

""تنويه""

أعزائي .. تم جمع أغلب النقاط الواردة بالملخص باللون الأحمر حتى المحاضرة الحادية عشرة لصعوبة تلخيص المحاضرات الثلاثة الباقية لكثرة المواضيع باللون الأحمر .. أمل أن ينال إعجابكم

بسم الله الرحمن الرحيم

المعرفة: معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة او هي معلومة مفهومة محلله ومطبقة

المعرفة: هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتعامل مع انماط هذه التوصيفات .

يعرف نوناكا المعرفة: بأنها تبرير الإعتقاد الصحيح .

المعرفة بالمنظور الهرمي تتكون من: ١. البيانات ٢. المعلومات ٣. المعرفة .

البيانات: هي المادة الخام بشكلها الاربع (الارقام والكلمات والاصوات والصور) وجميعها يمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي

المعلومات: هي البيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق . وهي بيانات بعد اضافة معان عليها او هي المعاني التي يعطيها الافراد للبيانات الوارده

المعرفة: هي تحليل وتطبيق المعلومات . وهي الخبرات والمفاهيم والمعتقدات أو هي معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الافراد بعضهم البعض

الحكمة: نضوج التجربة وتكرارها وتراكم الخبرات الحياتية بمرور الزمن للمعارف فتصبح حكمة فهي تحتوي في طياتها كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لأنها تمثل أعلى درجات المعرفة .

منظور المعرفة الزمني: يقوم على اساس النمذجة القياسية للمعرفة . (وهو يستبدل النموذج القياسي للعصر الصناعي بالنموذج القياسي الحالي في عصر التكنولوجيا) .

المنظور الإنساني: يقوم على أن المعرفة شقين . (الفرد أو ما يتبقى في رأس الفرد كرمز للمعرفة الضمنية) و (**والمعرفة الصريحة** المتضمنة في البيانات الرسمية النظامية الصلبة التي تقرأ كنيا والطرق المختلفة لحفظها) .

معرفة ضمنية: لدى شخص حقيقي (الفرد) + شخصية معنوية (المنظمة)

معرفة صريحة: بيانات رسمية صحيحة محفوظة بطريقة مختلفة .

إدارة المعرفة: هي محاولة التعرف على القدرات المنغرسه في عقول الافراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الاصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة الافراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتمادا اساسيا .

إدارة المعرفة: الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وصناعة معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات

أنواع المعرفة: ١. "معرفة واضحة" (هي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية وفي شكل بيانات موضوعه في صيغة علمية وبشكل وجيز ، كما يمكن نقلها وتخزينها بسهولة .. ٢. "معرفة ضمنية" فهي ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري .

المعرفة الواضحة: معرفة مصنفة + تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية + تنقل من خلال التعلم + ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية + لا يمكن استخدامها كقوة او ميزة تنافسية .

المعرفة الضمنية: الخبرات والمهارات والاتجاهات + يتم مشاركتها من خلال التوضيح + ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة في العمليات الاجتماعية + يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية .

❖ العمليات المعرفية .

اولاً: المعرفة ذات الهيكل العالي: (واضحة ورقمية) وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات ووسائل الاعلام والاشكال المطبوعه أي انها المعرفة الرسمية التي تم تصنيفها وهي تشمل نظم المعلومات التقليدية ونظم الذكاء الصناعي .

ثانياً: المعرفة ذات الهيكل المنخفض: (واضحة ورقمية) وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة مثل وسائل الإعلام والاشكال المطبوعه ولكنها تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تحتوي على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل الاتصالات بالبريد وهي تبنى على تفاعل الإنسان .

ثالثاً: المعرفة الضمنية: (غير رقمية وغير واضحة) وهي تتكون على سبيل المثال من ذاكرة الفرد أو الخبير او مهارات الفريق او المظاهر الثقافية .

❖ مبادئ إدارة المعرفة .

١. **إدارة المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية:** المعرفة أصل من المنظمة وتتطلب إدارة فعالة لاستثمار أصولها . وبالرغم من أن ارتفاع التكلفة إلا ان مردودها أعلى بكثير من تكلفتها . ولتعرف قيمة الجودة أنظر **على تكلفة الافتقار إليها .**

٢. **تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلاًّ تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا :** عندما نبحث عن فهم وتفسير للمعرفة في نطاق البيئة فإننا نحتاج إلى العنصر البشري . وعندما نحتاج على تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي فإننا نحتاج إلى الحاسب الآلي .. لذلك فإن المعرفة تتطلب مزيجاً من العنصر البشري والنظم التكنولوجية .

٣. **إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا (الإدارة العليا)** تعنى الإدارة بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة وبالتالي فإن إدارة المعرفة من لب عملها . وضرورة اجماع المديرين حول ضرورة تبني المعرفة

٤. **تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة :** ينبغي على مدير المعرفة إدراك أن أهم مقومات نجاحهم هو إنكار الذات .

٥. **من فوائد إدارة المعرفة :** وضع **خرائط** للمعرفة أكثر فائدة من وضع نماذج للمعرفة .. **وفوائدها** بالأسواق أكثر من **فوائدها** في التدرج الهرمي للمعرفة .

٦. **مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية :** إن المشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك .

٧. **إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي :** تستخدم المعرفة في تحسين بعض العمليات مثل بحوث التسويق وتطوير المنتج والتسعير وأن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تصب في الإدارة الوسطى التي تقع بين قمة التنظيم وقاعدته .

ملاحظة : العمل المعرفي المبدع يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة & كما يتطلب العمل المعرفي المبدع تطبيق المعرفة بصورة أكثر .

٨. **الوصول على المعرفة يمثل نقطة البداية :** الوصول للمعرفة ضرورة إلا أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب التركيز على العملاء ليكونوا أكثر من متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا ؟

٩. **إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية :** تعتبر مهام المعرفة ليست لها نهاية حيث أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائما وبشكل متسارع مثل إدارة التكنولوجيا والقضايا التنظيمية وتغيير اهتمامات العميل و . لذلك ينبغي ان يكون توصيف البيئة سريع لتتمكن إدارة المعرفة من مواكبته .

١٠. **تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي :** إن امر توثيق المعرفة بالغ الأهمية للمنظمات الخاصة وذلك بسبب أن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة على وظائف جديدة ومنظمات جديدة .

استراتيجية إدارة المعرفة : عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة نبحث وبشكل مباشر عن الميزة التنافسية لديها .

تقع استراتيجيات المعرفة في ثلاث تقسيمات : ١. إحرار أو الاستحواد على المعرفة ٢. الاحتفاظ بالمعرفة ٣. استغلال المعرفة .

إحرار أو الاستحواد على المعرفة : وتكون إما بشراءها من خارج المنظمة أو بصناعة المعرفة من داخل المنظمة .

الاحتفاظ بالمعرفة : تقابل هذه الاستراتيجية تحدث ومطلب نشر المعرفة داخل المنظمة لتظل متاحة لنقطة الاستغلال ومشاركتها بين الموظفين .

استغلال المعرفة : تعتبر استغلال المعرفة الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة .

عمليات إدارة المعرفة : تتركز عادة عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير أمور **ثلاثة** (نظم الخبرة والبرمجيات وبرامج تطوير المنتج) .

قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة : تعتمد قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة على **عاملين** : هما **الوصول** للمعرفة من خلال اشخاص داخل المنظمة و**الوصول** إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة .

أهمية الفرد في مجال المعرفة : يلاحظ في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف على أهمية **العنصر البشري** .

ملاحظة : من الأمور البالغة الأهمية لفهم دوافع الأفراد عن أداءهم لعمليات إدارة المعرفة : دراسة قيم القائمين على صناعة المعرفة ودراسة قيم القائمين على تطبيق المعرفة ودراسة قيم القائمين على تحقيق التوازن في استراتيجية الاستحواد على المعرفة .

ملاحظة : صناعات المعرفة عادة يصنعون الفوضى ويشيخون جوا من عدم القدرة على التنبؤ .

خطوات تطبيق إدارة المعرفة : ١. تحديد المعرفة اللازم بصورة فعلية للمنظمة ٢. تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة ٣. مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة للتحسين عليها اعتماداً على مخاطر فقد المعرفة وقيمة هذه المعرفة وتكلفة أنشطة التحسين الضرورية لهذه المعرفة .

العوامل الداخلية المؤثرة على إدارة المعرفة : التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة والنظم الملائمة التي تدعم صناعة المعرفة داخلياً والفرص الفنية المتاحة في المنظمة والطلب المنطقي على المعرفة الناتجة في المنظمة .

والعوامل الخارجية المؤثرة على إدارة المعرفة: البيئة التعاقدية والقواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات .

ملاحظة : كلما زادت مرونة المنظمة في استخدام قواعد المعرفة كلما كانت الشركة أكثر **نجاحاً** في المستقبل .

تتقسم فجوة المعرفة بالمنظمة إلى نوعين : **الفجوة الداخليه** (خاصة بنقاط القوة والضعف بالمنظمة) و**الفجوة الخارجية** (خاص بالفرص والتحديات)

فجوة الفعل والإمكانيات (الفجوة الداخلية) : أي الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله .

فجوة بين الامكانية والهدف (الفجوة الداخلية) : أي الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن تفعله .

فجوة المتاح والإمكانية (الفجوة الخارجية) : أي الفرق بين ما تتيحه البيئة فعلا وما تستطيع فعله المنظمة .

فجوة بين الامكانيات والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات (فجوة خارجية) : أي الفرق بين امكانيات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة) .

مراجعة القدرات المعرفية : وهو أن منظمات المعرفة يجب ان تحدد المخزون الرأسمالي من الأصول الفكرية .

أهداف مراجعة القدرات المعرفية : ١. إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم محدد بالمنظمة . ٢. التزود بالحالة الفعلية عن الخصائص الكيفية والكمية للمقايير المتوفر من المعرفة . ٣. التزود بمعنى واضح لمدخلات البيانات الخام للخطة الاستراتيجية لتشغيل المعرفة بالمنظمة .

الطرق المختلفة لتحليل المعرفة : خرائط التدفق + نماذج المدخلات والمخرجات ++

دراسة قوائم المعرفة : من خلال استبيان

جلسات المجموعة القائمة على المراجعة : بالإدارة الوسطى للتعرف على المحاذير المختلفة

التحليل البيئي : لفهم المعرفة الحالية وما هو دورها في المنظمة

نظام التحليل الشفهي : ويستخدم لتحديد المعارف البسيطة جداً

تحليل المعرفة الأساسية : ويستخدم لتحديد المعرفة الكلية وايضا المعرفة الأكثر تفصيلا المرتبطة بها

وضع خريطة للمعرفة : لكل المستويات التنظيمية او شبكات الاعمال

التحليل الحرج لوظيفة المعرفة : لتحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة

تحليل احتياجات واستخدام المعرفة : لتقييم الوضع الراهن للمعرفة وكيف يمكن تحسين المواقع

وضع توصيف نموذج المعرفة لمعرفة : تفصيل المعرفة كيفية العمل

تحليل تدفق المعرفة : ويستخدم لتوفير نظرة شاملة لتغيرات المعرفة ومكاسب وخسائر ومدخلات العمليات ووظيفة الأعمال على مستوى المنظمة ككل

ملاحظة : إن وضع خريطة للمعرفة يوضح تصنيف وتدفع المعرفة (جزء هام جدا في مراجعة القدرات المعرفية) .

ملاحظة : إن أفضل تمثيل لخرائط المعرفة هي القصص (فهي تغطي الأطر والقيم والرسائل) .

❖ خطوات مراجعة القدرات المعرفية .

١. تحديد ما هي المعرفة المتاحة حالياً في القسم أو الإدارة (المنطقة المستهدفة) وذلك من خلال تحديد المعرفة المتاحة حالياً والمحتمل الحصول عليها من المصادر المختلفة وتحديد العوامل البيئية بالإضافة إلى تحديد وتخصيص المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة في المنطقة المستهدفة وبناء خريطة المعرفة وهي الخريطة متعلقة بالافراد والوثائق والافكار والموارد الخارجية ودرجة كثافتها .

٢. تحديد المعرفة التي تفتقر إليها المنطقة المستهدفة وتشمل عمل تحليل فجوة لتحديد ما هي المعرفة التي تفتقدها لتحقيق أهداف الاعمال وتحديد ما يحتاج إلى هذه المعرفة المفقودة .

٣. الحصول على التوصيات من مراجعة القدرات المعرفية للإدارة من خلال انظر إلى الوضع القائم والتحسينات الممكنة لأنشطة إدارة المعرفة في المنطقة المستهدفة .

اطلس المعرفة : هو مجموعة من خرائط المعرفة المتصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق وهو صورة توضح بيئة العمليات المعقدة لمنظمة الأعمال .

مميزات أطلس المعرفة : يربط اطلس المعرفة بين وثائق الشركة وخرائط العمليات وشجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات العميل .

فوائد اطلس المعرفة : صياغة افضل القرارات المتخذة من جانب العاملين على كل المستويات + تحسين الجودة والكفاءة + تحديد مواد المعرفة ذات القيمة + تحديد الفجوات الحرجة للمعرفة + مساعدة العاملين في تحديد المعرفة التي يحتاجونها .

الخطوات العملية لتكوين اطلس المعرفة : ١. تحديد نشاط الاعمال الأكثر اهمية ٢. تحديد الهدف الذي يمكن ان يقوم به اطلس ٣. تحديد العملاء الأكثر اهمية للمنظمة ٤. تكوين فريق من الخبراء الداخليين ٥. تجميع خرائط العمليات وقواعد البيانات وخرائط المعرفة ومعالجتها لتحقيق المشاركة ٦. نشر نتائج الاجتماع للتحضير لمناقشة اخرى ٧. تحديد هياكل المعلومات الخارجية ٨. شرح اطلس في تصميمه الاولي وإبراز مدى وضوحه وسهولته في الوصول للمعرفة المتاحة ٩. تشجيع مساندة استخدام اطلس ١٠. جعل اطلس كامل وتحديثه بشكل مستمر خلال التحسين المستمر .

الاحطار المحتملة من جراء أطلس المعرفة : اهمية تحقيق عائد يفوق تكلفة اعداد اطلس + ان تكون مشكلات متكررة والمنظمة في حاجة إلى تجنبها + أن يكون هناك صعوبة او تعقيد في أن يشمل التنسيق العديد من المعاملين والمهام والأهداف + ان يعتمد النجاح على المشاركة والاستخدام الفعال + أن يكون التحسين قابلاً للقياس .

مبررات عدم الحاجة إلى **اطلس المعرفة** : الشركات المتعددة الجنسيات + المواقف التي تعتمد بشكل أساسي على الحكم الموضوعي + في حالة الاندماج بين وحدة وأخرى + المواقف التي تعتمد بصفة خاصة على فهم العميل + عندما يتطلب الأمر تغيير ثقافة المنظمة .

مشكلات قد تجعل **اطلس المعرفة غير فعالة** : ١. مساندة غير كافية من الإدارة ٢. التركيز على المنتج أكثر من العملية ٣. المبالغة في أهمية أطلس ٤. المعرفة تمثل قوة وربما تفسد القوة الأمر .

معادلة المعرفة : المعرفة = المعلومات (الخبرة * المهارات * الاتجاه)

المعلومات : وهي المعرفة التي يمكن تدوينها بصورة فعلية بواسطة الفرد في وظيفته والمعبّر عنها بلغة مفهومة والتي تم احرازها وفهمها فهما كاملاً .

الخبرة : وهي المعرفة المتحصل عليها من خلال الاكتشاف او الملاحظة .

المهارات : وهي البراعة اليدوية والعقلية والقدرات المختلفة .

الاتجاه : هي التصرفات التي يتميز بها الفرد في المواقف **الخاصة** والتي تنشأ من الافتراضات الاساسيه والعبادات والقيم التي يؤمن بها .

سلسلة القيمة = الرسالة < تطور المعرفة < نشر المعرفة < تطبيق المعرفة < تقييم وتقدير المعرفة .

العناصر الهامة لبناء سلسلة القيمة : ١. ضمان أن العمالة ذات القيمة العالية للمعرفة ليس لديهم الرغبة في ترك المنظمة ٢. ضرورة التأكد من أن المعرفة الضمنية والمتوفرة بكثرة يمكن توضيحها من خلال العملية التجسيدية وإمكانية الوصول إليها عن طريق المنظمة مثل المعلومات تماماً .

يمكن تحديد مقياس لنشاط سلسلة القيمة للمعرفة من خلال : في أي مجال تمتلك المنظمة معرفة أفضل وأكثر من منافسيها ٢. امتلاك دليل قاعدة بيانات على الحاسب الآلي لتوضيح أين تتوافر المعرفة في منظماتنا .

أنشطة سلسلة القيمة للمعرفة : ١. تحديد الحاجة للمعرفة ٢. تحديد المعرفة المتاحة ٣. تطوير المعرفة .

مصنوفات المعرفة : وتتكون من **عنصرين** هما (المجال المعرفي والمجال الوظيفي) ،

معادلة متوسط فجوة المعرفة : متوسط فجوة المعرفة = فجوة المعرفة / عدد المجالات المعرفية

توضح **مصنوفة المعرفة ثلاث عناصر يمكن قياسها وهي** : ١. مستوى الطموح لكل مجال وظيفي ٢. متوسط فجوة المعرفة لكل مجال معرفي ٣. تغطية الطموح المعرفي .

تغطية الطموح المعرفي : هو مؤشر أداء يقيس إلى أي مدى تقابل الوظيفة مستوى الطموح وهنا **ثلاث** احتمالات :

١. المستوى الحالي < المستوى المرغوب وهنا لا توجد فجوة للمعرفة .

٢. المستوى الحالي = المستوى المرغوب وهنا الفجوة **صفر** .

٣. المستوى الحالي > المستوى المرغوب والفرق **يمثل فجوة المعرفة** .

معادلة تغطية الطموح المعرفي : تغطية الطموح المعرفي = متوسط فجوة المعرفة / متوسط مستوى الطموح

ملاحظة : الاداء الكلي للإدارة نستخدم فيه كل فجوات المعرفة (عادة ما تكون صفر أو اقل) وتستخدم فيه أيضا كل مستويات المعرفة . ونستخدم تغطية الطموح المعرفي في احد المجالات فقط إن كان فيها فجوة .

مفهوم صناعة المعرفة : عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس على النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة وهي وجهة نظر جديدة للمعرفة الجديدة .

عملية صناعة المعرفة : تعتمد عملية صناعة المعرفة على **خمس مراحل** أساسيه هي : البحث عن معلومات جديدة + اختيار المعلومات المناسبة + نقل المعلومات + التفكير + الخبرة في اختبار الفهم لهذه المعلومات .

ويمكن ان تكون عملية صناعة المعرفة من خلال التالي : تأليف الأفكار المفيدة والتصديق على الافكار ومشاركة الافكار واستخدام الافكار .

❖ **خمس توجهات أولية مختلفة للمعرفة** .

١. **الاستحواذ على المعرفة** : من خلال البحث عن المعرفة الموجودة وفهم متطلباتها والبحث عنها في عدة مصادر (مثل الذكاء التنافسي بين الشركات)

٢. **صناعة معرفة جديدة** (مثل أنشطة البحوث في شركات الدواء وعملية الابتكار في مجال الإعلان) .

٣. **تجميع المعرفة** (مثال النشر يعتبر مثال أولي لتجميع المعرفة وعمليات التصميم والطباعة وتصحيح بروفات الطباعة أعمال تراكمية للنشر) .

٤. **تطبيق المعرفة المتاحة** (مثال عمل الطبيب لا يتوقع أن يصنع الطبيب معرفة جديدة بل يطبق المعرفة الطبية المتوفرة) .

٥. **بعض المنظمات تركز على إعادة استخدام المعرفة** (مثال عمليات تطوير المنتج من خلال المعرفة السابقة في المنظمة) .

عملية تحول المعرفة : العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية (التحول ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة) .

البيئة المعرفية : مكان محيط المشاركة للمعرفة (نموذج تحول المعرفة ومكان التجاوز الذاتي ومكان محيط المشاركة المتعددة) .

الأصول المعرفية : النمو والتعديل من خلال المعرفة المستمرة (عملية التحول وتحويل كيف تؤدي البيئة المعرفية عملها كنموذج للعمليات الاجتماعية)

❖ اشكال تحول المعرفة .

العملية الاجتماعية : وهي التحول من المعرفة الضمنية الى المعرفة الضمنية أيضا من خلال اكتساب المهنة بصورة تقليدية من خلال قضاء الوقت في التعلم مع المعلم أكثر من اكتسابها من دراسته . ومن **اشكالها (تراكم المعرفة)** من خلال جمع المديرين للمعلومات ومشاركة الخبرة مع الموردين والعملاء والحوار والنقاش مع المنافسين (**نقل المعرفة الضمنية**) .. من خلال الاحتكاك المباشر بالخبراء والمهنيين والنقاش والشرح .

العملية التجسيدية : هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة (أي أن المعرفة تبلورت مثل عملية تطوير المنتج) ومن **أشكالها** تسهيل عملية الابداع لدى الافراد وصانعي المعرفة بالمنظمة واستخدام اسلوب الاستثارة في مناقشة عملية صناعة المعرفة .

العملية التوافقية : وهي تعني تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً (حيث يتم جمع المعرفة الواضحة من داخل وخارج المنظمة ويتم توحيدها وطباعتها وتشغيلها وتحويلها في شكل معرفة جديدة) ومن **اشكالها (التركيب والتشغيل لقواعد البيانات)** .

العملية الذاتية : وهي عملية تحول المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية (فهي مرتبطة ارتباط وثيق بالتعلم من خلال الممارسة داخل المنظمة) ومن **اشكالها المحاكاة والتدريب** .

تعريف الابتكار : انه عملية عقلية ديناميكية تتطلب ان يكون التفكير الابتكاري احد مدخلاتها لتطوير افكار جديدة .

خصائص عملية الابتكار : انها غير مؤكدة + انها تركز على المعرفة + انها مثيرة للجدل + لها حدود متباينة + غالبا ما تغير علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي .

❖ هناك ثلاث تقسيمات واسعة للابتكار .

1. الادارة الاستراتيجية للابتكار : وهي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة .
2. الابتكار يمثل تغير اولي او تمهيدي .
3. الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة .

انواع الابتكار : (**الابتكارات الفنية** .. وهي التي تتعلق بتكنولوجيا الانتاج وكل ما يتعلق بتطوير الاداء الفني بالمنظمة) (**الابتكارات الادارية** .. وهو كل ما يتعلق بالنظام الاجتماعي للمنظمة والقواعد والادوار والاجراءات والهيكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الافراد والبيئة) .

ملاحظة : يجب الإدراك ان تكوين المعرفة نقطة **الانطلاق** لبوابة المعرفة .

حسب زويل يجب الاقتناع بثلاث مبادئ للابتكار : البشر .. وخلق مناخ من التبادل المعرفي .. والموارد .

ملاحظة : حفظ المعرفة امر سهل ، ونقلها ايضا امر سهل ، ولكن صناعة معرفة جديدة ليست بالسهل .

قيادة عملية صناعة المعرفة : مديرو الادارة العليا والادارة الوسطى دورا بالغ الاهمية لأنه يمثل الدور الحيوي لمنتجي المعرفة .

مديرو الإدارة العليا : عليهم دورا اساسيا في تحديد رؤية المنظمة تجاه المعرفة .

مديرو الإدارة الوسطى : هم الذين يحققوا التواصل بين كل من التدفق الافقي والتدفق الراسي للمعلومات في المنظمة وكذلك التفاعل المشترك مع الاخرين لصناعة المعرفة من خلال المشاركة في قيادة البيئة المعرفية .

❖ طبيعة وخصائص الاصول المعرفية .

الاصول المعرفية هي التي تصنع المزايا التنافسية : والتي تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة المصنفة فنيا وتنظيميا .

ملاحظة : لا يتم حماية الأصول المعرفية بأدوات الملكية الفكرية (براءة الاختراع وحقوق التأليف)

النظم المحاسبية الحالية : غير كافية لتحديد قيمة الأصول المعرفية بسبب الطبيعة الضمنية للمعرفة .

هناك صعوبة في قياس الأصول المعرفية : بسبب طبيعتها الديناميكية المتغيرة .

❖ انواع الاصول المعرفية .

حقوق الملكية المسجلة : وتضم براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف .

الأصول الفكرية غير المسجلة ولكنها مصنفة : وتضم البرمجيات والأسرار التجارية المدونة وقواعد البيانات والرسوم التخطيطية .

رأس المال الفكري (رأس المال البشري والتنظيمي غير المصنف) : وتضم المعارف والمهارات الفردية للعاملين .

من خصائص المعرفة (القابلية للانفصال) و (الصياغة) .

❖ أنواع الأصول المعرفية .

أصول المعرفة التجريبية : وتتكون من مشاركة المعرفة الضمنية من خلال الخبرات الشائعة بين العاملين بالمنظمة وما بين العاملين والعملاء

أصول المعرفة المفاهيمية : وتتكون من المعرفة الواضحة والتي تترابط باتساق خلال التخيل والرموز واللغة

أصول المعرفة العامة : وتتكون من تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة .

أصول المعرفة النظامية : وتتكون من المعرفة الضمنية وتتجسد في الأفعال والتطبيقات بالمنظمة .

المنظمات المتعلمة : هي تلك المنظمات التي تنجح في رصد واستهداف مصادر المعرفة **الداخلية** (مثل خبرات المديرين ومهارات العاملين ..) ومصادر **خارجية** (مثل تجاربها مع العملاء والموردين والمنافسين ...) .

مزايا المنظمة المتعلمة : ١. يعزز مبدا مشاركة العاملين في إدارة المنظمة ووضع القرارات ٢. ينمي طاقة العقل البشري ٣. تعظيم القيمة المضافة المتولدة من تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة ٤. نجاحها وسيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة . ٥. تلبية رغبات عملائها وتعزيز قدراتها التنافسية ٦. تطويع واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمة ذلك الى منتجات وخدمات جديدة بالمنظمة .

❖ مشاركة البيئة المعرفية في صناعة المعرفة

١. تتطلب صناعة المعرفة بيئة معرفية مناسبة .
٢. عند صناعة المعرفة تتولد ويعاد توليد البيئة المعرفية .
٣. في عملية صناعة المعرفة لا يستطيع الفرد أن يكون **حراً** حيث أن البيئة الاجتماعية والثقافية والتاريخية هي التي تزود العاملين بالمعرفة بقواعد تفسير المعلومات لإنتاج وصناعة أفكار ومعاني جديدة فالأفراد هم وقود المعرفة .

❖ اشكاليات حول المشاركة في البيئة المعرفية

١. حدود التعاون وإنكار الذات بين الافراد
٢. الانفتاح في البيئة المعرفية .
٣. تفرض البيئة المعرفية طرقاً لفهم الاشياء
٤. المبادرات الفردية لتجاوز مقاومة التغيير

نموذج نوناكها ومفهوم Ba : المعرفة = معلومات + مفهوم – با Ba

❖ مراحل نموذج نوناكا

١. **إنشاء البيئة المعرفية :** وتسمى بالبيئة الاجتماعية وهي تقاسم المعرفة الضمنية بين الافراد .
٢. **مناقشة البيئة المعرفية :** وسمى بالبيئة العملية التجسيدية وهي أي التحول من المعرفة الضمنية على المعرفة الصريحة .
٣. **ميكنة البيئة المعرفية :** وتسمى بالبيئة التوافقية وهي التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة ولكن أكثر تعقيداً .
٤. **ممارسة البيئة المعرفية :** وتسمى بالبيئة بالبيئة العملية الذاتية وهي التحول من المعرفة الصريحة على معرفة ضمنية .

المعرفة الحالية < الإنشاء < المناقشة < الميكنة < الممارسة < المعرفة الجديدة

❖ مراحل تطور التشارك في المعرفة في المنظمات

١. إنشاء الشبكة الداخلية .
٢. إنشاء مستودع البيانات / المعرفة .
٣. تنفيذ أدوات القرار .
٤. تحقيق التشارك الجماعي لدعم التشارك .

الاقتصاد الصناعي واقتصاد المعرفة : إن اقتصاد المعرفة وكل التسميات ذات العلاقة بالمعرفة الرقمية أو الشبكات .. ويستخدم البعض مرادفات لمطلح اقتصاد المعرفة مثل الاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعلومات ... إن إقتصاد المعرفة ما زال لم يستكمل تطوره من حيث البنية المنهجية والمفاهيمية .

تم بحمد الله

لا تنسوننا من دعائكم

دعاء بعد المذاكرة

اللهم إني استودعك ما قرأت وما حفظت فرده إليّ عند حاجتي إليه انك على ما تشاء قدير و حسبنا الله ونعم الوكيل...

أخوكم

ابو ريان / alali