

المعرفة: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلت معينة او هي معلومات مفهومة محللت ومطبقت
المعرفة: هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتعامل مع انماط هذه التوصيفات
يعرف نوناكا (Nonaka) المعرفة: بأنها تبرير الاعتقاد الصحيح
جوانب المعرفة رئيسية:

١- **المنظور الهرمي:** تبدأ بالبيانات وتنتهي عن المعلومات

١- **البيانات:** وهي المادة الخام بأشكالها الاربعة الارقام الكلمات الاصوات والصور

٢- **المعلومات:** التي هي بيانات منظمة بطريقت مجدية وقابلة للتطبيق

٢- **منظور المعرفة الزمنية:** هذا المنظور يستبدل النموذج القياسي للعصر الصناعي بالنموذج القياسي الحالي في عصر تكنولوجيا المعلومات)

٢ - **المنظور الانساني:** يقوم هذا المنظور على ان المعرفة شقين: الفرد أو ما يتبقى في رأس الفرد - والمعرفة الصريحة

منظور المعرفة الزمنية يقوم في نموذج العصر الصناعي على: الوثيقة التقليدية - الذكاء الإنساني - النماذج

والقواعد التقليدية

منظور المعرفة الزمنية يقوم في نموذج عصر تكنولوجيا المعلومات على: الوثيقة الرقمية الإلكترونية - الذكاء الصناعي

- الأنظمة الخبيرة القائمة على القواعد والنماذج

إدارة المعرفة هي: محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها

ادارة المعرفة هي: الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وصناعة معرفة جديدة

انواع المعرفة: ١- **معرفة واضحة:** هي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية

٢- **معرفة ضمنية:** هي ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية

الفرق بين المعرفة الواضحة والضمنية:

الواضحة	الضمنية
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

العمليات المعرفية: ١- **المعرفة ذات الهيكل العالي:** (واضحة، رقمية) أنها المعرفة الرسمية

٢- **المعرفة ذات الهيكل المنخفض:** (واضحة، رقمية) وهي تشمل المعرفة الغير الرسمية والغير المصنفة

٣- **المعرفة الضمنية:** غير رقمية، غير واضحة

البيانات: هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات

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 وهي تمثل أعلى درجات المعرفة

مبادئ إدارة المعرفة:

١- **إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكيت):** إلا أن مردودها أعلى بكثير من تكلفتها

٢- **تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلاً تميز بين الأفراد والتكنولوجيا - مديرون للمعرفة**

٣- **إدارة المعرفة ذات صبغة:** سياسية عليا

٥- **فوائد ادارة المعرفة:** تزداد الفائدة من ادارة المعرفة في المنظمة عند تضع الخرائط للمعرفة وفي الاسواق

٦- **مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً:** غير طبيعية ولكنه ضروري

٧- **إدارة المعرفة:** تعني تحسين العمل المعرفي - هي عملية مستمرة

٨- الوصول إلى المعرفة يمثل : نقطة البداية

٩- تتطلب إدارة المعرفة : تعاقد معرفي

المعرفة : أصل من أصول المنظمة

تتطلب المعرفة : إدارة فعالة لاستثمار أصولها

من الأنشطة المكلفة التي تتطلب استثماراً في العمالة والأموال هي: ١- الحصول على المعرفة مثل أعداد الوثائق ونقلها إلى

الحاسب الآلي ٢- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتفكيح ٣- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف

المساهمات الجديدة فيها ٤- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة ٥- تعليم العاملين

صناعة (خلق) والمشاركة والاستخدام للمعرفة

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

عندما نحتاج إلى تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي والتي تتغير بسرعة فإننا نحتاج إلى : الحاسب الآلي

تعنى الإدارة العليا : بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة وبالتالي فإن إدارة المعرفة من لب

عملها

ينبغي على مديرو المعرفة أدراك أن أهم مقومات نجاحهم : هو أنكار الذات

إن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تصب في : الإدارة الوسطى التي تقع بين قمة التنظيم وقاعدته

العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها : لأن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة

عند صياغة الاستراتيجية للمنظمة تبحث وبشكل مباشر : عن الميزة التنافسية لديها

ولا بد أن تتكامل استراتيجية المعرفة : مع رسالة المنظمة ورؤيتها

استراتيجيات إدارة المعرفة هي: ١- إحرار أو الاستحواذ على المعرفة ٢- الاحتفاظ بالمعرفة ٣- استغلال المعرفة

تسعى المنظمة للاستحواذ على المعرفة من : داخل المنظمة وخارجها

تستخدم المنظمة استراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة من خلال : تبني والحفاظ على المعرفة الضمنية والصريحة معا

تستخدم المنظمة استغلال المعرفة من خلال : التخطيط لاستغلال المعرفة داخل المنظمة وخارجها

يتطلب العمل المعرفي المبدع : أقل تدخل من القمة إلى القاعدة وتطبيق المعرفة بصورة أكثر

تتطلب الإدارة الناجحة للمعرفة : التركيز على العملاء والالتزام بالتفاعل بين حاملي المعرفة

تتركز عادة عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير أمور ثلاثة هي: نظم الخبرة - البرمجيات - برامج تطوير المنتج

عوامل قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة : الوصول للمعرفة من خلال أشخاص داخل المنظمة - الوصول إلى التكنولوجيا

المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة

مؤشرات تحسين اصل معرفي جديد : معرفة مخاطر فقد المعرفة - معرفة قيمة هذه المعرفة - معرفة تكلفة أنشطة التحسين

تركز تطبيقات إدارة المعرفة بصورة أولية على : المظاهر التكنولوجية (الألت)

الفوائد المباشرة للمنظمة من خلال المعرفة تتمثل في : توفير الوقت - سرعة الوصول للمعرفة

الفوائد مباشرة للأفراد من خلال المعرفة : سهولة أداء مهماتهم

الفوائد غير مباشرة للفرد من خلال المعرفة : ادراكهم لصعوبة موقفه في حالة عدم تطور خبراته

من الأمور بالغة الأهمية لفهم دوافع الأفراد عند أدائهم لعمليات إدارة المعرفة: ١- دراسة قيم القائمين على صناعة المعرفة ٢-

دراسة قيم القائمين على تطبيق المعرفة ٣- دراسة قيم القائمين على تحقيق التوازن في استراتيجية الاستحواذ على المعرفة

صناع المعرفة : يصنعون الفوضى ويشيخون جوا من عدم القدرة على التنبؤ

القائمون على التطبيق : التأكيد قادرون على التأثير على ما صنعت صناعة المعرفة

القائمون على تحقيق التوازن : قادرون على مقاومة التغيير بحسب رؤيتهم للتغيرات الجديدة ومدى تأثر مصالحهم الشخصية بها

خطوات تطبيق إدارة المعرفة : ١- تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة ٢- تحديد محتوى وهيكل المعرفة في

المنظمة ٣- مراجعة قوائم المعارف بالمنظمة للتحسين عليها اعتمادا على (مخاطر فقد المعرفة - قيمة هذه المعرفة - تكلفة

أنشطة التحسين الضرورية)

العوامل الداخلية المؤثرة على إدارة المعرفة : ١- التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة ٢- النظر الملائمة التي تدعم

صناعة المعرفة داخلياً ٣- الضرر الفنية المتاحة في المنظمة ٤- الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة

العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة المعرفة : ١- البيئة التعاقدية

٢- القواعد والتشريعات التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات

- هناك بعض القضايا التي ينبغي دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي:**
- ١- الاستخدام الذكي وتطوير وملكية وحماية الأصول المعرفية وليس الأصول المادية فقط حيث أنها أصبحت الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث
 - ٢- كيفية فهم وحماية والإبقاء والمحافظة على المعرفة داخل المنظمة وفي هذا الأمر العديد من التحديات:
 - ١- أن يكون هذا الأمر تحديداً خاصاً للإدارة العليا ٢- عدم وضوح حقوق الملكية الفكرية وحدودها غير الواضحة
 - ٣- المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الإلكترونية
 - ٣- تمكن البيئة التنافسية الحالية المنظمات من حماية أصولها المعرفية
 - ٤- إدارة الموارد المعرفية ليست كإدارة الموارد البشرية
 - زيادة مرونة المنظمة في استخدام قواعد المعرفة يعني:** ان الشركة تكون اكثر نجاحا في المستقبل
 - خصائص المعرفة:** ١- تعتبر المعرفة مورداً إنتاجياً ٢- يمكن النظر للمنظمة على أنها الموقع الذي يتم فيه صناعة وتحويل المعرفة ٣- أن هناك أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة ، وبحسب نوعها تختلف قابليتها للانتقال ٤- تعتبر المعرفة الضمنية ذات أهمية كبيرة خصوصاً في تحقيق الميزة التنافسية ٥- توزع المعرفة الضمنية ويتم تخصيصها اعتماداً على المشاركة فيها بين أفراد المنظمة ٦- صعوبة نقل وتوزيع المعرفة الضمنية
 - مسئولية قيادة المنظمة تجاه المعرفة:** ١- أن يعي قادة المنظمة المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها ٢- أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية ٣- أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو خارجها ولو بشروط ٤- أن تنقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين ٥- أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ورسوم وعروض وضعها في متناول من يحتاج إليها ٦- وضع الضوابط للمعرفة لجعلها هي المعرفة السائدة في المنظمة ٧- تسهيل وتيسير العمليات المعرفية
 - أنواع فجوة المعرفة في المنظمة:** ١- **الفجوة الداخلية:** هي خاصة بنقاط القوة والضعف في المنظمة
 - تحسب الفجوة الداخلية:** من خلال الفرق بين الاداء الفعلي والاداء المستهدف
 - ٢- **الفجوة الخارجية:** هي خاصة بالفرص والتحديات
 - تحسب الفجوة الخارجية:** من خلال الفرق بين المتاح والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات
 - عند مراجعة القدرات المعرفية يجب مراجعة:** غزارة أو ندرة المعلومات في المنظمة ٢- التحذير من القصور في المعلومات وما شابه ذلك في المنظمة ٣- عدم القدرة على حفظ المعلومات المتصلة بموضوع معين جنباً إلى جنب
 - ٤- قيادة الإكتشافات الهامة بالمنظمة ٥- الاستخدام العادي للبيانات التي تقادمت بالمنظمة
 - ٦- عدم معرفة وقت اللجوء للخبير فيما يتعلق بتوفير بعض البيانات لإستخدامها في مجال محدد بالمنظمة
 - اجراءات مراجعة القدرات المعرفية:** ١- تقييم مخزون المعرفة ٢- الحصول على المعرفة الضمنية
 - ٢- تحديد المعرفة عن الأفراد الذين يعرفون محتويات التغذية العكسية عن العملاء ٤- البحث عن الفرص
 - ٥- مراجعة التوثيق لتحديد كل الذين يملكون مقداراً وفيراً من مستودعات المعرفة
 - أهداف مراجعة القدرات المعرفية:** ١- إعطاء نظرة شاملة لنطاق وطبيعة وهيكل المعرفة في قسم محدد بالمنظمة
 - ٢- التزود بالحالة الفعلية عن الخصائص الكيفية والكمية للمقادير المتوفرة من المعرفة داخل مستودع المعرفة المحدد
 - ٣- التزود بمعنى واضح لمدخلات البيانات الخام للخطة الإستراتيجية اللازمة لتشغيل المعرفة بالمنظمة
 - يعتبر الجزء الحيوي في منهجية ادارة المعرفة هو:** مراجعة القدرات المعرفية
 - نتائج تقرير مراجعة القدرات المعرفية:** ١- التحديد الواضح لسبب اتباع مراجعة المعرفة بالمنظمة
 - ٢- وصف دقيق لعملية المراجعة ذاتها تحليل دقة وحساسية النتائج
 - ٣- الخاتمة يجب أن تلخص النتائج التفصيلية لمراجعة القدرات المعرفية بشكل سهل وقابل للفهم
 - ٤- تحديد خريطة مجمعة للمعرفة يظهر العلاقة بين مستودعات المعرفة التي تمتلكها
 - ٥- تحديد محتوى المعرفة بكل قسم ووسائل تسجيل المعلومات فيها وتسجيل خصائص الوصفية والكمية لكل قسم
 - ٦- فهرس مجمع لمحتويات التقرير
 - عند مراجعة القدرات المعرفية للمنظمة يجب النظر الى (مجموعة من التساؤلات عن مراجعة القدرات المعرفية تشمل) :**
 - ١- **مفهوم الأعمال:** (ما هي رسالتنا 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 - هل هناك تصنيف للمعرفة المرتبطة بخبرات النجاح والفشل - ما هي الآليات المتوفرة لتحويل المعرفة)

- ٣- **حاملي المعرفة:** (هل يركزون على ما هو أفضل - ما هو نوع المشاركة المتوفرة بين الإدارة وحاملي المعرفة - كيف يستخدم التدريب لزيادة المعرفة والمهارات - كيف يمكن تحقيق الربط بين المكافآت ومستويات المعرفة والمهارة)
- ٤- **المعرفة التي تنتقل بواسطة تكنولوجيا المعلومات:** (هل تستخدم تكنولوجيا المعلومات فقط في تشغيل البيانات أم تستخدم أيضا في إدارة المعرفة - كيف يمكن تطبيق مشروعات نظم المعلومات المرتبطة بإدارة المعرفة)
- ٥- **تصميم الهيكل التنظيمي:** (هل تدفق المعلومات في الوحدة التنظيمية يشجع أم يعيق الابتكار - كيف يمكن لأي فرد داخل المنظمة أن يكون داخل شبكات الأعمال الحديثة)

- الطرق تحليل المعرفة والتي تستخدم في مراجعة القدرات المعرفية منها:** ١- خرائط التدفق ٢- نماذج المدخلات والمخرجات
- ٣- دراسة قوائم المعرفة من خلال قائمة إستبيان ٤- جلسات المجموعة القائمة على المراجعة بالإدارة الوسطى للتعرف على المحاذير المختلفة ٥- التحليل البيئي لفهم المعرفة الحالية ودورها في المنظمة ٦- نظام التحليل الشفهي ويستخدم لتحديد المعارف البسيطة جداً ٧- تحليل المعرفة الأساسية ويستخدم لتحديد المعرفة الكلية و المعرفة الأكثر تفصيلاً المرتبطة بها
- ٨- وضع خريطة للمعرفة لكل المستويات التنظيمية أو شبكات الأعمال ٩- التحليل الحرج لوظيفة المعرفة لتحديد المجالات الأكثر حساسية للمعرفة ١٠- تحليل إحتياجات واستخدام المعرفة لتقييم الوضع الراهن للمعرفة وكيف يمكن تحسين المواقع ١١- وضع وتوصيف نموذج المعرفة لمعرفة تفاصيل المعرفة كثيفة العمل ١٢- تحليل تدفق المعرفة ويستخدم لتوفير نظرة شاملة لتغيرات المعرفة

إن وضع خريطة للمعرفة: يوضح تصنيف وتدقيق 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 المراجعة القدرات المعرفية: 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)

مراجعة القدرات المعرفية المتعلقة بالإنتاج يتطلب التركيز على التساؤلات الآتية لحل مشكلة هامة: ما هي المعرفة التي نمتلكها - ما هي المعرفة التي نفتقر إليها - ومن الذي يحتاج إلى هذه المعرفة - وكيف يمكن استخدام هذه المعرفة

تهدف مراجعة القدرات المعرفية إلى حل: مشاكل الأعمال في المنظمة

خطوات حل مشاكل الاعمال في المنظمة او المنطقية المستهدفة:

١- تحديد ما هي المعرفة المتاحة حالياً في القسم أو الإدارة (المنطقة المستهدفة) من خلال معرفة الآتي :

١- تحديد المعرفة المتاحة والمحتمل الحصول عليها وتحديد العوامل البيئية المؤثرة

٢- تحديد وتخصيص (تصنيف) المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة في المنطقة المستهدفة

٣- بناء خريطة المعرفة لتصنيف وتدقيق المعرفة في المنظمة

٢- تحديد المعرفة التي نفتقر إليها المنطقة المستهدفة وتشمل:

١- عمل تحليل فجوة لتحديد ما هي المعرفة التي نفتقدها لتحقيق أهداف الأعمال

٢- تحديد من يحتاج إلى هذه المعرفة المفقودة

٣- 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

اول واكثر الابتكارات نجاحا في ادارة المعرفة: خرائط المعرفة

توضيح خريطة المعرفة: أين توجد المصادر المهمة للمعرفة التنظيمية وأين تتوفر المعرفة بصورة أفضل

يعرف أطلس المعرفة: ١- بأنه مجموعة من خرائط المعرفة المتصلة الحلقات بشكل وافر ووثيق ٢- وهو تنظيم ومراجعة

مجموعة مرتبطة من الخرائط والتي تعطي صورة حية وغمبية للارتباطات بين العاملين والعمليات والأهداف التي يتم انجازها

لكي تبني المنظمة أطلس المعرفة عليها: تنشئ الارتباطات - إيجاد الفهم المبدئي بين جهات الارتباط

مميزات اطلس المعرفة: ١- يربط أطلس بين وثائق الشركة و خرائط العمليات و شجرة التساؤلات التي تحدد احتياجات

العميل ٢- يزيد من قيمة كل خريطة

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

أكثر تكاملاً وشمولاً

- فوائد أطلس المعرفة:** ١- صياغة أفضل القرارات المتخذة من جانب العاملين على كل المستويات ٢- تحسين الجودة والكفاءة ٣- تحديد موارد المعرفة ذات القيمة ٤- تحديد الفجوات الحرجة للمعرفة ٥- مساعدة العاملين في تحديد المعرفة التي يحتاجونها ٦- يتيح الفرصة لفهم وتحسين الأنشطة المركزية للأعمال

وظائف اطلس وفوائد الوظائف

الوظيفة	الفائدة
يزيد المشاركة في توفير المعرفة وموارد المعلومات	زيادة الاعتمادية - وضوح المعنى و العمق والقيمة
يمنح العاملين الفهم الصحيح لمحيط المشاركة ومعنى أعمالهم	تحسين اتخاذ القرارات وتحسين المعنويات والتعاون
تحديد أغراض الأعمال، والعمليات، والارتباطات الواضحة والأهداف	تساعد في مناقشة واختيار وتحسين الأفكار الواضحة والممارسات
توفير موارد المعرفة الأساسية الممكن الوصول إليها في الوقت المناسب	تحسين الكفاءة والجودة
تحديد فجوات المعرفة	تركيز الجهود على الاستحواذ على المعرفة المطلوبة لتلبية رغبات العملاء وجذب عملاء جدد
تحديد الأصول المعرفية	ياقتراح إعادة الاستحواذ المحتمل والاستخدام الأفضل للمعرفة الحالية
التزود بأوجه متعددة لصور وظائف الأعمال الحالية	يساعد في صياغة حل المشكلات و وضع أساس للابتكارات
أتاحه الفرصة الواسعة للمناقشة	يساعد في خفيض المشكلات بين الإدارات والجماعات

الخطوات العملية لتكوين أطلس المعرفة:

- ١- تحديد نشاط الأعمال الأكثر أهمية والذي يتطلب التحسين، وتحديد الهدف الذي يمكن أن يقوم به أطلس
 - ٢- تحديد العملاء الأكثر أهمية للمنظمة
 - ٣- تحديد وتخطيط الحاجات الأساسية للعملاء
 - ٤- تكوين فريق من الخبراء الداخليين
 - ٥- تجميع جميع خرائط العمليات، وقواعد البيانات، وخرائط المعرفة ومعالجتها لتحقيق المشاركة
 - ٦- نشر نتائج الاجتماع للتحضير لمناقشات أخرى
 - ٧- تحديد هياكل المعلومات الخارجية وكيفية التعامل معها من قبل فريق المعرفة
 - ٨- شرح أطلس في تصميمه الأولي وإبراز مدى وضوحه وسهولته في الوصول للمعرفة المتاحة
 - ٩- تشجيع ومساندة استخدام أطلس
 - ١٠- جعل الأطلس كامل وتحديثه بشكل دوري من خلال التحسين المستمر
- لانحتاج اطلس في هذه الحالات:** الشركات المتعددة الجنسيات - 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
- من المشكلات التي تجعل اطلس غير فعال:** المساندة غير كافية من الإدارة - التركيز على المنتج أكثر من العملية - المبالغة في أهمية أطلس. المعرفة تمثل قوة وربما تفسد القوة الأمر
- 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: ١- أهمية تحقيق عائد يفوق تكلفة إعداد أطلس
- ٢- أن تكون مشكلات متكررة والمنظمة في حاجة إلى تجنبها
 - ٣- أن يكون هناك صعوبة أو تعقيد في أن يشمل التنسيق العديد من المعاملين والمهام أو الأهداف
 - ٤- يعتمد النجاح على المشاركة والاستخدام الفعال للمعرفة
 - ٥- أن يكون التحسين قابلاً للقياس
- معادلة المعرفة:** هي ذات متغيرات متعددة

معادلتة المعرفة = المعلومات (الخبرة × المهارات × الاتجاه)

المعرفة الصريحة : وهي المعرفة التي يمكن تدوينها بصورة فعلية بواسطة الفرد في وظيفته، والمعبر عنها بلغة مفهومة والتي تم أحرزها 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

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

عناصر سلسلة القيمة للمعرفة : 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

يمكن تحديد مقياس لنشاط سلسلة القيمة للمعرفة من خلال : ١- في أي مجال تمتلك المنظمة معرفة أفضل أكثر من

منافسيها ٢- امتلاك دليل/ قاعدة بيانات على الحاسب الآلي لتوضيح أين تتوافر المعرفة في منظمنا

شروط نشاط سلسلة القيمة للمعرفة : ١- تحديد الحاجة للمعرفة ويتم ذلك من خلال عاملين هما : تحديد أي أنواع المعرفة

الضرورية لتحقيق استراتيجية الشركة - استخدام عمليات ذات إجراءات منتظمة

٢- تحديد المعرفة المتاحة ويتم ذلك من خلال عاملين هما : تحديد أي المجالات لديها معرفة أفضل من المنافسين - توفر دليل وقواعد بيانات على الحاسب

٣- تطوير المعرفة من خلال عاملين هما : امتلاك إجراءات رسمية لتطوير المعرفة مثل برامج التطوير والتدريب - إمكانية

توفير المعرفة من الخارج في حالة الحاجة إلى ذلك بغض النظر عن التكلفة

العمليات الوظيفية لسلسلة القيمة للمعرفة : تحديد المعرفة المتاحة - تطوير المعرفة الجديدة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة - تقييم المعرفة

تساعد مصفوفة المعرفة المنظمة على : تصنيف المعرفة - إمكانية اكتشاف فجوة المعرفة

تتكون مصفوفة المعرفة من عنصرين أساسيين هما :

١- المجال المعرفي. (توصيف محدد للمعرفة في ضوء الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية)

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

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

١- مستوى الطموح لكل مجال وظيفي لكل عامل ٢- متوسط فجوة المعرفة لكل مجال معرفي

٣- تغطية الطموح المعرفي؛ وهو مؤشر للأداء يقيس إلى أي مدى تقابل الوظيفة مستوى الطموح

احتمالات تغطية الطموح المعرفي : ١- المستوى الحالي < المستوى المرغوب ؛ **وهنا لا توجد فجوة للمعرفة** ٢- المستوى الحالي

= المستوى المرغوب ؛ **وهنا الفجوة صفر** ٣- المستوى الحالي > المستوى المرغوب ؛ **هنا يوجد فجوة المعرفة**

الأداء الكلي للإدارة : نستخدم فيه كل فجوات المعرفة وعادة ما تكون صفراً أو اقل ونستخدم فيه أيضاً كل مستويات المعرفة

تغطية الطموح المعرفي : نستخدم فقط في أحد المجالات فقط إن كان فيها فجوة

مفهوم صناعة المعرفة : أنه عملية ذاتية ومستمرة تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة من خلال

الاستحواذ على البيئة الجديدة

تعتبر عملية تكوين المعرفة والابتكار أمراً بالغ الأهمية : حيث يضمن للمنظمة تطبيق أنواع حديثة من المعرفة بما يحفظ

لها الصدارة بين منافسيها

المراحل الأساسية لعملية صناعة المعرفة : ١- البحث عن معلومات جديدة ٢- اختيار المعلومات المناسبة

٣- نقل المعلومات ٤- التفكير ٥- الخبرة في اختبار الفهم لهذه المعلومات

خطوات عملية صناعة المعرفة واستخدامها : ١- تأليف الأفكار المفيدة ٢- التصديق على الأفكار المفيدة

٣- مشاركة الأفكار المفيدة ٤- استخدام الأفكار المفيدة

هناك خمس توجهات أولية مختلفة للمعرفة : الاستحواذ على المعرفة - خلق معرفة جديدة - تجميع المعرفة - تطبيق المعرفة

المتاحة - إعادة استخدام المعرفة

نموذج صناعة المعرفة الديناميكي يتكون من ثلاث محطات رئيسية : عملية تحويل المعرفة - البيئة المعرفية - الاصول

المعرفية

- أشكال تحول المعرفة : ١- العملية الاجتماعية :** وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية (اكتساب المهنة بصورة تقليدية من خلال قضاء الوقت في التعلم مع المعلم أكثر من اكتسابها من الدراسة)
- وتأخذ العملية الاجتماعية أكثر من شكل منها : ١- تراكم المعرفة ٢- نقل المعرفة الضمنية**
- ٢- العملية التجسيدية :** هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة (تطوير المنتج الجديد)
- وتأخذ العملية التجسيدية عدة أشكال منها : ١- تسهيل عملية الإبداع لدى الأفراد وصانعي المعرفة بالمنظمة**
- ٢- واستخدام أسلوب الاستشارة في مناقشة عملية صناعة المعرفة**
- ٣- العملية التوافقية :** وهي تعني تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ولكنها أكثر تعقيداً (تعني جمع وترتيب وتنظيم وتشغيل المعرفة الواضحة وتحويلها لمعرفة جديدة)
- وتأخذ العملية التوافقية عدة أشكال منها : التركيب - التشغيل لقواعد البيانات - منها النشر**
- ٤- العملية الذاتية :** هي عملية تحول المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية (فهي مرتبطة ارتباط وثيق بالتعلم من خلال الممارسة داخل المنظمة)
- وتأخذ العملية الذاتية عدة أشكال منها: المحاكاة والتجريب**
- تعريف الابتكار :** انه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو صناعة استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد يكون شيئاً أفضل
- خصائص عملية الابتكار:** أنها غير مؤكدة - أنها تركز على المعرفة - أنها مثيرة للجدل - لها حدود متباينة - غالباً ما تغير في علاقات العمل وترتيبات الهيكل الوظيفي
- هناك ثلاث تقسيمات واسعة للابتكار هي:**
- ١- الإدارة الاستراتيجية للابتكار: هي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة.
- ٢- الابتكار يمثل تغير أولي أو تمهيدي
- ٣- الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة
- يتكون الابتكار خلال عملية صناعة المعرفة من العناصر الأربعة التالية : ١- تكوين المعرفة والابتكار**
- ٢- أساسيا في المنظمة تجسيد المعرفة الجديدة للابتكار لتصبح جزء
- ٣- نشر المعرفة والابتكار ٤- استخدامات وفوائد المعرفة والابتكار
- انواع الابتكارات : ١- الابتكارات الفني :** تتعلق بتكنولوجيا الإنتاج وبتطوير الأداء الفني بالمنظمة
- ٢- الابتكارات الإدارية : يتعلق بالنظام الاجتماعي للمنظمة والقواعد والأدوار والإجراءات والهيكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد و البيئة
- المبادئ الأساسية لإدارة الابتكار**
- ١- اعتماد الجهود الابتكارية بالمنظمة على مبدأ العمل الجماعي والتركيز على السوق والبيئة المحيطة.
- ٢- أن تدرك المنظمة أن التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بمثابة فرص وليس تهديدات
- ٣- ضرورة تهيئة المناخ البيئي الملائم للابتكار بالمنظمة
- مديرو الإدارة العليا والإدارة الوسطى :** يمثل الدور الحيوي لمنتجي المعرفة
- مديرو الإدارة العليا :** عليهم دوراً أساسيا في تحديد رؤية المنظمة تجاه المعرفة
- مديرو الإدارة الوسطى :** هم الذين يحققوا التواصل بين كل من التدفق الأفقي والتدفق الرأسي للمعلومات في المنظمة و التفاعل المشترك مع الآخرين لصناعة المعرفة من خلال المشاركة في قيادة البيئة المعرفية
- التحديات التي تقابل التوجه بالعملية نحو العمل المعرفي : ١- التنوع وعدم التأكد من المدخلات والمخرجات.**
- ٢- عدم هيكلية وكذلك فردية نظم وقواعد العمل.
- ٣- القصور في الفصل بين العمليات والمدخلات والمخرجات
- ٤- القصور في المقاييس التي تحكم على الاستفادة من المعرفة في العمليات
- ٥- استقلالية العامل
- ٦- الاختلاف الكبير في الأداء عبر الأفراد والوقت
- ٧- القصور في مدى مساعدة تكنولوجيا المعلومات في الاستفادة من المعارف المتاحة لتحسين العمليات المختلفة بالمنظمة
- طبيعة وخصائص الأصول المعرفية :** - الأصول المعرفية هي التي تصنع المزايا التنافسية والتي تتكون من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة المصنفة فنياً وتنظيمياً

- ٢- لا يتم حماية الأصول المعرفية بأدوات الملكية الفكرية : إنما تستمر الميزة التنافسية الناتجة عنها بالقدر الذي يمكن الاحتفاظ بها داخل المنظمة
- ٣- النظم المحاسبية الحالية غير كافية لتحديد قيمة الأصول المعرفية بسبب الطبيعة الضمنية للمعرفة
- ٤- صعوبة في قياس الأصول المعرفية بسبب طبيعتها الديناميكية المتغيرة
- ٥- أن سوق الأصول المعرفية أبعد ما يكون عن السوق الكاملة وإن وجدت فإنها لا تتصف بالكفاءة نظراً لطبيعة المعرفة التنظيمية

يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من الأصول المعرفية:

- ١- حقوق الملكية المسجلة : وتضم براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف
- ٢- الأصول الفكرية : تعني الغير المسجلة ولكنها مصنفة
- ٣- رأس المال الفكري : تعني رأس المال البشري والتنظيمي غير المصنف من خصائص المعرفة : القابلية للانفصال - الصياغة
- أنواع الأصول المعرفية :**
- ١- أصول المعرفة التجريبية : وتتكون من مشاركة المعرفة الضمنية من
- ٢- أصول المعرفة المذهمية : تتكون من المعرفة الواضحة والتي تترابط باتساق
- ٣- أصول المعرفة العامة : وتتكون من تجميع وتنظيم المعرفة الواضحة
- ٤- أصول المعرفة النظامية : تتكون من المعرفة الضمنية والتي تتجسد في الأفعال والتطبيقات
- المنظمات المتعلمة : هي تلك المنظمات التي تنجح في رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية ومصادر المعرفة الخارجية وتحقق المنظمة المتعلمة العديد من المزايا المحورية أهمها:**

- ١- أن تهيئ المعرفة للعاملين وتحديثها وتنميتها ونشرها يعزز : مبدأ مشاركة العاملين في إدارة المنظمة ووضع القرارات الجماعية
- ٢- أن زيادة نسبة حاملي المعرفة وزيادة الأنشطة المعرفية تجميع وتحديث وتنسيق وتد اول المعلومات والمعرفة : ينمي طاقة العقل

٣- يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى : تعظيم القيمة المضافة المتولدة من تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة

٤- يسهم التراكم المعرفي وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة في : نجاحها وسيادة قيم التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة

٥- يسهم ما سبق في زيادة قدرة المنظمة على : تلبية رغبات عملائها وتعزيز قدراتها التنافسية

٦- تحقيق الفوائد الأساسية من المعرفة والتي تتمثل في : تطوير واستخدام التكنولوجيا المتاحة لترجمة ذلك إلى منتجات وخدمات جديدة بالمنظمة

تتطلب صناعة المعرفة : بيئة معرفية مناسبة يتم فيها مشاركة، وصناعة، واستخدام المعرفة

عند صناعة المعرفة : تتولد ويعاد توليد البيئة المعرفية والتي يجب أن تتوفر فيها القدرات، ومعايير للجودة، والمكان الملائم

في عملية صناعة المعرفة : لا يستطيع الفرد أن يكون حراً في البيئة المعرفية بسبب البيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية و البيئة التاريخية

إشكاليات حول المشاركة في البيئة المعرفية : ١- حدود التعاون وانكار الذات بين الأفراد ٢- الإنفتاح في البيئة المعرفية

٣- تفرض البيئة المعرفية طرقاً لفهم الأشياء ٤- المبادرات الفردية لتجاوز مقاومة التغيير وقدرة المنظمات

نموذج نوناكا ومفهوم Ba : يرى نوناكا أن المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم وأطلق عليه Ba

Ba : كلمة يابانية تعني مكان

بحسب نوناكا أن المعرفة لا توجد : إلا في فضاء متقاسم ، وإذا ما أخرجت المعرفة خارج فضاءها المتقاسم تراجعت وتدهورت

حسب نموذج نوناكا : المعرفة = معلومات + مفهوم - با

مراحل نموذج نوناكا Ba :

١- إنشاء البيئة المعرفية : وتسمى بالبيئة الاجتماعية وهي المكان الذي يشارك الأفراد من خلال التفاعل المباشر وجهاً

لوجه بخبراتهم ومشاعرهم وعواطفهم ونماذجهم العقلية) أي تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد

٢- مناقشة البيئة المعرفية : وتسمى ببيئة العملية التجسيدية وهي التفاعل المشترك الجماعي بالإضافة إلى الوسط

التفاعلي وجهاً لوجه) التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة

٣- **ميكنة البيئة المعرفية** : وتسمى بالعمليّة التوافقية وهي التفاعلات الجماعية والتقديرية للأفراد من خلال تكنولوجيا المعلومات-شبكات الأعمال قوائم البريد الإلكتروني (التحول من المعرفة الصريحة إلى الصريحة بأكثر تعقيداً

٤- **ممارسة البيئة المعرفية** : وتسمى ببيئة العمليّة الذاتية وهي التفاعلات الفردية والتقديرية للأفراد)وهي عملية تتحول فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

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

مرادفات لمصطلح اقتصاد المعرفة : الاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعلومات

إن اقتصاد المعرفة : لا زال لم يستكمل تطوره من حيث البنية المنهجية

يعتبر اقتصاد المعرفة اقتصاد : بديل للاقتصاد الصناعي

مفهوم اقتصاد المعرفة : ١- هو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الإنترنت أو اقتصاد الويب

٢- هو الاقتصاد الذي يتعامل مع المعلومات الرقمية، العملاء الرقميين، الشركات

الرقمية، التكنولوجيا الرقمية والمنتجات الرقمية.

٣- هو الاقتصاد المرتكز على القطاع الذي يتكون من الأنشطة والعمليات القائمة على المعلومات، المعرفة، الفنون

والأخلاقيات ٤- هو الذي يقود إلى قواعد

وخصائص جديدة تتجاوز قواعد وخصائص الاقتصاد التقليدي بشكل عام والاقتصاد الصناعي بشكل خاص

٥-الاقتصاد المعرفي يرتبط بتكنولوجيا المعلومات والإنترنت، الاتصالات والشبكات

مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات :

١- **النظام المرتكز على النظم** : وهذه المرحلة تتسم بالصناعة الموجهة عمودياً التي تقودها شركة IBM التي توصف بأنها شركة النظم المركزية

٢- **النظام المرتكز على الحاسب الشخصي** : وفي هذه المرحلة تطور الهيكل الأفقي من خلال سوق الحاسب الشخصي

٣- **النظام المرتكز على الشبكة**

٤- **النظام المرتكز على المحتوى المشروع**

قانون الأصول الرقمية يقوم على : القيمة من استخدام هذه الأصول في عدد لامتناهي قانون تزايد العوائد لتناقص التكاليف

□

إن سلوك التكلفة المتوسطة في اقتصاديات الحجم للمنتجات المادية : تميل إلى الانخفاض مع زيادة حجم الإنتاج حتى يصل إلى مستوى معين ثم تأخذ بزيادة

يفسر سلوك التكاليف الثابتة في اقتصاد المعرفة على انها تكون : مرتفعة في البداية ثم تتناقص الى ان تؤول الى الصفر تقريباً

فالتكلفة الثابتة تميل أن تكون تكلفة غارقة

التكاليف المتغيرة : لا تتأثر كثير بعد اول انتاج لاول وحدة

مفهوم الملكية الفكرية

التعريف القانوني : هي الملكية الغير ملموسة التي ينشئها الأفراد أو الشركات والتي تكون خاضعة لحماية قوانين الأسرار التجارية، حق المؤلف وبراءة الاختراع

التعريف المرتبط برأس المال الفكري : هو الذي يسعى لتحويل الملكية الفكرية للشركة من أشكاله الناعمة غير ملموسة وغير قابلة للقياس والتحديد الى شكل أكثر تحديداً يتمثل برأس المال الفكري

ثالثاً: التعريف الإلكتروني أو الرقمي : هي مجموعة معلومات ومعارف وعلاقات وخبرات الشركة الخاصة

الملكية الفكرية : هي ثروة المعرفة في الشركة وهي التي تتكون من مكونات قابلة للتحديد والقياس التي

تظهر في قيود المحاسبية وميزانيتها وأخرى لا تظهر في هذه القيود والميزانية لأنها صعبة التحديد والقياس كما هو الحال في الثقة

تعريف رأس المال الفكري : هو المادة (المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة) التي يمكن وضعها في

الاستخدام لتنشئ الثروة وهذا يعنى أن رأس المال الفكري هو أوسع من الملكية الفكرية

تصنيف رأس المال الفكري الى ثلاث فئات:

١- **راس المال البشري** : ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون ويتضمنها المهارات، الخبرات، الابتكارات

٢- **راس المال الهيكلية**: ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركات

٣- **راس المال المشتق**: ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء والموردين،

مزايا الشركة المالكه لحقوق الملكية الفكرية: ١- تحقيق اختراق في العملية ٢- تساهم في تحقيق اختراق سوقي على

حساب منافسيها ٣- انها تكون قاعدة انجازات لاحقة ٤- إن الترخيص يمثل خبرة إضافية للشركة ٥- استخدام

حقوق الملكية الفكرية يمكن أن يحقق عوائد مالية كبيرة بمخاطرة

مزايا الشركة الحاصلة على الترخيص او الامتياز: ١- يتطلب استثمارا رأسماليا اقل ٢- الترخيص طريقة سريعة للحصول على

القدرات الداخلية أو تحديثها ٣- تستفيد من قدرات وخبرات الشركة المانحة للترخيص في تطوير

مأخذ الشركة المالكه لحقوق الملكية الفكرية:

١- ان الترخيص وسيلة لتسرب الاسرار التجارية وعناصر القوة في مكونات الملكية الفكرية التجارية.

٢- ان الشركة التي تمنح الترخيص تكون ذات درجة اقل في الرقابة على تكنولوجياتها وأساليبها الخبيرة.

٣- ان الترخيص قد يتعرض لإساءة الاستخدام وعدم الكفاءة في التطبيق مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة المانحة

للترخيص.

مأخذ الشركة الحاصلة على الترخيص:

١- الترخيص يمثل سببا في عدم قدرة الشركة على تطوير قدراتها الداخلية ومنتجاتها وأسرارها التجارية وأساليبها الخاصة

٢- تكون الشركة مقيدة ولا تمتلك المرونة الكافية في التعامل مع متغيرات السوق

٣- ان الترخيص قد يستلزم تكاليف الصفحة ومفاوضات مطولتة تتطلب تكاليف

تهدف إستراتيجية الملكية الفكرية: توظيف القدرات الجوهرية لتحقيق لاستدامة ميزتها التنافسية

الشركات الإبتكارية: يكون تركيزها بالدرجة الأولى على الإبتكارات والتحسينات الديناميكية

الشركات المحافظة: عادة ما يكون تركيزها على حماية الملكية الفكرية الحالية أو التي تحققت في الماضي

استراتيجيات الملكية الفكرية

١- **الإستراتيجية القانونية**: وهي التي تعتمد بشكل اساسي على مكونات الملكية الفكرية ومن ثم التركيز على الحماية

القانونية لهذه الملكية

٢- **الإستراتيجية أنشطة سوق المنتج**: تركز الشركة فيها على حماية ملكيتها من المنافسين وعدم تأكل مركزها

التنافسي

٣- **الإستراتيجية الإبتكار المستمرة**: وهذه الإستراتيجية تقوم على تعزيز قدرة الشركة على الإبتكار أو في إدخال

التحسينات المستمرة على منتجاتها وخدماتها أو في تدعيم علامتها التجارية

تتمثل الحقوق التقليدية للملكية الفكرية: الاسرار التجارية - براءة الاختراع - العلامات التجارية - حق النشر

تتمثل الحقوق الرقمية للملكية الفكرية: البرمجيات - قواعد البيانات - مواقع الويب

الواجبات

البيانات هي: أرقام وصور وكلمات وأصوات

الحكمة ضالمة المؤمن لأنها : أعلى درجات المعرفة

عند بناء استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة لا بد من: تكامل الاستراتيجية مع رسالة المنظمة

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

الأداة المستخدمة في مراجعة القدرات المعرفية: إستبيان المعرفة

معادلت المعرفة هي معادلت ذات: متغيرات متعددة

سلوك التكاليف الثابتة في اقتصاد المعرفة تكون: مرتفعة في البداية ثم تتناقص إلى أن تؤول إلى الصفر تقريباً

رأس المال الفكري المشتق: هو المعرفة المكتسبة من العملاء والموردين الراضين ذوي الولاء للمنظمة

تتمثل الحقوق التقليدية للملكية الفكرية في: الأسرار التجارية وبراءة الاختراع والعلامة التجارية وحق النشر

من استراتيجيات الملكة الفكرية: الاستراتيجية القانوني