرع مؤسسة (CAAT) في ميله	24	03	02	19
فرع مؤسسة (CAAT) في شلغوم العيد	17	01	02	14
وحدة مؤسسة (CAAT) في فرجيوه	09	01	00	08
المجموع	50	05	04	41

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على عدد الاستمارات الموزعة

2. متغيرات ونموذج الدراسة:

1. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل في إدارة المعرفة.

المتغير التابع: يتمثل في إدارة المخاطر الذي بدوره يتفرع إلى أربعة أبعاد:

- اكتشاف المخاطر؛
- تقييم المخاطر؛
- تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر؛
- تنفيذ القرار ومراجعة برنامج ادارة المخاطر.

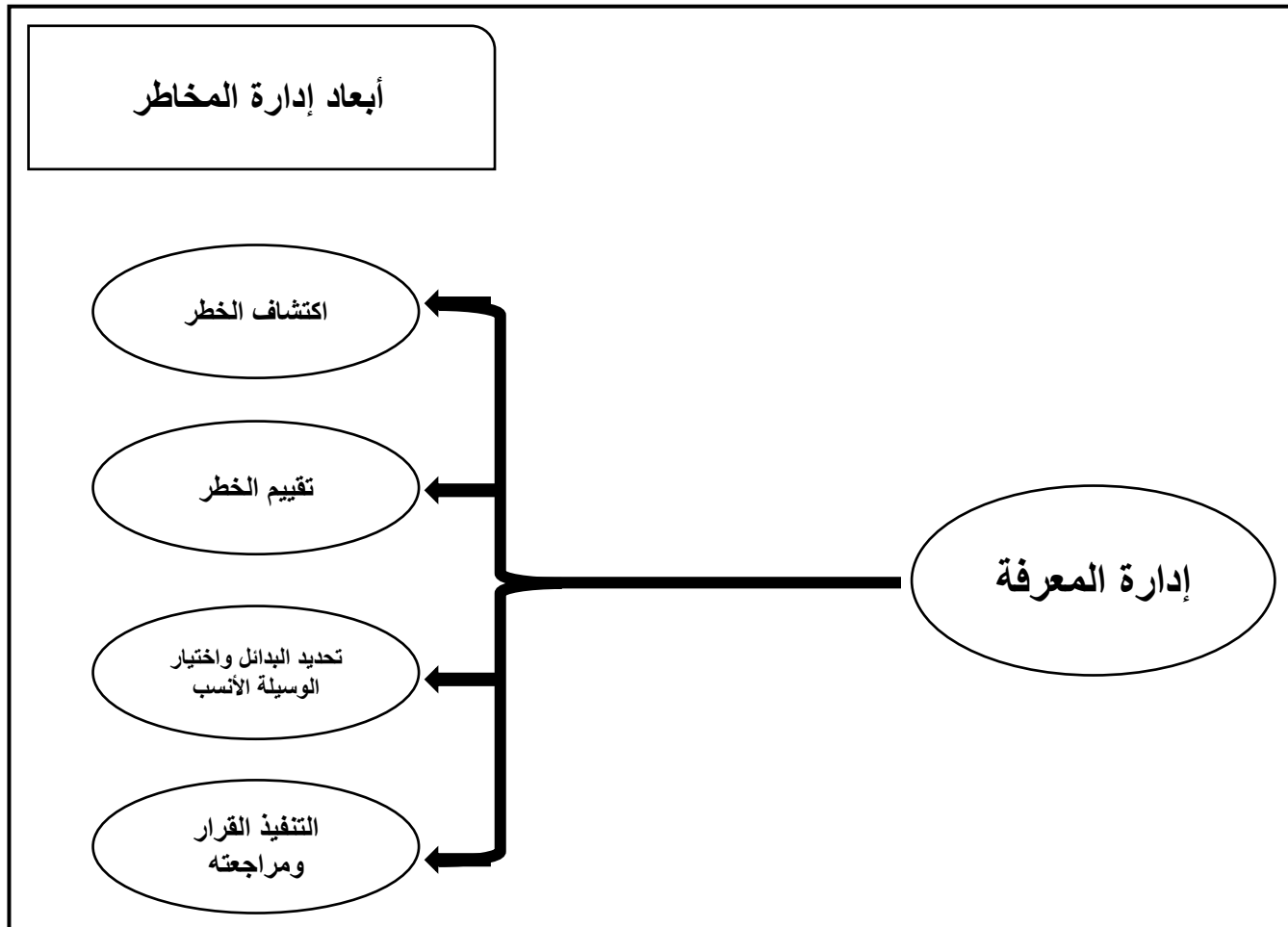
الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

المتغيرات الشخصية: وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي: (نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؛

2. نموذج الدراسة:

صُممَ هذا النموذج الافتراضي للدراسة لتجسيد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة ادارة المعرفة وادارة المخاطر.

الشكل رقم (03-02): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسة النظرية

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة

من أجل تحقيق مسار الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث (دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية) ومن أجل تحليل بياناتها استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات.

1. الأدوات المستخدمة في الجمع:

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

أ) مصادر جمع المعلومات:

• المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال الدراسات السابقة، الكتب التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والبحث في المواقع الالكترونية المتنوعة، بالإضافة لبعض الاوراق البحثية.

• المصادر الاولية:

من خلال المسح لعينة الدراسة المتمثلة في إداريين وموظفين في المؤسسة الجزائرية للتأمينات

– ميلة–، وذلك باستخدام استبيان مخصص لهذا الغرض، حيث تم تقسيم أداة الدراسة إلى جزأين هما:

• الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

• الجزء الثاني: يتعلق بالإستبيان الذي تضمن محورين:

– المحور الأول: ادارة المعرفة كمتغير مستقل، ويتكون من إثنا عشر (12) عبارات.

– المحور الثاني: رأس المال الفكري كمتغير تابع، ويتكون من ستة عشر (16) عبارة مقسمة على أربعة فقرات كالآتي:

• الفقرة الأولى: تتعلق ببعء اكتشاف الخطر ويشتمل على أربعة (04) عبارات.

• الفقرة الثانية: تتعلق ببعء تقييم الخطر ويشتمل على أربعة (04) عبارات.

• الفقرة الثالثة: تتعلق ببعء تحديد البدائل واختيار الوسيلة الانسب ويشتمل على أربعة (04) عبارات.

• الفقرة الرابعة: تتعلق ببعء تنفيذ القرار ومراجعتة ويشتمل على اربعة (04) عبارات.

ب) مقياس أداة الدراسة:

لقياس متغيرات الدراسة استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي، وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة والاعتراض على صيغة ما، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): يوضح قيم مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	01	02	03	04	05
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين عن طريق البحث في الأنترنت

و يقسم مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): يوضح مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات ليكارت الخماسي

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.00 إلى 1.80

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

غير موافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
موافق	3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين عن طريق البحث في الأنترنت

2. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

أ) اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان، أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة عند إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويعني الاستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعه مرة أخرى على أفراد عينة الدراسة خلال فترة زمنية معينة.

أ) ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات الدراسة استخدمنا معامل "ألفا-كرونباخ" وهو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة لقياس ثبات الاستبيان لكل متغير من متغيرات الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): يوضح معامل ألفا-كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ	معامل الصدق
ادارة المعرفة	/	12	0.721	0.849
مجموع المحور الأول				
ادارة المخاطر	اكتشاف الخطر	04	0.500	0.707
	قياس الخطر	04	0.396	0.629
	تحديد البدائل واختيار الوسيلة الانسب	04	0.440	0.663
	تنفيذ القرار ومراجعته	04	0.344	0.586
مجموع المحور الثاني				
مجموع الاستبيان				
		16	0.753	0.867
		28	0.832	0.912

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

• معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل (ألفا-كرونباخ)

SPSS

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية بلغت قيمة مرتفعة وتقدر بـ (0.832)، وكذا القيمة المتعلقة بمحوري الدراسة مقبولة جدًا، فنجد أن معامل ألفا كرونباخ الخاص بمحور إدارة المعرفة بلغ (0.721)، أما فيما يخص محور إدارة المخاطر فجاء معامل ألفا كرونباخ مساويًا لـ (0.753). وتعد معاملات ألفا-كرونباخ مقبولة إحصائيًا عندما تكون قيم المعاملات مساوية أو أكبر من (0.60) وبذلك تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) لتحليل النتائج والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

ب) صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق أداة الدراسة، شمولية الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويمكن التأكد من صدق الإستبيان من خلال طريقتين:

ب) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقصد به صدق المحكمين أي أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة لضمان صدق الاستبيان وإجراء ما يلزم من التعديلات على ضوء المقترحات والملاحظات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية أنظر للملحق رقم (02).

ت) الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

وذلك من خلال:

- التأكد من الصدق البنائي وذلك بإستخدام الجذر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ: والذي بلغت قيمته الإجمالية (0.912) وهذا ما يؤكد على صدق الإستبيان.
- حساب معامل الارتباط لعبارات الاستبيان (معامل ارتباط بيرسن): كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (03-05): معاملات ارتباط (بيرسن) لعبارات إدارة المعرفة

Pearson Correlation		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06
العبارة 01	Coefficient de corrélation	1,000	,260	,019	,486**	,435**	-,062
	Sig. (bilatéral)	.	,100	,908	,001	,004	,700
	N	41	41	41	41	41	
العبارة 02	Coefficient de corrélation	,260	1,000	,251	,029	-,198	-,261
	Sig. (bilatéral)	,100	.	,114	,859	,214	,099
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 03	Coefficient de corrélation	,019	,251	1,000	-,160	,040	,296
	Sig. (bilatéral)	,908	,114	.	,317	,802	,060

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 04	Coefficient de corrélation	,486**	,029	-,160	1,000	,048	,253
	Sig. (bilatéral)	,001	,859	,317	.	,765	,111
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 05	Coefficient de corrélation	,435**	-,198	-,040	,048	1,000	,406**
	Sig. (bilatéral)	,004	,214	,802	,765	.	,008
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 06	Coefficient de corrélation	,685**	,133	-,091	,141	,263	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,407	,572	,378	,097	.
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 07	Coefficient de corrélation	,666**	-,062	-,261	,296	,253	,448**
	Sig. (bilatéral)	,000	,700	,099	,060	,111	,003
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 08	Coefficient de corrélation	,615**	-,042	-,153	366*	,453**	,676**
	Sig. (bilatéral)	,000	,793	,338	,019	,003	,000
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 09	Coefficient de corrélation	,762**	,044	-,127	,272	,362*	,366*
	Sig. (bilatéral)	,000	,784	,429	,085	,020	,019
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 10	Coefficient de corrélation	,597**	,031	-,058	,225	,360*	,415
	Sig. (bilatéral)	,000	,848	,717	,157	,021	,007
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 11	Coefficient de corrélation	,431**	,055	-,093	,182	,333*	,093
	Sig. (bilatéral)	,005	,734	,565	,255	,034	,561
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 12	Coefficient de corrélation	,305	,018	,205	,389*	,111	,175
	Sig. (bilatéral)	,053	,913	,198	,012	,491	,273
	N	41	41	41	41	41	41

الجدول رقم (03-06): معاملات ارتباط (بيرسن) لعبارات إدارة المعرفة (تابع)

Rho de pearson		العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12
العبارة 01	Coefficient de corrélation	-.007-	.097	-.024-	.205	.054	.105
	Sig. (bilatéral)	.963	.547	.882	.198	.737	.514

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية التأمينية CAAT

	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 02	Coefficient de corrélation	-.176-	-.194-	-.047-	-.175-	.117	-.038-
	Sig. (bilatéral)	.272	.225	.768	.274	.468	.815
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 03	Coefficient de corrélation	.403**	.210	.209	.050	.401**	.040
	Sig. (bilatéral)	.009	.188	.191	.755	.009	.806
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 04	Coefficient de corrélation	.286	.230	.257	.266	.170	.258
	Sig. (bilatéral)	.070	.148	.105	.093	.287	.103
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 05	Coefficient de corrélation	.204	.446**	.412**	.361*	.251	.744**
	Sig. (bilatéral)	.200	.003	.007	.020	.114	.000
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 06	Coefficient de corrélation	.448**	.676**	.366*	.415**	.093	.175
	Sig. (bilatéral)	.003	.000	.019	.007	.561	.273
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 07	Coefficient de corrélation	1.000	.625**	.535**	-.027-	.195	.200
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.869	.221	.210
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 08	Coefficient de corrélation	.625**	1.000	.319*	.499**	.123	.290
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.042	.001	.442	.066
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 09	Coefficient de corrélation	.535**	.319*	1.000	-.028-	.133	.403**
	Sig. (bilatéral)	.000	.042	.	.860	.406	.009
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 10	Coefficient de corrélation	-.027-	.499**	-.028-	1.000	-.125-	.216
	Sig. (bilatéral)	.869	.001	.860	.	.437	.175
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 11	Coefficient de corrélation	.195	.123	.133	-.125-	1.000	.296
	Sig. (bilatéral)	.221	.442	.406	.437	.	.060
	N	41	41	41	41	41	41
العبارة 12	Coefficient de corrélation	.200	.290	.403**	.216	.296	1.000
	Sig. (bilatéral)	.210	.066	.009	.175	.060	.
	N	41	41	41	41	41	41

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

** . Correlation is significant at the 0.01 level

*.Correlation is significant at the 0.05 level

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات إدارة المعرفة حيث بلغت أعلى قيمة معامل الارتباط (0.762) عند تقاطع العبارة الخامسة (5) مع العبارة الثانية عشر (12)، أما أدنى قيمة معامل الارتباط بلغت (0.050) عند تقاطع العبارة الثالثة (3) مع العبارة العاشرة (10) وعليه يمكن القول إن قيم معامل الارتباط لمتغير إدارة المعرفة جاءت معظمها عالية مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الاستبيان.

الجدول رقم (03-07): معاملات ارتباط بيرسن لعبارات اكتشاف المخاطر.

Pearson Correlation		العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16
العبارة 13	Coefficient de corrélation	1.000	.027	.081	.289
	Sig. (bilatéral)	.	.865	.614	.066
	N	41	41	41	41
العبارة 14	Coefficient de corrélation	.027	1.000	.172	.398
	Sig. (bilatéral)	.865	.	.281	.010
	N	41	41	41	41
العبارة 15	Coefficient de corrélation	.081	.172	1.000	.213
	Sig. (bilatéral)	.614	.281	.	.181
	N	41	41	41	41
العبارة 16	Coefficient de corrélation	.289	.398	.213	1.000
	Sig. (bilatéral)	.066	.010	.181	.
	N	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات اكتشاف المخاطر حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.398)، أما أدنى قيمة فبلغت (0.027).

الجدول رقم (03-08): معاملات ارتباط بيرسن لعبارات تقييم الخطر

Pearson Correlation		العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20
العبارة 17	Coefficient de corrélation	1.000	.229	.111	-.207

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

	Sig. (bilatéral)	.	.150	.488	.194
	N	41	41	41	41
العبارة 18	Coefficient de corrélation	.229	1.000	*.390	.251
	Sig. (bilatéral)	.150	.	.012	.113
	N	41	41	41	41
العبارة 19	Coefficient de corrélation	.111	.390	1.000	.028
	Sig. (bilatéral)	.488	.012	.	.863
	N	41	41	41	41
العبارة 20	Coefficient de corrélation	-.207-	.251	.028	1.000
	Sig. (bilatéral)	.194	.113	.863	.
	N	41	41	41	41

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات تقييم البدائل واختيار الوسيلة الأنسب حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.390)، أما أدنى قيمة بلغت (0.012).

الجدول رقم (03-09): معاملات ارتباط بيرسن لعبارات تقييم البدائل واختيار الوسيلة الأنسب.

Pearson Correlation		العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24
العبارة 21	Coefficient de corrélation	1.000	.445**	.249	.216
	Sig. (bilatéral)	.	.004	.116	.175
	N	41	41	41	41
العبارة 22	Coefficient de corrélation	.445**	1.000	.132	-.015-
	Sig. (bilatéral)	.004	.	.409	.927
	N	41	41	41	41
العبارة 23	Coefficient de corrélation	.249	.132	1.000	.016
	Sig. (bilatéral)	.116	.409	.	.919
	N	41	41	41	41
العبارة 24	Coefficient de corrélation	.216	-.015-	.016	1.000
	Sig. (bilatéral)	.175	.927	.919	.
	N	41	41	41	41

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات تقييم البدائل واختيار الوسيلة الأنسب حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.445)، أما أدنى قيمة بلغت (0.016).

الجدول رقم (03-10): معاملات ارتباط بيرسن لعبارات تنفيذ القرار ومراجعة البرامج.

Pearson Correlation		العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28
العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	.050	.116
	Sig. (bilatéral)	.	.170	.756	.471
	N	41	41	41	41
العبارة 26	Coefficient de corrélation	.219	1.000	.049	.235
	Sig. (bilatéral)	.170	.	.761	.139
	N	41	41	41	41
العبارة 27	Coefficient de corrélation	.050	.049	1.000	.259
	Sig. (bilatéral)	.756	.761	.	.102
	N	41	41	41	41
العبارة 28	Coefficient de corrélation	.116	.235	.259	1.000
	Sig. (bilatéral)	.471	.139	.102	.
	N	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد ترابط بين عبارات تنفيذ القرار ومراجعة البرامج حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.259)، أما أدنى قيمة بلغت (0.049). وعليه يمكن القول إن قيم معامل الارتباط (pearson) لمتغير إدارة المخاطر جاءت موجبة مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات وعرض خصائص العينة

1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة

(أ) حسب الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وهو مبين كما يلي:

الجدول رقم (03-11): التكرار والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
%34.1	27	نكر

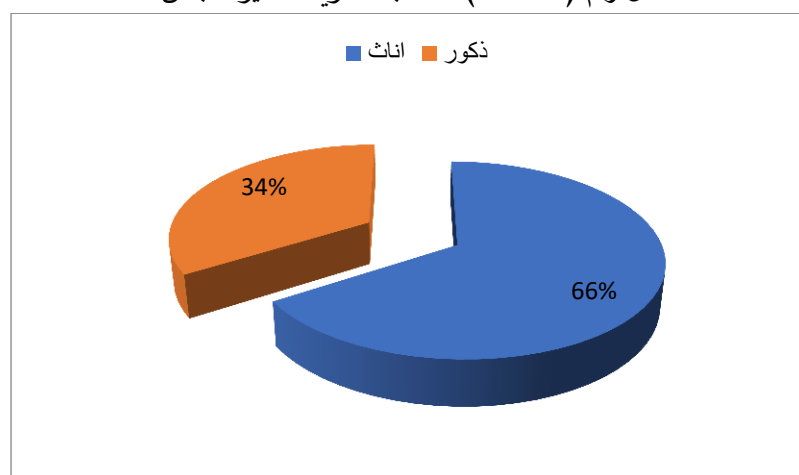
الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

أنثى	14	65.9%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول: نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت حوالي 66% من إجمالي حجم العينة المدروسة، في حين بلغت النسبة المئوية لفئة الذكور 34%، كما هو موضح في الشكل الأتي:

الشكل رقم (03-03): النسب المئوية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ب) حسب العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، وهو مبين كما يلي:

الجدول رقم (03-12): التكرار والنسب المئوية لمتغير العمر

النسب المئوية	التكرار	النوع
22.0%	09	أقل من 30 سنة
51.1%	21	من 30 حتى 39 سنة
22.0%	09	من 40 حتى 49 سنة
02.0%	02	أكبر من 50 سنة
100%	41	المجموع

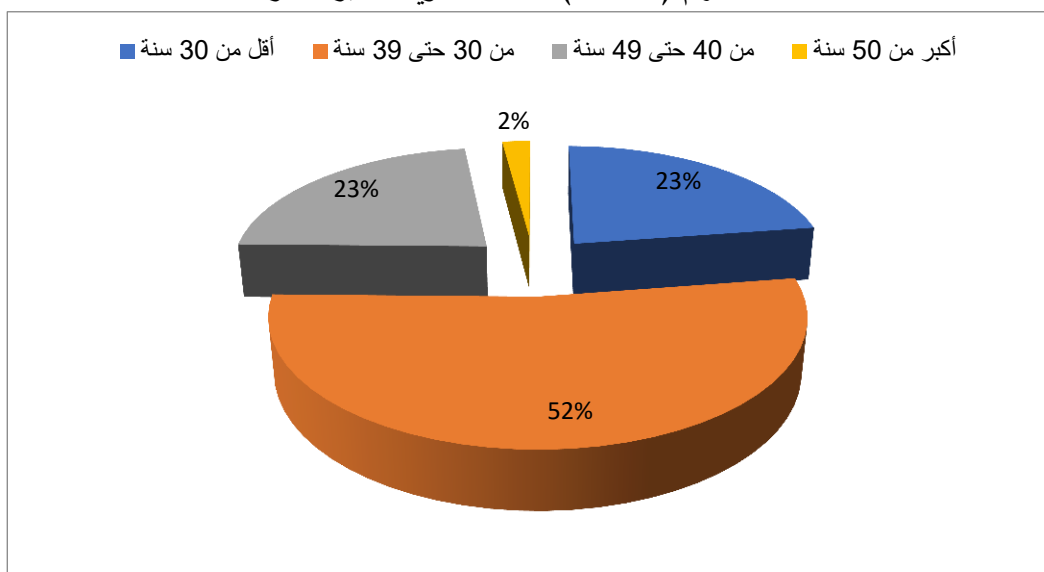
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول:

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 حتى 39 سنة بنسبة 51%، وهذا راجع لأن أغلبهم من فئة الشباب، وتليها الفئتين العمريتين التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 22% والفئة ما بين 40 و 49 سنة بنفس الفئة، وفي الأخير تأتي فئة أكبر من خمسين سنة بنسبة 02% والتي تعتبر الأقل تواجداً في عينة الدراسة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-04): النسب المئوية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

(ج) حسب المؤهل العلمي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، وهو مبين كما يلي:

الجدول رقم (03-13): التكرار والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	النوع
9.8%	04	ثانوي
53.7%	22	ليسانس
36.6%	15	ماستر
100%	41	المجموع

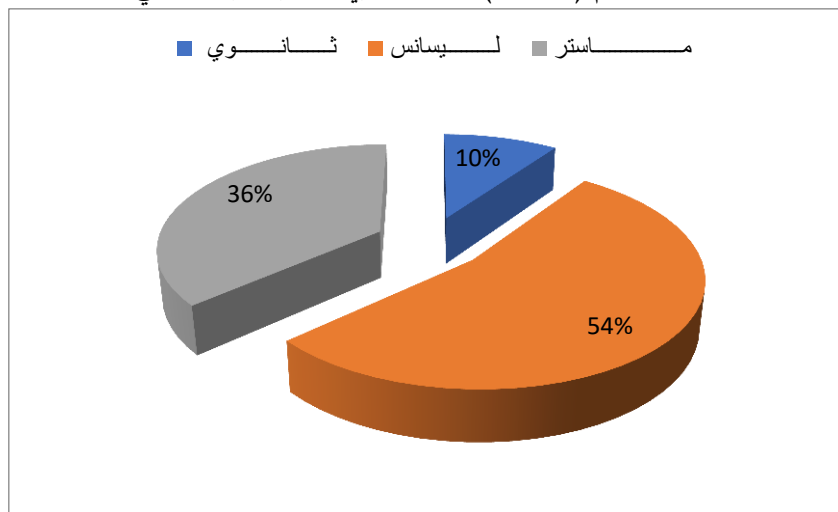
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول :

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

نلاحظ أن أكبر فئة من أفراد عينة الدراسة، حاملين لشهادة الليسانس بنسبة 22%، ثم تليها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 15%، ثم تأتي فئة الحاملين الثانوي بنسبة 4% وهذا مت سنوضحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-05): النسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

(د) حسب عدد سنوات الخدمة: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة وهو مبيّن كما يلي:

الجدول رقم (03-14): التكرار والنسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة

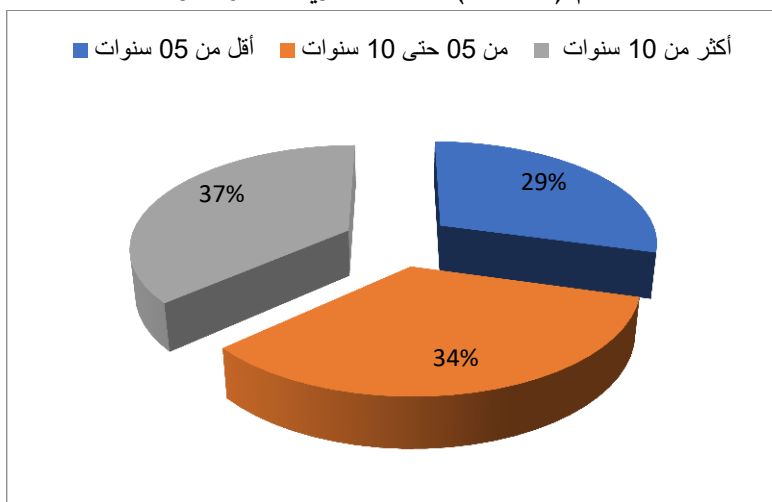
النسب المئوية	التكرار	النوع
29.3%	12	أقل من 05 سنوات
34.1%	14	من 05 حتى 10 سنوات
36.6%	15	أكثر من 10 سنوات
100.0%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Spss

من خلال الجدول:

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 36.6% وترجع هذه النسبة للموظفين الذين لهم سنوات خدمة تفوق 10 سنوات، تليها فئة من 05 حتى 10 سنوات خدمة بنسبة 34.1%، وفي الأخير فئة أقل من 05 سنوات خدمة بنسبة تقدر بـ 29.3%، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-06): النسب المئوية لمتغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سنتناول التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام كل من المتوسط الحسابي

الانحراف المعياري، ومستوى الأثر، لكل عبارة كما يلي:

(أ) المحور الأول: إدارة المعرفة

يتكون من عشرة (12) عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
01	تستفيد مؤسستكم من مهارات وخبرات موظفيها.	4.20	0.925	1	مرتفع جدا
02	تلتزم المؤسسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات.	3.98	0.961	5	مرتفع جدا
03	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة.	3.59	1.204	10	مرتفع
04	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	3.76	0.799	7	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

مرتفع جدا	2	0.831	4.10	تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.	05
مرتفع	08	1.123	3.71	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث.	06
مرتفع	9	0.938	3.66	تخصص المؤسسة علاوات وحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة.	07
مرتفع	11	1.002	3.54	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.	08
مرتفع جدا	4	1.095	4.00	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه من عمليتي التدريب والتكوين.	09
مرتفع	10	0.805	3.59	تعتمد المؤسسة مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة.	10
مرتفع جدا	3	0.685	4.07	تساهم المعرفة بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار.	11
مرتفع جدا	6	0.792	3.85	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة.	12
مرتفع جدا	/	0.930	3.837	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة وجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة الأولى (01)

"تستفيد مؤسستكم من مهارات وخبرات موظفيها" بمتوسط حسابي قدره (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.837) وانحراف معياري قدره (0.925) مما يدل على أن المؤسسة الجزائرية للتأمينات تستفيد من مهارات وخبرات موظفيها.

المرتبة الثانية: العبارة رقم خمسة (05)

"تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية." بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.831) مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم احدا عشر (11)

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

" تساهم المعرفة بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.685)، مما يدل على المساهمة الكبيرة لإدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم تسعة (09)

" تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه من عمليتي التدريب والتكوين. " بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (1.095)، مما يدل على المتابعة الدائمة من قبل المؤسسة لعملية تطبيق المعرفة المحصلة من طرف موظفيها.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم إثنتين (02)

" تلتزم المؤسسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات " بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.961)، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على المشاركة في مختلف المؤتمرات والندوات.

المرتبة السادسة: العبارة رقم اثنا عشر (12)

" التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (0.792)، مما يدل على أن المؤسسة الجزائرية للتأمينات تعتبر تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها.

المرتبة السابعة: العبارة رقم أربعة (04)

" تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة" بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري قدره (0.799) ، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة الثامنة: العبارة رقم ستة (06)

" تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث " بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (1.123)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة التاسعة: العبارة رقم سبعة (07)

" تخصص المؤسسة علاوات وحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة. " بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.938)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لدعم انتشار المعرفة داخلها عن طريق العلاوات والحوافز.

المرتبة العاشرة: العبارتان رقم ثلاثة (03) ورقم عشرة (10)

العبارة رقم ثلاثة(03): " تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجوامع ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة" والعبارة رقم عشرة (10): "تعتمد المؤسسة مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة " وذلك بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.204) و(0.805) على التوالي، ما يدل على المؤسسة الجزائرية للتأمينات تولي أهمية لتوليد المعرفة عن طريق استيراد كفاءات من خارج المؤسسة، كما تدل العبارة رقم عشرة (10) على توافر المؤسسة على مستلزمات التعامل مع المعرفة.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

المرتبة الحادية عشر: العبارة رقم ثمانية (08)

" ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار " بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.002)، مما يدل على تأييد المؤسسة لعملية التعلم والمشاركة لكل الموظفين والمستويات في المعلومات والأفكار.

(ب) المحور الثاني: ادارة المخاطر: و يتكون من ستة عشرة (16) عبارات مقسمة على اربعة أبعاد كما يلي:

- **اكتشاف الخطر:** يتكون من أربعة (04) عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات اكتشاف الخطر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
01	تعتمد المؤسسة على برامج إدارة الخطر لاتخاذ القرار.	3.71	1.055	01	مرتفع
02	تعتمد المؤسسة على خطة معينة للحصول على أقصى منفعة من برنامج إدارة الخطر.	3.44	1.097	02	مرتفع
03	تسعى المؤسسة لتدريب الموظفين على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها.	3.17	1.181	04	مرتفع
04	تسعى إدارة المخاطر إلى التنسيق مع الإدارات الأخرى لضمان حصولها على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات.	3.29	1.188	03	مرتفع
	المجموع	3.402	1.130	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة برأس المال البشري وجاء ترتيبها كما يأتي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم واحد (01)

" تعتمد المؤسسة على برامج إدارة الخطر لاتخاذ القرار " بمتوسط حسابي قدره (3.71) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.402) وانحراف معياري قدره (1.055)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد برامج لإدارة الخطر.

المرتبة الثانية: العبارة رقم اثنين (02).

" تعتمد المؤسسة على خطة معينة للحصول على أقصى منفعة من برنامج إدارة الخطر " بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (1.097)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد خطة لتعزيز المنفعة من برنامج ادارة الخطر.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

المرتبة الثالثة: العبارة رقم أربعة (04).

" تسعى إدارة المخاطر إلى التنسيق مع الإدارات الأخرى لضمان حصولها على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات " بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري قدره (1.188)، مما يدل على إدارة المخاطر داخل المؤسسة تعمل على التنسيق والتواصل الدائم مع الإدارات الأخرى من أجل الحصول على المعلومات والبيانات. المرتبة الرابعة: العبارة رقم ثلاثة (03).

" تسعى المؤسسة لتدريب الموظفين على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها " بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (1.181)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

• تقييم الخطر: يتكون من أربعة (04) عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارة تقييم الخطر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
01	تقيس المؤسسة بشكل دوري احتمال وقوع المخاطر.	3.39	1.202	03	مرتفع
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شدة الخسارة المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر.	3.39	1.159	03	مرتفع
03	تعمل المؤسسة على تحيين معايير تقييم السياسات والوسائل المتاحة لمواجهة الخطر.	3.59	0.865	02	مرتفع
04	تعمل المؤسسة على التمييز بين الأخطار بحسب جسامتها.	3.93	0.787	01	مرتفع جدا
	المجموع	3.575	1.000	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتقييم الخطر ف جاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم أربعة (04).

" تعمل المؤسسة على التمييز بين الأخطار بحسب جسامتها" بمتوسط حسابي قدره (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.575) وانحراف معياري قدره (0.787) مما يدل على أن المؤسسة تبوب الأخطار بحسب جسامتها.

المرتبة الثانية: العبارة رقم ثلاثة (03).

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

" تعمل المؤسسة على تحيين معايير تقييم السياسات والوسائل المتاحة لمواجهة الخطر " بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قدره (0.865)، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحيين عملية تقييم السياسات والوسائل المتاحة لمواجهة الخطر .

المرتبة الثالثة: العبارتان رقما واحد (01) و إثنين (02).

" تقيس المؤسسة بشكل دوري احتمال وقوع المخاطر " و " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شدة الخسارة المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر " بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (1.202) للعبارة رقم واحد (01)، و (1.159) للعبارة رقم إثنين (02)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هاتان العبارتان.

- تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر: يتكون من أربعة (04) عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-18): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
01	تسعى المؤسسة لدراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع الأخطار.	3.90	0.860	02	مرتفع جدا
02	يعتبر المدير الجهة الإدارية الوحيدة لاختيار الوسائل الأنسب لمواجهة المخاطر.	3.66	0.825	04	مرتفع
03	تعتمد المؤسسة مدخل التحكم في الخطر مدخلا أساسيا في التعامل مع الخطر (تدنية الخسائر الناجمة عن وقوع الخطر).	4.05	1.071	01	مرتفع جدا
04	تعتمد المؤسسة مدخل تحويل الخطر مدخلا أساسيا للتعامل مع الخطر (توفير رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناجمة عن تحقق الأخطار).	3.68	0.907	03	مرتفع
	المجموع	3.822	0.915	/	مرتفع/مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بعبارات تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر وجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم ثلاثة (03)

"تعتمد المؤسسة مدخل التحكم في الخطر مدخلا أساسيا في التعامل مع الخطر (تدنية الخسائر الناجمة عن وقوع الخطر)" بمتوسط حسابي قدره (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.822) وانحراف معياري قدره (1.071) مما يدل على اعتماد المؤسسة لمدخل التحكم في الخطر في التعامل مع الأخطار.

المرتبة الثانية: العبارة رقم واحد (01)

"تسعى المؤسسة لدراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع الأخطار" بمتوسط حسابي قدره (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.822)، وانحراف معياري قدره (0.860)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم أربعة (04)

"تعتمد المؤسسة مدخل تحويل الخطر مدخلا أساسيا للتعامل مع الخطر (توفير رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناجمة عن تحقق الأخطار)" بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.907)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هاتان العبارتان، واعتماد المؤسسة أيضا لمدخل تحويل الخطر للتعامل مع الأخطار.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم إثنان (02)

"يعتبر المدير الجهة الإدارية الوحيدة لاختيار الوسائل الأنسب لمواجهة المخاطر" بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.825)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

• تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر:

يتكون من أربعة (04) عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لعبارات تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
01	تسعى المؤسسة لاتباع الطرائق المخططة للتخفيف من آثار المخاطر.	3.90	0.917	01	مرتفع جدا
02	غالبا ما تنقل المؤسسة المخاطر التي يمكن نقلها لى شركات التأمين.	3.80	0.901	02	مرتفع جدا

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

مرتفع	03	1.049	3.73	تتجنب المؤسسة المخاطر دون التضحية بأهداف المؤسسة.	03
مرتفع	04	1.119	3.56	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة.	04
مرتفع/ مرتفع جدا	/	0.996	3.747	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

المرتبة الأولى: العبارة رقم واحد (01)

" تسعى المؤسسة لاتباع الطرائق المخططة للتخفيف من آثار المخاطر " بمتوسط حسابي قدره (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.747) وانحراف معياري قدره (0.917)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم إثنين (02)

" غالبا ما تنقل المؤسسة المخاطر التي يمكن نقلها لى شركات التأمين " بمتوسط حسابي قدره (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ (3.747) وانحراف معياري قدره (0.901)، مما يدل على ان المؤسسة تقوم بنقل المخاطر التي يمكن نقلها الى شركات التأمين.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم ثلاثة (03)

" تتجنب المؤسسة المخاطر دون التضحية بأهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (1.049)، مما يدل على عدم التضحية بالأهداف في المؤسسة عند تجنب المخاطر.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم أربعة (04)

" تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة " بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (1.119)، مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

و مما سبق يمكننا تلخيص الجداول السابقة كما يلي:

الجدول رقم (03-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأثر لمحوري الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأثر
إدارة المعرفة	3.837	0.930	01	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

/	/	0.930	3.837	مجموع المحور الأول	
/ مرتفع /	02	1.130	3.402	إكتشاف الخطر	إدارة المخاطر
		1.000	3.575	تقييم الخطر	
		0.915	3.822	تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر	
		0.996	3.747	تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر	
/	/	1.010	3.636	مجموع المحور الثاني	
مرتفع	/	0.970	3.736	المجموع الكلي للدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن جميع العبارات المتعلقة بالمحور الأول (إدارة المعرفة) والمحور الثاني (إدارة المخاطر).

جاء في المرتبة الأولى المحور الأول (إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.837) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.736)، وانحراف معياري قدره (0.930)، بالتالي فإن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة الجزائرية للتأمينات تطبق مختلف جوانب إدارة المعرفة داخلها.

يأتي المحور الثاني إدارة المخاطر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.636) وانحراف معياري قدره (1.010) بالتالي فإن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة الجزائرية للتأمينات تتبنى إدارة المخاطر وتتبع مراحلها المختلفة في مواجهة المخاطر وكذا التهديدات وهذا ما يوضحه التقارب في إجاباتهم حول هذا المحور (إدارة المخاطر).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط

1. اختبار الفرضيات:

(أ) اختبار الفرضيات الفرعية:

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر
الجدول (03-21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في أبعاد إدارة المخاطر

Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Df درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المعاملات الأبعاد/المحاور
0.011	0.604	1	0.011	7.227	0.156	0.395	أثر إدارة المعرفة على اكتشاف المخاطر التي تواجه المؤسسة
		39					
		40					
0.011	0.510	1	0.011	7.118	0.154	0.393	أثر إدارة المعرفة على تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة
		39					
		40					
0.000	0.641	1	0.000	15.503	0.284	0.533	أثر إدارة المعرفة على تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر في المؤسسة
		39					
		40					
0.01	0.620	1	0.01	12.980	0.250	0.500	أثر إدارة المعرفة على تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة
		39					
		40					

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول دور إدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر (اكتشاف الخطر، تقييم الخطر، تحديد البدائل، تنفيذ القرار) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1. وجود دور لإدارة المعرفة في اكتشاف المخاطر التي تواجه المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.39) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فبلغ (0.156)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.604)، وهذا ما يعني أن لإدارة المعرفة دور بنسبة (60%) في اكتشاف المخاطر، ويؤكد هذا الدور قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ (7.227) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نثبت الفرضية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على اكتشاف المخاطر التي

تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات"

2. وجود دور لإدارة المعرفة في تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.39) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.154)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β (0.510)، وهذا ما يعني أن لإدارة المعرفة دور بنسبة (51%) في تقييم المخاطر، ويؤكد هذا الدور قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ (7.118) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
من خلال تحليل هذه النتيجة نثبت الفرضية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات "

3. وجود دور لإدارة المعرفة في تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.533) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.284)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β (0.641)، وهذا ما يعني أن لإدارة المعرفة دور بنسبة (64%) في تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر، ويؤكد هذا الدور قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ (15.503) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
من خلال تحليل هذه النتيجة نثبت الفرضية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات "

4. وجود دور لإدارة المعرفة في تنفيذ القرار ومراجعة برنامج ادارة المخاطر في المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.500) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.250)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β (0.620)، وهذا ما يعني أن لإدارة المعرفة دور بنسبة (62%) في تنفيذ القرار ومراجعة برنامج ادارة المخاطر، ويؤكد هذا الدور قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ (12.980) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

من خلال تحليل هذه النتيجة نثبت الفرضية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات "

(ب) إختبار الفرضية الرئيسية:

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر:

الجدول (03-22): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر

Sig*	β	Df	Sig*	(F)	(R ²)	(R)	المعاملات الأبعاد/المحاور
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	0.594	1	0.000	20.871	0.349	0.590	أثر ادارة المعرفة على ادارة المخاطر في المؤسسة
		39					
		40					

يوضح الجدول دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- وجود دور لإدارة المعرفة في إدارة المخاطر في المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فبلغ (0.349)، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β (0.594)، وهذا ما يعني أن لإدارة المعرفة دور بنسبة (59%) في إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات، ويؤكد هذا الدور قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ (20.871) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات "

خلاصة الفصل الثالث:

تم التعرض في هذا الفصل الى مختلف المعالجات المنهجية والاحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي والذي يصلح لهذه الدراسة ، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري الدراسة إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، وقد توصلت الدراسة الى وجود موافقة بدرجة مرتفعة لعبارات كل محور، مما يعني تمتع إدارة المعرفة وإدارة المخاطر بدرجة قبول مرتفعة من طرف المبحوثين مع وجود تفاوت حول أبعاد المحور الثاني (إدارة المخاطر).

ومن خلال المعالجة الاحصائية تم تحديد دور إدارة المعرفة في أبعاد إدارة المخاطر (إكتشاف الخطر، تقييم الخطر، تحديد البدائل واختيار الوسيلة الانسب لمواجهة المخاطر، تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر)، وقد بينت هذه الدراسة وجود دور لإدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر، أي انه إجمالاً لتطبيق إدارة المعرفة ونجاحها في المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT دور مهم في فعالية إدارة المخاطر.

خاتمة

خاتمة:

استعرضت هذه الدراسة فصلين نظريين، وهدفت هذه الفصول إلى تحديد المعالم الأساسية لموضوعي إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، حيث تم الاعتماد على مختلف الأدبيات التي تناولت الموضوعين، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن موضوع إدارة المعرفة موضوع واسع، كما خلصت أن إدارة المعرفة متعددة النماذج والاستخدامات، كما أن للمعرفة مصادر عديدة ومتنوعة، إلا أن الأمر المجمع عليه لدى الباحثين هو قدرة إدارة المعرفة على التأثير في مختلف أنشطة المؤسسة.

وخلصت الدراسة كذلك، إلى أن إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل تكاليف، ذلك عن طريق مجموعة من المراحل وذلك بالتكامل مع إدارة المعرفة. وبالرغم من هذا فإن المؤسسة الجزائرية للتأمينات لم تصل بعد إلى مستويات تطبيقات هاتين الإدارتين وهذا ما قد يفسر التراجع المستمر في التصنيف العالمي لمؤسسات التأمين في الجزائر. من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوعي إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، ومن خلال الدراسة الإحصائية الوصفية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، يمكن الخروج بجملة من النتائج المتأتية من الجوانب النظرية و الدراسة الميدانية، و يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. نتائج الدراسة:

• نتائج الجانب النظري:

- 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.
- جميع خطوات التعامل مع الخطر تتطلب المعلومات والمعرفة وهذا ما تقوم به إدارة المعرفة من خلال كوادرها وعملياتها. وتعد هذه كإستراتيجيات التعامل مع المخاطر؛
- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق المؤسسة 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؛
- تزود إدارة المعرفة المؤسسات بالبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمخاطر المحدقة بالمؤسسة والتنبيه بالمخاطر قبل حدوثها كي تتمكن المؤسسة من وضع سيناريوهات اللازمة وإعدادها بشكل كامل للتعامل مع الخطر في حالة حدوثه؛

- تقليل الغموض وحالات عدم التأكد التي ترافق حالة الخطر، من خلال قدرات الأفراد التحليلية والفكرية القادرة على ربط الأحداث السابقة والحالية والمستقبلية واعتماد المنهج الحدسي والتفكير الحزمي؛
- ان عمليات ادارة المعرفة لها دور كبير في تسهيل عملية تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها وتنفيذ تلك الخطط؛
- 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).

2. نتائج الجانب التطبيقي:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وادارة المخاطر حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في إدارة الخطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول الخطر المحدق بالمؤسسة، وبالتالي سهولة التعامل مع الخطر والتقليل من آثاره إلى الحد الأدنى؛
- يوجد أثر لإدارة المعرفة على اكتشاف المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات؛
- يوجد أثر لإدارة المعرفة على تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات؛
- يوجد أثر لإدارة المعرفة على تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات؛
- يوجد أثر لإدارة المعرفة على تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر في المؤسسة الجزائرية للتأمينات.
- يوجد أثر لإدارة المعرفة على إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة الجزائرية للتأمينات.

3. مقترحات الدراسة:

- خلق إدارة أو قسم بالمؤسسة للتعامل مع المخاطر ويكون على تنسيق مباشر مع إدارة المعرفة، وتولي هذا القسم جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمخاطر.
- التخطيط السليم لكيفية استخدام نشاطات إدارة المخاطر في المؤسسات.
- تعيين احد موظفي إدارة المعرفة كمدير للمخاطر مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة والتخطيط لمواجهةها.

- الاحتفاظ بالخبرة المستخلصة من التعامل مع المخاطر التي مرت بالمؤسسة بقاعدة بيانات وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية وكيفية التعامل معها ومدى النجاح في ذلك.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المعرفة إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة، والهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر.
- إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع الاجنبية:

academy04. (22 ماي، 2020). تاريخ الاسترداد 13 ماي، 2021، من
academy: <https://cutt.ly/0ne4ET704>

Andrew Blackman. (08 ديسمبر، 2014). تاريخ الاسترداد 17 ماي، 2021،
envatotuts+: <https://cutt.ly/bntO9wD> من

2. المراجع العربية:

ابو بكر عيد احمد، و وليد اسماعيل السيفو. (2009). *ادارة الخطر والتأمين*. عمان:
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمرى أديب ، و الخلوف الملكاوي إبراهيم. (2007). دور إدارة المعرفة في التقليل من
آثار المخاطر . *المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع من 16-18 نيسان*
2007 (صفحة 24). الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.

المشاع الإبداعي. (05 جانفي، 2021). *ويكيبيديا*. تاريخ الاسترداد 08 مارس،
2021، من ويكيبيديا: <https://cutt.ly/bnDPiYX>

الوردي زكي حسين، و المالكي مجبل لازم. (2002). *المعلومات والجمع (المجلد ط*
1). عمان: دار الوراق.

ربحي مصطفى عليان. (2012). *ادارة المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ربحي مصطفى عليان. (2012). *اقتصاد المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سلامة عبد الحافظ. (2002). *أساسيات علوم المكتبات والمعلومات*. عمان: دار الأهلية.

عادل السلمي. (19 افريل، 2018). *عادل السلمي*. تاريخ الاسترداد 24 مارس، 2021 من <https://bit.ly/3zeQFu1>: adelalsulami.com

عبد الرحمان الجاموس. (2013). *ادارة المعرفة في منظمات الاعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، و غسان العمري. (2006). *المدخل الى ادارة المعرفة*. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علاء فرحات طالب، و اميرة الجنابي. (2009). *ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)*. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مصطفى منير إسماعيل، و محسن سلمان سعدون . (2018). *إدارة مخاطرة المعرفة*. بغداد: جامعة بغداد.

نجم عبود نجم. (2008). ادارة المعرفة -المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات- . عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

نوري موسى شقيري ، ابراهيم نور محمود، محمد الحداد وسيم، و سمير ديب سوزان. (2012). ادارة المخاطر . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ويكيبيديا. (19 افريل، 2021). ويكيبيديا. تاريخ الاسترداد 26 افريل، 2021، من <https://cutt.ly/1nzfeiA>

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان موجه لموظفي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تقيس دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT باعتباركم طرفاً فاعلاً في إنجاح هذه الدراسة وكلنا أملٌ في تعاونكم، لذا فإننا نرغب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة مع مراعاة الحرية في الإجابة، و توكي الصراحة و الأمانة.

ونؤكد لكم أن كل ما ستصرحون به من معلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحول إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل فقط.

شاكرين لكم سيدي/سيدتي مُقدماً على ما تفضلتم به علينا من إجابات وما بذلتموه من جهد.

الطالبة: كركاطو أيوب/ قرموش داود

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

الجنس	ذكر	أنثى
-------	-----	------

العمر	أقل من 30	بين 30 و 39	بين 40 و 49	فوق 50
-------	-----------	-------------	-------------	--------

المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا
---------------	----------------	--------	-------	-------------

سنوات الخدمة	أقل من 5	بين 5 و 10	أكثر من 10
--------------	----------	------------	------------

المحور الثاني: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة

المحور الأول: إدارة المعرفة					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تستفيد مؤسستكم من مهارات وخبرات موظفيها.				
02	تلتزم المؤسسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات.				
03	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة.				
04	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.				
05	تقوم المؤسسة بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.				
06	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث.				
07	تخصص المؤسسة علاوات وحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة.				
08	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار.				
09	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه من عمليتي التدريب والتكوين.				
10	تعتمد المؤسسة مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة.				
11	تساهم المعرفة بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار.				
12	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة.				

المحور الثالث: تطبيق مراحل إدارة المخاطر

أولاً: بعد اكتشاف الخطر						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على برامج إدارة الخطر لاتخاذ القرار.					
02	تعتمد المؤسسة على خطة معينة للحصول على أقصى منفعة من برنامج إدارة الخطر.					
03	تسعى المؤسسة لتدريب الموظفين على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها.					
04	تسعى إدارة المخاطر إلى التنسيق مع الإدارات الأخرى لضمان حصولها على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات.					

ثانياً: تقييم الخطر						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقيس المؤسسة بشكل دوري احتمال وقوع المخاطر.					
02	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شدة الخسارة المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر.					
03	تعمل المؤسسة على تحيين معايير تقييم السياسات والوسائل المتاحة لمواجهة الخطر.					
04	تعمل المؤسسة على التمييز بين الأخطار بحسب جسامتها.					

ثالثا: بعد تحديد البدائل واختيار الوسيلة الأنسب لمواجهة الخطر						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة لدراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع الأخطار.					
02	يعتبر المدير الجهة الإدارية الوحيدة لاختيار الوسائل الأنسب لمواجهة المخاطر.					
03	تعتمد المؤسسة مدخل التحكم في الخطر مدخلا أساسيا في التعامل مع الخطر (تدنية الخسائر الناجمة عن وقوع الخطر).					
04	تعتمد المؤسسة مدخل تحويل الخطر مدخلا أساسيا للتعامل مع الخطر (توفير رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناجمة عن تحقق الأخطار).					

رابعا: بعد تنفيذ القرار ومراجعة برنامج إدارة المخاطر						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة لاتباع الطرائق المخططة للتخفيف من آثار المخاطر.					
02	غالبا ما تنقل المؤسسة المخاطر التي يمكن نقلها لى شركات التأمين.					
03	تتجنب المؤسسة المخاطر دون التوضيح بأهداف المؤسسة.					
04	تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمخاطر الجديدة.					

إنتهى

الملاحق رقم 02: قائمة المحكمين

الرقم	إسم المحكم
01	محبوب فاطمة
02	سنوسي أسامة
03	عاشوري إبراهيم
04	لطيف وحيد
05	ليندة زليخة