

أسئلة وأجوبة لمادة إدارة المعرفة

المعرفة هي :

معلومات مفهومة محللة ومطبقة
بيانات مفهومة ومطبقة
معلومات غير مفهومة ومطبقة
معلومات مفهومة وغير مطبقة

يعرف نوناكا (Nonaka) المعرفة بأنها :

بيانات منظمة بطريقة مجدية
فهم المعلومات وتحليلها
تبرير الاعتقاد الصحيح
معلومات منظمة بطريقة مجدية

البيانات وهي المادة الخام بأشكالها الاربعة :

الأرقام ، البيانات ، الصور والكلمات
الأرقام ، الكلمات ، الأصوات والصور
الكلمات ، الأصوات ، المجسمات والصور
الكلمات ، المعلومات ، الأصوات والأرقام

يتكون المنظور الهرمي من :

البيانات والأرقام والمعرفة
المعلومات والصور والبيانات
المعرفة والكلمات والمعلومات
البيانات والمعلومات والمعرفة

هذا المنظور يستبدل النموذج القياسي للعصر الصناعي بالنموذج القياسي الحالي في عصر تكنولوجيا المعلومات :

منظور المعرفة الزمنية
المنظور الإنساني
المنظور الهرمي
ليس مما ذكر أعلاه

البيانات هي :

هي الخبرات ومفاهيم ومعتقدات
هي نضوج التجربة وتكرارها وتراكم الخبرات الحياتية بمرور الزمن
هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات
معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الأفراد بعضهم البعض

هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة منها :

معرفة واضحة و معرفة ضمنية
المعرفة ذات الهيكل العالي و المعرفة ذات الهيكل المنخفض و المعرفة الضمنية
كل ما ذكر أعلاه
ليس مما ذكر أعلاه

الحكمة :

تمثل أول درجات المعرفة
تمثل الدرجة الوسطى من المعرفة
تمثل أعلى درجات المعرفة
تمثل أقل درجات المعرفة

إدارة المعرفة هي :

الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وصناعة معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة
الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وصناعة معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة وعدم نشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة
الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وصناعة معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل بيانات محددة
الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وصناعة بيانات جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة

المعلومات :

هي معان بعد إضافة معلومات عليها
تمثل أعلى درجات المعرفة
هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات
هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم

عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة فإننا نحتاج إلى :

الحاسب الآلي
أدوات ذات جودة عالية
العنصر البشري
تكنولوجيا المعلومات

إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا (الإدارة العليا) ، تعني الإدارة العليا :

بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة وبالتالي فإن إدارة المعرفة من لب ليس من لب عملها .

تلجأ إلى عمل نموذج هرمي للمعرفة

بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة وبالتالي فإن إدارة المعرفة من لب عملها .
إن المشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له

عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة تبحث وبشكل مباشر عن :

تخفيض التكلفة
زيادة الأرباح
تقليل نظام المركزية بالعمل
الميزة التنافسية للمنظمة

نظراً لأن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة ، فعلى المنظمة :

تصنيف المعرفة

توثيق المعرفة

بيع المعرفة

حذف المعرفة

من مبادئ إدارة المعرفة انها :

رخيصة

سهلة الایجاد

سهلة التوع

مكلفة

تلجأ المنظمة إلى عمل نموذج هرمي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حالة أفضل بـ :

تبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها .

حفظ المعرفة المتوفرة لديها ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها .

تبادلها المعرفة المتوفرة في السوق وعدم وضع خرائط لهذه المعرفة الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها .

ليس مما ذكر أعلاه

إدارة المعرفة عملية :

مؤقتة

مستمرة

تطلب وقت الحاجة

موسمية

ينبغي على مديرو المعرفة أدراك أن أهم مقومات نجاحهم هو

التعاون مع العاملين

تحفيز العاملين

أخذ القرارات في وقتها

أنكار الذات

إن أكثر مداخل التحسين المعرفي فعالية هي التي تصب في :

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

إدارة التشغيل

المدراء التنفيذيون

توزع المعرفة الضمنية ويتم تخصيصها اعتماداً على

تحقيق الميزة التنافسية

المشاركة فيها بين أفراد المنظمة

اهتمامها بإدارة حقوق الملكية

كل ما ذكر أعلاه

يتحمل قادة المنظمة العديد من المسؤوليات تجاه المعرفة المتوفرة لديهم ومنها :

أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير .
أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
أن يعي قادة المنظمة المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها .
جميع ما ذكر أعلاه

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل خارجية وهي :

البيئة التعاقدية والقواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات .
تأثير شبكات الأعمال والفرص الفنية المتاحة في المنظمة
التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة والفرص الفنية المتاحة في المنظمة
الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة والنظم الملائمة التي تدعم صناعة المعرفة داخلياً

هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات ، فالخطوة الأولى هي :

تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة
مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة للتحسين عليها
تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة
مراجعة شكل المعرفة الضمنية المحفوظة

صناع المعرفة عادةً :

يصنعون الفوضى ويشيعون جواً من عدم القدرة على التنبؤ
يصنعون الفوضى ويشيعون جواً من القدرة على التنبؤ
قادرون على مقاومة التغيير بحسب رؤيتهم للتغيرات الجديدة
قادرون على مقاومة التغيير ومدى تأثير مصالحهم الشخصية بها

يلاحظ في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف على أهمية لعمليات إدارة المعرفة

التكنولوجية (الألة)
القدرة على التنبؤ
تحديد المعرفة اللازمة للمنظمة
العنصر البشري

وتقع استراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاث تقسيمات ، هي :

إحراز أو الاستحواذ على المعرفة .
الاحتفاظ بالمعرفة .
استغلال المعرفة .
جميع ما ذكر أعلاه

الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة هو :

الاحتفاظ بالمعرفة .
استغلال المعرفة .
بيع المعرفة
إحراز أو الاستحواذ على المعرفة .

تتركز عادة عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير أمور ثلاثة هي:

دراسة قيم القائمين على صناعة المعرفة ودراسة قيم القائمين على تطبيق المعرفة ودراسة قيم القائمين على تحقيق التوازن

نظم الخبرة والبرمجيات وبرامج تطوير المنتج

تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعالية للمنظمة و تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة و مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة
لاشئ مما ذكر أعلاه .

تعتبر (تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة) من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات ، وهي الخطوة :

الأولى

الثانية

الثالثة

الرابعة

أصبحت الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث :

الاستخدام الذكي وتطوير ملكية وحماية الأصول المادية وليس الأصول المعرفية فقط
الاستخدام الذكي وتطوير ملكية وحماية الأصول المعرفية وليس الأصول المادية فقط
الاستخدام الذكي وتطوير ملكية وحماية الأصول
حماية الأصول المعرفية والأصول المادية

تنقسم فجوة المعرفة بالمنظمة إلى نوعين رئيسيين :

الفجوة العلوية والفجوة السفلية

الفجوة الداخلية والفجوة الخارجية

الفجوة المرئية والفجوة الحسية

الفجوة الكبرى والفجوى الصغرى

ينظر للفجوة الداخلية من زاويتين أحدها (فجوة الفعل والإمكانية) والتي تعني :

الفرق بين ما يعمل الفرد فعلاً وما يستطيع عمله

الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن تفعله

الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله

الفرق بين ما تعمله الشركة حالياً وما تستطيع عمله مستقبلاً

من هذه الفجوة نحدد بدقة إمكانات التطور الداخلية في المنظمة :

فجوة بين الإمكانية والهدف

الفجوة الداخلية

فجوة الفعل والإمكانية

الفجوة الخارجية

من هذه الفجوة نحدد بدقة إمكانات المنظمة في التأثير في البيئة الخارجية

فجوة الفعل والإمكانية

فجوة المتاح والإمكانية

فجوة بين الإمكانية والهدف

فجوة بين الإمكانية والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات

نعني بفجوة المتاح والإمكانية :

الفرق بين ما تتيحه البيئة فعلاً وما تستطيع فعله المنظمة
الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله
الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن تفعله
الفرق بين إمكانيات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة

أن المنظمات الصناعية تحدد المخزون المتاح من الأصول المادية فإن منظمات المعرفة يجب أن تحدد المخزون الرأسمالي من :

الأصول المعنوية
الأصول البيئية
الأصول الذهنية
جميع ما ذكر أعلاه

يعتبر الجزء الحيوي في منهجية إدارة المعرفة هو مراجعة القدرات المعرفية من حيث :

غزارة أو ندرة المعلومات في المنظمة
اكتشاف القيادات الهامة بالمنظمة
معرفة وقت اللجوء للخبير فيما يتعلق بتوفير بعض البيانات لإستخدامها في مجال محدد بالمنظمة
جميع ما ذكر أعلاه

تبدأ مراجعة القدرات المعرفية بـ:

مراجعة التوثيق لتحديد كل الذين يملكون مقداراً و فيراً من مستودعات المعرفة .
تقييم مخزون المعرفة والذي يمثل الخطوة الأولى في أي استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة .
الحصول على المعرفة الضمنية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وفرق العمل وفرق النقاش .
جميع ما ذكر أعلاه

أعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم محدد بالمنظمة ... تعتبر من :

الطرق المختلفة لتحليل المعرفة
أهداف مراجعة القدرات المعرفية
وسائل مراجعة القدرات المعرفية
لا شئ مما ذكر أعلاه

يشتمل تقرير مراجعة القدرات المعرفية على النتائج الرئيسية التي من ضمنها :

التحديد المبهم لسبب اتباع مراجعة المعرفة بالمنظمة
وصف دقيق لعملية المراجعة ذاتها
تحليل دقة وحساسية المعطيات
جميع ما ذكر أعلاه

هناك مجموعة من التساؤلات عن مراجعة القدرات المعرفية ، منها :

المعرفة التي تنتقل بواسطة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة المستخدمة خارج المنظمة
مفهوم الأعمال ، حاملي المعرفة و تصميم الهيكل التنظيمي
مفهوم الاعمال ومفهوم البيئة
لا شئ مما ذكر أعلاه

خرائط التدفق ونماذج المدخلات والمخرجات ، من :

تصميم الهيكل التنظيمي

مفهوم الأعمال

أهداف مراجعة القدرات المعرفية

الطرق المختلفة لتحليل المعرفة

(نظام التحليل الشفهي) هي أحد الطرق المختلفة لتحليل المعرفة وتستخدم لـ :

لتحديد المعرفة الكلية وأيضاً المعرفة الأكثر تفصيلاً المرتبطة بها

لتحديد المعارف البسيطة جداً

لتحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة

لمعرفة تفاصيل المعرفة كثيفة العمل

(وضع وتوصيف نموذج المعرفة) هي أحد الطرق المختلفة لتحليل المعرفة وتستخدم لـ :

لفهم المعرفة الحالية وما هو دورها في المنظمة ؟

لتحديد المعرفة الكلية وأيضاً المعرفة الأكثر تفصيلاً المرتبطة بها

لتقييم الوضع الراهن للمعرفة وكيف يمكن تحسين المواقف

لمعرفة تفاصيل المعرفة كثيفة العمل

(جلسات المجموعة القائمة على المراجعة) هي أحد الطرق المختلفة لتحليل المعرفة وتستخدم بالإدارة :

لكل المستويات

التشغيلية

الوسطى

العليا

أحد الطرق المختلفة لتحليل المعرفة هي (دراسة قوائم المعرفة) من خلال :

الأستبيان

التصنيف

التطبيق على جميع المستويات

تقييم الوضع الراهن للمعرفة

يعتبر جزء هام جداً في مراجعة القدرات المعرفية :

تحديد نظم المعرفة المرتبطة بالعملاء

وضع خريطة للمعرفة يوضح تصنيف وتدفق المعرفة

تحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة

جميع ما ذكر أعلاه

إن أفضل تمثيل لخرائط المعرفة هي :

الأستبيان

الرسائل

التدريب

القصص

تهدف مراجعة القدرات المعرفية إلى

حل مشاكل الأعمال في المنظمة

حل مشاكل الإنتاج في المنظمة

حل المشاكل المالية في المنظمة

حل مشاكل الزبائن للمنظمة

ليس من خطوات مراجعة القدرات المعرفية

تحديد المعرفة التي تفتقر إليها المنطقة المستهدفة

تحليل تدفق المعرفة بالمنظمة

تحديد ما هي المعرفة المتاحة حالياً في القسم أو الإدارة

الحصول على التوصيات من مراجعة القدرات المعرفية للإدارة

الأداة المستخدمة في مراجعة القدرات المعرفية

دورة المعرفة

تدوير المعرفة

استبيان المعرفة

لا شئ مما ذكر أعلاه

أحد الاسئلة لتحديد ما هي المعرفة المتوفرة حالياً في المنطقة المستهدفة

ضع قائمة محددة لتقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها في وظيفتك؟

ما هي تقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها لأداء وظيفتك بصورة أفضل؟

ما هي تقسيمات المعرفة التي تعيد استخدامها؟

هل لديك أمثلة على معرفة لا يمكن إعادة استخدامها؟ ولكن إعادة استخدامها سوف تكون مفيدة .

ما هي أنواع المعرفة التي تحتاج إليها كجزء من عملك اليومي؟ قد تكون :

في الاجل القصير ، المتوسط ، الطويل

في الأجل القصير ، المتوسط

في الأجل المتوسط ، الطويل

في الأجل القصير ، الطويل

ما هي تقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها لأداء وظيفتك بصورة أفضل؟ من أسئلة القسم في استبيان المعرفة

الأول

الثاني

الثالث

الرابع

الخطوة الثالثة في استبيان المعرفة هي :

استخلاص النتائج

ما هي المعرفة التي نفتقدها في المنطقة المستهدفة

تحديد ما هي المعرفة المتوفرة حالياً في المنطقة المستهدفة

وضع حلول للمشاكل المعرفية

توضح خريطة المعرفة :

أين توجد المصادر المهمة للمعرفة التنظيمية
أين توجد المعلومات المهمة بالسوق
صورة توضح بيئة العمليات المعقدة لمنظمة الأعمال
أين يمكن جفط المعرفة

يعرف أطلس المعرفة بأنه :

مجموعة من خرائط المعرفة منفصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق
بعض خرائط المعرفة المهمة للمنظمة
مجموعة من خرائط المعرفة المتصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق
أين توجد المصادر المهمة للمعرفة التنظيمية

يربط أطلس بين

وثائق الشركة وخرائط العمليات
خرائط العمليات وشجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات العميل
وثائق الشركة وخرائط العمليات وشجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات العميل والخطط الاستراتيجية للمنظمة
وثائق الشركة وخرائط العمليات وشجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات العميل

كما أن خريطة المعرفة تجيب عن أسئلة (ما هي المعرفة ؟ أين نجدها ؟) فإن أطلس يجيب عن نفس الأسئلة ولكن :

بصورة أكثر تكاملاً وشمولاً
بصورة أكثر تبسيطاً وسهولة
بصورة أكبر مما تتوقعه المنظمة
بصورة أكثر تعقيداً

من فوائد أطلس المعرفة

زيادة الأنتاج ، زيادة المخزون
تحسين الجودة والكفاءة ، تحديد موارد المعرفة ذات القيمة
تحسين الارباح ، تحسين الجودة والكفاءة
تحديد الفجوات الحرجة للمعرفة ، حفظ المعرفة لوقت الحاجة

هناك مبررات لعدم الحاجة لأطلس المعرفة في (حالات خاصة) :

الشركات المحلية الرائدة
في حالة الاندماج بين وحدة وأخرى
في حالة إنشاء أقسام جديدة وإدارات بالمنظمة
في حالة زيادة ارباح المنظمة

من المشاكل التي قد تجعل أطلس المعرفة غير فعال :

عدم التركيز في أهمية أطلس
التركيز على العملية أكثر من المنتج
المساندة غير كافية من الإدارة
جميع ما ذكر أعلاه

معادلة المعرفة =

المهارات (الاتجاه × المعلومات × الخبرة)
المعلومات (الخبرة × المهارات × الاتجاه)
الاتجاه (الخبرة × المعلومات × المهارات)
الخبرة (المعلومات × المهارات × الاتجاه)

المقصود بالخبرة :

هي البراعة اليدوية والعقلية، والقدرات المختلفة
هي التصرفات التي يتميز بها الفرد في المواقف الخاصة والتي تنشأ من الافتراضات الأساسية
هي المعرفة التي يمكن تدوينها بصورة فعلية بواسطة الفرد في وظيفته
هي المعرفة المتحصل عليها من خلال الاكتشاف أو الملاحظة

تعتبر سلسلة القيمة للمعرفة من خصائص المنظمات كثيفة المعرفة، لأنها تعتبر جزءاً ضرورياً من عملية

تخزين المعرفة

توحيد المعرفة

صناعة المعرفة

تحليل المعرفة

يمكن تحديد مقياس لنشاط سلسلة القيمة للمعرفة من خلال

في أي مجال تمتلك المنظمة معرفة مساوية مع منافسيها
امتلاك قاعدة بيانات على الحاسب الآلي لتوضيح أين تتوفر المعرفة في منظمنا
تبادل المعرفة بين الموظفين بالمنظمة
جميع ما ذكر أعلاه

تحديد أي المجالات لديها معرفة أفضل من المنافسين وتوفر دليل وقواعد بيانات على الحاسب وأين هي .. من عوامل:

تحديد الحاجة للمعرفة

تحديد المعرفة المتاحة

تطوير المعرفة

لا شيء مما ذكر أعلاه

تعتبر أحد الوسائل التي تساعد المنظمة على تصنيف المعرفة :

استبيان المعرفة

قانون المعرفة

مصنفات المعرفة

مصفوفة المعرفة

تتكون مصفوفة المعرفة من عنصرين أساسيين هما :

المجال المعرفي والمجال الوظيفي

المجال المعرفي والمجال الاستراتيجي

المجال الوظيفي والمجال الهيكلي

المجال الاستراتيجي والمجال التكتيكي

متوسط الفجوة المعرفية =

فجوة المعرفة + عدد المجالات المعرفية

فجوة المعرفة × عدد المجالات المعرفية

فجوة المعرفة - عدد المجالات المعرفية

فجوة المعرفة ÷ عدد المجالات المعرفية

توضح مصفوفة المعرفة ثلاثة عناصر يمكن قياسها بصورة كمية بالمنظمة هي :

مستوى الطموح لكل مجال وظيفي لكل عامل. فيحدد كل عامل

متوسط فجوة المعرفة لكل مجال معرفي

تغطية الطموح المعرفي

جميع ما ذكر أعلاه

إذا كان مؤشر تغطية الطموح المعرفي (المستوى الحالي < المستوى المرغوب) فهذا يعني :

الفجوة صفر

لا توجد فجوة للمعرفة

الفرق يمثل فجوة المعرفة

لا شئ مما ذكر أعلاه

معادلة تغطية الطموح المعرفي (ت ط م) =

$$\text{تغطية الطموح المعرفي} = 1 + \left(\frac{\text{متوسط فجوة المعرفة}}{\text{متوسط مستوى الطموح}} \right) \times 100$$

$$\text{تغطية الطموح المعرفي} = 1 + \left(\frac{\text{متوسط مستوى الطموح}}{\text{متوسط فجوة المعرفة}} \right) \times 100$$

$$\text{تغطية الطموح المعرفي} = 1 + \left(\frac{\text{متوسط مستوى الطموح}}{\text{متوسط فجوة المعرفة}} \right) \times 100$$

$$\text{تغطية الطموح المعرفي} = 1 + \left(\frac{\text{متوسط فجوة المعرفة}}{\text{متوسط مستوى الطموح}} \right) \times 100$$

مفهوم صناعة المعرفة

أنه عملية ذاتية ومؤقتة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة الحالية
أنه عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود الحسي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة الجديدة
أنه عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة الجديدة
أنه عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة الحالية

تعتمد عملية صناعة المعرفة على خمس مراحل أساسية هي :

البحث عن بيانات جديدة ، اختيار المعلومة المناسبة ، نقل المعلومات ، التفكير ، المعرفة في اختبار الفهم لهذه المعلومات
البحث عن معلومات جديدة ، اختيار المعلومة المناسبة ، نقل المعلومات ، التفكير ، الخبرة في اختبار الفهم لهذه المعلومات
البحث عن بيانات جديدة ، اختيار المعلومة المناسبة ، حفظ المعلومات ، التفكير ، الخبرة في اختبار الفهم لهذه المعلومات
البحث عن معلومات جديدة ، اختيار المعلومة المناسبة ، حفظ المعلومات ، التفكير ، الخبرة في استغلال الفهم لهذه المعلومات

يمكن النظر لعملية صناعة المعرفة واستخدامها بزاوية أخرى من خلال أربعة خطوات هي :

تأليف الأفكار المفيدة ، التصديق على الأفكار المفيدة ، حفظ الأفكار المفيدة ، تحسين الأفكار المفيدة
تصنيف الأفكار المفيدة ، التصديق على الأفكار المفيدة ، حفظ الأفكار المفيدة ، استخدام الأفكار المفيدة
استقطاب الأفكار المفيدة ، التصديق على الأفكار المفيدة ، مشاركة الأفكار المفيدة ، تحسين الأفكار المفيدة
تأليف الأفكار المفيدة ، التصديق على الأفكار المفيدة ، مشاركة الأفكار المفيدة ، استخدام الأفكار المفيدة

من التوجهات الأولية المختلفة للمعرفة ، (الاستحواذ على المعرفة) ، والتي تتمثل في :

عمليات تطوير المنتج من خلال المعرفة السابقة في المنظمة
الذكاء التنافسي بين الشركات
عمل الطبيب لا يتوقع أن يصنع الطبيب معرفة جديدة بل يطبق المعرفة الطبية المتوافرة
أنشطة البحوث في شركات الدواء وعملية الإبتكار في مجال الإعلان

من التوجهات الأولية المختلفة للمعرفة ، (تطبيق المعرفة المتاحة) ، والتي تتمثل في :

عمليات تطوير المنتج من خلال المعرفة السابقة في المنظمة
النشر يعتبر مثال أولي لتجميع المعرفة وعمليات التصميم والطباعة وتصحيح بروفات الطباعة أعمال تراكمية للنشر
عمل الطبيب لا يتوقع أن يصنع الطبيب معرفة جديدة بل يطبق المعرفة الطبية المتوافرة
أنشطة البحوث في شركات الدواء وعملية الإبتكار في مجال الإعلان

من التوجهات الأولية المختلفة للمعرفة ، (بعض المنظمات تركز على إعادة استخدام المعرفة) ، والتي تتمثل في :

عمليات تطوير المنتج من خلال المعرفة السابقة في المنظمة
النشر يعتبر مثال أولي لتجميع المعرفة وعمليات التصميم والطباعة وتصحيح بروفات الطباعة أعمال تراكمية للنشر
عمل الطبيب لا يتوقع أن يصنع الطبيب معرفة جديدة بل يطبق المعرفة الطبية المتوافرة
أنشطة البحوث في شركات الدواء وعملية الإبتكار في مجال الإعلان

من أشكال تحول المعرفة ، (العملية الاجتماعية) والتي تعني :

التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة
تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً
تحول المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية

من أشكال تحول المعرفة ، (العملية التجسيدية) والتي تعني :

التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة
تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً
تحول المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية

من أشكال تحول المعرفة ، (العملية الذاتية) والتي تعني :
التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة
تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً
تحول المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية

تأخذ (العملية التوافقية) عدة أشكال منها :

المحاكاة والتجريب
تسهيل عملية الإبداع لدى الأفراد وصانعي المعرفة بالمنظمة
التركيب والتشغيل لقواعد البيانات ، ومنها النشر
نقل المعرفة الضمنية

تأخذ (العملية الذاتية) عدة أشكال منها :

المحاكاة والتجريب
تسهيل عملية الإبداع لدى الأفراد وصانعي المعرفة بالمنظمة
استخدام أسلوب الاستشارة في مناقشة عملية صناعة المعرفة
نقل المعرفة الضمنية

تعد العملية الابتكارية في المنظمة أمراً ضرورياً :

حتى تظل المنظمة في المنافسة الإقليمية لذلك تتفق المنظمة إنفاقاً كبيراً حتى تتمكن من القيام بذلك
حتى تظل المنظمة في حالة ربحية عالية لذلك تتفق المنظمة إنفاقاً كبيراً حتى تتمكن من القيام بذلك
حتى تظل المنظمة في المنافسة العالمية لذلك تتفق المنظمة إنفاقاً كبيراً حتى تتمكن من القيام بذلك
حتى تظل المنظمة في المنافسة الإقليمية لذلك تحافظ عليها المنظمة حتى تتمكن من القيام بذلك

من خصائص عملية الابتكار :

مؤكدة ، تركز على المعرفة ، مثيرة للجدل ، لها حدود ثابتة ، غالباً ما تغير في علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي
غير مؤكدة ، تركز على المعلومات ، مثيرة للجدل ، لها حدود متباينة ، غالباً ما تغير في علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي
مؤكدة ، تركز على المعرفة ، مثيرة للجدل ، لها حدود غير متباينة ، غالباً ما تغير في علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي
غير مؤكدة ، تركز على المعرفة ، مثيرة للجدل ، لها حدود متباينة ، غالباً ما تغير في علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي

هناك ثلاث تقسيمات واسعة للابتكار هي :

الإدارة الاستراتيجية للابتكار ، الابتكار يمثل تغير أولي أو تمهيدي ، الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة
الإدارة التشغيلية للابتكار ، الابتكار يمثل تغير أولي أو تمهيدي ، الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة
الإدارة الاستراتيجية للابتكار ، الابتكار يمثل تغير ثانوي ، الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة
الإدارة الاستراتيجية للابتكار ، الابتكار يمثل تغير أولي أو تمهيدي ، الابتكار قبل عملية صناعة المعرفة

الابتكارات نوعان هما :

الابتكارات الفنية والابتكارات المعرفية
الابتكارات الإدارية والابتكارات المتباينة
الابتكارات الإدارية والابتكارات الفنية
الابتكارات الهيكلية والابتكارات المعرفية

مديرو الإدارة العليا عليهم دورًا أساسيا في :

تحديد الخطط الكفيلة برفع الأرباح
تحديد رؤية المنظمة تجاه المعرفة والتي بموجبها تدار عملية إدارة المعرفة
تحديد هيكل المنظمة وتنظيمها
مراقبة العمليات التشغيلية

من التحديات التي تقابل التوجه بالعملية نحو العمل المعرفي :

القصور في المقاييس التي تحكم على الاستفادة من المعرفة في العمليات
استقلالية العامل
الاختلاف الكبير في الأداء عبر الأفراد والوقت
جميع ما ذكر أعلاه

الأصول المعرفية هي التي تصنع المزايا التنافسية والتي تشمل :

براءة الاختراع وحقوق التأليف
حقوق الملكية
رأس المال الفكري
المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة المصنفة فنياً وتنظيمياً

حقوق الملكية المسجلة ، تضم :

براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف
البرمجيات والأسرار التجارية المدونة وقواعد البيانات والرسوم التخطيطية
المعارف والمهارات الفردية للعاملين
رأس المال الفكري

الأصول الفكرية ، تضم :

براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف
البرمجيات والأسرار التجارية المدونة وقواعد البيانات والرسوم التخطيطية
المعارف والمهارات الفردية للعاملين
رأس المال الفكري

من خصائص المعرفة :

المهارات والمعرفة الفنية للأفراد
القابلية للانفصال ، الصياغة
القياس ، قابلية التحقق
صعبة الحصول عليها ، رفع مستوى المنظمة الفكري

نعني بـ(القابلية للانفصال) :

القدرة على تحديد ووصف الأجزاء أو القطع المنفصلة من المعلومات أو المعرفة
لا يتم حماية الأصول المعرفية بأدوات الملكية الفكرية
تشير هذه الخاصية إلى القواعد التنظيمية
المهارات والمعرفة الفنية للأفراد

من أنواع الأصول المعرفية :

أصول المعرفة التجريبية ، أصول المعرفة التكميلية ، أصول المعرفة النظامية
أصول المعرفة المحددة ، أصول المعرفة المفاهيمية ، أصول المعرفة العامة
أصول المعرفة المحددة ، أصول المعرفة المفاهيمية ، أصول المعرفة النظامية
أصول المعرفة التجريبية ، أصول المعرفة المفاهيمية ، أصول المعرفة النظامية

تتكون أصول المعرفة المفاهيمية :

من مشاركة المعرفة الضمنية من خلال الخبرات الشائعة بين العاملين بالمنظمة وما بين العاملين والعملاء والموردين
من المعرفة الواضحة والتي تترابط باتساق خلال التخيل والرموز واللغة
من تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة
من المعرفة الضمنية والتي تتجسد في الأفعال والتطبيقات بالمنظمة

تتكون أصول المعرفة العامة :

من مشاركة المعرفة الضمنية من خلال الخبرات الشائعة بين العاملين بالمنظمة وما بين العاملين والعملاء والموردين
من المعرفة الواضحة والتي تترابط باتساق خلال التخيل والرموز واللغة
من تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة
من المعرفة الضمنية والتي تتجسد في الأفعال والتطبيقات بالمنظمة

تتكون أصول المعرفة النظامية :

من مشاركة المعرفة الضمنية من خلال الخبرات الشائعة بين العاملين بالمنظمة وما بين العاملين والعملاء والموردين
من المعرفة الواضحة والتي تترابط باتساق خلال التخيل والرموز واللغة
من تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة
من المعرفة الضمنية والتي تتجسد في الأفعال والتطبيقات بالمنظمة

المنظمات المتعلمة ، هي :

تلك المنظمات التي ترحب في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية
تلك المنظمات التي ترحب في رصد واستهداف مصادر المعرفة الخارجية
تلك المنظمات التي ترحب في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية والخارجية
المنظمة التي ترحب في صناعة وتنظيم وتخزين وتطبيق معارف وخبرات القديمة

أن زيادة نسبة حاملي المعرفة ، وزيادة الأنشطة المعرفية :

ينمي طاقة العقل البشري الأمر الذي يعزز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار
تعظيم القيمة المضافة المتولدة من تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة
يعزز مبدأ مشاركة العاملين في إدارة المنظمة ووضع القرارات الجماعية
يسهم في نجاح وسيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة

يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى :

ينمي طاقة العقل البشري الأمر الذي يعزز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار
تعظيم القيمة المضافة المتولدة من تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة
يعزز مبدأ مشاركة العاملين في إدارة المنظمة ووضع القرارات الجماعية
يسهم في نجاح وسيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة