

د. محمد الجيزاوي

# إدارة المعرفة

ما جاء باللون الأحمر بالمحتوى

ندى الدوسري  
35/02/24

## المحاضرة الأولى : مفاهيم اساسية في ادارة المعرفة

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

### أولاً: المنظور الهرمي.

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

- **المعرفة**
- تحليل المعلومات وفهمها وتطبيقها
- **المعلومات**
- بيانات منظمة بطريقة مجدية قابلة للتطبيق
- **البيانات**
- (الأرقام، الصور، الكلمات، الأصوات)

### 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)**

هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة منها:

- 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.

- 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 معان 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

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 والتنقيح.
- ✓ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة فيها.
- ✓ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- ✓ تعليم العاملين صناعة ( خلق ) والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

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.

فلتعرف قيمة الجودة أنظر إلى تكلفة الافتقار إليها

**يتساءل** حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة لديهم ذات قيمة فكيف يشاركون أحداً في تلك المعرفة؟

**ويتساءلون** وإذا كانت وظائفنا صناعة المعرفة، فلماذا نضع وظائفنا في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً منا؟

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 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 حاملي المعرفة خاصة إذا كانت المعرفة ضمنية.

**مثال:** إرسال 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 وهايكل تنظيمية متجددة.... )  
- لذلك ينبغي أن يكون توصيف البيئة سريع لتتمكن إدارة المعرفة من مواكبته

عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة تبحث وبشكل مباشر عن الميزة التنافسية لديها

لتحقق 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)

#### • نموذج البيانات، المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا

- **معلومات :** أنماط هياكل
- **بيانات :** معطيات
- **تكنولوجيا :** تطبيقات
- **المعرفة :** الفرص

## المحاضرة الثالثة : عمليات إدارة المعرفة وتحليل فجوة المعرفة بالمنظمة

### قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة

تعتمد قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة على عاملين هما:

- 1- الوصول للمعرفة من خلال أشخاص داخل المنظمة.
  - 2- 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 طفرة 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.

مؤشرات التحسين لهذا الأصل:

1- مخاطر فقد المعرفة (كيف تحفظ ومن يسمح له بالاستخدام)

2- قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)

3- تكلفة أنشطة التحسين الضرورية

معرفة عالية القيمة

( إضافة أصل معرفي جديد للمنظمة )

تسهيلات من داخل المنظمة

توظيف التكنولوجيا لإنتاج هذه المعرفة

معرفة منخفضة

(اكتشافات وأفكار لم تجد طريقها للنور)

## تطبيق إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات الميدانية

قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات:

**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 .

**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 المعرفة :

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

**العوامل الداخلية ومنها:**

١ . التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة.

٢ . النظم الملائمة التي تدعم صناعة المعرفة داخلياً.

٣ . الفرص الفنية المتاحة في المنظمة.

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

**العوامل الخارجية ومنها:**

١ . البيئة التعاقدية.

٢ . القواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات.

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

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 لتغيير ظروف المنافسة.

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

## 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.

#### ثانياً: 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 إمكانيات 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 وتفقد صناعة المعرفة في هذا المجال.

(الطرق المختلفة لتحليل المعرفة) والتي تستخدم في مراجعة القدرات المعرفية منها:

- خرائط التدفق.
- نماذج المدخلات والمخرجات.
- دراسة قوائم المعرفة من خلال قائمة إستبيان.
- 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 وأيضاً المعرفة الأكثر تفصيلاً المرتبطة بها
- وضع خريطة للمعرفة لكل المستويات التنظيمية أو شبكات الأعمال.
- التحليل الحرج لوظيفة المعرفة. لتحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة.
- تحليل إحتياجات وإستخدام المعرفة. لتقييم الوضع الراهن للمعرفة وكيف يمكن تحسين المواقف.
- وضع وتوصيف نموذج المعرفة. لمعرفة تفاصيل المعرفة كثيفة العمل.
- تحليل تدفق المعرفة ويستخدم لتوفير نظرة شاملة لتغيرات المعرفة، مكاسب وخسائر، ومدخلات العمليات، ووظيفة الأعمال على مستوى المنظمة ككل.

أخيراً...

- إن وضع خريطة للمعرفة يوضح تصنيف وتدفق المعرفة. ( جزء هام جداً في مراجعة القدرات المعرفية)
- إن أفضل تمثيل لخرائط المعرفة هي القصص ( فهي تغطي الأطر والقيم والرسائل).
- إن أكثر الأنشطة الإنتاجية في هذه المراجعة:
  - تحديد نظم المعرفة المرتبطة بالعملاء.
  - الحصول على ذاكرة المنظمة ( في المساعدة على التعلم ومنع تكرار الأخطاء).
  - التصنيف المباشر للخبراء الحقيقيين ( تحديد الفائدة التي ستعود للمنظمة من هؤلاء الخبراء)

## المحاضرة الخامسة : خطوات مراجعة القدرات المعرفية بالمنظمة

### خطوات مراجعة القدرات المعرفية

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 البنائية التي تؤثر على القسم أو الإدارة المستهدفة.
- ✓ تحديد وتخصيص ( تصنيف ) المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة في المنطقة 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 كفاءتها التي تحدد سهولة أو صعوبة حصول الأفراد على المعرفة منها)

القسم الأول: تحديد ما هي المعرفة المتوفرة حالياً في المنطقة المستهدفة.

#### الأسئلة:

(١) ضع قائمة محددة لتقسيمات المعرفة التي تحتاج إليها في وظيفتك.

(٢) أي تقسيمات المعرفة المحددة في السؤال رقم (1) متاحة حالياً لديك؟

(٣) لكل تقسيم للمعرفة المحددة في السؤال

ملاحظه .. الاسئلة للفهم فقط لذا لم اكتبها .. للإطلاع عليها انظروا إلى المحاضرة

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

ملاحظه .. الاسئلة للفهم فقط لذا لم اكتبها .. للإطلاع عليها انظروا إلى المحاضرة

## 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 الي 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)**

**يعرف أطلس المعرفة** بأنه مجموعة من خرائط المعرفة المتصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق، وهو صورة توضح بينة 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.
- إيجاد الفهم المبني بين جهات الارتباط والذي يزداد مع الوقت

## مميزات أطلس المعرفة

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

## الوظيفة أو الخاصة

❑ يزيد المشاركة في توفير المعرفة وموارد المعلومات

❑ يمنح العاملين الفهم الصحيح لحيط المشاركة  
ومعنى أعمالهم

❑ تحديد أغراض الأعمال، والعمليات، والارتباطات  
الواضحة والأهداف

❑ توفير موارد المعرفة الأساسية الممكن الوصول  
إليها في الوقت المناسب

❑ تحديد فجوات المعرفة

❑ تحديد الأصول المعرفية

❑ التزود بأوجه متعددة لصور وظائف الأعمال  
الحالية

❑ أتاحة 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.

#### 4 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

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 ومصنوفة المعرفة

ومما لا شك فيه أن أي نمط من أنماط إدارة المعرفة يبيحث 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

(١) **تحديد الحاجة للمعرفة**. ويتم ذلك من خلال عاملين هما :

- (١) تحديد أي أنواع المعرفة الضرورية لتحقيق استراتيجية الشركة
- (٢) استخدام عمليات ذات إجراءات منتظمة.

(٢) **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.

(٣) **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.

شكل يبين مصفوفة فارغة

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

## المحاضرة الثامنة : عمليات صناعة المعرفة

### مفهوم صناعة المعرفة

أنه عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال الاستحواذ على البيئة الجديدة ( وجهة نظر جديدة للمعرفة الجديدة )

### عملية صناعة المعرفة

تعتمد **عملية صناعة المعرفة** على خمس مراحل أساسية هي:

- 1- البحث عن معلومات جديدة.
- 2- اختيار المعلومة المناسبة.
- 3- نقل المعلومات.
- 4- التفكير ( التفكير العميق- السببية – التقييم )
- 5- الخبرة في اختبار الفهم لهذه المعلومات.

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

- 1- تأليف الأفكار المفيدة.
- 2- التصديق على الأفكار المفيدة.
- 3- مشاركة الأفكار المفيدة.
- 4- استخدام الأفكار المفيدة.

### 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) خلق 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 المتوافرة).

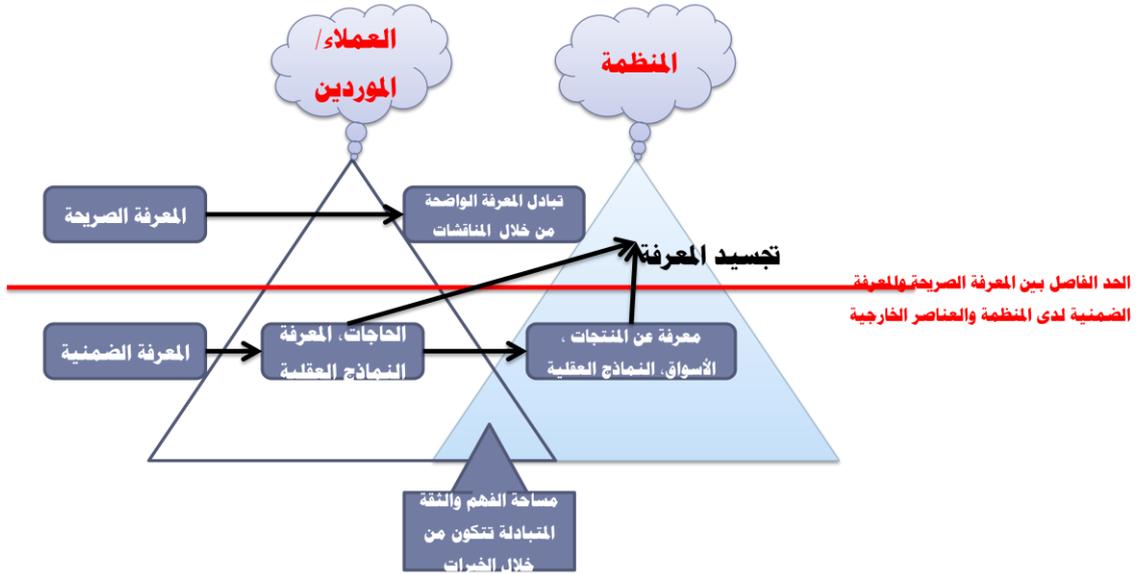
(٥) بعض المنظمات تركز على إعادة استخدام المعرفة ( مثال عمليات تطوير المنتج من خلال المعرفة السابقة في المنظمة )

## نموذج صناعة المعرفة الديناميكي

- (1) عملية تحول المعرفة
  - العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية
  - (التحول ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة)
- (2) البيئة المعرفية
  - مكان محيط المشاركة للمعرفة
  - (نموذج تحول المعرفة، مكان التجاوز الذاتي ، مكان محيط المشاركة المتعددة)
- (3) الأصول المعرفية
  - - النمو والتعديل من خلال المعرفة المستمرة
  - - عملية التحول.
  - - تحويل كيف تؤدي البيئة المعرفية عملها كنموذج للعمليات الاجتماعية.....

## صناعة المعرفة من العناصر الخارجية

# صناعة المعرفة من العناصر الخارجية



## أشكال تحول المعرفة

**(1) العملية الاجتماعية.** وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً من خلال ( اكتساب المهنة بصورة تقليدية من خلال قضاء الوقت في التعلم مع المعلم أكثر من اكتسابها من الدراسة)

وقد تأخذ أكثر من شكل منها :

(١) **تراكم المعرفة.** من خلال جمع المديرين للمعلومات ومشاركة الخبرة مع الموردين والعملاء والحوار والنقاش مع المنافسين.

(٢) **نقل المعرفة الضمنية.** من خلا الإحتكاك المباشر بالخبراء والمهنيين والنقاش والشرح والأمثلة والتجارب التي ينفذوها.

**(2) العملية التجسيدية.** هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ( أي أن المعرفة تبلورت مثل عملية تطوير المنتج).

وتأخذ هذه العملية عدة أشكال منها :

تسهيل عملية الإبداع لدى الأفراد وصانعي المعرفة بالمنظمة واستخدام أسلوب الاستشارة في مناقشة عملية صناعة المعرفة.

**(3) العملية التوافقية.** وهي تعني تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً. ( حيث يتم جمع المعرفة الواضحة من داخل وخارج المنظمة ويتم توحيدها وطباعتها وتشغيلها وتحويلها في شكل معرفة جديدة)

وتأخذ عدة أشكال منها التركيب والتشغيل لقواعد البيانات، ومنها النشر...

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

وقد تأخذ هذه العملية عدة أشكال منها:

المحاكاة والتجريب