

كل مؤسست في هذا الزمان تبني قواعد بيانات للمؤسسة التي
المحاضرة الأولى لا تبني مؤسست فاشلة

مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة
ويوجد في قواعد البيانات معلومات عن الموظفين وإمكاناتهم
والحوال، والبنافسين

ماهية المعرفة، وماهية إدارة المعرفة

المعرفة هي:

➤ معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.

➤ المعرفة هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتعامل مع أنماط هذه التوصيفات. لماذا هي مهم؟ لأنها أعلى من البيانات

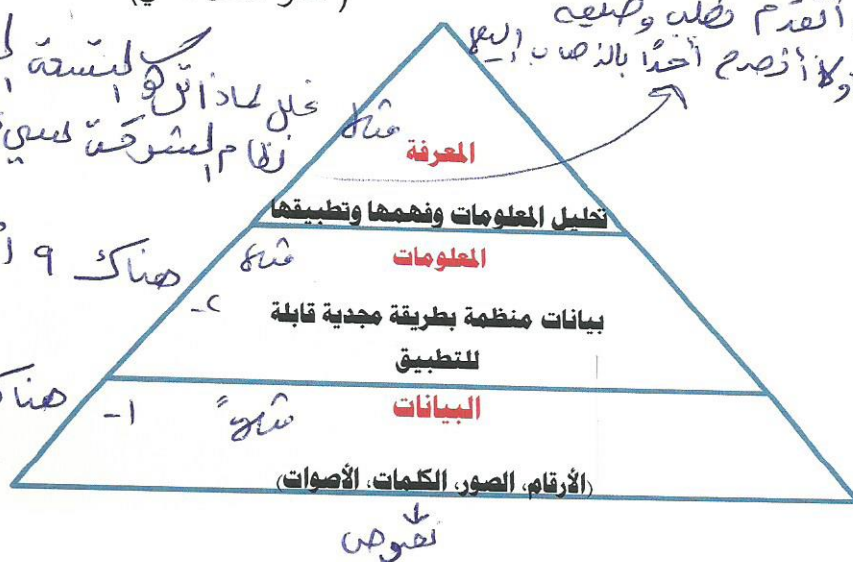
➤ ويعرفها نوناكا (Nonaka) بأنها تبرير الاعتقاد الصحيح.

ويمكن النظر إلى المعرفة من خلال ثلاث جوانب رئيسية للمعرفة التالية:

أولاً: المنظور الهرمي. كيف تبني المعرفة في عقولنا؟

ووفق هذا المنظور فإن هناك هرمية تبدأ من البيانات وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة (الأرقام، الكلمات، الصور، وتليها في هذه الهرمية المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، ومن خلال فهم المعلومات وتحليلها وتطبيقها نصل إلى المعرفة)

(انظر الشكل التالي)



ثانياً: منظور المعرفة الزمنية
 وهذا المنظور يقوم على أساس النمذجة القياسية للمعرفة .
 وهذا المنظور يستبدل (النموذج القياسي للعصر الصناعي) (بالنموذج القياسي الحالي) في عصر تكنولوجيا المعلومات

نموذج العصر الصناعي	نموذج عصر تكنولوجيا المعلومات
الوثيقة التقليدية	الوثيقة الرقمية الإلكترونية
الذكاء الإنساني	الذكاء الصناعي
النماذج والقواعد التقليدية	الأنظمة الخبيرة القائمة على القواعد والنماذج

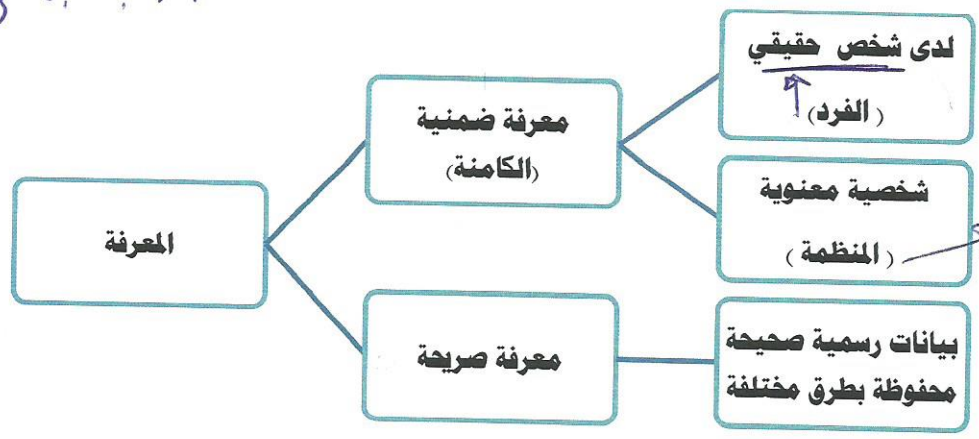
لأنه أشياء لورقية
 يعتمد على العقل في حفظ الأشياء وطرقها

وكم على البلدان بأنهم متقدمين
 في هذا المنظور
 الحكومات الإلكترونية
 هي كقول إدارة الحكومات
 من شغلها لتفسيدي أي
 البرق في طارئة

فأول تقليدية من نور حولها
 ثالثاً: المنظور الإنساني
 يقوم هذا المنظور على ان المعرفة شقين:

- ✓ - الفرد أو ما يتبقى في رأس الفرد كرمز للمعرفة الضمنية او الكامنة
- والمعرفة الصريحة المتمثلة في البيانات الرسمية النظامية الصلبة التي تقرأ كنيا والطرق المختلفة لحفظها. (أنظر الشكل التالي) (معرفة الشركة)

ويكون هذا الفرد بمثابة كمن للشركة



شخصية باعتبار

تجربتي أول
 إدارة المعرفة هي:
 1- محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً.
 2- وهي أيضاً (الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق) (صناعة) معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة

المخلق يخفف به الخائف
 نحن نسوق صناعة

هذه التفاصيل

- تصنيف يقول ان هناك :

(معرفة واضحة) Explicit وهي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وبشكل وجيز ، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة .

(معرفة ضمنية) Tacit فهي ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري

لأنها توجد في العقل
وأنا لمستحکم بأخراج
ما أريد

الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة

معرفة واضحة	معرفة ضمنية
➤ معرفة مصنفة	➤ معرفة ضمنية
➤ تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات	➤ الخبرات، المهارات، الاتجاهات
➤ تنقل من خلال التعلم	➤ يتم مشاركتها من خلال التوضيح
➤ ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية	➤ ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة في العمليات الاجتماعية
➤ لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية	➤ يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية

” توجد عندنا سر ونا كسر
وهو مخزن في المنظومات

لأنها متوفرة للجميع

تنتقل بشكل رسمي

رسمية

تكون تسمية

ليس نقلها يكون بطريقة رسمية

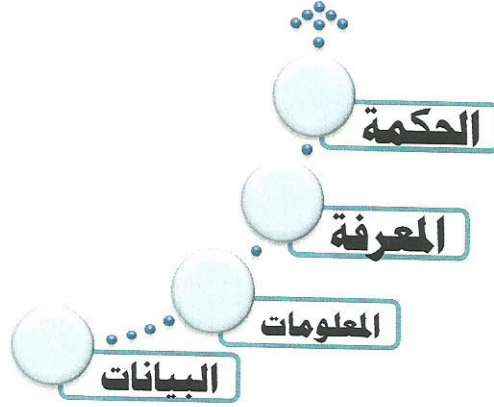
- تصنيف آخر يقول ان هناك ثلاث عمليات معرفية:

- أولاً: المعرفة ذات الهيكل العالي. (واضحة، رقمية) وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات، ووسائل الإعلام، الأشكال المطبوعة، أي أنها المعرفة الرسمية التي تم تصنيفها وهي تشمل نظم المعلومات التقليدية ونظم الذكاء الصناعي.

- ثانياً: المعرفة ذات الهيكل المنخفض. (واضحة ، رقمية) وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة مثل وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة. الخ ولكنها تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تحتوي على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل الاتصالات بالبريد الإلكتروني أو عبر الإنترنت، وهي تبني أيضاً على تفاعل بين الإنسان والآلة.

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

- البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



البيانات: هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات، وجميعها يمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي.

المعلومات: هي بيانات بعد إضافة معانٍ عليها، أو هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم.

المعرفة: هي الخبرات ومفاهيم ومعتقدات، أو هي معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الأفراد 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.

المحاضرة الثانية

مبادئ واستراتيجيات إدارة المعرفة

حتى نستطيع أن نؤسس معرفة في منحنى هذا الأمر يحتاج إلى مباحث كثيرة مكلف ولكن أن لم تكن لك المصداقية لن يعمل بشكل أنتم تريد لأننا هي ليست ذكية مبادئ إدارة المعرفة لابد من شخص يحررنا، يطورها ويبررها لكي تنطلمة

* المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية)

المعرفة أصل من أصول المنظمة وتتطلب إدارة فعالة لاستثمار أصولها. وهناك العديد من الأنشطة المرتبطة التي تتطلب استثمار في العمالة والأموال مثل:

- الحصول على المعرفة مثل أعداد الوثائق ونقلها إلى الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتفتيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة فيها.
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين صناعة (خلق) والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

مثال على المعرفة في الادارة
أه عزاد ومفردتهم
مثال على المعرفة في الادارة
شراء براداة إختراع للصل
يعلم فيها مني لم يمنع

بالرغم من ارتفاع التكلفة إلا أن مردودها أعلى بكثير من تكلفتها حيث أن:

- ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة.
- كم تتكلف المنظمة في حال عدم قدرتها على الإجابة على تساؤلات العملاء.
- أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة.

إذا كان المدير يتفهم المعرفة فإن قراره ستكون مكلفة

فلتعرف قيمة الجودة أنظر إلى تكلفة الافتقار إليها

* المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا.

- عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة فإننا نحتاج إلى العنصر البشري.
- وعندما نحتاج إلى تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي والتي تتغير بسرعة فإن الحاسب الآلي أكثر قدرة من البشر في ذلك.
- ولذلك فإن يتطلب مزيجاً مناسباً من العنصر البشري ونظم التكنولوجيا لإدارة المعرفة.

الفرد هو أساس كل شيء
لأنه هو الخلق الآلة
وإذا نظرنا أعمالنا فنلاحظ
للشخص الآلة
منسجج مزيج

المبدأ الثالث: إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا
- تعنى الإدارة العليا بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة وبالتالي فإن إدارة المعرفة من لب عملها.
- لذلك لابد من أجماع المدبرون والقادة حول ضرورة تبني مدخل من مداخل المعرفة للمنظمة ، كما يناط بهم أيضاً تحديد سياسات المعرفة لإدارتها بطريقة فعالة.

المبدأ الرابع: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدبرون للمعرفة.
✓ لكل منظمة وظائفها التنظيمية الجوهرية والتي تحدد واجباتها ومسئولياتها ومعايير أدائها.

✓ ولا يمكن أن تدار المعرفة بالمنظمة إلا بتوضيح ما يجب أن تؤديه بعض هذه الوظائف في جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

✓ وينبغي على مدبري المعرفة أدراك أن أهم مقومات نجاحهم هو أنكار الذات. « **يتجسد من ذات** » كما ذكر ذلك أفضله
إدكار لذاته للمدبرين يعني أن يقدم مصلحته الأساسية على مصلحته
المبدأ الخامس: من فوائد إدارة المعرفة
* وضع خرائط للمعرفة أكثر فائدة من وضع نماذج للمعرفة، لتعطين الألة هذا النمذجة
* وفوائدها في الأسواق أكثر من فوائدها في التدرج الهرمي للمعرفة
* تلجأ المنظمة إلى عمل نموذج هرمي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حالة أفضل بتبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها.

✓ إن توصيف عملية النشر في خريطة للمعرفة يكون أكثر فائدة للمستخدم من نموذج المعرفة بالرغم من أن النموذج أكثر فهماً من القائمين على أمر المعرفة بالمنظمة.
✓ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

المبدأ السادس: مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية.
يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة لديهم ذات قيمة فكيف يشاركون أحداً في تلك المعرفة؟ « **الإنسان الثاني بطبعه** »
ويتساءلون وإذا كانت وظائفنا صناعة المعرفة، فلماذا نضع وظائفنا في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً منا؟

- وهذه النظرة من قبل صناع المعرفة المليئة بالشك والريبة أتجاه طبيعي ما لم تتوفر لديهم دافعية عالية للمشاركة في المعرفة من خلال تقييم الأداء والحوافز والمكافآت
- إن المشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

المبدأ السابع: إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي
لاشك أن المنظمة تحتاج إلى تحسين عملية إدارة المعرفة عموماً إلا أنها المعرفة يتم
استخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض العمليات العمل المعرفي المحددة مثل (بحوث
التسويق، تصميم وتطوير المنتج، التسعير، أعداد الأوامر...) بالتالي التحسين في هذه
العمليات يصب في تحسين إدارة المعرفة بشكل مباشر.
إن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تصب في الإدارة الوسطى التي تقع بين قمة التنظيم
وقاعدته، حيث أن :

- ✓ العمل المعرفي المبدع يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة.
- ✓ العمل المعرفي المبدع يتطلب تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

المبدأ الثامن: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية
الوصول للمعرفة ضرورة إلا أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب التركيز على العملاء
ليكونوا أكثر من متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا، وتتطلب أيضاً الالتزام بالتفاعل المشترك بين
حاملتي المعرفة خاصة إذا كانت المعرفة ضمنية.
مثال: أرسال شركتي تويوتا ونيسان مصممي سيارتهما للولايات المتحدة لتلقي المعرفة
الضمنية بواسطة الاختلاط الودي مع شرائح العملاء المستهدفين.

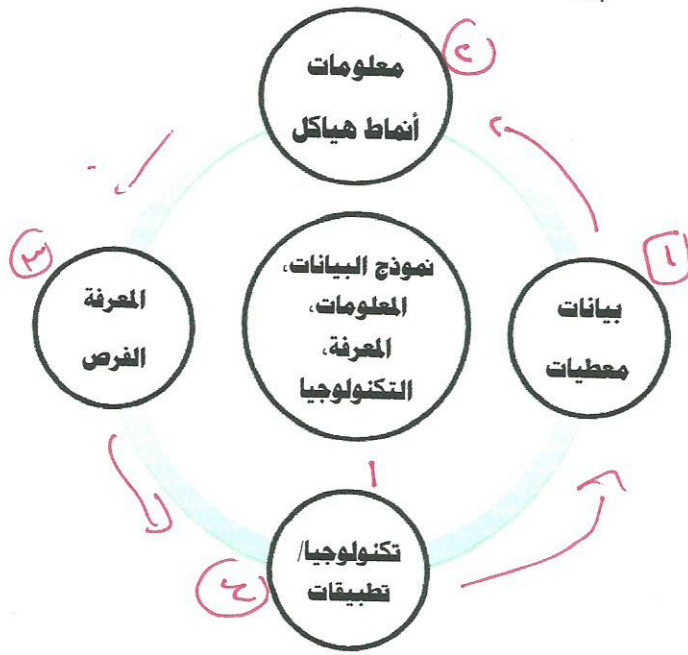
المبدأ التاسع: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية.
- تعتبر مهام المعرفة ليست لها نهاية حيث أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائماً وبشكل
متسارع مثل (إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، تغير اهتمامات العميل، تأكيد
المنظمات الدائم على المنتج والخدمة التي تقدمها باستراتيجيات وهياكل تنظيمية متجددة....)
- لذلك ينبغي أن يكون توصيف البيئة سريع لتتمكن إدارة المعرفة من مواكبته

المبدأ العاشر: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي
أسئلة تحتاج إلى إجابة:
هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟
هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لديهم؟
ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من أسطوانة حاسب آلي؟
ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟
والعديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، لأن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة إلى
وظائف جديدة ومنظمات جديدة. لذلك فإن أمر توثيق المعرفة بالغ الأهمية للمنظمات خاصة
تلك التي تتعامل مع المعرفة على أنها مورداً هاماً ورئيسياً فيها.

ملاحظة: أنتخب برنامجاً ما
سيفسب هذا البرنامج للمشروع وليس
للغرض الحاد لأن بسببهم تعاقد معرفي.

استراتيجية إدارة المعرفة

عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة تبحث وبشكل مباشر عن الميزة التنافسية لديها لتحقيق بها تفوقاً على منافسيها وتحرز مكانة في السوق أفضل مما كانت عليه. وإذا نظرنا إلى طبيعة المعرفة من خلال نموذج (البيانات- المعلومات- المعرفة - التكنولوجيا) ندرك كيف يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال المعرفة. مثال: المعلومات التي تساهم في تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة في السوق هي التي تكون المعرفة للمنظمة. (أنظر الشكل التالي)



ولابد أن تتكامل استراتيجية المعرفة مع رسالة المنظمة ورويتها كما تظهر في الشكل التالي



وهي تكون مسببة لتأسيس هذه المؤسسة

وهي الأساس لتكون رأس المال

وتتبع استراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاث تقسيمات هي:

1- إحرار أو الاستحواذ على المعرفة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

3- استغلال المعرفة.

وفيما يلي نوضح ذلك:

1- إحرار أو الاستحواذ على المعرفة: «كيف أحصل على المعرفة»
ينبغي أن يكون للمنظمة استراتيجية للاستحواذ على المعرفة في المستقبل ، ويمكن إحرار هذه المعرفة الجديدة من خلال مساريين رئيسيين هما:

(1) ✓ الحصول على المعرفة من خارج المنظمة إما بشرائها أو تعيين خبراء فيها أو

الترخيص لها من خلال براءة الاختراع.

(2) ✓ صناعة المعرفة من داخل المنظمة من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو بإحرارها بواسطة الخبرة المتاحة للعاملين.

وينبغي ملاحظة أن توليد المعرفة سواء بشرائها أو إنتاجها داخلياً يصب في الميزة التنافسية، وكلما كانت المعرفة أكثر أبداعاً تضيف تميزاً على استراتيجيات المنظمة وتمكنها من التغلب على منافسيها بسهولة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

والغرض من هذه الاستراتيجية ضمان المحافظة على قاعدة المعرفة وصيانتها عند النقطة التي يتم استغلالها في المنظمة.

ولا يوجد فرق بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية في المنظمة فكلاهما تؤكد المنظمة على ملكيتها لهما.

وتقابل هذه الاستراتيجية تحدي مطلب نشر المعرفة داخل المنظمة لتظل متاحة لنقطة

الاستغلال، ومشاركتها بين الموظفين، فالى أي مدة يمكن المنظمة أن توازن بين الأمرين؟

لنأخذ استغلال المعرفة كأحدث هذه بناءً على مبدأ سيستي - يجب على أي أن لا يخرج هذه المعرفة من الشركة
وأن تستغلها بنفس الوقت يجب أن نشاركها بالمطابقين لكي يعملوا بها .

3- استغلال المعرفة: فيجب أن نحافظ عليها
ويعتبر استغلال المعرفة الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة حيث يتم استغلال المعرفة من خلال مساريين رئيسيين هما:

✓ استغلالها داخل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءات اختراع أو تقديمها كخدمات

استشارية لمن يريد.

استغلال المعرفة المحبذ أكثر أهمية في إدارة المعرفة

المحاضرة الثالثة

عمليات إدارة المعرفة وتحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

عمليات إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في أي عملية تساعد أي استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة السابقة وهي (أحرار أو الاستحواذ على المعرفة، والاحتفاظ بها ، واستغلالها). وتتركز عادة عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير أمور ثلاثة هي:

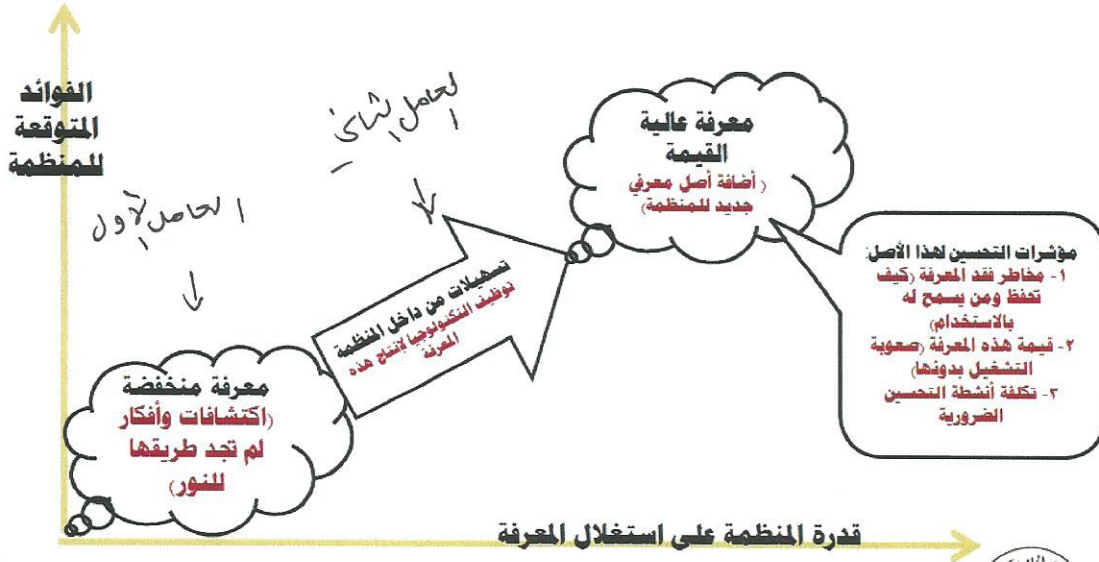
- ✓ نظم الخبرة.
 - ✓ البرمجيات.
 - ✓ برامج تطوير المنتج (سلعة أو خدمة)
- وذلك بالتأكد من خلال تفاعل حقيقي مع البيئة الداخلية للمنظمة في بحثها عن نقاط قوتها وتطويرها، ومحاولتها التقليل من أثر نقاط ضعفها والتغلب عليها، كما يشمل هذا التفاعل بينتها الخارجية في بحثها عن الفرص وتجنبها التهديدات التي قد تفرض عليها من البيئة الخارجية قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة

تعتمد قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة على عاملين هما:

١. الوصول للمعرفة من خلال أشخاص داخل المنظمة.
 ٢. الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة.
- ومن خلال هذين العاملين فقط يمكن جعل المعرفة ذات قيمة عالية.
- مثال: مهندس في مصنع صمم ماكينة جديدة تمثل تطوراً نوعياً في المصانع وتحدث طفرات في الإنتاج (تمثل هذه النقطة العامل الأول) ولكي تحقق هذه المعرفة الجديدة أثرها ينبغي تقديم تسهيلات من قبل المصنع والقائمين على التصنيع لجعلها حقيقة (العامل الثاني)، وبذلك يمكن للمصنع أن يعظم الأصل المعرفي الذي سيضيف له ميزة تنافسية فور تشغيلها.

الحاصل الأول لن يكون ذا أهمية إلا بوجود العامل بشائي
 (الوصول إلى المعرفة من خلال أساليب داخل المنظمة) وهي تمثل الأفكار

ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسم التالي



أهمية الفرد في مجال المعرفة

تركز تطبيقات إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة. ويلاحظ في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف على أهمية العنصر البشري حيث أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلى كل المستويات. ✓ فهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول للمعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم، وفوائد مباشرة للأفراد نتيجة لتمكينهم من أداء مهماتهم بطريقة أكثر سهولة.

✓ وهناك فوائد غير مباشرة للفرد نتيجة لإدراكه بصعوبة موقفه في حالة عدم تطور خبراته. لهذا السبب نفسه يولد التطلع للفرد إلى تحسين نفسه ومن الأمور بالغة الأهمية لفهم دوافع الأفراد عند أدائهم لعمليات إدارة المعرفة النظر في الأمور الثلاثة التالية:

1- دراسة قيم القائمين على صناعة المعرفة.

2- دراسة قيم القائمين على تطبيق المعرفة.

3- دراسة قيم القائمين على تحقيق التوازن في استراتيجية الاستحواذ على المعرفة.

• فصناع المعرفة يصنعون الفوضى ويشيرون جوا من عدم القدرة على التنبؤ، والقائمون على التطبيق بالتأكيد قادرون على التأثير على ما صنعة صناع المعرفة، يستصحبون أن يصنعوه كمن مراقب تسجل الأخطاء

• أما القائمون على تحقيق التوازن قادرون على مقاومة التغيير بحسب رؤيتهم للتغيرات الجديدة ومدى تأثير مصالحهم الشخصية بها.

صناعة المعرفة آلة جديدة لا تشترط المنظمة تقوم بعمل محاسننا من الطبيعة أن أقوم بصفة عامة هذا التغيير لأنني ربما أفض وستضر مصالحنا لشخصية

تطبيق إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات:

أي شخص أصبح الشركة وتوصيفها وتسميتها

الخطوة الأولى: تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لصناعة محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد محتوى وهيكل المعرفة في المنظمة، من خلال مراجعة شكل المعرفة الضمنية المحفوظة (لدى الخبراء في كل مجال) وأيضاً المعرفة الصريحة (التوثيق الرسمية

المتوفرة بالمنظمة) وعمل قائمة بذلك. أي شخص أصبح الشركة وتوصيفها وتسميتها

أدوية مثل أدوية مشددة من التسويق هذه احضر الموظفين الخبراء والأساليب ربما تكون المشددة غير بحاجة إلى تدريب فقط

الخطوة الثالثة: مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة للتحسين عليها اعتماداً على:

1- مخاطر فقد المعرفة.

2- قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)

3- تكلفة أنشطة التحسين الضرورية.

العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي .

✓ العوامل الداخلية ومنها:

1. التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة.

2. النظم الملائمة التي تدعم صناعة المعرفة داخلياً.

3. الفرص الفنية المتاحة في المنظمة. م الملئ من خبرات الموظفين هذه المعرفة

4. الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة (تأثير شبكات الأعمال) .

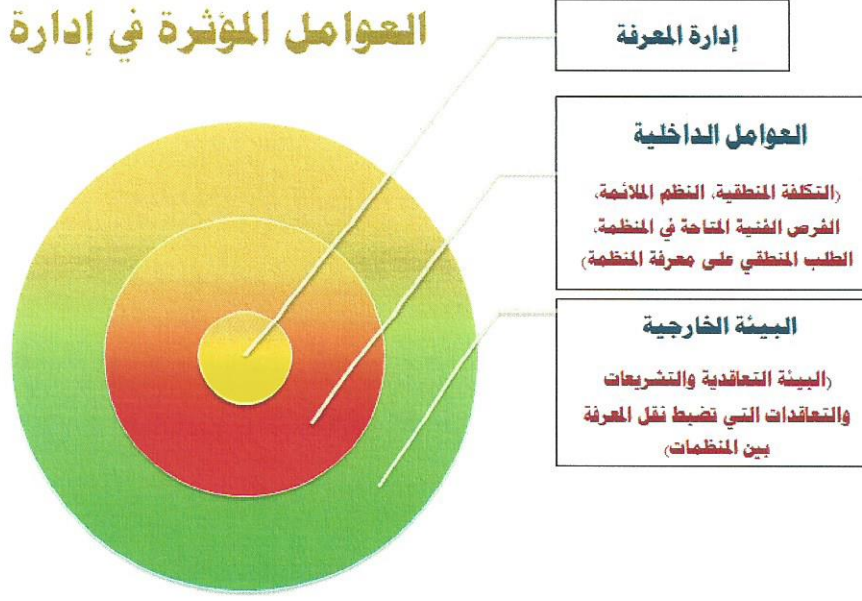
✓ العوامل الخارجية ومنها:

1. البيئة التعاقدية. وفي إدراك أو آلهما إلى عمل أصابع أي تحالف وأي بيده تعاقدية

2. القواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات. مما يسببه

أحد أسباب إهمال المعرفة وصيف مثله وأنونها يمنع لتقليد

العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة



وهناك بعض القضايا التي ينبغي دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي:

1- الاستخدام الذكي وتطوير وملكية وحماية الأصول المعرفية وليس الأصول المادية فقط حيث أصبحت الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.

2- كيفية فهم وحماية والإبقاء والمحافظة على المعرفة داخل المنظمة.

وفي هذا الأمر العديد من التحديات:

• أن يكون هذا الأمر تحديداً خاصاً للإدارة العليا.

• عدم وضوح حقوق الملكية الفكرية وحدودها غير الواضحة

• المعرفة غير متوفرة في بعض السجلات التخطيطية الإلكترونية.

3- تمكن البيئة التنافسية الحالية المنظمات من حماية أصولها المعرفية من أن يتم إعادة التعاقد عليها مرة أخرى، ولكنها في نفس الوقت تمكن المنظمات من بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير احتياجات العميل وطبقاً لتغير ظروف المنافسة.

} وكلما زادت مرونة المنظمة في استخدام قواعد المعرفة كلما كانت الشركة أكثر نجاحاً في المستقبل.

4- إدارة الموارد المعرفية ليست كإدارة الموارد البشرية، إلا أنهما يتفقان في اهتمامهما بإدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية

مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة

للمعرفة عدة خصائص هي:

- 1- تعتبر المعرفة مورداً إنتاجياً ذات أهمية بالغة وذلك حال مساهمتها في القيمة المضافة وأهميتها الاستراتيجية في المنظمة.
- 2- يمكن النظر للمنظمة على أنها الموقع الذي يتم فيه صناعة وتحويل المعرفة.
- 3- أن هناك أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة ، وبحسب نوعها تختلف قابليتها للانتقال.
- 4- تعتبر المعرفة الضمنية ذات أهمية كبيرة خصوصاً في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5- توزع المعرفة الضمنية ويتم تخصيصها اعتماداً على المشاركة فيها بين أفراد المنظمة.
- 6- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب توفر البنيات التكامل داخل المنظمة.

نظراً لخصائص المعرفة في الشريحة السابقة، يتحمل قادة المنظمة العديد من المسؤوليات تجاه المعرفة المتوفرة لديهم ومنها:

- 1- أن يعي قادة المنظمة المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها.
- 2- أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير.
- 3- أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط.
- 4- أن تنتقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل.
- 5- أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ، ورسوم وعروض مما يسهل عملية وضعها في متناول من يحتاج إليها.
- 6- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
- 7- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.

المحاضرة الرابعة مراجعة القدرات المعرفية بالمنظمة

تحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

تنقسم فجوة المعرفة بالمنظمة إلى نوعين رئيسيين:

✓ أولاً: الفجوة الداخلية (خاصة بنقاط القوة والضعف بالمنظمة)

وينظر للفجوة الداخلية من زاويتين:

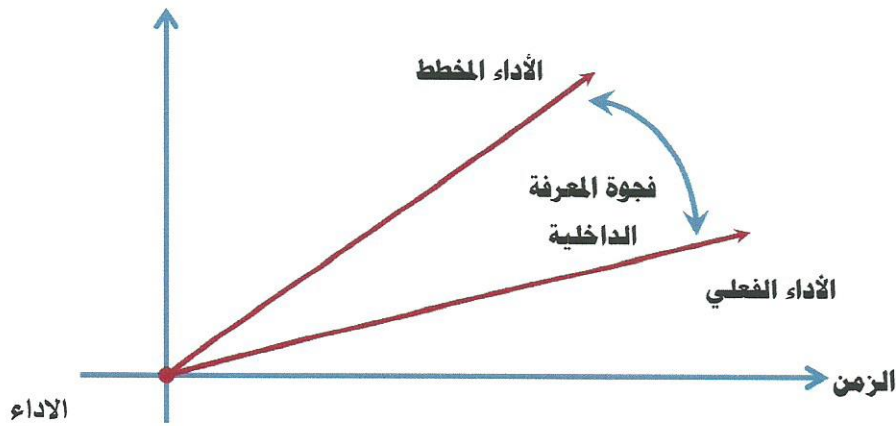
* - الأولى: فجوة الفعل والإمكانية. (أي الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله)

ومن هذه الفجوة نحدد بدقة القدرات الذاتية للمعرفة في المنظمة.

* - الثانية: فجوة بين الإمكانية والهدف (أي الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن

تفعله) من هذه الفجوة نحدد بدقة إمكانات التطور الداخلية في المنظمة.

- أنظر الرسم التالي



أولاً: الفجوة الخارجية (خاصة بالفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

وينظر للفجوة الخارجية من زاويتين:

الأولى: فجوة المتاح والإمكانية. (أي الفرق بين ما تتيحه البيئة فعلاً وما تستطيع فعله المنظمة)

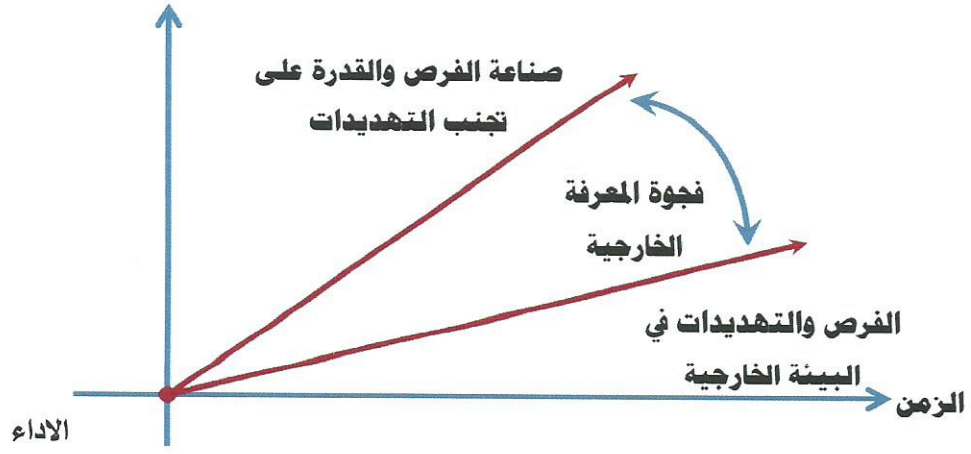
ومن هذه الفجوة نحدد مدى جاهزية المنظمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

الثانية: فجوة بين الإمكانية والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات (أي الفرق بين

أمكانات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة) من هذه الفجوة نحدد بدقة إمكانات

المنظمة في التأثير في البيئة الخارجية فلا تكون مستجيبة لها فقط بل يتعدى ذلك فتؤثر فيها بما

يخدم مصلحتها وتقود صناعة المعرفة في هذا المجال



ماذا نعني بمراجعة القدرات المعرفية

فكما أن المنظمات الصناعية تحدد المخزون المتاح من الأصول المادية إن منظمات المعرفة يجب أن تحدد المخزون الرأسمالي من الأصول الفكرية لتحصل على إجابات للأسئلة التالية:

- ✓ ما هي المعرفة المتاحة لديها؟
- ✓ وما هي المعرفة التي تحتاج إليها؟
- ✓ وما هي المعرفة التي غير المتاحة ؟
- ✓ وكيف يمكن أن تطبقها؟

لذلك الإدارة الناجحة للمعرفة في المنظمة عليها أن تبدأ من هذه التساؤلات، وأن تراجع إجاباتها عليها كل فترة للتحسين والتطوير.

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

- ✓ غزارة أو ندرة المعلومات في المنظمة.
- ✓ التحذير من القصور في المعلومات وما شابه ذلك في المنظمة.
- ✓ عدم القدرة على حفظ المعلومات المتصلة بموضوع معين جنباً إلى جنب.
- ✓ قيادة الاكتشافات الهامة بالمنظمة.
- ✓ الاستخدام العادي للبيانات التي تقدمت بالمنظمة.
- ✓ عدم معرفة وقت اللجوء للخبير فيما يتعلق بتوفير بعض البيانات لإستخدامها في مجال محدد بالمنظمة.

تبدأ مراجعة القدرات المعرفية بـ:

- ✓ تقييم مخزون المعرفة والذي يمثل الخطوة الأولى في أي استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة.
- ✓ الحصول على المعرفة الضمنية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وفرق العمل و فرق النقاش.
- ✓ تحديد المعرفة عن الأفراد الذين يعرفون محتويات التغذية العكسية عن العملاء الرئيسيين والتي تعتبر نقطة الإنطلاق نحو الابتكارات وتطوير المنتج وتحديث نظم الإنتاج.
- ✓ البحث عن الفرص وتقييم البيانات التي يتم جمعها من حيث الصلة والشكل والطبيعة والصلة الوثيقة بموضوع معين، ودرجة الإستفادة والتكلفة والوقت والدقة.
- ✓ مراجعة التوثيق لتحديد كل الذين يملكون مقداراً وفيراً من مستودعات المعرفة.

أهداف مراجعة القدرات المعرفية :

- ✓ إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكـل المعرفة في قسم محدد بالمنظمة.
 - ✓ التزود بالحالة الفعلية عن الخصائص الكيفية للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد. لا إذا لم يكن لدى المعلومات ما هي مواصفاتها وصف توظيفها هل يمكن أن يرجع إلى بيانات (معرفة) ولا إذا لم يكن لدى المعلومات ما هي مواصفاتها وصف توظيفها هل يمكن أن يرجع إلى بيانات (معرفة).
 - ✓ التزود بالحالة الفعلية عن الخصائص الكمية للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد. لا إذا لم يكن لدى المعلومات ما هي مواصفاتها وصف توظيفها هل يمكن أن يرجع إلى بيانات (معرفة) ولا إذا لم يكن لدى المعلومات ما هي مواصفاتها وصف توظيفها هل يمكن أن يرجع إلى بيانات (معرفة).
 - ✓ التزود بمعنى وأضح لمدخلات البيانات الخام للخطة الإستراتيجية اللازمة لتشغيل المعرفة بالمنظمة.
- المستخلص من هذه المراجعة ليس من بؤف المعلومات بل هما مجموعتها في شكل ممكن
- يشتمل تقرير مراجعة القدرات المعرفية على النتائج الرئيسية التي تتضمن:
- ✓ التحديد الواضح لسبب اتباع مراجعة المعرفة بالمنظمة.
 - ✓ وصف دقيق لعملية المراجعة ذاتها. " كيف تم عملها مع إعراف الشخصيات لدى الجزار والبيانات الصريحة ".
 - ✓ تحليل دقة وحساسية النتائج. " عندما نعمل توجس ما أودعنا إلى أي مدى قد حققنا بالأمر هذا ونعتمد على خبرتنا ".
 - ✓ الخاتمة حيث يجب أن تلخص النتائج التفصيلية لمراجعة القدرات المعرفية بشكل سهل وقابل للفهم.
 - ✓ تحديد خريطة مجمعة للمعرفة يظهر العلاقة بين مستودعات المعرفة التي تمتلكها. لا قسم راجعنا فيه إعرافنا.
 - ✓ تحديد محتوى المعرفة بكل قسم ووسائل تسجيل المعلومات فيها ، بالإضافة لتسجيل خصائص الوصفية والكمية لكل قسم.
 - ✓ فهرس مجمع لمحتويات التقرير.

هناك مجموعة من التساؤلات عن مراجعة القدرات المعرفية تشمل:

(١) مفهوم الأعمال. (ما هي رسالة وأهداف فريق العمل الخاص بكب وحدة تنظيمي؟)

(٢) المعرفة الفنية للمنظمة:

- كيف تعتمد على المعرفة والخبراء؟

- كيف يمكن توليد المعرفة؟

- وصف الطرق المختلفة التي تستخدم لتصنيف المعرفة بالمنظمة (مثل خرائط المعرفة لمن يعرف

وماذا يعرف؟)

- هل هناك تصنيف للمعرفة المرتبطة بخبرات النجاح والفشل؟

- ما هي الآليات المتوفرة لتحويل المعرفة من الأفراد والفرق إلى الفرق الأخرى.

(٣) حاملو المعرفة: لديهم تكدس إعراف وموضوعين لا نفهم دائما مجرد دون

- هل يركزون على ما هو أفضل؟

- ما هو نوع المشاركة المتوفرة بين الإدارة وحاملو المعرفة.

- كيف يستخدم التدريب لزيادة المعرفة والمهارات.

- كيف يمكن تحقيق الربط بين المكافآت ومستويات المعرفة والمهارة؟

حوار على

هل يمكن أن نأخذ ما في شخصه من تنظيمه ثم نأخذ ما في شخصه من تنظيمه

المحاضرة الخامسة خطوات مراجعة القدرات المعرفية بالمنظمة

خطوات مراجعة القدرات المعرفية ١١ تختلف من شركة لشركة لكن لا علية كلاً إلى

- تهدف مراجعة القدرات المعرفية إلى حل مشاكل الأعمال في المنظمة من خلال النقاط التالية:
- (١) تحديد ما هي المعرفة المتاحة حالياً في القسم أو الإدارة (المنطقة المستهدفة) من خلال:
- تحديد المعرفة المتاحة حالياً والمحتمل الحصول عليها من المصادر المختلفة، وتحديد العوامل البيئية التي تؤثر على القسم أو الإدارة المستهدفة.
 - تحديد وتخصيص (تصنيف) المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة في المنطقة ^{من قبل} ^{لدى} ^{المنظمة} المستهدفة.
 - بناء خريطة المعرفة لتصنيف وتدقيق المعرفة في المنظمة وكذلك في القسم أو الإدارة المستهدفة (هذه الخريطة متعلقة بـ الأفراد الوثائق الأفكار الموارد الخارجية ودرجة كثافتها التي تحدد سهولة أو صعوبة حصول الأفراد على المعرفة منها)
- (2) تحديد المعرفة التي تفتقر إليها المنطقة المستهدفة وتشمل:
- عمل تحليل فجوة لتحديد ما هي المعرفة التي تفتقدها لتحقيق أهداف الأعمال.
 - تحديد من يحتاج إلى هذه المعرفة المفقودة.
- (3) الحصول على التوصيات من مراجعة القدرات المعرفية للإدارة من خلال النظر إلى الوضع القائم والتحسينات الممكنة لأنشطة إدارة المعرفة في المنطقة المستهدفة.

الأداة المستخدمة في مراجعة القدرات المعرفية (استبيان المعرفة)
يقسم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يغطي الخطوة الأولى في مراجعة القدرات المعرفية.

القسم الثاني: يغطي الخطوة الثانية.

أما الخطوة الثالثة من المراجعة تستخلص من الخطوة الأولى والثانية.

القسم الأول: تحديد ما هي المعرفة المتوفرة حالياً في المنطقة المستهدفة. الأسئلة: (1) ضع قائمة محددة لتقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها في وظيفتك (2) أي تقسيمات المعرفة المحددة في السؤال رقم (1) متاحة حالياً لديك؟ (3) لكل تقسيم للمعرفة المحددة في السؤال رقم (1) أجب عما يلي:

- ✓ ١ كيف تستخدم تلك المعرفة؟ من فضلك أعطي أمثلة محددة ؟
- ✓ ٢ كم عدد المصادر التي تحصل على المعرفة منها؟ وأي المصادر تستخدمها؟
- ✓ ٣ بالإضافة إليك من الذي من المحتمل أن يحتاج إلى هذه المعرفة؟
- ✓ ٤ كيف يمكن أن تستخدم أنت والآخرين المعرفة المحددة في السؤال رقم 5.
- ✓ 5 من هؤلاء الذين من المحتمل أن يستخدموا هذه المعرفة؟ ومن من المحتمل ألا يحصل عليها؟
- ✓ 6 ما هي العمليات الرئيسية التي تستخدمها للحصول على هذه المعرفة؟
- ✓ 7 كيف تستخدم تلك المعرفة لتحقيق فوائد القيمة المضافة لمنظمتك؟
- ✓ ٨ ما هي التأثيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على المعرفة؟
- ✓ ٩ ما الذي تتوقع أن يساعدك استخدام المعرفة كما هي؟ أم تحويلها لتكون أكثر فعالية؟
- ✓ ١٠ ما هي الأجزاء في تلك المعرفة التي تعتبرها:
 - 1- ممكن الوصول إليها، مدى غزارتها.
 - 2- ضئيلة أو متفرقة.
 - 3- قديمة منتهية الصلاحية .
- ✓ ١١ كيف يمكن أن ترسل المعرفة الحالية؟ ما هي الطريقة الأكثر فعالية في إرسال المعرفة؟
- ✓ ١٢ من هم الخبراء الذين في حوزة المنظمة ولديهم أنواعاً من المعرفة تحتاج إليها؟
- ✓ ١٣ في أي شكل من أشكال المعرفة تستطيع الحصول عليها من الخبراء؟
- ✓ ١٤ ما هي الوثائق الرئيسية والموارد الخارجية التي تستخدمها أو التي تحتاج إليها لإنجاز وظيفتك بصورة أيسر؟
- ✓ ١5 ما هي أنواع المعرفة التي تحتاج إليها كجزء من عملك اليومي؟
 ١. في الأجل القصير (1-2)
 ٢. في الأجل الطويل (3-5)

القسم الثاني: ما هي المعرفة التي نفتقدها في المنطقة المستهدفة: الأسئلة:

- ✓ (١) ما هي تقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها لأداء وظيفتك بصورة أفضل؟
- ✓ (٢) ما هي تقسيمات المعرفة التي تعيد استخدامها؟
- ✓ (٣) هل لديك أمثلة على معرفة لا يمكن إعادة استخدامها . ولكن إعادة استخدامها سوف تكون مفيدة.
- ✓ لكل تقسيم من تقسيمات المعرفة في السؤال رقم 1 أجب عما يلي:
 - (١) إلى أي درجة يمكن تحسين مستوى الأداء لكل المعرفة الممكن الوصول إليها.
 - (٢) من يمكن أن يخدم المصدر المحتمل لتلك المعرفة.
 - (٣) أي أنواع الأسئلة التي تستطيع أن تجد لها إجابة عندك؟

لكل نوع من المعرفة المحددة في هذا السؤال أجب على الأسئلة التالية

✓ ما هي المعرفة المفقودة؟

✓ ما هي الأنواع المرتبطة بـ

(١) أداء الوظيفة.

(٢) المزايا التنافسية للمنظمة.

(٣) الأسئلة الإدارية البسيطة.

✓ أي الإدارات أو الأفراد الذين تعتقد أنهم لا يجيبون على الأسئلة؟

✓ إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بلا فلما برأيك لا؟

✓ في أي المجالات تسأل نفسك نفس الأنواع المتكررة من الأسئلة؟

✓ من الذي تم سؤاله ولم يجب على الأسئلة؟

✓ في أي إدارة يعمل؟

✓ وفي أي مستوى وظيفي؟ المسمى الوظيفي

✓ من هي الإدارات أو من هم الأفراد الذين لديهم اتصال معك بالمعلومات؟ لك إدارة أو فرد

أجب عن الأسئلة التالية:

(٢) ما هو المستوى التنظيمي الذي يشغله المستقضي منه.

(٣) هل المستقضي منه جديد (أقل من سنة) متوسط الأجل (1-3) طويل

الأجل (أكثر من 3)

(٤) ما هي الأسئلة التي تسألها للآخرين بالمنظمة؟

(٥) ما هي المعرفة المطلوبة والتي تعتبر (ضرورية لأداء العمل) (ضرورية لتحقيق

المزايا التنافسية للمنظمة) (ضرورية للوصول للإبتكارات) (التي انتهت

صلاحيتها)

(٦) ما هي الآليات التي قد تكون مفيدة لتشجيع مشاركة المعرفة ونقلها في منظمك؟

(٧) ما هي المظاهر التي تعوق الإدارة الفعالة للمعرفة؟

(٨) ما هي قيود مشاركة ونقل المعرفة؟

(٩) ما هو السبب الرئيسي الذي ينتج عنه الأخطاء في وظيفتك؟

(١٠) كم من الوقت ينقضي للبحث عن المعرفة التي تطلبها؟

الخطوة الثالثة: استخلاص النتائج

وترتبط هذه الخطوة بتلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استبانة

المعرفة بقسميها

المحاضرة السادسة

خرائط المعرفة

ما هي خرائط المعرفة؟

- تعتبر المعرفة من أول وأكثر الابتكارات نجاحاً والتي قدمها الممارسين لإدارة المعرفة.
- توضح خريطة المعرفة (أين توجد المصادر المهمة للمعرفة التنظيمية سواء الوثائق المهمة أو أشكال المعرفة الأخرى التي تم تصنيفها)
- تتمثل بعض الخرائط في قواعد معلومات المديرين سواء كانت مطبوعة أو في شكل إلكتروني والذي يتمثل في شبكات الاتصالات الإلكترونية والتي تتيح للباحثين عن المعرفة الاتصال الفوري مع مصادر المعرفة التي تم تحديدها (وهذه كلها خرائط لأنها توضح بصورة رئيسية أين تتوفر المعرفة بصورة أفضل)

أطلس المعرفة

يعرف أطلس المعرفة بأنه مجموعة من خرائط المعرفة المتصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق، وهو صورة توضح بيئة العمليات المعقدة لمنظمة الأعمال.

وهو تنظيم ومراجعة مجموعة مرتبطة من الخرائط والتي تعطي صورة حية وغنية للارتباطات بين العاملين والعمليات والأهداف التي يتم إنجازها.

ولكي تبني المنظمة أطلس المعرفة عليها:

- إنشاء الارتباطات. *فإن في الأنظمة نركم علاقة لمتسوية بالإنسان*
 - إيجاد الفهم المبدئي بين جهات الارتباط والذي يزداد مع الوقت *فإن في لمتسوية يفهم ما يريد قسم الإنتاج منه وليس أرض*
- وكذا بين أقسام المنظمة*

1. > يربط أطلس بين وثائق الشركة و خرائط العمليات و شجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات العميل.
2. > يزيد من قيمة كل خريطة من خلال وضعها في محيط مشاركة مع الخرائط الأخرى.

3. > كما أن خريطة المعرفة تجيب عن أسئلة (ما هي المعرفة؟ أين نجدها؟) فإن أطلس يجيب عن نفس الأسئلة ولكن بصورة أكثر تكاملاً وشمولاً كما يجيب عن أسئلة (متى نحتاج لهذا النوع من المعرفة؟ وكيف تختلف أنشطة ومجالات المعرفة المرتبطة بها؟ ولماذا تحدث تلك الأنشطة؟).

فوائد أطلس المعرفة

(1) صياغة أفضل القرارات المتخذة من جانب العاملين على كل المستويات.

(2) تحسين الجودة والكفاءة

(3) تحديد موارد المعرفة ذات القيمة.

(4) تحديد الفجوات الحرجة للمعرفة

(5) مساعدة العاملين في تحديد المعرفة التي يحتاجونها

(6) يتيح الفرصة لفهم وتحسين الأنشطة المركزية للأعمال

جدول يبين فوائد أطلس المعرفة

الفوائد	الوظيفة أو الخاصية
✓ +زيادة الاعتمادية + المعنى + العمق + القيمة	✓ يزيد المشاركة في توفير المعرفة وموارد المعلومات
✓ + تحسين اتخاذ القرارات + تحسين المعنويات + تحسين التعاون	✓ يمنح العاملين الفهم الصحيح لمحيط المشاركة ومعنى أعمالهم
✓ + مناقشة واختبار وتحسين الأفكار الواضحة والممارسات	✓ تحديد أغراض الأعمال، والعمليات، والارتباطات الواضحة والأهداف
✓ تحسين الكفاءة + تحسين الجودة	✓ توفير موارد المعرفة الأساسية الممكن الوصول إليها في الوقت المناسب
✓ +تركيز الجهود على الاستحواذ على المعرفة المطلوبة لتلبية رغبات العملاء وجذب عملاء جدد	✓ تحديد فجوات المعرفة
✓ +اقتراح إعادة الاستحواذ المحتمل + الاستخدام الأفضل للمعرفة الحالية	✓ تحديد الأصول المعرفية
✓ + صياغة حل المشكلة + وضع أساس للابتكارات	✓ التزود بأوجه متعددة لصور وظائف الأعمال الحالية
✓ + تخفيض المشكلات بين الإدارات والجماعات	✓ إتاحة الفرصة الواسعة للمناقشة

الخطوات العملية لتكوين أطلس المعرفة

- 1- تحديد نشاط الأعمال الأكثر أهمية والذي يتطلب التحسين، وتحديد الهدف الذي يمكن أن يقوم به أطلس
- 2- تحديد العملاء الأكثر أهمية للمنظمة
- 3- تحديد وتخطيط الحاجات الأساسية للعملاء.
- 4- تكوين فريق من الخبراء الداخليين.
- 5- تجميع جميع خرائط العمليات، وقواعد البيانات، وخرائط المعرفة ومعالجتها لتحقيق المشاركة.
- 6- نشر نتائج الاجتماع للتحضير لمناقشات أخرى.
- 7- تحديد هياكل المعلومات الخارجية وكيفية التعامل معها من قبل فريق المعرفة.
- 8- شرح أطلس في تصميمه الأولي وإبراز مدى وضوحه وسهولته في الوصول للمعرفة المتاحة.
- 9- تشجيع ومساندة استخدام أطلس.
- 10- جعل الأطلس كامل وتحديثه بشكل دوري من خلال التحسين المستمر.

الأخطار المحتملة من جراء أطلس المعرفة

ليست كل مواقف الأعمال تحتاج إلى تخطيطاً للمعرفة أو حتى تبرر المجهود والتكلفة. لذلك ينبغي الحذر من الأمور التالية:

- أهمية تحقيق عائد يفوق تكلفة إعداد أطلس.
- أن تكون مشكلات متكررة والمنظمة في حاجة إلى تجنبها.
- أن يكون هناك صعوبة أو تعقيد في أن يشمل التنسيق العديد من المعاملين والمهام أو الأهداف.
- يعتمد النجاح على المشاركة والاستخدام الفعال للمعرفة.
- أن يكون التحسين قابلاً للقياس .

بل أن هناك مبررات لعدم الحاجة لأطلس المعرفة في (حالات خاصة)

- الشركات المتعددة الجنسية (أحد مظاهر العولمة)
- المواقف التي تعتمد بشكل أساسي على الحكم الموضوعي أو التي تشتمل على صراعات.
- في حالة الاندماج بين وحدة وأخرى.
- المواقف التي تعتمد بصفة خاصة على فهم العميل.
- عندما يتطلب الأمر تغيير ثقافة المنظمة.

هناك أربع مشكلات قد تجعل أطلس المعرفة غير فعال

- الأولى: المساندة غير كافية من الإدارة. في الوقت والمال والموهبة.
- الثانية: التركيز على المنتج أكثر من العملية. حيث أن وضع لأن أطلس يهتم بالعمليات خريطة المعرفة يمثل المصدر الرئيسي للفهم والتعاون، والتركيز على المنتج قد يفقدنا هذه النقطة.
- الثالثة: المبالغة في أهمية أطلس. التركيز على الخريطة بقوة قد يضعف الإنتاج.

الرابعة: المعرفة تمثل قوة وربما تفسد القوة الأمر. إذا ما تم إساءة استخدامها من قبل الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة

المحاضرة السابعة

سلسلة القيمة للمعرفة ومصفوفة المعرفة

معادلة المعرفة وهي ذات متغيرات متعددة

$$\text{المعرفة} = \text{المعلومات} \times (\text{الخبرة} \times \text{المهارات} \times \text{الاتجاه})$$



المعلومات: وهي المعرفة التي يمكن تدوينها بصورة فعلية بواسطة الفرد في وظيفته، والمعبّر عنها بلغة مفهومة والتي تم أحرارها وفهمها فهماً كاملاً
الخبرة: وهي المعرفة المتحصل عليها من خلال الاكتشاف أو الملاحظة
المهارات: وهي البراعة اليدوية والعقلية، والقدرات المختلفة
الاتجاه: هي التصرفات التي يتميز بها الفرد في المواقف الخاصة والتي تنشأ من الافتراضات الأساسية والعبادات والقيم التي يؤمن بها.

سلسلة القيمة للمعرفة

تعتبر سلسلة القيمة للمعرفة من خصائص المنظمات كثيفة المعرفة، لأنها تعتبر جزءاً ضرورياً من عملية صناعة المعرفة (أنظر الشكل التالي)



ومما لا شك فيه أن أي نمط من أنماط إدارة المعرفة يبحث في سلسلة القيمة للمعرفة ينبغي أن يبنى على عنصرين هامين هما:

1- ضمان أن العمالة ذات القيمة العالية للمعرفة ليس لديهم الرغبة في ترك المنظمة.

2- ضرورة التأكد من أن المعرفة الضمنية والمتوفرة بكثرة يمكن توضيحها من خلال العملية التجسيدية، وإمكانية الوصول إليها عن طريق المنظمة مثل المعلومات تماماً

ويمكن تحديد مقياس لنشاط سلسلة القيمة للمعرفة من خلال:

1- في أي مجال تمتلك المنظمة معرفة أفضل أكثر من منافسيها.

2- امتلاك دليل/ قاعدة بيانات على الحاسب الآلي لتوضيح أين تتوافر المعرفة في منظمنا

أنشطة سلسلة القيمة للمعرفة

• تحديد الحاجة للمعرفة. ويتم ذلك من خلال عاملين هما :

(١) تحديد أي أنواع المعرفة الضرورية لتحقيق استراتيجية الشركة

(٢) استخدام عمليات ذات إجراءات منتظمة.

• تحديد المعرفة المتاحة ويتم ذلك من خلال عاملين هما

(١) تحديد أي المجالات لديها معرفة أفضل من المنافسين.

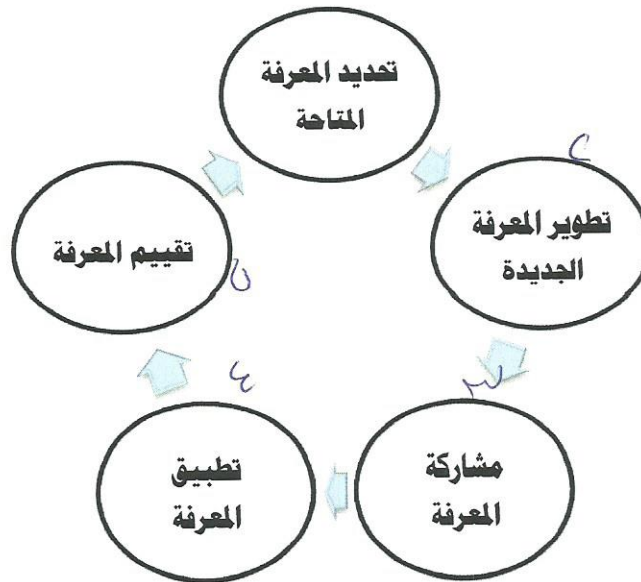
(٢) توفر دليل وقواعد بيانات على الحاسب وأين هي.

• تطوير المعرفة. من خلال عاملين هما

(١) امتلاك إجراءات رسمية لتطوير المعرفة مثل برامج التطوير والتدريب.

(٢) إمكانية توفير المعرفة من الخارج في حالة الحاجة إلى ذلك بغض النظر عن التكلفة.

العمليات الوظيفية لسلسلة القيمة للمعرفة



مصفوفة المعرفة

تعتبر مصفوفة المعرفة أحد الوسائل التي تساعد المنظمة على:

تصنيف المعرفة.

وإمكانية اكتشاف فجوة المعرفة (الفرق السالب بين المستوى الفعلي والمستوى المرغوب فيه من المعرفة)

وتتكون مصفوفة المعرفة من عنصرين أساسيين هما:

1- المجال المعرفي. (توصيف محدد للمعرفة في ضوء الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجية)

2- المجال الوظيفي. (الربط بين مجالات المعرفة والعنصر البشري وعنصر الموهبة البشرية)

شكل يبين مصفوفة فارغة

المنظمة		المجالات الوظيفية لحاملي المعرفة
(وحدة تنظيمية رقم 1)		
المجال المعرفي	المجال الوظيفي الأول	المجال الوظيفي الثاني
مجال معرفي رقم 1	--	--
مجال معرفي رقم 2	--	--
مجال معرفي رقم 3	--	--

مثال تطبيقي على: وظيفة سك العملة

المجال الوظيفي	أحمد (المدير)		محمد (م المدير)		محمود (مدرب)		علي (مدرب)		حسن (م أسطوانات	
المجال المعرفي	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب	الفعلي	المرغوب
علم المعادن	3	6	3	3	3	6	5	7	5	7
الأسطوانة	4	5	8	8	3	6	5	7	6	8
الفرن	5	5	3	3	3	3	1	6	2	4
الطلاء	4	5	8	8	7	8	7	8	6	8
معنى لشيء أنه يؤدي دور غير دور	7	3	5	6	7	8	5	7	6	8
تروس الطلاء	3	3	6	8	5	8	6	8	6	8
المعايرة	3	3	6	8	5	8	6	8	6	8
تبريد الخامات	3	5	3	8	4	6	5	8	7	4
المجموع	29	32	36	44	32	45	34	51	38	47
المتوسط	4.14	4.57	5.14	6.28	4.57	6.42	4.85	7.28	5.42	6.71
متوسط الفجوة	0.43	1.14	1.85	2.43	1.29					

يُبيّن أن أسلوبه لا يتطابق مع السال

المتوسط العام للمستوى الفعلي = 24.12 المتوسط العام للمستوى المرغوب = 31.26

إذا كانت الفروق بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المرغوب قليلة
فستدرك الشركة ذلك إذا كانت الفجوة كبيرة فإنها ستعني عنه
هذا إذا كان الأداء الفعلي 0 والأداء المرغوب 100 فالفرق هو 9
عدد كبير جداً لا يصح عليه الشركة

$$\text{فجوة المعرفة} = 31.26 - 24.12 = 7.14$$

$$7.14 - 1.29 - 2.43 - 1.85 - 1.14 - 0.43 =$$

فجوة المعرفة

$$\text{متوسط الفجوة المعرفية} =$$

عدد المجالات المعرفية

$$7.14 -$$

$$\text{متوسط الفجوة المعرفية} = 1.02 -$$

٧

ويتم الحصول على أرقام المصفوفة من خلال:

- يحدد حاملي المعرفة المستويات الحالية من المعرفة لكل مجال معرفي وذلك لكل زميل.
- تعقد جلسات جماعية للمناقشة بين العاملين ليعرض كل فرد رأيه في المقادير، ويمكن استخدام طريقة الاختبار العشوائي للتأكد من المقادير.
- وبنفس الطريقة التي تم تحديد المستويات الحالية للمعرفة يتم تحديد المستويات المرغوبة.

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

- مستوى الطموح لكل مجال وظيفي لكل عامل. فيحدد كل عامل (١) احتياجات التدريس والتعلم لكل عضو بالمنظمة.
- (٢) إن يكون لكل عضو بالمنظمة برنامج لتطوير موهبته.
- (٣) تحديد مستوى الطموح ككل ، وفجوة المعرفة في المجال الوظيفي المحدد عن طريق متوسط المقادير لكل العاملين.
- متوسط فجوة المعرفة لكل مجال معرفي
- تغطية الطموح المعرفي. وهو مؤشر للأداء 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 " كما أن تفوق على نفسي ٢

(٣) المستوى الحالي > المستوى المرغوب، والفرق يمثل فجوة المعرفة

الموج
معرفي
معادلة تغطية الطموح المعرفي (ت ط م)
تخطيط

متوسط فجوة المعرفة

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

متوسط مستوى الطموح

وهناك نميز بين اثنين من تغطية الطموح المعرفي هما:

- ١- الأداء الكلي للإدارة. ونستخدم فيه كل فجوات المعرفة (عادةً ما تكون صفر أو اقل، ونستخدم فيه أيضاً كل مستويات المعرفة.
- ٢- نستخدم تغطية الطموح المعرفي فقط في أحد المجالات فقط إن كان فيها فجوة.

تطبيق على مثال سك العملة

- تغطية الطموح المعرفي للمجال الأول:

معنا في ان مظهر الفجوة بنسبة ٩٠٪

$$ت ط م (١) = 1 + \{ (٤.٥٧ / ٠.٤٣) - 1 \} \times 100 = 90.59\%$$

- ٩٠.٥٩٪ من مستوى الطموح ٤.٥٧

- تغطية الطموح للمجال الثاني

$$ت ط م (٢) = 1 + \{ (٦.٢٨ / ١.١٤) - 1 \} \times 100 = 81.84\%$$

- ٨١.٨٤٪ في مستوى الطموح ٦.٢٨

- وهكذا بقية المجالات.

- تغطية الطموح المعرفي في الأداء الكلي للإدارة

$$ت ط م للأداء الكلي = 1 + \{ (٦.٢٥ / ١.٠٢) - 1 \} \times 100 = 83.68\%$$

- ٨٣.٦٨٪ في مستوى الطموح ٦.٢٥