

تحليل الية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه
الاستراتيجي وانعكاسها على فاعلية المنظمة¹
بحث تحليلي في قطاع المصارف الحكومية العراقية

**Analyzing the Mechanism of Relationship
between Knowledge Risk Management and
Strategic Direction on an Organization's
Effectiveness
An Analytical Research at the Iraqi
Governmental Banks Sector**

الاستاذ الدكتور مصطفى منير اسماعيل

المدرس سعدون محسن سلمان

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

المستخلص

الادارة الفاعلة للمخاطر هي وظيفة مركزية في تنفيذ التوجه الاستراتيجي الناجح للمنظمة، ويكشف البحث الحالي كيفية تحسين المداخل القائمة على المعرفة لادارة المخاطرة لتكون اكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومن ثم زيادة فاعليتها.

وقد جرى دراسة ادارة المخاطر وادارة المعرفة لغاية الان بشكل مستقل تقريباً، ويتطلب تطور ادارة المخاطر الى نظرة شمولية لادارة مخاطر المنظمة والحواجز بين الصوامع التنظيمية وتبادل المعرفة وتطبيقها في مختلف مجالات ادارة المخاطر، اذ ان ادارة المعرفة لم تحظ بالاهتمام الكافي في توظيفها لادارة المخاطر.

وبغية تفسير العلاقات والروابط بين ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاسها على فاعلية المنظمة، جرى صياغة مجموعة تساؤلات تعبر عن تلك الروابط في اطارها النظري على مستوى المفاهيم، والعملي على مستوى التطبيق. ومن تلك التساؤلات هي درجة تفسير ادارة مخاطرة المعرفة عند مستوى معين تباين التوجهات الاستراتيجية للمصارف الحكومية عينة البحث ومن ثم مستويات الاداء فيها، ينطلق البحث نحو تحقيق مجموعة من الاهداف تتصل في جوهرها لكشف حقيقة العلاقة بين ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي واثرها في فاعلية المنظمة عبر التعرف على طبيعة هذه العلاقة كهدف رئيس.

اما اهم الاستنتاجات فقد جاءت حول سعي المصارف المدروسة للحيلولة دون تراجع قدرتها على توظيف المعارف الجديدة، والمحافظة على مقدراتها الجوهرية في سوق التنافس، وضمان عدم انتقال رؤوس الاموال البشرية العاملة فيها الى المؤسسات المنافسة الاخرى بما يضمن تقديم افضل الخدمات المصرفية الى الزبائن المتعاملين مع تلك المصارف.

الكلمات المفتاحية: ادارة مخاطر المعرفة، ادارة المخاطرة، ادارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، فاعلية المنظمة

Abstract

Active risk management function is central to the successful implementation of the strategic direction of the Organization, The research reveals how to improve knowledge-based approaches to risk management to be more responsive to changes in the internal and external environment of the organization and thus increase its effectiveness.

It has been studying risk management and knowledge management so far almost independently, Risk management development requires a holistic view of the Organization's risk management and regulatory barriers between silos and sharing of knowledge and its application in various areas of risk management, knowledge management, had not received sufficient attention in the employ of risk management.

In order to explain the relationships and links between knowledge risk management and strategic direction and reflection on the effectiveness of the organization, drafting questions reflect those links in the theoretical concepts level exclusively, hands-on application level. And that question is the interpretation of knowledge risk management at a certain level variation of the strategic directions of governmental research sample banks and then performance levels.

The search proceeds towards achieving a set of goals relate in essence to reveal the true nature of the relationship between knowledge and strategic direction risk management and its impact on the effectiveness of the Organization through identifying the nature of this relationship as a goal.

The main conclusions were considered banks had sought to prevent the declining ability to employ new knowledge, maintain the core competencies in the competitive market, and ensure no human transmission of money turnover, to other competing institutions, guarantee providing the best banking services to customers dealing with those banks.

Keywords: Knowledge Risk Management, Risk Management, Knowledge Management, Strategic Direction, Organization Effectiveness

المقدمة

هناك اهتمام متزايد في تطبيق ادارة المعرفة (KM) Knowledge Management في المنظمات المعاصرة وزيادة في التركيز على ادارة المخاطر (RM) Risk Management استجابة لتزايد الوعي التنظيمي لمسؤوليات المنظمة الامر الذي مهد لظهور حقل جديد للبحث، يشار اليه بادارة مخاطرة المعرفة (KRM) Knowledge Risk Management وهو يعمل على تحقيق التكامل بين ادارة المخاطرة وعمليات ادارة المعرفة.

ويعد التوجه الاستراتيجي المسار الذي تسترشد به المنظمات الى مستقبلها المنشود، ومن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع اهدافها الاستراتيجية، وتجعل الإدارة العليا للمنظمة تدرك تماماً غاياتها ومجالات نشاطاتها والمستفيدين من النشاطات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والاطر الفلسفية التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية ومتطلبات التطوير.

وقد ارتبط مفهوم الاداء على الدوام بكل ما يسهم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية واصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته في سياق سعي المنظمات الى تحقيق مستويات عالية من الاداء في ميدان انشطتها وذلك بسبب ان تحسين الاداء وتطوير المنظمات لم يعد امراً اختيارياً بل شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار.

واستناداً الى ما سبق، يسعى البحث الحالي الى دراسة حقيقة العلاقة بين ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاساتها على فاعلية المنظمة، لا سيما ان النتائج المترتبة على سوء ادارة مخاطرة المعرفة كبيرة تترتب عليها تبعات سلبية مثل الخسارة المالية، وانتهاكات السلامة، والسلوك غير الاخلاقي، فحسن ادارة مخاطرة عمليات المعرفة وابلاغ صناع القرار تحسن كثيرا نتائج الاداء.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: فكرة البحث:

انبثق البحث في تصميمه من فكرة التكامل الاستراتيجي بين ادارة المخاطرة على مستوى المنظمة (Enterprise Risk Management, ERM) وادارة المعرفة كونه واحداً من البحوث متداخلة الحقول المعرفية (Interdisciplinary Research) مركبة التفكير ومعقدة التصميم بقيمتها العلمية في حقول المعرفة ومنها الادارة الاستراتيجية والتي اجتمعت على مسميات عديدة في يتقدمها مسمى ادارة مخاطرة المعرفة Knowledge Risk Management (KRM) من شأنها رسم ملامح التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، بما فيها منظمات الخدمة العامة غير الهادفة للربح في سباقها التنافسي في سعيها لتقديم منتج ذي جودة عالية وباقل التكاليف، والتوقيت المناسب والمرونة اللازمة لاحتواء التغيرات البيئية ومستجداتها التكنولوجية في المقام الاول، وما تؤول اليه من تأثيرات متوقعة في تباين مستويات اداء تلك المنظمات واحتمالات ديمومتها واستمراريتها.

ثانياً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن سواء اكانت منظمات عامة او خاصة، انتاجية او خدمية (كالمصارف) تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وامام تلك التحديات اصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على العمل الامر الذي يحتم على هذه المنظمات من اتباع الاساليب والممارسات الادارية المقترحة منها ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي كي تستطيع ان ترتقي بافعالها على مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، بمعنى ان على هذه المنظمات وفي ظل التطورات البيئية رسم ملامح توجهاتها الاستراتيجية بوصفها منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على رفع مستوى اداء المنظمة وتعزيز مكانتها في قطاعها الاقتصادي المنتمية اليه.

وطالما ان المصارف هي مؤسسات مالية تعتمد في تقديم خدماتها الى جمهور المستفيدين منها على المعلومات والمعرفة الكامنة فيها، فان فقدان المزايا المترتبة على هذه المعرفة في اطار اسهامها المتوقع بشأن تقليل عدم اليقين الملازم لاتخاذ القرار، وربما يقود الى مستوى من الالتباس والغموض في عملية

رسم التوجهات الاستراتيجية الصحية ومن ثم ما تؤول اليه من ضبابية في اتخاذ المسارات الدالة الى تحقيق الاهداف المرسومة ورفع مستوى اداء المنظمة الى مراتب اعلى تضمن ديمومتها واستمراريتها في تقديم خدماتها المعهودة.

وبغية تفسير العلاقات والروابط المتوقعة بين متغيرات البحث، جرى صياغة عدد من التساؤلات المعبرة عن تلك الروابط في اطارها النظري على المستوى المفاهيم، والعملية على مستوى التطبيق ضمن النسق الاتي:

1. هل تتصف ادارة مخاطرة المعرفة بمعنى محدد ضمن الفكر الاداري المعاصر؟ وما مستوى التنظير فيها؟
2. ما هي حقيقة التوجه الاستراتيجي في بيئته المفاهيمية وروابطه الفكرية مع ادارة مخاطرة المعرفة واداء المنظمة؟
3. هل تفسر ادارة مخاطرة المعرفة مستوى معين من تباين التوجهات الاستراتيجية للمصارف الحكومية ومن ثم تباين مستويات الاداء فيها؟ بمعنى اخر هل يؤثر التكامل بين ادارة المخاطرة وادارة المعرفة في اختلاف التوجهات الاستراتيجية للمصارف الحكومية المدروسة في فاعليتها؟

ثالثاً: اهمية البحث:

تحددت اهمية البحث بالابعاد الاتية:

- 1- تكامل ادارة المعرفة وادارة المخاطرة يمكن استعماله في تخطيط وتأسيس وتقييم خسائر المعرفة، وهذا يساعد على ضمان ان القضايا الرئيسية المتعلقة بفقدان المعرفة ومخاطرها قد اخذت بالاعتبار اثناء التخطيط والتنفيذ.
- 2- يتوقع ان يكون البحث الحالي واحداً من البحوث التي تسهم في ارشاد مدراء المصارف والمؤسسات المالية في القطاع الحكومي العراقي الى ابرز الانماط التي من خلالها تستطيع هذه المؤسسات من توظيف النتائج التي يتوقع ان يتمخض عنها البحث قدر تعلق الامر بالنظرة الموحدة الى تقنيات ادارة المخاطرة وعمليات ادارة المعرفة وتأثيراتها في الاداء على وفق التوجهات الاستراتيجية لتلك المؤسسات.
- 3- كذلك تبرز اهمية البحث في اطار الاهتمام المتزايد في تطبيق ادارة المعرفة في منظمات الاعمال المعرضة للمخاطر كالمصارف.

رابعاً: اهداف البحث

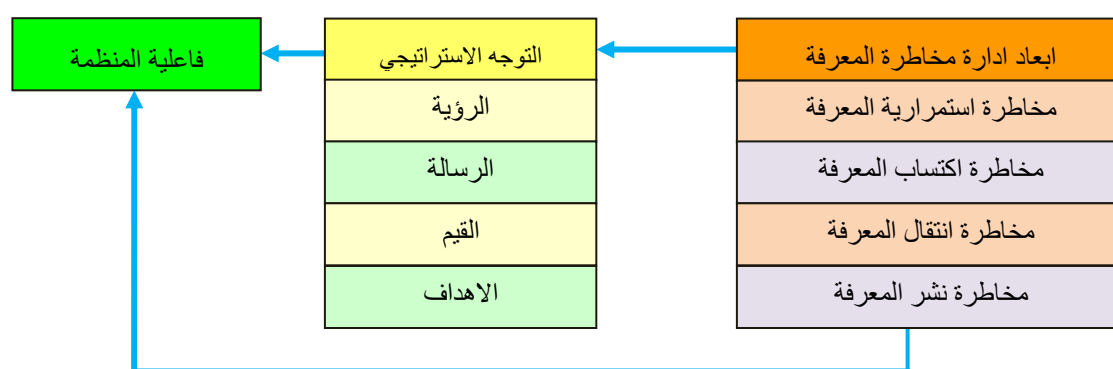
انطلق البحث نحو تحقيق مجموعة من الاهداف تتصل في جوهرها لكشف حقيقة العلاقة بين ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي واثرها على فاعلية المنظمة عبر التعرف على طبيعة هذه العلاقة كهدف رئيس اشتقت منه الاهداف الفرعية الاتية:

1. المساهمة في تقديم اطار فلسفي يقوم على تاصيل فكري وعلمي قائم على روابط ودلالات منطقية تتوافق بين ادارة مخاطرة المعرفة وفاعلية المنظمة في ظل التأثير المتوقع للتوجه الاستراتيجي بتلك العلاقة.

2. تقصي اليات التكامل بين ادارة المخاطرة وادارة المعرفة على اختلاف التوجهات الاستراتيجية للمصارف الحكومية المدروسة ومن ثم تأثيرها في مستوى فاعليتها.

3. تفسير العلاقة بين ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي وتبيان قوة تلك العلاقة واتجاهاتها على مستوى فاعلية المنظمة.

خامساً: نموذج البحث: يوضح الشكل (1) انموذج البحث المقترح



الشكل (1) انموذج البحث المقترح

سادساً: فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسة الاولى: تؤثر عمليات ادارة مخاطرة المعرفة بابعادها (مخاطر اكتساب المعرفة، مخاطر استمرارية المعرفة، مخاطر انتقال المعرفة، مخاطر نشر المعرفة) تأثير معنوي احصائياً في فاعلية المنظمة.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر التوجه الاستراتيجي بابعاده المتمثلة بـ (الرؤية، والرسالة، والاهداف، والقيم) تأثير معنوي احصائياً في فاعلية المنظمة بوجود ادارة مخاطرة المعرفة بابعادها كمتغير رقابي.

سابعاً: مجال وعينة البحث

1- مجال البحث: للايفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث، وتحقيق اهدافه، كان لا بد من اختيار مجتمع للبحث يتطابق وينسجم مع ما يسعى ويطمح الى تحقيقه. ومن اجل اختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة عمل عراقية، فقد اختار الباحث المصارف الحكومية العاملة في بغداد حصراً، تمثل مجال البحث بالمدراء بضمنهم مدراء ومعاوني الفروع ومسؤولي الاقسام والشعب بمصرفي الرافدين والرشيد وفروعهما المنتشرة في بغداد ومن ضمنهما الإدارة العامة للمصرفين. ويمثل قطاع المصارف بشكل عام مجاًلاً خصباً للبحث، وذلك لكونها من القطاعات الخدمية وركيزة اساسية في الاقتصاد القومي العراقي.

2- عينة البحث:

بلغ عدد المدراء في العينة (52) مديراً بضمنهم مدراء فروع المصارف البالغ عددهم (25) وشكلوا نسبة (35%) من اجمالي العينة، كما بلغ معاوني ومسؤولي الاقسام والشعب (150) مسؤول. وبعد جمع البيانات وفرز الاولي للبيانات ظهر ان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي بلغت (202) استبانة، وبذلك شكلت نسبة الاستجابة لاجمالي عينة البحث البالغة (222) استبانة هي (91.9%) وتعد استجابة متميزة ومقبولة احصائياً لاغراض البحث وتطبيقاته الناجمة. وقد اهملت (2) استبانة منها لعدم استيفائها للشروط، فاصبح حجم العينة الفعلي (202).

وصفت عينة البحث وفقاً لما تميزت به من خصائص تحددت بالنوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي، والعنوان الوظيفي، والأختصاص، وسنوات الخدمة المبيّنة في الجدول (1) بأستخدام أدوات الوصف المعروفة بالتكرارات أو الأعداد والنسب المئوية والأهمية النسبية لكل فئة من الفئات التي تكونت منها كل خاصية مدروسة لعينة البحث على النحو الآتي:

الجدول (1) خصائص عينة البحث

الأهمية النسبية	النسبة %	العدد	الخصائص	
2	28.7	58	ذكر	النوع الاجتماعي
1	71.3	144	أنثى	
	100	202	المجموع	
4	1.0	2	أقل من 25	العمر/سنة
3	15.3	31	25- أقل من 35	
2	24.3	49	35- أقل من 45	
1	59.4	120	45 سنة فأكثر	
	100	202	المجموع	
2	18.8	38	اعدادية	التحصيل الدراسي
3	13.4	27	دبلوم تقني	
1	60.9	123	بكلوريوس	
5	2.5	5	دبلوم عالي	
4	4.0	8	ماجستير	
6	.5	1	دكتوراه	
	100	202	المجموع	
2	25.7	52	مدير	العنوان الوظيفي
1	48.0	97	معاون مدير	
4	9.9	20	رئيس ملاحظين	
3	16.3	33	أخرى	
	100	202	المجموع	
1	38.6	78	إدارة	الأختصاص
3	15.3	31	محاسبة	
6	2.5	5	مالية ومصرفية	
4	9.4	19	إحصاء	
5	6.4	13	لغات	
2	27.7	56	أخرى	
	100	202	المجموع	
6	2.5	5	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
4	11.4	23	5- اقل من 10	
5	5.0	10	10-اقل من 15	
3	13.9	28	15- اقل من 20	
2	19.8	40	20-اقل من 25	
1	47.5	96	25 سنة فأكثر	
	100	202	المجموع	

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لادارة مخاطرة المعرفة

لم يشهد الربط بين ادارتي المخاطرة والمعرفة سوى محاولات بحثية محدودة، وفي تلك المحاولات غالبا ما كان المنهج القائم فيها يركز اكثر على تحديد مخاطر ممارسة ادارة المعرفة بدلا من تحقيق التكامل بين ادارة المخاطرة وادارة المعرفة (Rodriguez & Edwards, 2014: 46).

واستخدم كلا من (Trkman & Desouza, 2012) عبارة "ادارة مخاطرة المعرفة" للإشارة الى المخاطرة المرتبطة بادارة المعرفة، اذ ان تقاسم الكثير من المعرفة يمكن ان يؤثر سلباً في الميزة التنافسية المستدامة، ان التكامل بين ادارة المخاطرة وادارة المعرفة استمد اساسه في الادبيات من منظور قدمه كلا من (Jennex & Zingier, 2007) يعتبر ادارة المخاطرة جزء من ادارة المعرفة. وأشار

(Massingham, 2010) في هذا الخصوص، بان ادارة مخاطر المعرفة هي مجال ناشئ بالبحوث الاكاديمية يتكون من حقلين منفصلين هما ادارة المخاطر وادارة المعرفة، وفيما يلي تفصيل للبنية الفكرية لادارة المخاطرة.

اولاً: ادارة المخاطرة: ركزت معظم تعاريف ادارة المخاطرة على الجانب السلبي عبر ارتباطها بالخسائر واهمال الجانب الايجابي او الفرص مثل الازياح او المكاسب، وتكمن صعوبة تعريف المخاطرة في طبيعتها ذاتها في طبيعة المخاطرة، بمعنى ان المخاطرة متعددة الابعاد والمجالات ومعقدة وترتبط بمجموعة واسعة من العلوم مما يجعلها صعبة التفسير علمياً (Raczowski & Tworek, 2017: 2).

ويعرف كلا من (Al-bahar & Crandall, 1990: 534) المخاطر بانها احتمالية التعرض لاحداث ذات تأثير سلبي اوايجابي تؤثر في اهداف المنظمة نتيجة اللاتاكد، ومن هذا التعريف يمكن وصف المخاطرة وفق العناصر الاتية:

1. حدث المخاطرة: ما الذي يمكن ان يحدث على حساب او لصالح الكيان.
2. اللاتاكد من الحدث: كيف يرجح هذا الحدث، أي فرصة حدوث الحدث، هل هو حدث مؤكد او لا، على الرغم من انه يخلق ارباح او خسارة.
3. احتمال الخسارة او المكسب: من الضروري ان يكون هناك قدرا من الخسارة او الكسب تضمنها حدوث الحدث، العواقب لحدوث الحدث.

وبشكل عام، يمكن ان تكون المخاطرة ثنائية البعد، بمعنى احداثا سلبية او ايجابية، فقد عرفها (Jafari, 2001) بانها باحتمال حدوث الخسارة او الربح مشفوعاً بحجم المتأثرين به، ويرى باحثون اخرون ان المخاطرة في معظمها حواجز وتهديدات للمنظمة ومنهم (Miles & Wilson, 1998: 15-19) اذ عرف المخاطرة بانها حاجزاً امام نجاح المنظمة، وتختلف حجم المخاطرة حسب نوع القطاع، وحسب نوع الهيكل التنظيمي، وشدة تطور المخاطرة.

وتعتمد استجابة الفرد للمخاطرة على شعوره اتجاه المخاطرة هل انها عشوائية بالكامل او من الممكن ادارتها، ويميل باحثوا الإدارة لاتخاذ الموقف الأخير ويرى اصحاب هذا الرأي انه حتى لو لم تكن هناك امكانية لازالة المخاطرة، فيمكن على الاقل توقع ذلك ومن ثم يجري اخذ التدابير التي قد تقلل من تأثيرها، في حين ان الاساليب التقليدية لادارة المخاطرة لا تزال سائدة في المنظمات، ومنها على سبيل المثال الاساليب الكمية التي تبرز من بينها شجرة القرارات. وقد حاولت البحوث الاخيرة تطوير تلك الاساليب والاعتماد على الخبراء لاتخاذ قرار تنظيمي فاعل (Massingham, 2010: 465).

وقد تطورت ادارة المخاطرة سريعاً خلال العقود الاخيرة على انها جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة (Del Cano & Crus, 2002: 473)، وتشتمل على عمليات تهتم بتخطيط وتحديد وتحليل والاستجابة لها بعد رصدها وضبطها والتخطيط لادارتها، ويؤكد (Hubbard, 2009) على ان ادارة المخاطرة هي تحديد وتقييم وتحديد الاولويات للمخاطر ثم تطبيق منسق واقتصادي للموارد للحد من الآثار المحتملة لتعظيم تحقيق الفرص التي يمكن كسبها من تلك المخاطر.

وتشير ادارة المخاطرة الى الاستراتيجيات والأساليب والأدوات الداعمة واللازمة لتحديد والسيطرة على المخاطر عند مستوى مقبول (Bruckner & et al., 2001: 219-229)، وعرفها (slack et al., 2010: 573) بأنها تلك العملية التي تهدف الى مساعدة المنظمات على فهم وتقييم واتخاذ اجراءات على جميع المخاطر التي تتعرض لها بهدف زيادة احتمالات النجاح وتقليل من احتمال حدوث الفشل. وتهدف ادارة المخاطرة الى تحديد جميع المخاطر السارية في المنظمة واعمالها ومنتجاتها وخدماتها. فهي تشتمل على ترتيب العناصر المذكورة اعلاه بناءً على اهميتها، وتواتر حدوثها، ومستوى تأثيرها، ومن ثم تحديد الاجراءات اللازمة للسيطرة على المخاطر التي جرى تشخيصها، (Cule & et al., 2000: 68-73).

ثانياً: ادارة المعرفة: تعد المعرفة ثروة حاسمة لبقاء وتقدم المنظمات، ويمكن امتلاك المعرفة المنظمة من ان تستغل وتطور مصادرها التقليدية بصورة افضل من منافسيها حتى اذا كانت بعض او كل تلك المصادر تقليدية وليست فريدة، وبالوعي المتزايد يمكن ان تلعب المعرفة دوراً حاسماً في كسب الميزة التنافسية (سلمان، 2013: 173).

وتعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر اهمية في بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تعزز منافسة المنظمة، ويؤكد (العلي وآخرون، 2005: 26) ان المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في ان واحد، وتعتبر ادارة المعرفة مهمة للنجاح التنظيمي في العالم المعاصر، اذ تقبل الان المعرفة بوصفها مورداً حرجياً متعدد الوجوه وظاهرة معقدة. وقد عرف كلا من (Elias & Wright, 2015: 198) ادارة المعرفة بأنها تسخير الحكمة الجماعية لزيادة الاستجابة والابداع، فادارة المعرفة تسعى لتطبيق العمليات الادارية الهيكلية لمختلف اصول المعرفة في المنظمة (Newman, 1999)، وبين نظم ادارة المعرفة المصممة تصميمياً جيداً، تحدد اولاً اصول المعرفة ومن ثم تضمن اقصى قدر من مساهمة في الاعمال عبر كل من ادارة المحتوى ومعالجة المعلومات.

وقد عرف كلاً من (Holsapple & Joshi, 2004: 593-612) ادارة المعرفة بأنها جهود المنظمة المنهجية والمدرسة لنشر وصقل المعرفة المتاحة بالوسائل التي تضيف قيمة للمنظمة، بمعنى

من نتائج ايجابية في تحقيق اهدافه او تحقيق الغرض منه. فالمعرفة يمكن النظر اليها على انها نتيجة لدمج المعرفة مع الممارسة، منظور وتعبير مما ينتج عنه مناهج وخطط يستند عليها القرار. (Kahn and Adams, 2000: 19-22)

بينما وصف كلا من (Alavi & Keidner, 1999) ادارة المعرفة بانها عملية منظمة ومنهجية لاكتساب وتنظيم وتبادل المعرفة بين الموظفين للاستفادة من فاعلية استخدام المعرفة. ويتضح من ذلك ان ادارة المعرفة هي نشاط مرتبط باستمرارية ادارة الموجودات الى الفرد والمنظمة واكتساب معارف ونشرها لازالة الغموض وحالة اللاتأكد واغتنام الفرص، وعلى ضوء ذلك تبرز اهمية ادارة المعرفة عبر ما يأتي: (مهدي، 2012: 262-263)

- أ- تعزيز قدرة المنظمة في الاحتفاظ بآدائها المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - ب- تتيح ادارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتاح منها وتطويرها وتشاركها وتطبيقها وتقييمها.
 - ت- تعد اداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
 - ث- تسهم ادارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ثالثاً: ادارة مخاطر المعرفة: ركز كلا من (Jennix and Durcikova, 2013) في تقييمهم للمخاطر على فقدان المعرفة بسبب تغير الافراد بصفتهم قوة عاملة تنمو مع مرور الزمن في ظل التطور الاقتصادي، ووجد (Massingham, 2008: 541-560) ان خسارة المعرفة تبدأ من خسارة العاملين في ظل الحقائق الآتية:
- أ- احتمال فقدان امكانية تعزيز الذاكرة التنظيمية.
 - ب- احتمالية فقدان المعرفة العقلانية الاجتماعية بالشبكة الداخلية والخارجية من العاملين والزبائن.
 - ت- احتمالية تراجع اداء العملية نتيجة انخفاض الانتاجية التنظيمية (هناك انخفاض بالقدرة التنظيمية لاداء المهام التي كانوا يؤدونها قبل ترك الموظفين العمل).
- واوجز (Eucker, 2007: 10-13) هذه الخسارة ذاكرة ان نتائج خسارة العاملين هي في خسارة معرفة كيف (معرفة الآليات) (Know-How) ومعرفة من (معرفة التسبيب) (Know-Who) ومعرفة ماذا (معرفة التشخيص) (Know-What). وابداء التوقعات حول دوران العاملين وكذلك الاستنزاف الطبيعي لهم للاحاطة بمعرفة الفرد المحتمل خسارته.

وقد ركزت عدة بحوث على خلق عملية لمساعدة المنظمة لتحديد الافراد الذين يجري التركيز على الاحاطة بمعرفتهم الحاسمة قبل ان يغادر هؤلاء الافراد منظماتهم. فاحتمالية ترك الفرد للمنظمة مع قدرته على نقل المعرفة لتخفيف المخاطرة ليس كافيا للمنظمة ولا يعد ضمانا بانها لا تتسى.

ولم يكن مصطلح ادارة مخاطرة المعرفة معروفا منذ مدة طويلة، اذ يدلي (Andrews, 2007: 12) دلوه ان مصطلح "مخاطرة المعرفة" عرضه (Banco DE Oro, BDO, 2003) مصرف في الفلبين عام 2003، ومخاطرة المعرفة ترتبط بالتغيير المستمر للعاملين الذين يقودون الى اعادة الابداع والفرص الضائعة، والقيام بالعمل ذاته عدة مرات، فاذا ترك فرد اساسي ورئيس عمله في المنظمة، حينها لا يمكن التحكم بمخاطر المعرفة، لان من المرجح جزء كبيرا من المعرفة التي يحملها هذا الفرد قد تفقد معه. وينبغي ان تبدأ ادارة مخاطرة المعرفة قبل ان تبدأ المشكلات وتظهر في الافق، اذ تكون تحت تهديد تسريح العاملين وفقدان المعرفة نتيجة عدم مشاركة المعرفة (Niemisto, 2013: 22). هذا السلوك واضح لان عدم مشاركة المعرفة يجعل جميع الافراد اساسيين في المنظمة - (Andrews, 2007: 12-13).

لم يشهد الربط بين ادارتي المخاطرة والمعرفة سوى محاولات بحثية محدودة، وفي تلك المحاولات غالبا ما كان المنهج القائم فيها يركز اكثر على تحديد مخاطر ممارسة ادارة المعرفة بدلا من تحقيق التكامل بين ادارة المخاطرة وادارة المعرفة (Rodriguez & Edwards, 2014: 46).

ووصف (Massingham, 2011: 464) ادارة مخاطر المعرفة بانها تطبيق مبادئ ادارة المخاطرة وبشكل اساسي مداخلها في ادارة المخاطر المتعلقة باحتمالية فقدان المعرفة، وركز Massingham (2011) بشكل اكبر على كيفية قياس ادارة المعرفة لتكون مؤشرا على تحسين ادارة المخاطرة وكيفية مساهمة العمليات والنظم في تحسين ادارة المخاطرة، واستخدم كلا من (Trkman & Desouza, 2012) عبارة "ادارة مخاطرة المعرفة" للإشارة الى المخاطرة المرتبطة بادارة المعرفة، اذ ان تقاسم الكثير من المعرفة يمكن ان يؤثر سلباً في الميزة التنافسية المستدامة.

ان التكامل بين ادارة المخاطرة وادارة المعرفة استمد اساسه في الادبيات من منظور قدمه كلا من (Jennex & Zingier, 2007) يعتبر ادارة المخاطرة جزء من ادارة المعرفة. وأشار (Massingham, 2011) في هذا الخصوص، بان ادارة مخاطر المعرفة هي مجال ناشئ بالبحوث الاكاديمية يتكون من حقلين منفصلين هما ادارة المخاطر وادارة المعرفة، ويرى الباحثون ان المعرفة لازمة لفهم وادارة المخاطر، وركزت بحوث ادارة مخاطرة المعرفة على جانبين رئيسيين هما (Massingham, 2010: 466):

أ- تقييم الباحثين لامكانية توظيف المعرفة في الحد من المخاطر بما يؤدي الى تحسين ادارة المخاطر عبر استخدام المعرفة في تحديد المخاطرة والاستجابة لها، (De Zoysa & Russell, 2003; Verhaegen, 2005; Otterson, 2005).

ب- واعتمد باحثون اخرون على توظيف ادارة المعرفة وعملياتها في تحسين ادارة المخاطرة بعد تفعيل دور ادارة المعرفة مثل نقل المعرفة الى متخذي القرار، وتحسين امكانية الوصول الى المعرفة، ودمج المعرفة في الضوابط والنظم، كوسيلة لتجنب المشاكل المالية الناجمة عن الاخفاق في ادارة المخاطر (Marshall et al., 1996).

فالمنظمات يتعذر عليها الشروع في ادارة المخاطرة دون حساب لاهمية المعرفة داخلها، لا سيما انها تعتمد على راس المال الفكري في الاستجابة للعوامل المتسببة في المخاطر (Jaffari, et al., 2011: 310). ولقد طور كلا من (Tah & Carr, 2011: 835-846) لغة مشتركة لوصف عوامل المخاطر على اساس هيكل التقسيم الهرمي للمخاطر ووفقا لاطارها، وعرفوا عوامل المخاطر والاجراءات العلاجية التي يمكن تنفيذها في نظام ادارة قواعد البيانات ليكون بمثابة مستودع معرفة باتباع هندسة المعرفة (وليس ادارة المعرفة) كمنهج لاكتساب المعرفة المتعلقة بالمخاطر (Martin et al., 2002).

تتطلب ادارة المعرفة ومخاطرتها اهتماماً كبيراً في غالبية منظمات القرن الحادي والعشرين، والغرض من ذلك هو الحصول على معلومات اكثر شمولاً واكتمالاً وذات صلة بالمخاطر لتكون قادرة على الاستجابة السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة، اذ تحيط المنظمات في الوقت الحاضر بيئة مضطربة تولد مخاطر جديدة (Talet & Talet, 2014: 29). لذلك على المنظمات التسلح بالمعرفة الشاملة لتكون قادرة على مواجهة المخاطر التي ادخلتها البيئة غير المستقرة.

فضلا عن ذلك اشار (Massinham, 2010) ان مخاطرة ادارة المعرفة (KRM) هو المجال الناشيء الذي يشير الى وجود حل للمشكلات المرتبطة باساليب ادارة المخاطر التقليدية (Talet & Talet, 2014: 29). وتتجلى مشكلة لتعقيد البيئي من قبل الافراد الذين لا يعرفون ما يكفي من احتمال المخاطرة المتوقعة وعواقبها، والهدف من ذلك هو تقديم ادارة مخاطرة بالاستناد على المعرفة (KBRM) لتحسين كفاءة عملية ادارة المعرفة (Talet & Talet, 2014: 29).

ووفقاً لـ (Neef, 2005) ان المنظمة لا يمكنها ادارة المخاطرة بشكل فاعل ما لم تتمكن من ادارة معرفتها، اذ يمكن لادارة المعرفة ان يكون لها تاثير كبير في الحد من مخاطر المنظمات (Talet & Talet, 2014: 30).

وبما ان هدف ادارة المخاطرة هو ضمان كفاءة اعلى للمنظمة في الحصول على افضل الحلول لقضايا المخاطرة وتوسيع التجربة والنتائج والحلول لمزيد من المشكلات، فان تعزيز ادارة المخاطرة باستخدام التكنولوجيا بطريقة افضل وامتلاك المنظمة لنظام معلومات متكامل يجعلها اكثر فاعلية (Alhwari, 2012:30).

رابعاً: ابعاد مخاطرة المعرفة: اتفق العديد من الباحثين الاكاديميين (Lambe, 2013; Coleman & Casselman, 2016; Niemisto, 2013; Rodriguz & Edwards, 2013, Jaffri et al., 2011; Durst & Ferenhof, 2016) على ان المنظمات تواجه اربع اشكال رئيسة من مخاطر المعرفة وهي (مخاطر استمرارية المعرفة، ومخاطر اكتساب المعرفة، ومخاطر انتقال المعرفة الى مصادر خارجية، ومخاطر نشر المعرفة) وكما موضح في الجدول (2)

الجدول (2) ابعاد مخاطر المعرفة

الباحثين	الابعاد
Pender, 2001	العشوائية، التكرار، محدودية الافراد، تدفق البيانات، ضبابية المعلومات.
Jaffri Et Al., 2011	اكتساب المعرفة المتعلقة بالمخاطر، استمرارية المعرفة واستنزاف الموارد البشرية.
Alhawari Et Al., 2012	نقل مخاطرة المعرفة، اكتشاف مخاطرة المعرفة، فحص مخاطرة المعرفة، تبادل مخاطرة المعرفة، تقييم مخاطرة المعرفة، تعليم مخاطرة المعرفة، مستودع مخاطرة المعرفة، اكتساب مخاطرة المعرفة.
Niemisto, 2013	استمرارية المعرفة، مخاطرة تبادل المعرفة، مخاطرة خلق معرفة جديدة، الاحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة.
Lambe, 2013	مخاطر اكتساب المعرفة، مخاطر استمرارية المعرفة، مخاطر انتقال المعرفة الى مصادر خارجية، مخاطر نشر المعرفة.
Rodriguz & Edwards, 2013	مخاطر تقاسم المعرفة، مخاطر احاطة المعرفة، تدفق بيانات مخاطر المعرفة
Coleman & Casselman, 2016	توسيع المعرفة وتطوير الملكية الفكرية، مخاطر اكتساب المعرفة، مخاطر نشر المعرفة، مخاطر تطبيق المعرفة، مخاطر الاعتماد على مصادر خارجية، مخاطر احاطة المعرفة.
Durst & Ferenhop, 2016	مخاطر ذات صلة بالموارد البشرية، المخاطر العقلانية المتعلقة بتبادل المعرفة، مخاطر مرتبطة باتخاذ القرار، مخاطر متعلقة بالفجوات المعرفية، ومخاطر متعلقة بمصادر خارجية لوظائف الاعمال.

ولكل بعد من هذه الابعاد ماهيته وخصوصياته على مستوى المفاهيم والعلاقات والاشكال والمسببات التي تستوجب دراستها وتشخيصها على النحو الاتي بيانه (Lambe, 2013; Coleman & Casselman, 2016; Niemisto, 2013; Durst & Ferenhof, 2016):

1. مخاطرة استمرارية المعرفة (Knowledge Continuity Risk)، والتي تشير الى احتمالية تراجع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بمقدراتها الجوهرية مع قدرتها على مواصلة التنافس بالمستوى ذاته، ان لم يكن بمستوى افضل، على وفق توجهاتها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية مع استمرارية دوران راس المال البشري لديها ومغادرته لها بما يحمله من معارف وخبرات وتجارب متنوعة لها الوقع الاكبر في تحقيق طموحاتها ورسالتها ورؤيتها بل وعقيدتها المنسلخة من ايدولوجيتها في عالم لا يثبت فيه سوى التغيير المستمر.
2. مخاطرة اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition Risk)، والتي ترتبط بمدى قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة المطلوبة لمزاولة نشاطاتها المختلفة بغية رسم ملامح توجهاتها الاستراتيجية في تطوير منتجات جديدة او تقديم خدمات جديدة في الاسواق الحالية او لربما في اسواق جديدة اخرى.
3. مخاطرة انتقال المعرفة الى مصادر خارجية (Knowledge Outsourcing Risk) والتي تتصل بالمخاطر المحتملة من انتقال المقدرات الجوهرية للمنظمة متجسدة براس المال البشري العامل لديها، مثاله العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، او خبراء العمليات الى المنظمات او اطراف خارجية من المحتمل ان تعرض المنظمة الى فقدان مستوى ادائها المنشود في حال اخفاقها بادارة عملية تقاسم المعرفة وتصديرها هي على نسق توجهاتها الاستراتيجية المقصودة بدلاً من ان تقوم باستيرادها وتحمل الاعباء المرافقة لذلك.
4. مخاطرة نشر المعرفة (Knowledge Articulation Risk) والتي تتصل باحتمالية اخفاق المنظمة من استغلال المعرفة وتحريكها بين تقسيماتها المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي، عمودياً وافقياً، وتعميق ما تملكه من تلك المعرفة تجنباً لاحتمالات الفشل والافخاق الناتجة عن غياب القدرة على نقل المعرفة المكتسبة من التجارب وعمليات التعلم في احد اقسامها او مستوياتها الادارية الى الاخرى، او تراكم الاخطاء في احد ارجاء المنظمة بسبب ضعف التنسيق او غياب التعاون بالمستوى المطلوب حولها الى مواقع اتخاذ القرار وتراجع قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة توافقاً مع توجهاتها الاستراتيجية وما تقود اليه من استجابة ضعيفة في مواجهة مختلف المواقف.

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي وفاعلية المنظمة:

اولاً: اساسيات التوجه الاستراتيجي: تسعى معظم المنظمات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وعلى نحو متواصل لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض انجاز هذه الاهداف فان الامر يتطلب من ادارة المنظمات ان

تمتلك توجه استراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وان تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه العمليات والاعمال خاصة اذا ارادت التميز (الحسيني، 2000: 7).

وقد اصبح من المهمات الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين، التعامل مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ قرارات استراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجيهها توجهها استراتيجيا (Manmillan & Tompoe, 2000: 12).

ويؤكد كلا من (Higgins & Vincze, 1993) على ان التوجه الاستراتيجي عملية يجري عبرها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة، اذ عرفه (القطامين، 1996: 67) على انه عبارة عن الكيفية التي سيجري بواسطتها انجاز الاهداف الاستراتيجية عبر تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة ومحاولة الحد من العناصر ذات الابعاد السلبية والمحبطة لعملها (الدهدار، 2006: 50)، كما وصف كلا من (Gatingnan & Xuereb, 1997: 78) التوجه الاستراتيجي الذي تتفذه المنظمة لخلق سلوكيات مناسبة للاداء المتفوق المستمر للاعمال.

تكمن اهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في انه يساعد تعريف المنظمة مع بيئتها، وتسويغ شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما انه اداة تنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا اساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن ان تسير في اي اتجاه، ولعل اسوأ تصرف هو ان تسير المنظمة بلا رسالة او هدف محدد، بمعنى ان لا تتحمل ادارتها العليا او اصحابها عناء تحديد توجهها الاستراتيجي.

ثانياً: ابعاد التوجه الاستراتيجي: ان اهم الابعاد التي يحددها الباحثون في دراساتهم هي (رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها وقيمها) وكما مبينة بالاتي:

أ- رؤية المنظمة: عرف (الصريفي، 2008) الرؤية بانها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد التوجه الذي ترغب في الوصول اليه، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها.

وعرفها كلا من (Thompson and Strickland, 2001: 6) على انها خارطة مستقبل المنظمة التي تزود المعلومات الى الزبون والتقنية والمنطقة الجغرافية والمنتج الذي ستستهدفه المنظمة ونوع المنظمة الذي تحاول الادارة ايجادها، وتشير الرؤية ايضا الى تطلعات الادارة للمنظمة التي ترسم وتعرض منظرا شاملا للمجال الذي تريد المنظمة التنافس فيها.

ب- رسالة المنظمة: عرف (الدوري، 2005: 51) رسالة المنظمة بانها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، وعرفها (القطامين، 1996) بانها الغرض الاساسي الذي انشأت المنظمة من اجله ويتحدد عبرها نطاق عملها وعملياتها، ويؤكد (Robson, 1997: 18) ان رسالة المنظمة تحدد السبب الرئيسي

لوجود المنظمة وتساعدتها في شرعية وظيفتها في المجتمع. وعرف (الديوه جي، 2000: 414) رسالة المنظمة بأنها وثيقة رسمية يجري من خلالها بيان ما يريد المديرون من ان تكون عليه المنظمة وما هي الخطوط العريضة الواجب اتباعها.

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات واهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعد الرسالة دليلاً لعمل الافراد والاقسام في المنظمة، اذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الاهداف التنظيمية الشاملة (الدوري، 2005: 51).

ج- اهداف المنظمة: يتمثل الهدف في النتيجة التي ينبغي ان تصل اليها المنظمة لكي تحقق غايتها النهائية، والهدف بطبيعته يكون اكثر تحديداً من الرسالة ويعتبر في حقيقة الامر ترجمة للرسالة الى نتائج اداء محددة يمكن مقابلها قياس مستويات الاداء الفعلية (تبيدي، 2010: 71). وغالباً ما يجري وضع مجموعة من الاهداف تؤدي في مجملها الى تحقيق رسالة المنظمة ومن ثم غايتها النهائية (المقلي، 2002: 93).

وتعتبر اهداف المنظمة عن ما سوف يجري انجازه في فترة زمنية محددة، ووفقاً لجدول زمني محدد. كما يمكن تعريف الهدف بأنه عبارة عن جملة تحدد نتيجة مرغوبة او مستهدفة، تحدد ماذا ينبغي انجازه ومتى، ولكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج او كيفية تحقيق الاهداف، وتسعى المنظمة لبلوغ الاهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات او فرق عمل (مصطفى، 2005: 43).

ت- القيم: والقيم هي المعتقدات التي يعتقد بها اصحابها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطا (البرواري، 2006: 21)، وعرفت ايضاً بكونها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين (الغالبى وادريس، 2007: 19).

وتعرف القيم على انها المعاني التي يعطيها الفرد اهمية كبرى او تقديراً في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات (الرحاحلة وعزام، 2011: 122)، وتشمل القيم المعتقدات والمواقف التي تواجه السلوك والعلاقات مع الآخرين، وانها غالباً ما تكون غير معلنة، وكذلك من الصعب تحديدها عالمياً (Harshman, 2006)، وبعض القيم الممكنة في مكان العمل هي، الاحترام والنزاهة والوفاء، والتعاون والامانة والتقى والجودة.

ثالثاً: البنية الفكرية لفاعلية المنظمة:

أ- ماهيه فاعلية المنظمة: عرف (Abdelaziz, 2002: 59-60) الفاعلية على انها تلك العلاقة بين النتائج المتحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف الحاصل بينهما. ويرى (ابو قحف، 2001: 222) ان الفاعلية هي الانتاجية المرتفعة وقدرة المنظمات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار، وانها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة، بينما يرى (Hall, 1972: 37) ان الفاعلية تعني قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف عبر زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا الزبائن والعاملين داخل المنظمة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية، ويشير (James, 1968: 3) الى الفاعلية بانها درجة تحقيق الاهداف، ويرى (Stanly & Ephriam, 1967: 377-395) بانها مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من اجل استمرار نشاطها. وبشكل عام، تتصف الفاعلية كمعيار تنظيمي بعدد من الخصائص على النحو الاتي بيانه (العنزي، 2015: 410-411):

أ- تعنى بمطابقة اداء المنظمة لعملياتها وطاقاتها ومواردها.

ب- تهتم باختبار مدى تحقيق المنظمة لاهدافها الموضوعية.

ت- ترعى الاعداد والتهيئة لعمل الاشياء الصحيحة في المنظمة.

ث- تقيس بقاء المنظمة والتكيف الفعال مع البيئة.

ب- فاعلية المنظمة في ظل الاواصر الفكرية لادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي:

وتلعب الفاعلية التنظيمية دورا هاما في التطوير التنظيمي، وتكون المنظمة فاعلة عندما تكون قادرة على ادارة الغموض، ومرنة، وذات توجه نحو الزبون، ونحو المنتج، وتوجه التعلم نحو القيم والهيكل، وتعرف مجالات العمل الرئيسة وتمكين العاملين (Uhl-Bein et al., 2007: 298-318). وقد عرف الخبراء الفاعلية التنظيمية بانها درجات ومستوى تحقيق الاهداف (Hunter et al., 2007: 435-446)، ووفقاً (Drucker, 1965) فان الفاعلية التنظيمية هي الاداء الصحيح، وهو مفتاح النجاح، وابرز تعريف للفاعلية التنظيمية هو مستوى انجاز الاهداف التنظيمية، وبعبارة اخرى، (اين انا؟) و(اين ينبغي ان اكون؟)، وتحدد هاتان الجملتان الاهداف التنظيمية. ويرى (Kumaresan & Swarooprani, 2015: 758-763) ان تحقيق مستوى عال من الفاعلية التنظيمية سيكون الهدف النهائي لاي منظمة، كما ان الفاعلية التنظيمية تتطوي على تصورات الافراد حول مدى فاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها (Mahdibeigi et al., 2016: 96).

وتحصل ادارة المخاطرة على منافع ادارة المعرفة، لذلك يتشارك فيها خبراء ادارة المخاطرة، وينبغي تناول ادارة المعرفة من الناحية الاستراتيجية، وتحديد مجالات المعرفة الحرجة وخبرائها قبل ان تتمكن المنظمة من تقييم مستوى مخاطر المعرفة التي تواجهها، ومن ثم ينبغي اتخاذ التدابير المرتبطة بادارة المعرفة للتخفيف من المخاطر التي جرى تحديدها، كما يتطلب الامر مراقبة منتظمة حتى تبقى مستويات مخاطر المعرفة طور التحديث، (Ribiere, 2013: 25-26).

وينشغل بعض الاستراتيجيين يومياً بالمخاوف الإدارية والتكتيكية، والاستراتيجيين الذين يسارعون لوضع أهداف وتنفيذ استراتيجيات محددة غالباً ما يتجاهلون وضع الرؤية والرسالة، وهذه المشكلة واسعة الانتشار حتى بين المنظمات الكبيرة (David & David, 2017: 172).

وتطور بعض المنظمات بيان الرسالة ببساطة لشعورهم بانها شيء مألوف، وليس هناك التزام حقيقي. ومع ذلك، تقوم المنظمات بتطوير وإعادة النظر في منهجية بيان الرؤية والرسالة، ومعاملتها كالثائق مفعمة بالحياة، والنظر لها بكونها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة عالية المنفعة (David & David, 2017: 172).

اما التوجه الاستراتيجي واعتماده على المعرفة فيقصد به المعلومات التي تدعم الادارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهيل عملية تحديد الاهداف واختيار البدائل الممكنة، ويتصف التوجه الاستراتيجي بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للاستخدامات المختلفة كان تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقويمها بسهولة، كما ينبغي ان يكون توقيتها مناسباً، اذ ان هناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقت نفسه من نظم المعلومات الادارية التقليدية، وهكذا اقتضت الحاجة لتجاوز المشكلات وتقديم استجابة لحاجة الاستراتيجية وادارتها للمعرفة (العجمي، 2011: 20)، وذلك عن طريق تطوير وتحسين مستوى الاداء ليكون نموذجاً معلوماتياً خاصاً يغذي الاستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في ادارتها وتوضح الطريق الناجع في توجهاتها للمستقبل، وتقدم مقاييس لتقويم تاثير الابعاد المتعددة على الاستراتيجية (Morgan et al., 2009).

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي في البحث:

أولاً: اختبار فرضيات البحث

جرى إختبار فرضيات البحث بأستخدام نماذج الانحدار التدريجي المتعدد على وفق نمذجة المعادلة البنائية بأستخدام برنامجي (SPSS و AMOS)، والتي تتلخص في دراسة التأثير المباشر لأدارة مخاطرة المعرفة في فاعلية المنظمة والتأثير غير المباشر للمتغير الأول في فاعلية المنظمة عبر تأثير التوجه

الاستراتيجي بصفته متغيراً وسيطاً، وتطلب ذلك تنفيذ عدد من خطوات المعالجة الإحصائية التي تضم بالمقابل عدد من الشروط الواجب تلبيتها في نماذج إختبار الدور الوسيط على وفق منهجية (Baron and Kenny,1986)، والتي تتوافق مع آلية تدرج بناء فرضيات البحث المستتبطة مضامينها من الأدبيات ذات الصلة بفكرة البحث.

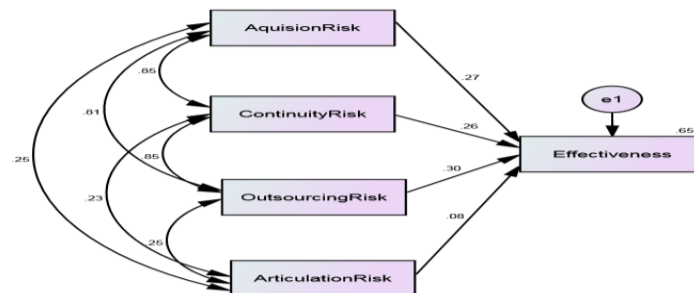
اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: تركز الفرضية الرئيسة الاولى من فرضيات البحث على إختبار العلاقة بين أبعاد إدارة مخاطرة المعرفة ومتغير فاعلية المنظمة، وهو متغير أحادي البعد، وقد تحدد نص هذه الفرضية بالآتي (تؤثر عمليات إدارة مخاطرة المعرفة بأبعادها (مخاطرة إكتساب المعرفة، ومخاطرة إستمرارية المعرفة، ومخاطرة إنتقال المعرفة، ومخاطرة نشر المعرفة) تأثير معنوي إحصائياً مباشر في فاعلية المنظمة)، والتي يتضح من الجدول (3) الخاص بعرض نتائج إختبارها، أن ثلاثة أبعاد إدارة مخاطرة المعرفة كانت علاقتها التأثيرية في فاعلية المنظمة معنوية وبالاتجاه الطردي، وهي كلاً من أبعاد مخاطرة إكتساب المعرفة ($\beta=.266, P<.01$)، ومخاطرة إستمرارية المعرفة التي تلتها وإقتربت منها بقوة التأثير ($\beta=.259, P<.01$)، ومن ثم مخاطرة إنتقال المعرفة التي كانت أكثرها قوة في التأثير ($\beta=.303, P<.000$)، وبقوة تفسيرية متوقعة لنموذج إختبار هذه الفرضية ذي المعنوية التامة ($P=0.000$) طبقاً لمعامل التحديد البالغة نسبته ($R^2=.648$) المعنوية إحصائياً والتي تفسر تباين فاعلية المصارف المبحوثة بهذا المقدار، وتشير هذه النتيجة الى أن فاعلية مصرفي الرشيد والرافدين بفروعهما المدروسة وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة في تقديم الخدمات المصرفية الى جمهور الزبائن المتعاملين معها والتكيف مع المستجدات التي تقلبات البيئة، تعتمد في قدر معين على كفاءتها في إدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة الجديدة والقائمة وقدراتها المرتبطة بالحفاظ وتمييزها وإستمرارها في دعم مقدراتها الجوهرية ورؤوس الأموال البشرية العاملة لديها وحسن عملية تحريكها بين مختلف أرجاء تلك المصارف وتقسيماتها الهرمية ضمن سلم مستوياتها الإدارية الثلاث.

الجدول (3) نتائج إختبار الفرضية الرئيسة الاولى

معنوية نموذج الأختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R^2	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الدرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنحدار β	المؤشرات الأحصائية مسارات الأنحدار(الفرضيات)
.000	90.817	.648	.002	3.149	.084	3.117	.266	مخاطرة إكتساب المعرفة ---< الفاعلية

			.006	2.761	.094	2.734	.259	مخاطرة إستمرارية المعرفة <--- الفاعلية
			.000	3.579	.085	3.544	.303	مخاطرة إنتقال المعرفة <--- الفاعلية
			.078	1.760	.043	1.742	.076	مخاطرة نشر المعرفة <--- الفاعلية

ويعرض الشكل (2) معاملات إنحدار العلاقة الموصوفة بين أبعاد إدارة مخاطرة المعرفة الأربعة وفاعلية المنظمة أو المصارف المدروسة والظاهرة على مسارات الانحدار بالأسهم أحادية الاتجاه بأنسيابيتها من هذه الأبعاد الأربعة نحو الفاعلية، ومن أجل التأكد من معنوية هذه المسارات، ينبغي مقارنة النسبة الحرجة المبينة في الجدول (3) أعلاه أمام كلاً منها مع قيمتها المعيارية البالغة (1.96)، والتي أثبتت النتائج إرتفاع هذه النسبة لمسارات الأبعاد المتمثلة بمخاطرة إكتساب المعرفة، ومخاطرة إستمرارية المعرفة، ومخاطرة إنتقال المعرفة مقارنة مع قيمتها المعيارية المذكورة، مما يوفر إسناداً إضافياً لصحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث على مستوى أبعادها الثلاثة المذكورة دون بعدها الرابع الذي تجسد بمخاطرة نشر المعرفة غير المعنوي من الناحية الإحصائية في علاقته مع فاعلية المصارف الخاضعة للدراسة.



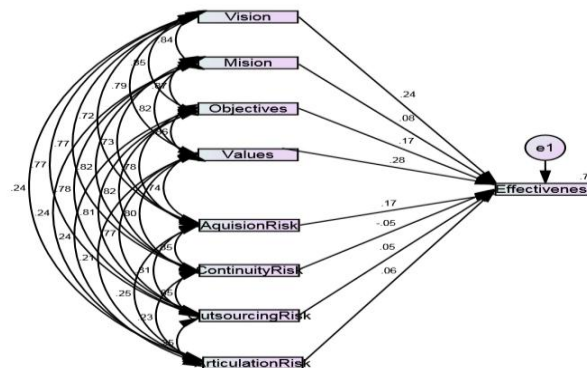
الشكل (2) مسارات إنحدار العلاقة بين أبعاد إدارة مخاطرة المعرفة وفاعلية المنظمة

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: صيغت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث لأختبار العلاقة بين المتغير الوسيط، التوجه الاستراتيجي، والمتغير المعتمد، فاعلية المنظمة، بوجود المتغير المستقل، إدارة مخاطرة المعرفة، كمتغير رقابي في نموذج الأختبار طبقاً لنموذج المعادلة البنائية الموضحة تفصيله في الجدول (4) والمعبر عنه بالرسم البياني في الشكل (3) لتنفيذ خطوات إختبار المتغير الوسيط على التوالي، أما منطوق الفرضية فقد نص على ما يأتي (يؤثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بكلاً من الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم تأثير معنوي إحصائياً في فاعلية المنظمة بوجود إدارة مخاطرة المعرفة بأبعادها كمتغير رقابي):

الجدول (4) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الدرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنحدار β	المؤشرات الأحصائية مسارات الأنحدار (الفرضيات)
.000	78.528	.765	.000	3.338	.071	3.271	.238	الرؤية---> الفاعلية
			.327	.979	.081	.960	.079	الرسالة---> الفاعلية
			.061	1.874	.090	1.837	.169	الأهداف---> الفاعلية
			.000	3.844	.072	3.766	.277	القيم---> الفاعلية
			.015	2.443	.071	2.394	.172	مخاطرة إكتساب المعرفة ---> الفاعلية
			.558	-.586	.085	-.575	-.050	مخاطرة إستمرارية المعرفة ---> الفاعلية
			.503	.670	.074	.656	.050	مخاطرة إنتقال المعرفة ---> الفاعلية
			.092	1.685	.036	1.651	.060	مخاطرة نشر المعرفة ---> الفاعلية

أما الشكل (3)، فقد خصص لعرض مسارات دوال إنحدار فاعلية المنظمة على توجهها الاستراتيجي بأبعاده الأربعة في ظل التأثير الرقابي لمتغير إدارة مخاطرة المعرفة بأبعاده الأربعة كذلك، وتظهر قيم معاملات بيتا في هذا الشكل على المستقيمات أحادية الاتجاه الممثلة لمسارات الأنحدار المنسدلة من أبعاد المتغيرين المذكورين نحو متغير فاعلية المنظمة، والتي تؤكد معنوية تأثير بعدي رؤية المصارف الخاضعة للبحث وقيمها في فاعلية هذه المصارف بعد مقارنة النسب الحرجة لها في الجدول (4) والبالغة (3.338) و (3.844) لكلاً منها على التوالي مع النسبة الحرجة المعيارية (1.96)، وعلى هذا الأساس، أثبتت صحة فرضية البحث الرئيسة الثانية وتأكدت منطقيتها على مستوى المصارف المدروسة من حيث الرؤية والقيم، ولم تلق دعماً إحصائياً مقبولاً على مستوى البعدين الآخرين للتوجه الاستراتيجي، وهما بعدي الرسالة والأهداف، من ثم القبول الجزئي غير التام لهذه الفرضية كذلك.



الشكل (3) مسارات إحدار العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وفاعلية المنظمة

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

وتشير نتائج إختبار الفرضيات بمجملها الى توافر الدعم والقبول الجزئي لفرضيات البحث على مستوى الأبعاد الممثلة للمتغيرات والعلاقات المتباينة بينها بعد أن أثبتت النتائج معنويتها وقبولها على مستوى بعض الأبعاد، وعدم معنويتها ورفضها على مستوى الأبعاد الأخرى كما جرى تفصيله في الفقرات السابقة الخاصة بأختبار الفرضيات، والجدول (5) يلخص النتائج النهائية للأختبار:

الجدول (5) ملخص بنتائج إختبار الفرضيات

ت	نصوص الفرضيات	نتيجة الأختبار	عدد العلاقات المعنوية ¹
الفرضية الرئيسية الاولى	(تؤثر عمليات إدارة مخاطرة المعرفة بأبعادها (مخاطرة إكتساب المعرفة، ومخاطرة إستمرارية المعرفة، ومخاطرة إنتقال المعرفة، ومخاطرة نشر المعرفة) تأثير معنوي إحصائياً في فاعلية المنظمة)	قبول جزئي	3
الفرضية الرئيسية الثانية	(يؤثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بكلاً من الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم تأثير معنوي إحصائياً في فاعلية المنظمة بوجود إدارة مخاطرة المعرفة بأبعادها كمتغير رقابي)	قبول جزئي	2

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يعاني تبني مدخل ادارة المخاطرة في مصرفي الرافدين والرشيد من مشكلتان ترتبط بالتعقيد البيئي الذي يتجلى في الحجم الكبير للقرارات اللازمة لادارة المخاطر التنظيمية مما يظهر الحاجة الى نموذج يساعد مدير قسم المخاطر على اداء مهامه، والمشكلة الثانية هي التحيز المعرفي الكامن في الادراك الفردي لاهمية نشاط قسم المخاطر.

اذ يميل المشاركون في الدراسة الى تصنيف مخاطر اعلى للانشطة الاساسية مقابل الانشطة غير الاساسية، مما يوحي بانهم يفكرون في نتائج النشاط الذي لا يجري القيام به، بدلا من عامل المخاطرة ذاته.

وجود برامج محددة لادارة مخاطرة المعرفة في المصارف المدروسة تحسن توظيفها الى حدود معينة في صياغة توجهاتها الاستراتيجية بما يصب في رفع مستوى فاعلية تلك المصارف في تقديم خدماتها بالمرونة المطلوبة والاستجابة بالسرعة اللازمة وبجودة محددة ضمن هيكل كلفة معقول ومن ثم تحقيق

¹ يقصد بالعلاقات المعنوية، معنوية الفرضيات الفرعية على مستوى ابعادها.

اهدافها بالفاعلية المطلوبة بعد التكيف المستمر للبيئة ومواكبة التغيرات التي تطرأ على عواملها المختلفة وعلى الصعد كافة.

تتطلب ادارة مخاطرة المعرفة، ومخاطرة اكتسابها تحديدا، خبرات محددة بغية ضمان فاعليتها، ولكي تتجنب المصارف الحكومية العراقية عينة البحث قبول المخاطر ينبغي عليها تبني اساليب عمل جديدة ترتبط بدراسة المشكلات المرافقة لكسب واستمرارية المعرفة وانتقالها ونشرها، تكسبها معارف جديدة وبذلك تدرك ادارة المصارف بكامل تقسيماتها الادارية اهمية ادارة المخاطر المرتبطة باستمرارية المعرفة لديها. ينبغي على ادارة المصارف معالجة مخاطر المعرفة عبر مراحل التحديد والتحليل والمعالجة والرقابة، وتكون المعالجات من خلال تبادل المعرفة على نحو اكبر (تطوير مناخ التعلم الفاعلة، والتواصل المفتوح، وزيادة الثقة)، وحماية المعرفة (اتفاقيات سرية، ورفع مستوى الادراك بالموجودات القيمة غير الملموسة)، واستخدام ادوات الدعم (منصات تعاونية، وتوثيق المعرفة)، فضلا عن التركيز على الوظائف والادوار والمهام التي تكون مخاطر المعرفة فيها عالية.

المصادر والمراجع

1. ابو قحف، عبدالسلام، (2001)، "اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي" مصر، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
2. البرواري، عمر حسين وبسي، (2006)، "دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة دهوك.
3. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (2010)، "اثر الاستراتيجية على كفاءة الفعالية والاداء: دراسة قطاع الاتصالات في السودان"، اطروحة دكتوراه غير منشورة- ادارة اعمال، جامعة الخرطوم.
4. الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة"، الطبعة الاولى، دار وائل للطبع والنشر، عمان-الاردن.
5. الدهدار، مروان حمودة، (2006)، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة" دراسة ماجستير غير منشورة-كلية التجارة قسم ادارة الاعمال-الجامعة الاسلامية-غزة.
6. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
7. الديوه جي، أبي سعيد، (2000)، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
8. الراحلة، عبد الرزاق، وعزام، زكريا، (2011)، "السلوك التنظيمي في المنظمات" عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

9. سلمان، سعدون محسن، (2013)، "التوجه التنافسي للمنظمات المعاصرة في ادارة معرفة الزبون: دراسة تحليلية في الشركة العامة لمنتجات الالبان" المؤتمر العلمي الثامن لكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد بالتعاون مع المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، بغداد. ص 174-194.
10. الصيرفي، محمد، (2008)، "الادارة الاستراتيجية"، الاسكندرية، مصر، مؤسسة حورس الدولية.
11. عبد الحميد، برحومة، (2008)، "الكفاءة والفاعلية في مجالات التصنيع والانتاج"، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية اكااديمية محكمة تصدر من المركز الجامعي بالوادي، العدد الاول.
12. العجمي، سالم حسين، (2011)، "اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمات في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
13. العنزي، سعد علي حمود، (2015)، "نظرية المنظمة: مفاهيم، مداخل، عمليات" بغداد، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع.
14. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ ادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل" الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
15. القطامين، احمد عطا الله، (1996)، " الادارة الاستراتيجية" عمان-الاردن، دار المجدلوي.
16. مصطفى، احمد سيد، (2005)، "الادارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي"، القاهرة، الناشر المؤلف.
17. المقلي، عمر احمد عثمان، (2002)، "مبادئ الادارة" الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
18. مهدي، سامرة احمد، (2012)، "عمليات ادارة المعرفة واثرها في القدرات الابداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، بغداد.
19. Abdelaziz, Rouabah, (2002), "Compétitivité des banques luxembourgeoises Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques", Thèse de doctorat en sciences de gestion, non publiée, Université Nancy II, France.
20. Alavi, M., & Leidner, D., (1999), "knowledge management system: issues, challenges, and benefits", communication of the association information systems, vol. 1, no. 7.
21. Al-bahar, Jamal F. and Crandall, Keith C., (1990), "Systematic Risk Management Approach for Construction Projects" Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 116, No. 3.
22. Alhawari, Samer; Karadsheh, Louay; Talet, Amine Nehari; Manasour, (2012), "Knowledge-Based Risk Management Framework For Information Technology Project" International Journal Of Information Management. Elsevier Ltd.
23. Andrews K. 2007. Knowledge risk and knowledge for growth: Two challenges of growing businesses. Growing Businesses Summer 2007.12-14.
24. Benassila, Nawal & El Maguiri, Dikra, (2014), "The Risk Knowledge Management (KRM) an Approach to Knowledge Management Based on Risk: A Review of Concepts and Analytical Frameworks" International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 12, No. 1.
25. Bruckner, M., List, M. B., & Schiefer, J. (2001). Risk-management for data warehouse systems. Lecture Notes in Computer Science, 2114, 219–229.

26. Coleman, Les & Casselman, R. Mitch, (2016), "Optimizing decisions using knowledge risk strategy", Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20, No. 5 pp. 936 – 958.
27. Cule, P.; Schmdt, R.; Lyyttnen, K. and Keil, M., (2000)"strategies for leading off is project failure. Information systems management, vol.14,no. 2.
28. David, Fred R. & David, Forest R., (2017), "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases" 16th ed., global edition, Pearson education Limited.
29. De Zoysa, S. and Russell, A.D. (2003), "Knowledge-based risk identification in infrastructure projects", Canadian Journal of Civil Engineering, Vol. 30 No. 3, pp. 511-22.
30. Del cano & crus, M. p., (2002), "integrated methodology for project risk management", journal of construction engineering and management, vol. 198, no. 6.
31. Drucker, P. (1964). Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions. London: Heinemann.
32. Durst, Susanne & Ferenhof, Helio Asenberg, (2016), "knowledge risk management in turbulent times" north, K. & Varvakis, G., (eds.), "competitive strategies for small and medium enterprises", Springer international publishing, Switzerland.
33. Elias, Nabil, Wright, Andrew. (2015), "Using Knowledge Management Systems to Manage Knowledge Resource Risks" In Advances in Management Accounting. Available from: [http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7871\(06\)15009-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7871(06)15009-1).
34. Eucker, T. (2007). Understanding the impact of tacit knowledge loss. Knowledge Management Review, 10 (1), 10–13.
35. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 1: 77-90.
36. Hall, R., (1972), "Organization: Structure and Process", New Jersy Prentice Hall.
37. Higgins, james M., vincze, Julian W., (1993), "strategic management: text and cases" 5th ed., Pennsylvania state university, Dryden press.
38. Holsapple, C. W., & joshi, K. D., (2004), "A formal knowledge management ontology: conduct, activities, resources and influences", journal of amirican society for information science and technology, vol. 55, no. 7.
39. Holsapple, C., & Joshi, K. (2002). Knowledge management: A three-fold framework. The Information Society, 18(1), 47–64.
40. Hunter, S., Bedell-Avers, K., Mumford, M. (2007). The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications, and Potential Remedies. The Leadership Quarterly, vol. 18, no.(5).
41. Jafari, Mostafa; Rezaeenour, Jalal; Mazdeh, Mohammad M., Hooshmandi, Atefe, (2011), "Development and Evaluation of A Knowledge Risk Management Model for Project-Based Organizations: a Multi-Stage Study" Management Decision, Monash University, Emerald Group Publishing Limited, vol. 49, no. 3. Available on:
42. James, Price L., (1968), "Organizational Effectiveness, An Inventory Of Propositions", Richard Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
43. Jennex, M. E., & Zyngier, S. (2007). Security as a contributor to knowledge management success. Information Systems Frontiers, 9(5), 493–504.
44. Jennix M. E., and Durcikova, A., (2013), "assessing knowledge loss risk", 46th Hawaii international conference on system sciences, HIC SS46, IEEE computer society.

45. Kahn, B. & Adams, E., (2000), "sales forecasting as a knowledge process", the journal of business forecasting.
46. Kumaresan, Ch., & Swarooprani, B.S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. The Journal of Academic Librarianship, 41,758 – 763.
47. Lambe, Patrick, (2013), "four types of knowledge risks" published by Bangkok university's institute for knowledge and south east asia, iKNOW magazine. www.straitsknowledge.com
48. Marshall, C., Prusak, L. and Shpilberg, D. (1996) Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management. California Management Review. Vol. 38, No. 3.
49. Martin, I., Prior, A., Ward, W. and Holtham, C. (2002), People and Patterns: A Case Study of Relationship between Risk Management and Knowledge Management in Financial Services, Cas Business School, London.
50. Massingham, p., (2008), "measuring the impact of knowledge loss: more than ripples on a pond?" management learning, vol. 39, no. 5.
51. Massingham, Peter, (2010), "Knowledge Risk Management: A Frame Work" Journal of Knowledge Management, Vol. 14, No. 3, Emerald Group Publishing Limited.
52. Miles, F. M., and Wilson, T. g., (1998), "managing project risk and performance envelope. In proceedings of 13th annual applied power electronics conference and exposition, APEC, Singapore.
53. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30: 909–920.
54. Niemsto, silja, (2013), "information and knowledge risk management at company X" bachelor's thesis, degree programme in international business. Tampere University of Applied Sciences
55. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Creation of knowledge in the enterprise: How Japanese companies generate the dynamics of innovation. Rio de Janeiro: Campus.
56. Otterson, S. (2005), "Transferring catastrophe risk management knowledge", Risk Management, Vol. 52, No. 5, p. 46.
57. Raczkowski, Konrad & Tworek, Piotr, (2017), "What Does Risk Management in an Economy Really Mean", Roczkoski, Konrad (ed.), "Risk Management in Public Administration, Springer International Publishing.
58. Robson, Wendy, (1997), "Strategic Management And Information Systems: An integrated Approach", 2nd .Ed., Prentice Hall, Pearson Education limited, UK.
59. Rodriguez, Eduardo; Edwards, John, (2014), "Knowledge Management In Support Of Enterprise Risk Management" International Journal of Knowledge Management.
60. Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert, (2010), "operation management" 6th ed., Pearson education limited. Prentice-hill, financial time.
61. Stanly, E. Seashor, & Ephrian, Yuxhtman, (1967), "Factorial Analysis of organizational performance", Administrative Science Quarterly(A.S.Q), vol. 12.
62. Tah, J., & Carr, V. (2001). Knowledge-based approach to construction project risk management. Journal of Computing in Civil Engineering, 15, 170–177.
63. Talet, Amine Nehari; Talet, Zakaria Nehari, (2014), "Incorporation of Knowledge Management with Risk Management and Its Impact on Is/It Projects" International Proceedings of Economics Development and Research, V69. 6.

-
64. Thompson, Arthur A., & Strickland, Alonzo J, (2001), "strategic management concepts and cases" 12th ed., Boston, mass McGraw-hill/Irwin.
 65. Trkman, P., & Desouza, K. C. (2012). "Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework", The Journal of Strategic Information Systems, 21(1), 1–17.
 66. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge age. Leadership Quarterly, 18.
 67. Verhaegen, T. (2005)‘‘Knowledge Makes Risks Manageable’’, Business Insurance: Industry Focus, Vol. 3.