

نعود بحذر

كلنا
مسؤول

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

٢٨٠

الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير

مكتب التعليم بمحافظة أحدرفيذة



البرنامج التدريبي

إدارة المعرفة ودورها في تطوير عمل المؤسسات التعليمية



إعداد وتنفيذ

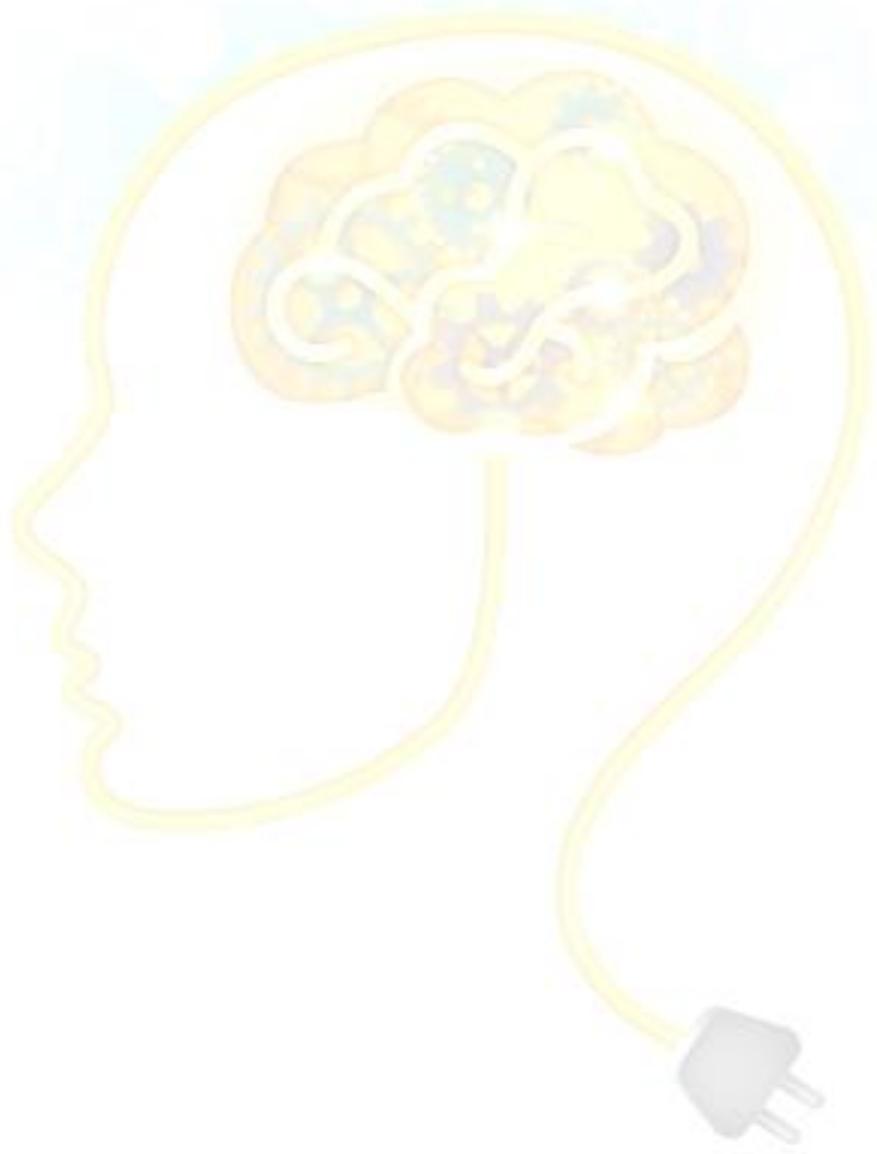
أ / زهرة بنت عبدالله الشايب

مديرة مكتب التعليم بمحافظة أحدرفيذة

عام ١٤٤٣هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





فهرس المحتويات

١٢.....	مقدمة.....
١٣.....	مفهوم إدارة المعرفة.....
١٣.....	الاتجاهات الحديثة في مفهوم إدارة المعرفة.....
١٤.....	خصائص إدارة المعرفة
١٦.....	أهمية إدارة المعرفة.....
١٧.....	مصادر إدارة المعرفة
٢٠.....	الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
٢٤.....	أنواع المعرفة
٢٥.....	أهداف المعرفة
٢٦.....	علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة
٢٧.....	نظم إدارة المعرفة
٢٨.....	مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في ضوء رؤية.....
٣٢.....	عمليات إدارة المعرفة
٤٥.....	العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
٤٥.....	الاستراتيجية وإدارة المعرفة
٤٦.....	الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة
٤٧.....	الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة
٥٢.....	استراتيجيات إدارة المعرفة
٥٢.....	قياس إدارة المعرفة
٥٦.....	التحديات التي تواجه إدارة المعرفة
٦١.....	الخطوات العملية لإدارة المعرفة
٦٢.....	عوامل نجاح إدارة المعرفة
٦٣.....	عوامل فشل إدارة المعرفة
٦٧.....	التوصيات للبرنامج
٦٨.....	الخاتمة
٦٩.....	بطاقة تقييم الحقيبة
٧٠.....	قائمة المراجع

دليل البرنامج



الهدف العام من البرنامج: رفع كفاءة المتدربة في إدارة المعرفة لتطوير العمل في المؤسسة التعليمية .

الأهداف التفصيلية :

في نهاية البرنامج تكون المتدربة قادرة على :

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة .
- أدراك أهمية إدارة المعرفة .
- تحديد خصائص المعرفة .
- تصنيف أنواع المعرفة .
- تناقش مبررات التحول لإدارة المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠
- تصمم خريطة مفهومية لعمليات إدارة المعرفة .
- تلخص التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .
- تقيم الأدوار التي يقوم بها الأفراد في إدارة المعرفة .
- تطبق استراتيجيات إدارة المعرفة .

المستهدفون من البرنامج :

- قيادات .
- مشرفات تربويات .
- قائدات ووكيلات المدارس .

المنفذة : أ / زهرة بنت عبدالله الشايب .

محاو البرنامج :

المحور الأول :

مفهوم إدارة المعرفة .

الاتجاهات الحديثة في مفهوم إدارة المعرفة .

خصائص المعرفة .

أهمية المعرفة .

مصادر المعرفة .

الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة .

المحور الثاني :

-أنواع المعرفة .

أهداف المعرفة .

علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة .

نظم إدارة المعرفة .

مبررات ودوافع التحول إلى إدارة المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .

المحور الثالث :

عمليات إدارة المعرفة .

تشخيص المعرفة .

تحديد أهداف المعرفة .

توليد المعرفة .

خزن المعرفة .

مشاركة المعرفة .

توزيع المعرفة .

تطبيق المعرفة .

تنظيم المعرفة .

إدامة المعرفة .

المحور الرابع :

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة .

الاستراتيجية وإدارة المعرفة .

الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة .
الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة.

المحور الخامس :

- استراتيجيات إدارة المعرفة .
- قياس إدارة المعرفة .
- التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .

المحور السادس :

- الخطوات العملية لإدارة المعرفة .
- عوامل نجاح إدارة المعرفة
- عوامل فشل إدارة المعرفة .
- دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية .

مدة البرنامج : ثلاثة أيام ، بواقع عدد ساعات تدريبية ١٢ ساعة

الأنشطة والأساليب التدريبية :

النقاش والحوار (جماعي ، فردي).

العصف الذهني .

قراءة الصورة .

أسلوب القصة .

الوسائل التدريبية المستخدمة :

برنامج الزووم .

عرض بوربوينت .

الخطة التفصيلية

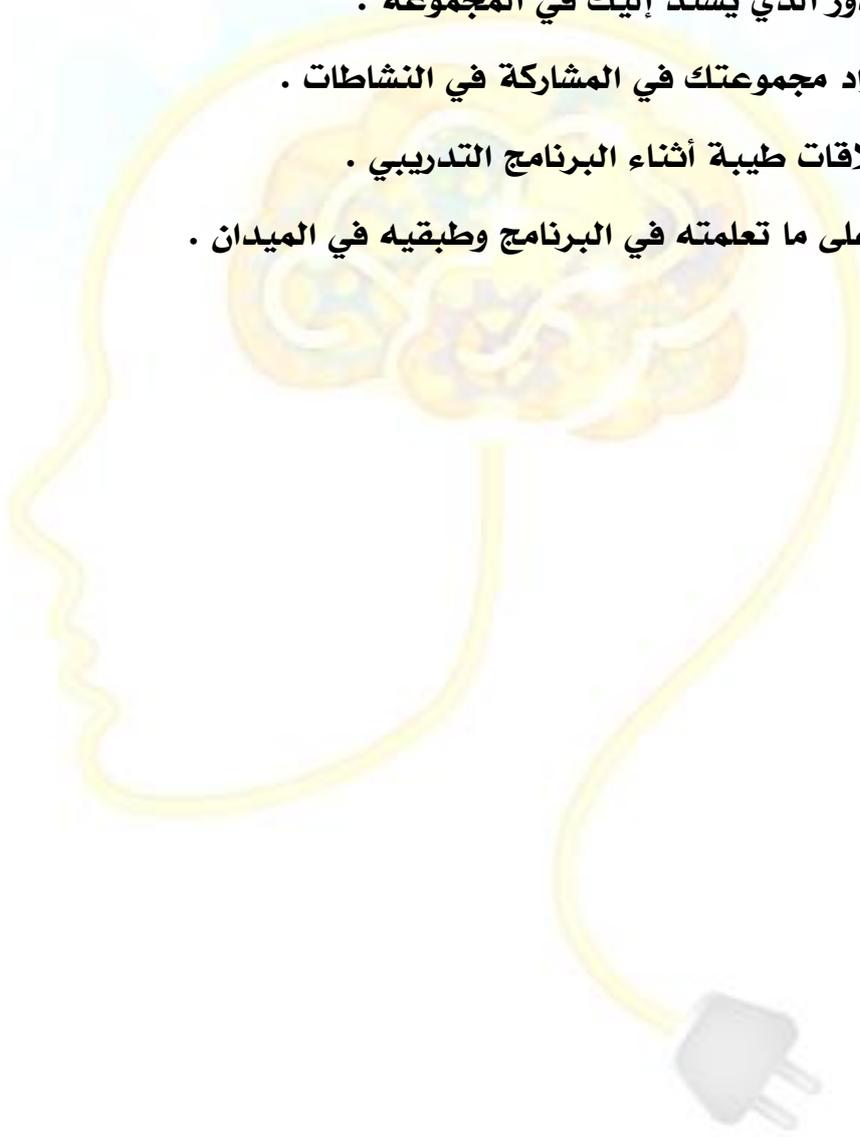
الزمن	الهدف السلوكي للمحور التدريبي	الوحدة والمحاور	اليوم
			الأول
٢س	<p>أن تعرف المتدربة مفهوم إدارة المعرفة بنسبة ٩٠% .</p> <p>أن تحدد المتدربة أبرز الاتجاهات الحديثة في مفهوم إدارة المعرفة بدقة .</p> <p>أن تعدد المتدربة خصائص إدارة المعرفة بدقة .</p> <p>أن تناقش المتدربة أهمية المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .</p> <p>أن تحدد المتدربة مصادر المعرفة بنسبة ٩٥% .</p> <p>أن تصمم المتدربة خريطة مفهومية لأنواع المعرفة بدقة ٩٩% .</p>	افتتاح البرنامج والتعارف .	الجلسة التدريبية (١)
		اختبار قبلي	
		مفهوم إدارة المعرفة	
		نشاط ١-١-١	
		الاتجاهات الحديثة في مفهوم إدارة المعرفة .	
		نشاط ٢-١-١	
		فيديو	
		خصائص المعرفة .	
		أهمية المعرفة .	
		مصادر المعرفة	
نشاط ٣-١-١			
الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة .			
٣٠د	استراحة		
٢س	<p>أن تستنتج المتدربة أهداف المعرفة من خلال الفيديو بدقة.</p> <p>أن تبين المتدربة علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة .</p> <p>أن تفسر المتدربة مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .</p>	أنواع المعرفة	الجلسة التدريبية (٢)
		فيديو .	
		أهداف المعرفة .	
		نشاط ٣-٢-١	
		علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة .	
		نظم إدارة المعرفة .	
		نشاط ٣-٢-١	
		مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .	

اليوم	الوحدة والمحاور	الهدف السلوكي للمحور التدريبي	الزمن		
الجلسة التدريبية (٣) الثاني	فيديو	أن تلخص المتدربة عمليات إدارة المعرفة . أن تناقش المتدربة مفهوم استدامة المعرفة .	٢س		
	نشاط ٢-١-١				
	عمليات إدارة المعرفة . تشخيص المعرفة . تحديد أهداف المعرفة . توليد المعرفة . خزن المعرفة . مشاركة المعرفة .				
	نشاط ٢-١-٢				
	توزيع المعرفة . تطبيق المعرفة . تنظيم المعرفة .				
	نشاط ٢-٢-١				
	إدامة المعرفة .				
	استراحة				
	الجلسة التدريبية (٤)			العناصر الأساسية لإدارة المعرفة . الاستراتيجية وإدارة المعرفة .	أن تصنف المتدربة عناصر إدارة المعرفة الأساسية بنسبة ٩٥٪ . أن تناقش المتدربة الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة . أن تجدول المتدربة الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة .
فيديو					
تمرين ١-٢-٢					
الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة .					
الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة .					
نشاط ٢-٢-٢					

اليوم	الوحدة والمحاور	الهدف السلوكي	الزمن
الثالث	استراتيجيات إدارة المعرفة	أن تطبق المتدربة استراتيجيات إدارة المعرفة .	س٢
	نشاط ١-٢-٣	أن تلخص المتدربة التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .	
	قياس إدارة المعرفة .		
	فيديو		
	نشاط ٢-١-٢		
	التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .		
نشاط ١٣-٣			
استراحة			
الجلسة التدريبية (٦)	الخطوات العملية لإدارة المعرفة .	أن تصمم المتدربة خريطة مفهومية للخطوات العملية لإدارة المعرفة .	س٢
	نشاط ١-٢-٣	أن تحدد المتدربة عوامل نجاح إدارة المعرفة .	
	عوامل نجاح إدارة المعرفة .	أن تلخص المتدربة عوامل إدارة المعرفة .	
	عوامل فشل إدارة المعرفة .	أن تقدر المتدربة دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء في المؤسسة التعليمية .	
دور إدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية .			

إرشادات المتدربات :

- المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة .
- احترام أفكار المدربة والزميلات .
- النقد البناء للأفكار المقدمة بأسلوب الحوار الثري.
- استثمار الوقت .
- تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة .
- حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في النشاطات .
- بناء علاقات طيبة أثناء البرنامج التدريبي .
- احرص على ما تعلمته في البرنامج وطبقه في الميدان .



اختبار قبلي

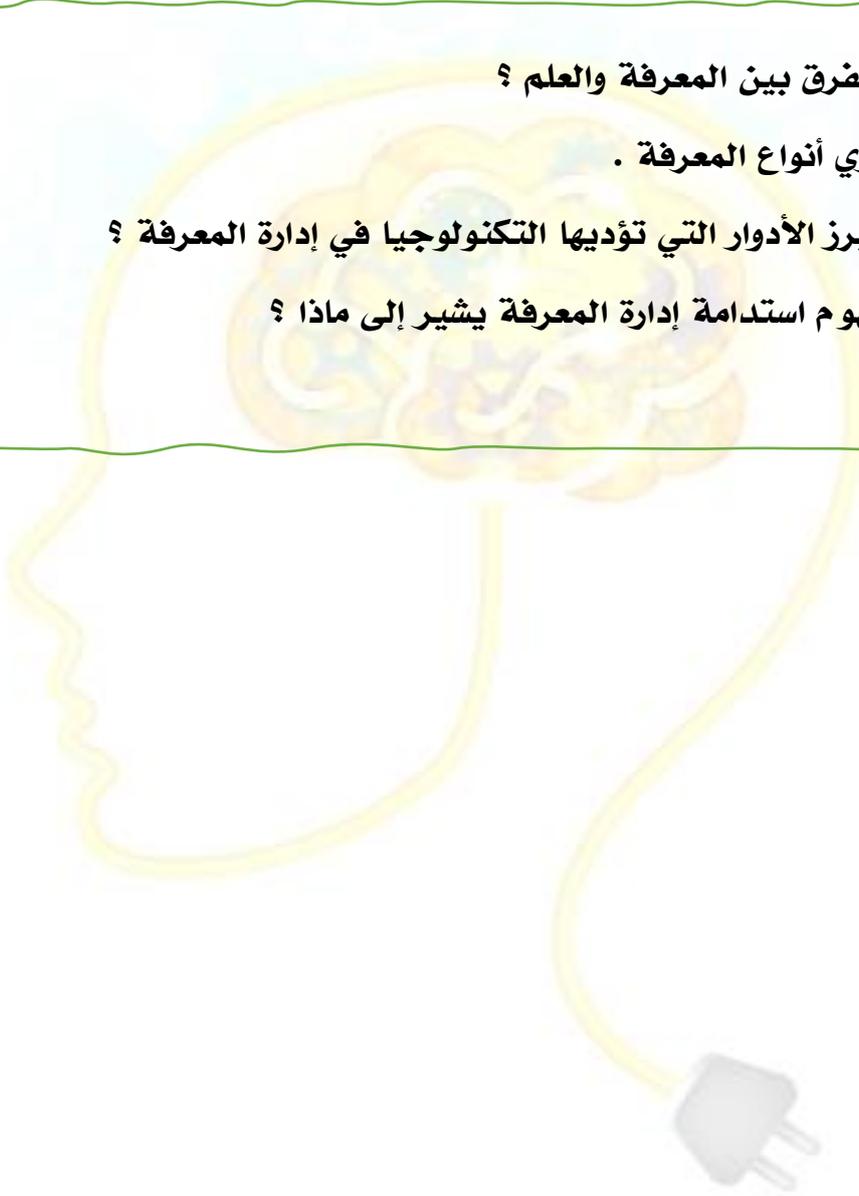


س١: ما الفرق بين المعرفة والعلم ؟

س٢: أذكر أنواع المعرفة .

س٣: ما أبرز الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة ؟

س٤ : مفهوم استدامة إدارة المعرفة يشير إلى ماذا ؟



الوحدة التدريبية الأولى

اليوم الأول	الوحدة والمحاور	الزمن بالدقائق	الهدف السلوكي للمحور التدريبي	الزمن الكلي
الجلسة التدريبية (١)	افتتاح البرنامج والتعارف .	١٠	أن تعرف المتدربة مفهوم إدارة المعرفة بنسبة ٩٠% .	من ٨-١٠ س٢
	اختبار قبلي	١٠	أن تحدد المتدربة أبرز الاتجاهات الحديثة في مفهوم إدارة المعرفة بدقة .	
	مفهوم إدارة المعرفة	١٠	أن تعدد المتدربة خصائص إدارة المعرفة بدقة .	
	نشاط ١-١	١٠	أن تناقش المتدربة أهمية المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .	
	الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة .	١٠	أن تحدد المتدربة مصادر المعرفة بنسبة ٩٥% .	
	نشاط ٢-١	١٠	أن تصمم المتدربة خريطة مفهومية لأنواع المعرفة بدقة ٩٩% .	
	فيديو	١٠		
	خصائص المعرفة .	١٠		
	أهمية المعرفة .	١٠		
	مصادر المعرفة	١٠		
	نشاط ٣-١	١٠		
	الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات .	١٠		
	نشاط ٤-١	١٠		
استراحة من ١٠:٣٠-١٠				٣٠ د

المقدمة :

تدرك المؤسسات في العصر الحديث أهمية المعرفة، وكذلك قيمة ما تراكمت لديها من خبرات وتجارب على مر السنين. ومن ثم، نجدها تبحث عن حلول تمكنها من التقاط تلك المعرفة وإعادة استخدامها في عمليات التشغيل اليومية وإجراءات اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، يتميز إطار تمكين إدارة المعرفة المؤسساتية الذي تقدمه نسيج بأنه الأكثر فاعلية، حيث يحتوي على مجموعة متكاملة من الخدمات التي تجميع بين دقة التطور التقني والتطبيق العملي بما يلبي كافة احتياجات إدارة المعرفة للمؤسسات ..

إن مفهوم " المعرفة " هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا إن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، وبحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحداث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار.

ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. وهي تلك العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة من أجل التوصل لأفضل الممارسات.

مفهوم إدارة المعرفة : إدارة المعرفة، (بالإنجليزية: **Knowledge Management**) يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار (**Decision-making**) في المؤسسات.

عرفها مالهورا **Malhotra** بأنها: "تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لثقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس كمؤدين للعمل، أما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تشتغل بتقويم مستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية".

التعريف الذي اعتمده مجموعة العمل **CIGRIF²** والذي يرى أن: "تسيير المعرفة هو مجموعة من أساليب التنظيم والتكنولوجيات الهادفة لخلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال وتحويل المعارف في المؤسسة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف المعاونين أو الخبراء في مجال ما".

وفقا لهذا التعريف فإن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تسمح باكتساب المعرفة وتوظيفها وخلق معارف جديدة، هذه المعارف تكون رأس مال فكري بالنسبة للمنظمة. الاتجاهات الحديثة في مفهوم إدارة المعرفة :

الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة:

١- أحد موجودات المنظمة بصيغة معرفة كيف (**Know How**) ومعرفة لماذا (**Know Why**) أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية
٢- المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلى إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق

٣- المعرفة عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد ركزت على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مضمومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها. المعرفة هي القدرة

على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

٤- المعرفة = القوة وهي المفتاح لحل المشكلات الغامضة المعرفة من زاوية التفوق المعرفي وهو الطريق الوحيد للتمييز من خلال الموجودات الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.

٥- تناول الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر وهي الأسس الاجتماعية للدولة. وهي عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة.

٦- تناول هذا الاتجاه المعرفة من منظور ثنائي وهو المفهوم الشامل للمعرفة، وهي تفاعل بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصي وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (Know How) - وهي غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة من العمل والممارسة.

والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing About) - وتوصف بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات اختراع ومخططات.

خصائص المعرفة:

أشار "هوسيل وبيل" (Housel and Bell) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة هي :

قابلية المعرفة للتوليد: بعض منظمات الأعمال لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.

إمكانية موت المعرفة: تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم. وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا. بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها. وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يتم تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية وبراءات اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها.

المعرفة متجذرة في الأفراد: الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

إمكانية تخزين المعرفة: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وإن ما تم تخزينه خلال ٢٠ سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه. وهذا التخزين كان على الورق، الأقلام، الأشرطة، والآن على وسائل التخزين الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقارب ١٥ ألف موقع الكتروني جديد في الأسبوع يضاف على الانترنت.

إمكانية تصنيف المعرفة: إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل.

عدم نضوب المعرفة: المعرفة لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها، ولكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة، ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تنضب.

كما تتسم المعرفة أن البائع لها لا يخسرها والمشتري لا يشتريها أكثر من مرة حتى وإن تم استخدامها من قبله مرات عديدة. كما أن المشتري لها قد يجهل قيمتها قبل امتلاكها. وهي سريعة التغير وتكاليف تجديدها قد تكون مرتفعة.

أهمية المعرفة :

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر وبالذات في الدول المتقدمة، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، والتقنيات المتقدمة، واستخدام نتائج وافرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه. ومن مظاهر هذا التغيير ما يلي:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الأعمال، وفي الإنتاج السلعي، وفي الخدمات، وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى كافة.
- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات والتكنولوجيا، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا ونتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمعرفية والإعلان وغيره.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينتج عنها تكوين رأس مال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم.
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها، أو في استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار.
- أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال، إن أهمية المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف بـ "اقتصاد المعرفة" والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام أكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإدارة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- التطور في بيئة الأعمال، مما يفرض على المنظمات ضرورة التميز بقدرات جديدة، كالمقدرة على التكيف، والإبداع، وضرورة البعد عن الأسلوب التقليدي الذي يركز على الفعالية، الأمر الذي يتطلب وجود خطة متكاملة لدى المنظمة؛ لإدارة المعرفة. تزايد حجم المعلومات التي تنتج في أي مجال. التطور المتنامي للتقنية، مما ينتج تغييراً في المفاهيم، وتأثيراً في الكلفة، حيث يمكن أن يكون هذا الأمر سلبياً في حال الافتقار للمعرفة، أو تضييعها، وإيجابياً من ناحية أخرى في حال امتلاكها، وتوظيفها على النحو الأمثل. تحديد هوية رأس المال الفكري، من حيث الشهرة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية. مناهج التنظيم التي يجري تعلمها. الحجم الهائل للمعلومات التي يتم الحصول عليها خلال أجزاء من الثانية. الربط بين المعلومات، والخبرات، والمعارف كلها، مما يساعد على تنمية، وتطوير المنظمة. إدخال تقنيات جديدة للاتصالات، والمعلومات؛ بهدف تشجيع التعاون. زيادة صعوبة الاستفادة من المعلومات. الرصد التنافسي، والقياس المقارن. إعادة تكوين الكفاءات الحيوية. تنمية مراكز الكفاءات، وتطويرها

مصادر المعرفة :

المعرفة هي وقود العقل وهي أيضاً نتاجه . فعملية التفكير التي يمارسها العقل لا تبدأ من فراغ، ولكنها تكون عملية تفكير في المعرفة السابقة المتوفرة لدى

الإنسان ينتج عنها معرفة جديدة تضاف إلى معارفه السابقة ، وتضاف كذلك إلى مجمل المعرفة الإنسانية . والسؤال : من أين يحصل الإنسان على هذه المعرفة التي يقوم بممارسة تفكيره فيها ، ويستخدمها كذلك في اتخاذ قراراته . وللإجابة على هذا السؤال ، نستعرض أهم المصادر التي اعتمد عليها الإنسان في سعيه الحثيث والمتواصل للوصول للمعرفة:

(١) التراث المعرفي :

هو المعرفة التي توصل إليها السابقون ، واستخدموها في تفسير الظواهر وحل المشكلات ، وشكلت معتقداتهم وثقافتهم . وهذه المعرفة التراثية تقدم للإنسان حلول مجربة للمشكلات ، وتقدم أساساً قوياً تبنى عليه المعرفة الجديدة ، كما أنها تحفظ التواصل الحضاري بين الأجيال. إلا أن اقتصار الإنسان على هذا النوع من المعرفة يصيب عقله بالجمود عند التفسيرات القديمة والحلول القديمة ، ويساعد بالتالي على استمرار المعتقدات والعادات الفاسدة . كما أن هناك من يستخدم هذه المعرفة كذريعة للاستبداد السياسي واحتكار المعرفة لفئة معينة.

(٢) الخبرة الشخصية :

وهي المعرفة التي توصل إليها إنسان ما نتيجة لممارسته العملية لعمل معين ، أو معاشته لموقف من المواقف ، أو توصله لحل مشكلة معينة عن طريق التجربة والخطأ. والخبرة الشخصية توفر للمرء حلولاً مجربة للمشكلات ، وتمكنه من الاستفادة من تجاربه الناجحة ، ولا تهدر الوقت والجهد المبذولين فيها . إلا أن هناك أموراً هامة يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع هذا النوع من المعرفة ، ومنها أن هذه المعرفة تتوقف على القدرات الإدراكية والتحليلية للشخص صاحب الخبرة ، كما تتوقف على ميوله واتجاهاته تجاه الموقف أو العمل الذي يقوم به . هذا بالإضافة إلى أنه لا يمكن الاعتماد عليها وحدها في حل بعض المشكلات والظواهر المعقدة .

(٣) أهل الثقة :

يلجأ الإنسان كثيراً للحصول على المعرفة من المصادر الموثوقة من وجهة نظره ، مثل الخبراء والعلماء في مجال معين ، وأصحاب التخصصات العلمية ، والمصادر والوثائق الحكومية والرسمية . واللجوء لهذه المصادر الموثوقة يوفر لنا معرفة مضمونة المصدر ، ويوفر الوقت والجهد في البحث عن المعرفة ، كما أنها تمكن من الاستفادة من المعارف والخبرات المتوفرة لدى أصحاب التخصصات المتنوعة. إلا أن الثقة العمياء في المعرفة التي نحصل عليها من هذه المصادر تجعلنا نقبل

الكثير من المعارف دون تحقق من صحتها ، وترسخ للتواكل والاعتمادية والتقليد الأعمى ، كما أنها تؤدي لتكون سلطة علمية تحتكر المعرفة .

(٤) التفكير الاستنباطي (الاستنباط) :

هي طريقة في الوصول للمعرفة عن طريق "القياس" ، أي قياس مدى صدق حقائق جزئية معينة بناء على (أو بمعلومية) صدق حقائق أخرى كلية. ففي الاستنباط ينطلق الانسان من أن ما يصدق على "الكل" يصدق أيضاً على "الجزء" ، وبالتالي فإنه عن طريق القياس نحاول أن نبرهن على أن ذلك "الجزء" يقع منطقياً في إطار "الكل".

ويعتبر التفكير الاستنباطي هو من أهم أساس علم المنطق، حيث يمثل منهجية هامة لتنظيم المعارف السابقة من أجل استنتاج وتوليد معارف جديدة . إلا أن هناك بعض الأخطاء التي نقع فيها عند تطبيق هذا الأسلوب، أهمها عدم التحقق من صدق الحقائق الكلية والمعارف السابقة التي نستخدمها والتسليم المبدئي بصحتها ، كما أنه قد يستخدم في المناقشات الجدلية التي تعتمد على التلاعب بالألفاظ .

(٥) التفكير الاستقرائي (الاستقراء) :

ظهر الاستقراء كرد فعل لأخطاء تطبيق الاستنباط ، فهو على النقيض منه ، حيث ينطلق من أن ما يصدق على "الأجزاء" يصدق بالتالي على 'الكل' الذي تنتمي إليه. فهو طريقة للوصول للمعرفة عن طريق "البحث". والبحث يعني الملاحظة وجمع الأدلة على صدق حقيقة معينة بالنسبة للأجزاء ، ثم "تعميم" هذه الحقيقة على "الكل" الذي تنتمي إليه هذه الأجزاء . ويعد الاستقراء بذلك خطوة مهمة قام بها العلماء في سبيلهم للوصول إلى الطريقة العلمية كما نعرفها اليوم . وبالرغم من المزايا التي يحققها الاستقراء في التخلص من أخطاء الاستنباط ، إلا أنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين للملاحظة وجمع الأدلة وتصنيفها وتحليلها والتحقق من صحتها وارتباطها بالموضوع ، كما يتطلب الدقة والتنظيم البالغين في كافة إجراءات البحث .

(٦) الطريقة العلمية :

الطريقة العلمية ، أو المنهج العلمي ، هو مصدر آخر للحصول على المعرفة ، ولعله الأكثر احتراماً وقبولاً من بين هذه المصادر جميعاً. فهي مصدر للمعرفة يعتمد على كل من الاستنباط والاستقراء ، ويستفيد من المعرفة المأخوذة من الخبرة والتراث وأهل الثقة ، بهدف الوصول إلى المعرفة الصحيحة والمتكاملة

التي يحتاجها الباحث ومتخذ القرار. وتتم الطريقة العلمية من خلال فرض الفروض وجمع البيانات وتنظيمها وتحليلها ، للتحقق من صحة الفروض والتوصل إلى حل المشكلات ، وتعميم هذا الحل على الحالات الأخرى المشابهة .

الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة :

إن إدارة المعلومات هي ممارسة عملية جمع المعلومات وإدارتها وتوزيعها. يمكن استخلاص البيانات من مجموعة كبيرة من المصادر، ويمكن أن تأتي في تنسيقات مختلفة. وبعد ذلك يتعين تخزينها بشكل آمن وبطريقة منظمة ومرتبطة تستوفي اللوائح والنهج ذات الصلة وتضمن إمكانية وصول الموظفين المصرح لهم. تُعد الإدارة القوية للمعلومات أمراً ضرورياً للإدارة الفعالة للمعلومات.

ما هي إدارة المعرفة؟

إن البيانات، وبدون النظر إلى طريقة تأمينها وتنظيمها، تثبت قيمتها فقط عند استخدامها بغرض تحقيق القيمة للشركات. وبعبارة أخرى، يجب تحويل البت والبايت إلى معلومات من أجل أن تصبح رأس مال فكري مفيد. تنفيذ إدارة المعرفة: عملية تحصيل المعرفة وتوزيعها واستخدامها بفعالية.

ربما يجعل هذا التعريف إدارة المعرفة تبدو مشابهة بشكل كبير لإدارة المعلومات، لكن في هذا السياق، تعني كلمة "معرفة" نموذجاً لمعالجة المعلومات يذهب بها إلى ما هو أبعد من مجرد استخلاص الحقائق من البيانات التي يتم تحصيلها. يركز اكتشاف المعرفة على استخدام المعلومات على النحو التالي: إن استحداث المعرفة هو ما يحدث عندما يقوم الأشخاص بتنقيح المعلومات وتحويلها إلى شيء مفيد.

تتوفر لدى معظم المؤسسات المعارف الصريحة والضمنية. إن المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها في صورة مجموعة من الحقائق، والحالات، والتوجيهات، وما إلى ذلك ونشرها أو بصورة أخرى توزيعها من خلال مصدر لمشاركة المعلومات. وتضم المعرفة الضمنية الأفكار والبديهيات التي يصعب تسجيلها. عادة ما تكون المعرفة الصريحة متمركزة حول المعلومات، بينما لا تكون المعرفة الضمنية كذلك. وتشكل هذه المعارف معاً قاعدة معرفة، والتي تُعد عاملاً أساسياً في الميزة التنافسية للمؤسسة.

نشاط ١-١-١ (فردي)

١٠

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

ويرى عالم الإدارة الأميركي " بيتر دروكر " أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها ، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

ومما لاشك فيه إن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

في ضوء السابق قدمي تعريف إجرائي لمفهوم إدارة المعرفة .

١٠

نشاط ٢-١-١ (فردي)

صممي خريطة مفهومية لأبرز خصائص المعرفة .

١٠

نشاط ٣-١-١ (جماعي)

الفارق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إن أسهل طريقة للتفكير بشأن الفارق بين إدارة أنظمة المعرفة وإدارة المعلومات تتمثل في الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تتمحور حول الأشخاص بينما تتمركز إدارة المعلومات حول العمليات. كما يمكنك القول بأن إدارة المعلومات تركز على الحقائق الثابتة بينما تتضمن إدارة المعرفة آراء وبديهيات أيضاً.

إليك بعض الاختلافات الرئيسية بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

إدارة المعلومات:

التأكيد على الخصائص الصريحة للمعلومات: حقائق وأرقام وبيانات رقمية أخرى.

يمكن قياسها كما في إطارات زمنية قصيرة.

يسهل إجراء النسخ المتماثل لها.

تستند إلى التكنولوجيا.

إدارة المعرفة:

تضم جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الاتصالات، وإطارات عمل الإدارة، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية.

يتم قياسها من خلال التغييرات في السلوكيات وعمل الأفراد والفرق بمرور الوقت

تقود إلى ابتكارات فريدة للشركة.

تستند إلى الأشخاص.

المصدر : ويكيبيديا، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات .

من خلال النشرة التوضيحية السابقة جدولي أهم الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة تقنية المعلومات .



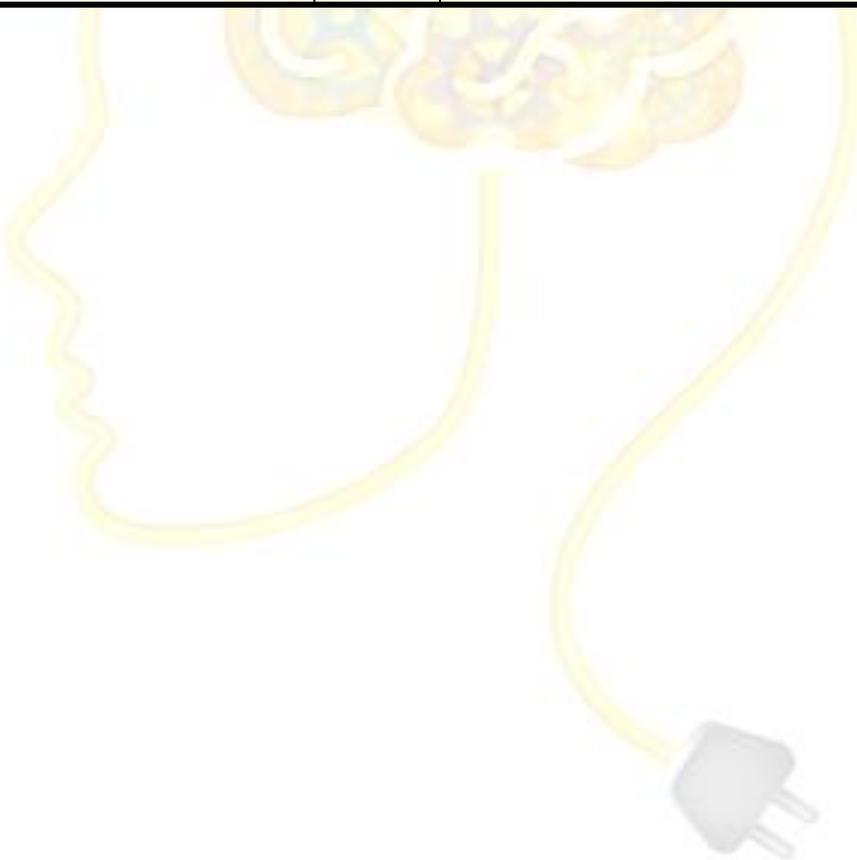
إمكانية موت المعرفة: تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوععة على رفوف المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم. وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا. بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

ناقشي العبارة السابقة في ضوء الواقع الحالي للمؤسسات التعليمية .



الوحدة التدريبية الثانية

اليوم	المحاور	الزمن بالدقائق	الهدف السلوكي للمحور التدريبي	الزمن الكلي
الأول	أنواع المعرفة	٢٠د	<p>أن تستنتج المتدربة أهداف المعرفة من خلال الفيديو بدقة.</p> <p>أن تبين المتدربة علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة .</p> <p>أن تفسر المتدربة مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.</p>	٢٥س
	فيديو .	١٠د		
الجلسة التدريبية (٢)	أهداف المعرفة .	١٢د		
	نشاط ١-٢-٢	١٢د		
	علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة .	١٦د		
	نظم إدارة المعرفة .	٢٠د		
	نشاط ٢-٢-٢	١٠د		
	مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ .	٢٠د		



أنواع المعرفة :

هناك الكثير من التصنيفات للمعرفة طرحها الباحث وفقاً للجوانب التي يبحثون فيها، كالجانب الاجتماعي والجانب الإداري والجانب الاقتصادي وغيرها، ووفقاً لذلك ظهرت أنواع كثيرة للمعرفة .

يقول أفلاطون عن المعرفة: "لنفترض شجرة تقع على ضفة نهر وأنت واقف بجانبها تنظر إلى الماء، في هذه الحالة سترى الشجرة عبارة عن شبح يلتصق بحراك في ماء النهر، فهذه الحالة تمثل أدنى درجات معرفة الإنسان بالواقع لذلك يمكن تسميتها بالمعرفة الشبح، ثم لنفترض أنك ابتعدت عن هذه الشجرة وانتقلت إلى الجهة الأخرى من النهر، فإنك سترى الشجرة كظل جامد مرتسم على وجه الأرض وهذه المعرفة أرقى من الأولى ويمكن تسميتها بالمعرفة الظل، أما إذا واجهت الشجرة ونظرت إليها مباشرة، فستراها ماثلة كما هي في وجودها، هذه المعرفة أرقى من مستويات المعرفة السابقة وتسمى بالمعرفة الصورية الخارجية، وبالتالي فإن المعرفة الصورية لا تمثل حقيقة الشجرة ونموذجها الأمثل، وهذا يقودنا أخيراً إلى أن المعرفة الحقة هي المعرفة الحقيقية معرفة النموذج والمثال".

بمعنى أنه مهما تعددت أبعاد المعرفة وتغيرت حقائق المعرفة، فإن معرفتنا تتراوح بين معرفة عميقة غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة، شاملة في الحلول التي تتضمنها إلى معرفة سطحية تستوفي شروط فهم مشكلة ما وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة، لكنها تبقى سطحية لها درجة أقل من اليقين والتي إذا تعرضت للممارسة تأصلت، ما يساعد على تحولها أيضاً إلى معرفة عميقة وراسخة .

بشكل عام هناك تصنيف شائع للمعرفة حيث تقسم إلى قسمين، وهذا التقسيم، هو ما أميل إليه كونه يشتمل تلك التصنيفات التي ذكرت، وهذا التقسيم كما يلي:

١- المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير المكتوبة والمخزونة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتكون ذات طابع شخصي، مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية، كونها مخزنة في عقل صاحب المعرفة، ولا يمكن ذلك إلا عن طريق أن يقوم صاحبها بكتابتها وتسجيلها أو خلال الحوار والنقاش.

إن ما يميز المعرفة الضمنية ليس فقط أنها حصيلة خبرة وعلم وتعلم ودراية فحسب بل كذلك لأنها خبرة حية متجددة تحمل التاريخ للمعلومات كيف كانت وكيف أصبحت وما يمكن أن تؤول إليه في المستقبل، وهذا من أهم الأمور التي يجعلها مهمة وفعالة، فإذا كانت في عقول الموظفين أعطت قيمة للمنظمة، وإذا استخدمها الموظفون في المنظمة وتداولوها ونقلوها لغيرهم زادت قيمة المنظمة أكثر وتحقق جزء كبير من المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة

٢- المعرفة الظاهرة (الصريحة): هي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، والكتب، والوثائق والتقارير ووسائل تخزين المعلومات العلمية، والمعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل)، فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر وهي قابلة للمشاركة، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، ومن ثم تخزينها واسترجاعها.

والتعليمات وغيرها، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات الإدارية بشكل معن من خلال قنوات التواصل الرسمية والوثائق المكتوبة. وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية .

إذا دوت المعرفة الظاهرة وسجلت بشكل صحيح يتم تجديدها وتطويرها من وقت لآخر؛ فإنها تمثل كنزاً غنياً بالمعلومات ولموساً للمنظمات ولكل الموظفين، وخبرة جاهزة للنقل وتطوير الآخرين ممن ليس لديهم خبرة. إن التجديد والتطوير في المعرفة الظاهرة أمر ضروري خاصة للمنظمات، لما لها من فوائد كثيرة، فعلى ضوءها تصنع كثير من القرارات وتوضع كثير من الاستراتيجيات والخطط. فهناك كثير من المجالات المتعلقة بالمنظمات تتطلب معلومات جديدة وحديثة ومتطورة لدرجة تصل في بعض الأعمال وجوب أن تكون المعلومات متجددة يومياً.

إن التفاعل المستمر بين هذين النوعين من المعرفة بين الفرد والمنظمة يؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية والتي تشكل الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية في المنظمة وبالتالي فإن هذه المعرفة هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة .

أهداف إدارة المعرفة :

من أهم الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إليها هي تأكيد مبدأ الثقافة المعرفية والمحافظة على أصول ومبادئ تحقق أهداف المنظمة، كذلك تهدف إلى المساهمة في دفع أداء الموظفين بالبيانات والأرقام وبقاعدة معلوماتية

متكاملة ودقيقة تساعدهم في تحسين أداء عملهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومن أهدافها أيضاً :

١- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

٢- تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.

٣- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري من خبراء ومدبرين وفنيين والذي يلزم للمنظمة وإيجاد قيادة فاعلة.

٤- التحكم والسيطرة على العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة مثل : تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها.

وكذلك تهدف إدارة المعرفة إلى تيسير العمل الجماعي وتحويل المعرفة إلى وسيلة صالحة للاستخدام من خلال الاكتساب المهني.

ونرى أن أهمية إدارة المعرفة تؤثر على كل ما يعمل تحت إدارتها من كوادر بشرية وأدوات وتنظيمات، لذا يجب تحديد دور كل منها ضمن إدارة المعرفة وتطوير تلك المكونات وإعطاء كل منها دوره الخاص ضمن كتلة واحدة .

علاقة الانتشار التكنولوجي بإدارة المعرفة :

أن استخدام التقانة في إدارة المعرفة ليس بالأمر الجديد، فالمنظمات قد نشرت شبكات الإنترنت للوصول إلى المعرفة وإدارتها عبر الأجيال الأولى للحاسبات، ويأتي دور التكنولوجيا غالباً في معالجة معوقات الوقت والمكان، فأظهرت التقانة ما يسمى بمستودع البيانات أو منجم البيانات أو قواعد البيانات التي أتاحت تجميع البيانات وتأمينها وتنظيمها ثم تهيئتها للمستفيد والتسهيل له الوصول إلى المعرفة حسب اهتماماته بسرعة أكبر وإتاحة خيارات اشمل.

وتزيد تقانة المعلومات في امتلاك المعرفة وإدارتها وتعزز منافعها وذلك باستخدام أنظمة المعرفة التي هي "مجموعة من البرمجيات تستخدم لتخزين إدارة المعرفة في صورتها الإلكترونية" ومثل ذلك ما أنتجته شركة IBM في حزمة **KNOWLEDGE X** لإدارة المعرفة وهي تحوي أداة ذكية لاستخلاص المعرفة بالبحث في النصوص والبريد الإلكتروني ونصوص معالجات الكلمات.

نظم إدارة المعرفة :

ظهرت نظم إدارة المعرفة ترافق مع بلوغ نظم المعلومات عصرها الذهبي، وذلك من خلال إشارة بعض الباحثين إلى مفاهيمها ومبادئها، لكن التحدي الأكبر لم يكن في تكوينها وإنما في مشاركتها، وتكاملها وتطبيقها وخاصة تلك المعرفة المتخصصة ذات القيم المضافة التي تعزز من بناء مقدرات المنظمة لتكوين وإدامة الميزة التنافسية.

تشير نظم إدارة المعرفة إلى المجموعة التقنية لاكتساب ونشر واسترجاع المعرفة. فالأترنت يمكن أن يشار إليها كنظام إدارة معرفة، اعتماداً على كيفية تصميمها. إن نظام إدارة المعرفة هو نوع خاص من نظم المعلومات يطبق لإدارة المعرفة التنظيمية. إن نظم إدارة المعرفة ستتبع تدفق المعرفة التنظيمية لضمان أنه عندما تنجز يحتفظ بها ضمن المنظمة للاستعمال المستقبلي. كما أن نظم إدارة المعرفة هي عبارة عن نظم معلومات تسهل التعلم التنظيمي عن طريق اكتساب المحتوى الهام والعملية أو المعرفة وجعلها متوفرة للموظفين عندما يحتاجونها.

إذاً، تشير نظم إدارة المعرفة لطيف واسع من تقنيات المعلومات من أجل اكتساب وتكامل ونقل وتطبيق المعرفة، وبشكل نموذجي تتضمن تقنيات نظم إدارة المعرفة قواعد البيانات، الأترنت، محركات البحث... الخ، ونظم إدارة المعرفة هي نظم معلومات محددة تركز على موارد وعمليات المعرفة التنظيمية وتتألف من وظائفها بما يلي:

١. إنشاء البنية التحتية للمعرفة.

٢. السعي لتوفير المعرفة.

٣. جعل المعرفة مرئية.

٤. إظهار دور المعرفة في المنظمات.

كخلاصة، يمكن القول إن نظم إدارة المعرفة هي أدوات فنية تقنية تعتمد بشكل كبير على تقانة المعلومات من أجل القيام بوظائف معينة، مما يعني أنها أدوات ترتبط بعمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة التكامل بين النظم والعمليات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.

- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيد المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

-اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.





التعلم الفردي
واهتمام الفرد باكتساب
المزيد من المعلومات
والمعرفة والمهارات
وتطوير ذاته



التعلم الجمعى وأثر ذلك فى نشر المعرفة وتبادلها بين الموظفين

قدمى تعليقاً على الصورة فى ضوء أنواع المعرفة .



بدأت المملكة العربية السعودية قصة نجاحها فى عام ٢٠١٦ برؤية مبنية على مكانم قوة هذا الوطن وقدراته الفريدة، رؤية الحاضر للمستقبل، رؤية ٢٠٣٠ التى حققت خلال أول خمسة أعوام نتائج ملموسة لأمة طموحة تبني مستقبلاً أكثر إشراقاً. حيث حققت برامج تحقيق الرؤية نجاحات ملحوظة على صعيد محاور الرؤية الثلاثة:

- مجتمع حيوى: تقدم هذا المحور نتيجة تبني أنماط حياة صحية، وخدمة ضيوف الرحمن من مختلف أنحاء العالم، بالإضافة إلى الاهتمام بالمواقع الأثرية وتضمينها لدى مؤسسة اليونسكو العالمى.
- اقتصاد مزدهر: حقق هذا المحور مستهدف ٢٠٣٠ لمشاركة المرأة فى القوى العاملة فى عام ٢٠٢٠. كما نمت أصول صندوق الاستثمارات العامة بشكل كبير، وارتفعت مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة فى الناتج المحلى الإجمالى.
- وطن طموح: حقق هذا المحور تقدماً فى ركيزتي "حكومته فاعلة" و"مواطنه مسؤول" حيث ارتفعت الإيرادات غير النفطية بشكل ملحوظ فى عام ٢٠٢٠، كما تضاعف عدد المتطوعين سنوياً ليبلغ ٤٠٩ آلاف متطوع فى عام ٢٠٢٠.

المصدر: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/achievements/>

ما هي مبررات التحول إلى إدارة المعرفة فى ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

الوحدة التدريبية الثالثة

اليوم	المحاور	الزمن بالدقائق	الهدف السلوكي للمحور التدريبي	الزمن الكلي
الثاني الجلسة التدريبية (٢)	فيديو	١٠	أن تلخص المتدربة عمليات إدارة المعرفة . أن تناقش المتدربة مفهوم استدامة المعرفة .	٣٠
	نشاط ١-٣-٢	١٠		
	عمليات إدارة المعرفة . تشخيص المعرفة . تحديد أهداف المعرفة . توليد المعرفة . خزن المعرفة . مشاركة المعرفة .	٣٠		
	نشاط ٢-٣-٢	١٠		
	توزيع المعرفة .	١٠		
	تطبيق المعرفة .	١٥		
	تنظيم المعرفة .	١٠		
	نشاط ٢-٣-٢	١٠		
	إدامة المعرفة .	١٥		
	استراحة			

عمليات إدارة المعرفة :

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود. وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصل إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة **Fraunhofer IPK, 2000** والذي اعتمده **(Heisig & Vorbeck, 2000:114)** في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية فقد تضمنت عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، وهي:

1-تشخيص المعرفة

2-تحديد أهداف المعرفة.

3-توليد المعرفة.

4-خزن المعرفة.

5-توزيع المعرفة.

6-تطبيق المعرفة.

أولاً / تشخيص المعرفة: Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو

اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. وفي هذا الصدد نشير إلى منظمة **AMS** الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر هذه المعرفة، ومن أهدافها أيضاً توفير مبدأ الملاءمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنزه الغموض. ويشير **(Alvesson, 1993:1003)** في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليس في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة وحدد (علي، ١٩٩٤، ١٥٠-١٥١) طرق عديدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص هذه وهي:

أ) تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (**Knowledge Engineers**) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

ب) تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: **Semantic Net** : تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

ج) تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية **Formal Semantic** : وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ. وأشار **(Vail, 2000:10)** إلى النماذج في تشخيص المعرفة، التي تأسرها من قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة بدءاً من القصص (النماذج الشفوية) والمخططات (نماذج الصور) إلى معالجة الجداول (النماذج الكمية).

ثانياً - تحديد أهداف المعرفة: **Define Knowledge Goals**

تدرك المؤسسات لاسيما الصناعية منها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أيضاً أهدافاً معينة وبدون تحديد تكل الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الاساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير (Heisig & Vorbeck, 2000:116) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها التي أشار إليها:

أ- إيجاد الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة.

-تسهيل الإبداع

-التوجه نحو الزبون.

-تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية. وإذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

ثالثاً- توليد المعرفة: Generating Knowledge

هي تلك العمليات التي تعني:

أسر Capturing

أو شراء Buying

أو ابتكار Creating

أو اكتشاف Discovering

وامتصاص Absorbing

واكتساب أو استحواذ Acquiring

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر

أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير على القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. واقتراح (Cohen & Levinthal, 1990:141) أنموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

١- إن توليد المعرفة هو جهد بشري.

٢- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.

٣- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد (Nonaka & Takeuchi, 1995:59) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

الاشتراكي **Socialization** : والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

الخارجية **Externalization** : أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

التجميعية **Combination** : وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكلليات.

الداخلية **Internalization** : والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

وقدم (quinn, etal, 1996:76-80) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee, 2000:104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب، مثل السعة الامتصاصية، والقدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة. وهذا ما أشار إليه (Vorbeck & Finke, 2001:48) عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال. وأشار فرجاني، ٢٠٠١ — ٢٠١ إلى المعرفة تكتسب عبر ثلاثة طرق:

- التعلم
- البحث العلمي
- التطوير التقني.

نلاحظ أن كلمة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة أكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف والامتصاص.

رابعاً - خزن المعرفة Storage of Knowledge

هي تلك العمليات التي تشمل:

الاحتفاظ

Keeping

الإدامة

Maintenance

البحث

Search

الوصول

Access

الاسترجاع

Retrieval

المكان

Warehousing

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبتات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

خامساً — توزيع المعرفة Knowledge Distribution

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل:

التوزيع والنشر **Distribution** المشاركة **Sharing** التدفق **Flow** النقل **Transfer**

التحريك Moving

حدد (باداركو، ١٩٩٣، ٢-٣) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

١- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.

٢- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفجواها وقادرة أيضاً على نقلها.

٣- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

٤- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة **Communities of Practice** التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقاً لـ (**Heisig & Vorbeck, 2000:119**) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

١- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

٢- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت)

٣- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

٤- وكلاء المعرفة.

٥- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

٦- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:

الأولى / إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

الثانية/ اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

الثالثة / إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

إن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

سادساً — تطبيق المعرفة **Applying Knowledge**

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى:

الاستعمال **Use**

إعادة الاستعمال **Reuse**

الاستفادة **Utilization**

التطبيق **Applying**

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 1999:27) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة **Knowledge Manager** والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ التدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

الفرق متعددة الخبرات الداخلية — مبادرات العمل — مقترحات الخبير الداخلي
— اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة — التدريب الفرقي من قبل خبراء
متمرسين .

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة ككل. فمثلاً إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية

منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالضجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

وهناك عدد من الباحثين أضافوا عمليات أخرى مثل تنظيم المعرفة — واسترجاع المعرفة — وإدامة المعرفة.

سابعاً — تنظيم المعرفة Knowledge Organizing

تناول الباحثون في حقل إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى:

تصنيف المعرفة **Classifying**

فهرسة أو تبويب **Indexing**

رسم **Mapping**

وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً.

إن فهم واستخدام مفهوم التصنيف متعدد الأبعاد للمعرفة يكمن في صلب عملية إدارة المعرفة، وإن تنظيم المعرفة عملية في غاية الأهمية، ذلك أن الأشخاص الذي يستعيدون معرفة غير منظمة غالباً لا يتحقق لهم الوضوح الكافي، مما يؤدي إلى ضعف مساهماتهم في القدرات الإبداعية للمؤسسة.

إن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية إتمام تصنيف وتنظيم المعرفة، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها. ويجب أن يكون التصنيف حدسياً للذين سيستخدمونه، لأنه يمكن الأشخاص من التحرك والتجوال في ساحة المعرفة، وإيجاد المعالم المألوفة، واستخدام الطرق القياسية للوصول إلى المعرفة المهمة.

ثامناً — استرجاع المعرفة Knowledge Retrieval

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة بأنها تلك العمليات التي تهدف إلى البحث **Search** والوصول **Access** بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين

عمليات الأعمال. إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية. إن استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة، فهي تعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى إن لم توضع في قواعد وخرائط وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لصبح متاحة للمستفيدين المحتملين، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى فضلاً عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور القوت، لأن الاستخدام يعيد إغنائها ويجددتها.

إن الوصول للمعرفة يعد المفتاح الأساسي للنجاح، وأغلب المؤسسات لديها وسائل وأسس هيكلية تعد مهمة لإسناد عملية إدارة المعرفة، مثل آلات البحث التلقائي في النصوص المتعلقة بموضوع ما على الإنترنت.

إن استرجاع المعرفة واستعمالها يضمن أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل، وإن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف العامل في موقع عمله.

إن عملية الاسترجاع تتحقق عبر طرق مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي، ومن الأساليب الإحصائية أسلوب العناقيد **Clusters** الذي يرتب البيانات بالطرق التي يريد المستخدمون رؤيتها بها، وهي تشبه طريقة ترتيب المحال التجارية للسلع بحيث تتواجد المعرفة المتشابهة مع بعضها.

تاسعاً — إدامة المعرفة **Knowledge Maintaining**

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة لعمليات:

Pruning التنقيح

Growing النمو

Nourishing التغذية

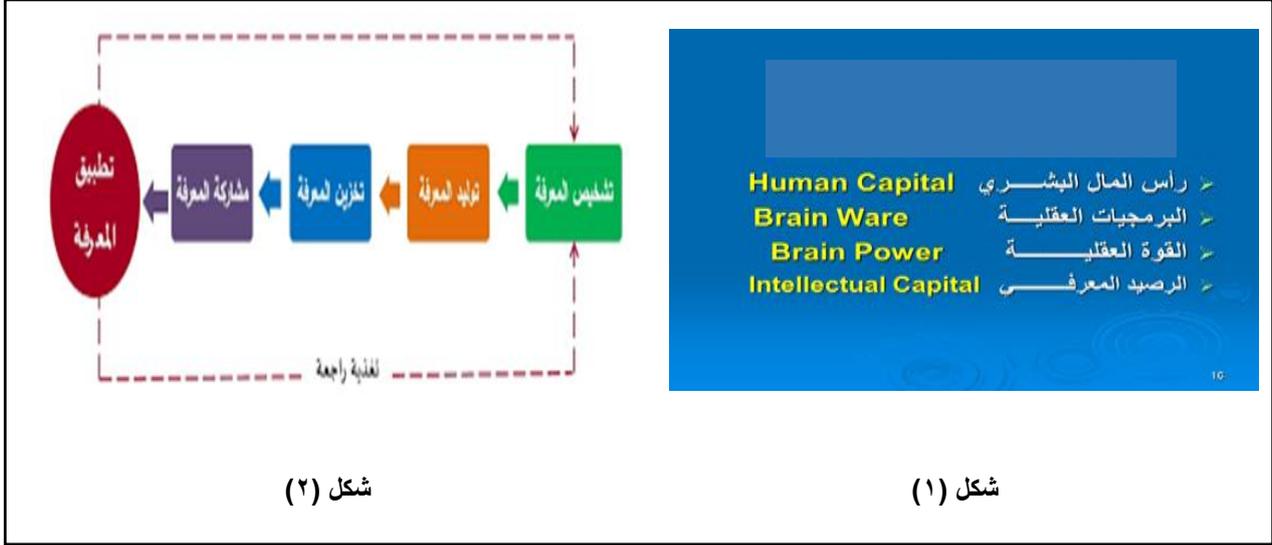
والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. وقد أشار عديد من الباحثين إلى أن المعرفة تحتاج إلى مراجعة وإدامة مستمرين.

تشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة.

ولكن السؤال المهم هنا هو : إلى مدى يتم الاحتفاظ بتلك المعرفة، فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها. وقد أقرح (Duffy, 2000:64) وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة — خاملة — أرشيف. وحيث أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين، فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين.

ومن مبررات الإدامة إن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وتخزينها في القواعد المعرفية.

تحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون المعرفة قادرة التنامي والتجديد. والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة. ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها. إن المحافظة على المعرفة مهم، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم .



أي الشكليين يمثل عمليات إدارة المعرفة ، مع تبرير سبب الاختيار .



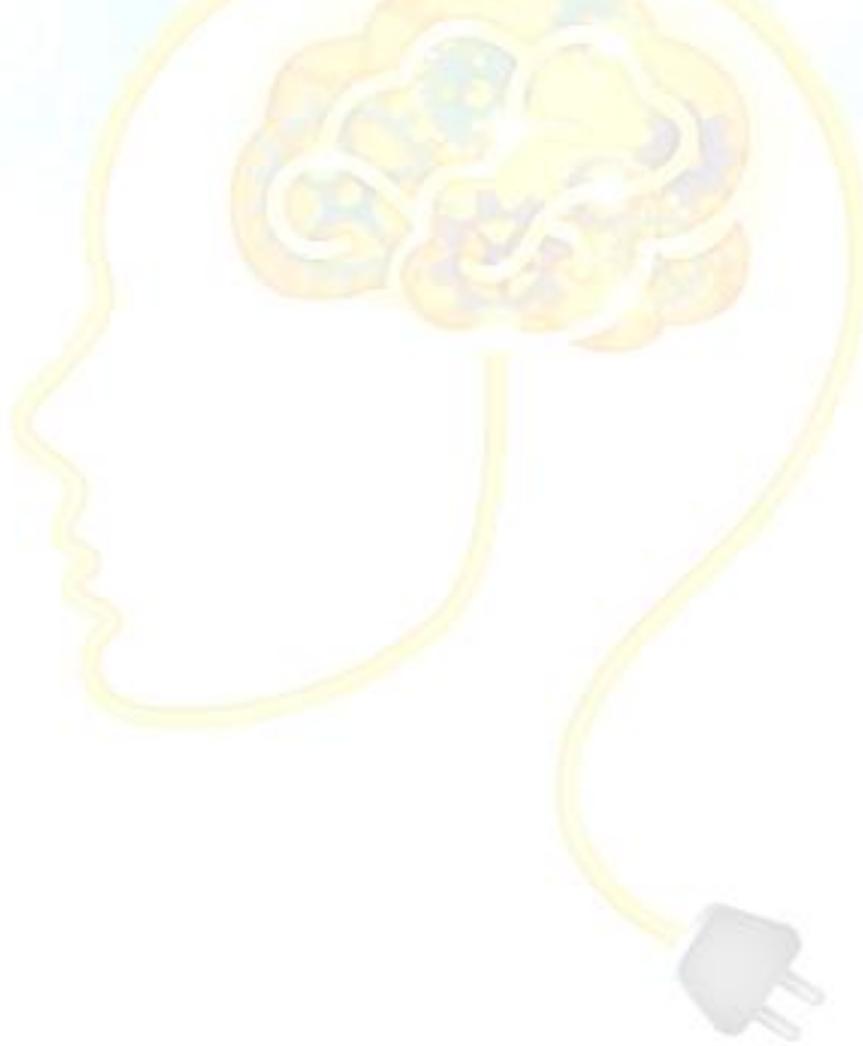
أذكر مواقف واقعية من خلال بيئة العمل يتضح من خلالها مشاركة المعرفة .



أشيرني إلى أبرز العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة في كل وقت .

الوحدة التدريبية الرابعة

اليوم	الوحدة والمجاور	الزمن بالدقائق	الهدف السلوكي للمحور التدريبي	الزمن
الجلسة التدريبية (٤)	العناصر الأساسية لإدارة المعرفة .	٢٠د	أن تصنف المتدربة عناصر إدارة المعرفة الأساسية بنسبة ٩٥% . أن تناقش المتدربة الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة . أن تجدول المتدربة الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة .	٢س
	الاستراتيجية وإدارة المعرفة .	٢٠د		
	فيديو	١٠د		
	نشاط ٤-٤-١	١٥د		
	الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة .	٢٠د		
	الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة .	٢٠د		
	نشاط ٤-٤-٢	١٥د		



العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

تشير معظم البحوث في إدارة المعرفة إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

- الإستراتيجية.
- الأشخاص.
- التكنولوجيا.
- العملية.

إن اشترك هذه العناصر الأربعة تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج سلعاً وخدمات.

تعرف الإستراتيجية على أن أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع .

ينظر للإستراتيجية على مستويين:

الأول — يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني — يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الأشمل، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني، وخنز وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، (تضاف إلى خصائص المعرفة) لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع.

- توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية — في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.
- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، فيمت التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- إن اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة سواء أكانت تنوعياً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الاستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المؤسسات المماثلة.

الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة :

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة (تفعيل دور الإنسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة-بعد أبعده التكنولوجيا واستبدلته) ، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية) التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هي كادر أنظمة المعلومات- وكادر إدارة المعرفة — وكادر البحث والتطوير — ومديرو الموارد البشرية — ومديرو الأقسام الأخرى — وقادة فرق المشاريع — والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة.

إن صناع المعرفة هي الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة:

تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية. تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه. يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية. تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار الالامعة (تحديد الأشخاص الذين يملكون المعرفة). تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً — سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

الأدوار التي تؤديها التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي:

- معالجة الوثائق.
- أنظمة دعم القرار.
- الأنظمة الخبيرة.

ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فتعمل على:

- تدعيم عملية الإبداعات.

- تقليص مدة عملية الإبداع.
 - تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.
- أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.
- القدرة على اتخاذ القرار
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المعاداة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى استثمار كثيف بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمرزة، والتي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

ملخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة. أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

سهلت التكنولوجيا في وسائل الاتصال من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

دور العملية في إدارة المعرفة:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية. والقضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي:

فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة. تحديد ما تركز عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً، أم على التغيير المستمر للتصميم؟

تقرير مدى ممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

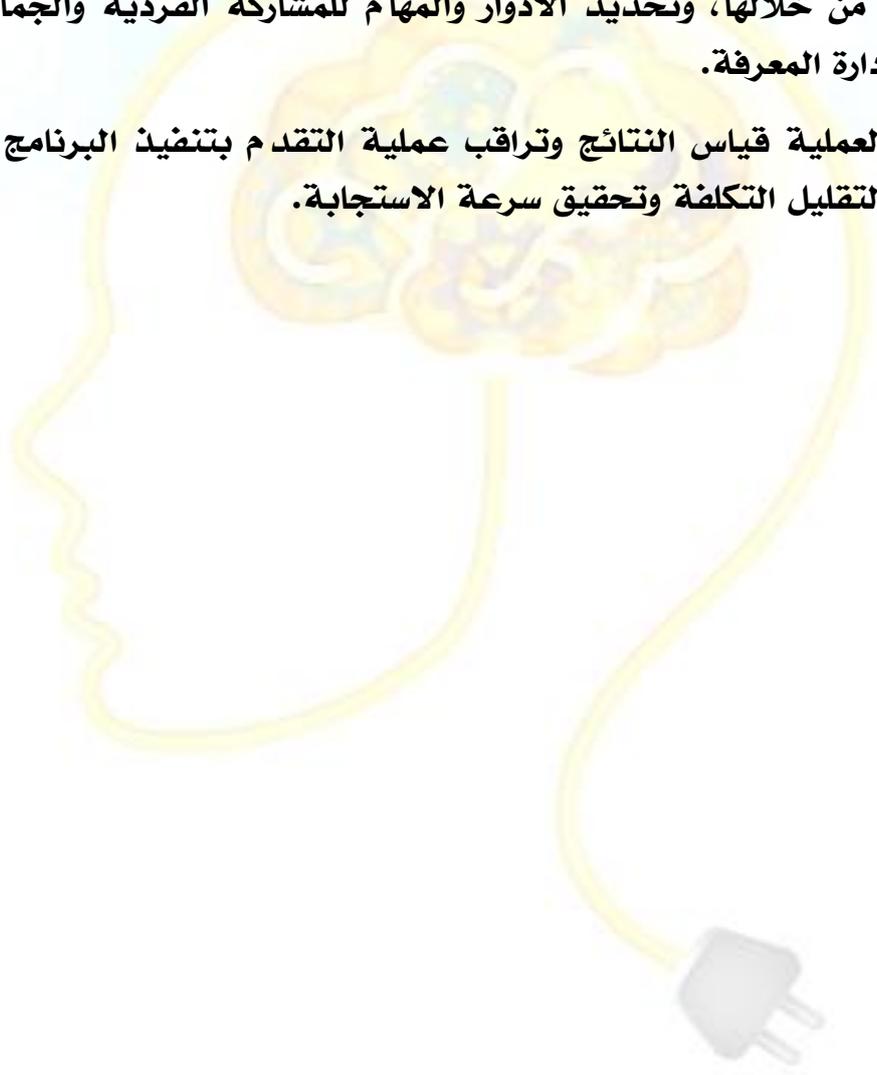
نشاطات ودور العملية في إدارة المعرفة:

١- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.

٢- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة **Knowledge Worker** الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

٣- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

٤- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.





<https://hrdiscussion.com/hr82286.html>

من خلال اطلاعك على التجربة الواقعية أجيبي عن :

- معايير إدارة المعرفة .
- النظم والإجراءات المستخدمة لنشر وتعميم المعرفة .



لخصي مع مجموعتك أهم الأدوار التي يؤديها الأفراد داخل المؤسسة في إدارة المعرفة .

الوحدة التدريبية الخامسة

اليوم	الوحدة والمحاور	الزمن بالدقائق	الهدف السلوكي	الزمن
الثالث الجلسة التدريبية (٥)	استراتيجيات إدارة المعرفة	٢٠د	أن تطبق المتدربة استراتيجيات إدارة المعرفة . أن تلخص المتدربة التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .	٢س
	نشاط ١-٥-٥	١٥د		
	قياس إدارة المعرفة .	٣٠د		
	فيديو	١٠د		
	نشاط ٢-٥-٥	١٥د		
	التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .	٢٠د		
	نشاط ٣-٥-٥	١٠د		



استراتيجيات إدارة المعرفة:

تختلف الاستراتيجيات باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وهي:

١- الاستراتيجيات الترميزية مقابل الاستراتيجيات الشخصية. ضمن هذا التصنيف أشار (Hansen, et al.,1999: 107-108) :

(أ) الاستراتيجيات الترميزية **Codification Strategy** والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

(ب) الإستراتيجيات الشخصية **Personalization Strategy** ترتبط هذه الإستراتيجيات بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها، والأشخاص الذي تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة.

الاستراتيجيات الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتتناسب المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

وميز **Mc Elriy, 2003:34** بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي:

- إستراتيجيات جانب العرض **Supply Side Strategies** التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة.
- إستراتيجيات جانب الطلب **Demand Side Strategies** التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة. هذه الاستراتيجيات تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

قياس إدارة المعرفة :

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكروا شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن

إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية أما (Seeley & Dietrick, 2000:14-18) فقد أشار إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل. أما منظمة (American Management System) (AMS) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم المستخدمون والمؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها (Hanley, 2000:34) وأشار (Tolen, 1999:59) إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الاستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع. وطور (Gupta & Govindarajan, 2000:494) مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات.

وأشار (Abdol Mohammad & Greenlay, 1999:1-2) و (Malone, 1997:1-4) و (Duffy, 2000 (b):14-15) إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع.

فيما يلي عرض لبعض المقاييس في مجال إدارة المعرفة:

١- مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات:

طور (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وكالاتي:

الأسئلة؟

س١ — هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟

س٢ — هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟

س٣ — هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟

س٤- هل المعلومات — مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن — يجري تضمينها في نظم المعرفة؟

س٥ — هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها؟

س٦ — هل مؤسستك تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؟

س٧ — هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟

س٨ — هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على أفراد؟

س٩ — هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟

س١٠ — هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟

مطلقاً (٠) - نادراً (١) - أحياناً (٢) - معظم الأوقات (٣) - في جميع الأوقات (٤).

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

١ - ٩ نقطة : المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز.

١٠-١٩ نقطة : المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح.

٢-٣٠ نقطة : المؤسسة تسير في المقدمة.

٣١-٤٠ نقطة : المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة:

طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أداة لقياس وتحديد استعداد المؤسسة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الإدارة **Info Line** وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي:

س١ - إن استراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمنظمة.

س٢ - إن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا.

س٣ - إن استخدامنا للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المنظمة للمعرفة.

س٤ - إن الأشخاص المهمين لعملائنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة.

س٥- لدينا استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ).

س٦ - إن ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.

س ٧ - إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة، وإن البرامج تتضمن الآتي:

تحديد الكفاءة أنشطة التعلم. تطوير المهنة. التخطيط المتعاقب. المقابلة المستندة إلى السلوك.

نظام إدارة الأداء.

س ٨ — إن التدريب في المؤسسة يوصل التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام (شبكة الإنترنت والفيديو والتوثيق والصفوف ... الخ).

س ٩ — فقد تنافسنا مع شركات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة.

س ١٠- إن القادة في المؤسسة يدعمون كادر التطوير ويؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.

النفي القاطع (١) — المتردد (٢) — الإيجاب (٣).

المؤسسة التي تجمع من (٢٥-٣٠) نقطة هي على استعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.

المؤسسة التي تجمع من (٢٠-٢٤) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.

المؤسسة التي تجمع من (١٠-١٩) نقطة عليها التوقف، إنها ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.

هذه الأداة معتمدة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)

تحديات إدارة المعرفة:

تواجه مؤسسات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة وقد أشار (Mc Dermott, 1998:12) إلى أربعة تحديات وهي:

١- التحدي التقني **Technical Challenge** المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد في على التفكير معاً.

٢- التحدي الاجتماعي **Social Challenge** المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.

٣- تحدي الإدارة **Management Challenge** المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

٤- التحدي الشخصي **the Personal challenge** المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

وتتمثل تحديات إدارة المعرفة في النقاط التالية (Rastogi, 2000:43-44)

تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات التطبيقية. تطوير المصنوعات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه. تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة. جعل المعرفة مفيدة، أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم. تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خليات عملية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية. تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة. تحديد وتمثيل معرفة المؤسسة المتوافرة والمحافظة عليها. تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة. القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الاستراتيجية.

تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.

ثانياً — تحديد المسئول عن إدارة المعرفة:

تعد الإجابة عن التساؤل عن تقع عليه مسئولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة، هل هي مسئولية المديرين التنفيذيين، أم هي مسئولية الإدارة العليا، أم مسئولية مدير إدارة المعرفة وحده، المعلوم إن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، ولا يستطيع مديرو الأقسام أو الإدارة العليا للمؤسسة منفردة خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة وتخزينها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها، لذا فإن كلاً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (نخص منها أقسام الاستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، البحث والتطوير، العمليات والتسويق)، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث ويعمل جماعي معاً.

ثالثاً — دور مدير إدارة المعرفة الرئيس: **The Chief Knowledge Officer (CKO)**

تقع على مدير إدارة المعرفة الرئيس معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام والمنظمة ككل، وهو المسئول عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، ويكون دورها هنا تنسيقياً، لأن البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة تقع خارج سلطة مدير إدارة المعرفة، وقد حددها (Rastogi, 2000:42) دور مدير إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأربعة الآتية:

١-المستوى: يكون دوره هنا هو مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.

٢-العملية: يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل منظمة.

٣-تطوير القابليات: يكون دوره على هذا الصعيد هو تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة، وابتكار الجديد منها، وكذلك ابتكار القابليات المصممة؛ لتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة.

٤-التكنولوجيا: يكون دوره هو تقييم التكنولوجيات الملائمة للمؤسسة، والفرص التي ربما تبتكرها، والمساعدة في تقرير متى يتم تبنيها، وكيفية تنفيذها، ويهتم مدير المعرفة بتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.

٥-تطوير رأس المال البشري: يهتم مدير إدارة المعرفة بإدارة برامج التعليم والتدريب في المؤسسة ومبادرات تطويرها وإنشاء مراكز التعلم الداخلي والضي، ويهتم بتصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز وتقييم الأداء المنسجم مع أهداف إدارة المعرفة.

٦-النتائج: يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة، وربما تتضمن هذه المصفوفات الإبداعات في المنتجات والعمليات والخدمات، وتقليل الدورة الزمنية لها ومؤشرات التحسن وبراءات الاختراع وفوائد الملكية الفكرية.

١٥

نشاط ٥-٥-١ (جماعي)



صممي مع مجموعتك خريطة مفاهيم لاستراتيجيات إدارة المعرفة .

١٠

نشاط ٥-٥-٢ (فردي)



مسئولية إدارة المعرفة من الأمور المهمة، هل هي مسؤولية المديرين التنفيذيين، أم هي مسؤولية الإدارة العليا، أم مسؤولية مدير إدارة المعرفة وحده، المعلوم إن إدارة المعرفة مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة وبالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، ولهذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن أن ينهض بأعبائها طرف واحد في المنظمة برغم أن البعض يتصور أنها مهمة قسم الموارد البشرية، أو ضمن مهام قسم البحث والتطوير، ولا يستطيع مديرو الأقسام أو الإدارة العليا للمؤسسة منفردة خلق بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و تخزينها وإدامتها والمشاركة بها ونشرها، لذا فإن كلاً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (نخص منها أقسام الاستراتيجية، الموارد البشرية، التدريب، البحث والتطوير، العمليات والتسويق)، فضلاً عن مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث وبعمل جماعي معاً.

ناقشي العبارة السابقة ، مع أبداء رأيك فيما طرح .

١٠

نشاط ٥-٥-٣ (جماعي)



من أهم مقومات معالجة التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في المؤسسات

ما يلي :

- إن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها أو المشاركة تحديدها ، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا. (صح / خطأ).
- إن استخدامنا للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المنظمة للمعرفة. (صح / خطأ).
- إن الأشخاص المهمين لعملائنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة. (صح / خطأ).
- لدينا استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ). (صح / خطأ).
- إن ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء. (صح / خطأ).

الوحدة التدريبية السادسة

اليوم	الوحدة والمحاو	الهدف السلوكي	الزمن
	استراحة		
الجلسة التدريبية (٦)	الخطوات العملية لإدارة المعرفة . نشاط ٦-١-٦	أن تصمم المتدربة خريطة مفهومية للخطوات العملية لإدارة المعرفة .	٣٠ د
	عوامل نجاح إدارة المعرفة .	أن تحدد المتدربة عوامل نجاح إدارة المعرفة .	
	عوامل فشل إدارة المعرفة .	أن تلخص المتدربة عوامل إدارة المعرفة .	
	دور إدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية .	أن تقدر المتدربة دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء في المؤسسة التعليمية .	



الخطوات العملية لإدارة المعرفة:

حدد (Prior,1999:2-5) الخطوات التي تتخذها المؤسسات لإدارة المعرفة وهي:

١- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة حيث يوجد في كل مؤسسة الكثير من المعرفة غير المستخدمة، أو أنها لم تستخدم بصورة صحيحة، إما لأنهم لم يحددها، أو لا يتمكنون من الوصول إليها، أو لم يعرفوا قيمتها وكيفية استعمالها.

٢- تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

٣- جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: تلجأ المنظمة إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما أنها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الحاملين لتلك المعرفة.

٤- المعرفة حول الزبون: المنظمات تعرف القليل عن زبائنها، مما دفع الكثيرين من المؤسسات لأن تكثف معرفتها عن زبائنها (حاجاتهم — رغباتهم — توقعاتهم — مستويات رضاهم) والتعرف على الزبائن المحتملين لها أيضاً.

٥- المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي: عدت بعض المؤسسات إدارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لإدراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ولمستخدميهم، وقد سعت المؤسسات لتحقيق تغيير ثقافي، وأدائها في ذلك هي تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل — الزبون — الربح) وبدأت الشركات في رؤية كيفية تأشير التغييرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة العاملين في اتجاه أعمالهم والمؤسسة.

٦- التعلم من الخبرة: تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر. حيث تعمل المؤسسات على تكرار أدائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك؛ سعياً ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

٧- ضمان وضوح الرؤية: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، إذ لا بد أن يكون للعمل غرض واضح، وإذا لم يكن الغرض واضحاً، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.

٨-التعلم من الآخرين: المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، إذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها، وأن المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك.

٩-شراء المعرفة الخارجية: المؤسسات لا تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً، إذ لا بد لها من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية.

١٠-الإبداع والتغيير غير النمطيين: لا بد للمؤسسات من الالتزام بالإبداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق.

١١-تطوير ثقافة التعلم: تحتاج المؤسسات إلى تطوير الثقافة الملائمة، وتحتاج إلى القادة في كل مستوى، والذين لا يتحملون مسؤولية أداء أعمال المؤسسات فقط، وإنما يتحملون مسؤولية الثقافة التي تبقي النموذج الجديد حياً.

١٢-تصميم نظم معلومات جديدة: تحتاج المؤسسات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات المستحدثة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة:

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

لخص (Rastogi, 2000:44) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:

- ١-الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ٢- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ٣- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- ٤- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ٥- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- ٦- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

٧- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.

٨- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

٩- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

١٠- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

١١- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

١٢- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر.

١٣- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

١٤- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

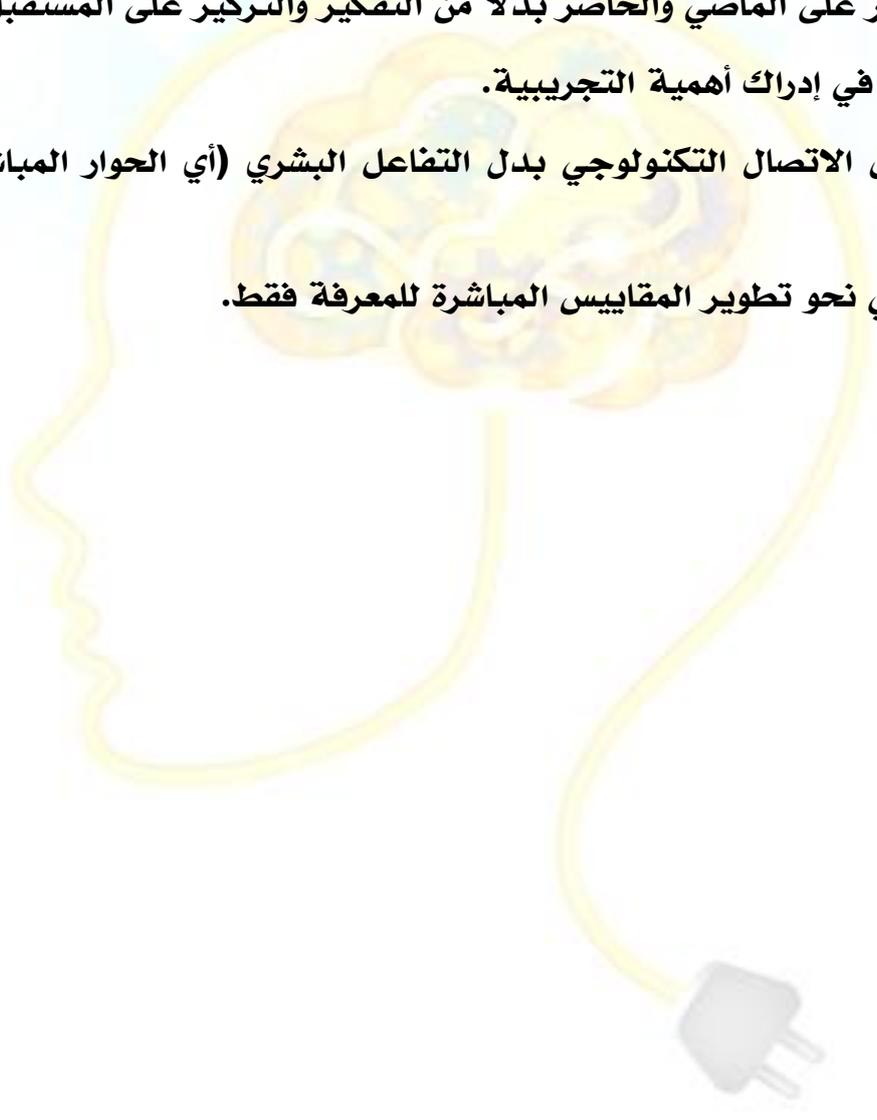
حدد (Fahey & Prusak, 1998) عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي:

١- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

٢- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.

٣- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.

- ٤- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- ٥- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- ٦- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- ٧- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- ٨- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
- ٩- الفشل في إدراك أهمية التجريبية.
- ١٠- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).
- ١١- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.





لخصي مع أفراد مجموعتك أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة .



الخاتمة :

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات.

وقد بينت الدراسات أن إدارة المعرفة تمثل حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي والذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة. كذلك أثبتت الدراسات العملية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء. وهذا دليل على أهمية تطبيق إدارة المعرفة لأي منظمة أو مؤسسة تسعى للتميز، وذلك لأن إدارة المعرفة تعنى بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء.

توصيات البرنامج :

- إن إدارة المعرفة كنز متاح لجميع المؤسسات والأفراد، لذا يجب الاستفادة منه خصوصا للعمل المنظمي فذلك يستدعي السير بخطى محددة وثابتة نحو تحقيق الأهداف المرسومة، لأنه لا زال هناك العديد من المؤسسات لدينا لا تعمل بناء على استراتيجيات محددة ولا تعرف عن منهج إدارة المعرفة، لذا تتسم قراراتها بالعشوائية فكثيرا ما نسمع عن مؤسسة أو منظمة لم تقدم شيئا فأعلنت إفلاسها لأنها لم تعد تمتلك شيئا من المعرفة، لذا من المهم الاطلاع على تجارب الآخرين ونماذج المعرفة المتاحة والاستفادة منها في تطوير النشاط المؤسسي.
- حين نقدم على تبني سياسات إدارة المعرفة فإننا سوف نرتقي ونحسن مخرجات كل مؤسسة أو منظمة خدمية وهو ما نطمح إليه في مؤسسات التعليم والصحة وغيرها، وهو الناتج الطبيعي لكوننا أصبحنا مجتمعاً معرفياً.

تقييم الحقيبة :

إن إبداء رأيك بتجرد ودقة من خلال هذا الاستبيان يشجعنا على اتخاذ أساساً للإجراءات التطويرية المستقبلية ، ففضل مشكوراً بملء حقله وإرساله إلى مركز التدريب .

م	العبرة	جيد	متوسط	ضعيف	عند اختيار (ضعيف) يشار إلى موضع الخلل في هذه المساحة
أولاً : الحقيبة من حيث الشكل					
١	عنوان الحقيبة				
٢	تصميم الحقيبة				
٣	طباعة الحقيبة				
٤	اللغة المستخدمة				
٥	الضهرة				
٦	تبويب المادة العلمية				
٧	الرسومات والجدول				
٨	إرشادات المستخدم				
ثانياً : الحقيبة من حيث المحتوى					
١	الأهداف وصياغتها				
٢	شموليتها للمفاهيم والمهارات				
٣	منطقية تسلسلها				
٤	مناسبتها لحاجة المدربين				
٥	المادة العلمية وخلوها من الأخطاء				
٦	توثيق المادة العلمية				
٧	مدى تنوع النشاطات				
٨	مدى تحقيق النشاطات للأهداف				
٩	مناسبة أساليب التقييم				
١٠	مدة تنفيذ البرنامج				
١١	كفاية المراجع				



أولاً : المراجع العربية .

- حجازي، هيثم علي. (٢٠١٤). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع

-رضوان، صفاء حسن. (٢٠١٥). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة -دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

-الزيادات، محمد عواد. (٢٠١٤). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

-الظاهر، أسمهان ماجد. (٢٠١٢). إدارة المعرفة. عمان: دار وائل للنشر.

-الطرزي، حسان عبدالله. (٢٠١٧). دور جماعات الممارسة في دعم عمليات إدارة المعرفة الصحية في مستشفيات مدينة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية. حجازي، هيثم علي. (٢٠١٤). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

-عبدالرحمن، طارق عطية. (٢٠١٧). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. الرياض: معهد الإدارة العامة

-آل عثمان، عبدالعزيز محمد. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

-متولي، عبدالله حسين. (٢٠١٠). التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية: رؤية استشرافية تقييمية للاحتياجات والمتطلبات وعوائد التطبيق في المكتبات الرقمية العربية. أعمال المؤتمر الحادي والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: (المكتبة الرقمية العربية: عربي أنا: الضرورة، الفرص والتحديات) — لبنان، ص ٦٩٠-٧٢٠

-المشاركة، هدى محمد. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبل تدعيمه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة

-النهاري، جواهر عبدالعزيز. (٢٠١٧). مصادر المعرفة في المنظمات: مراجعة علمية للوضع الراهن. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية — المغرب، ١٨ع، ص ٣٠٠-٣١٩

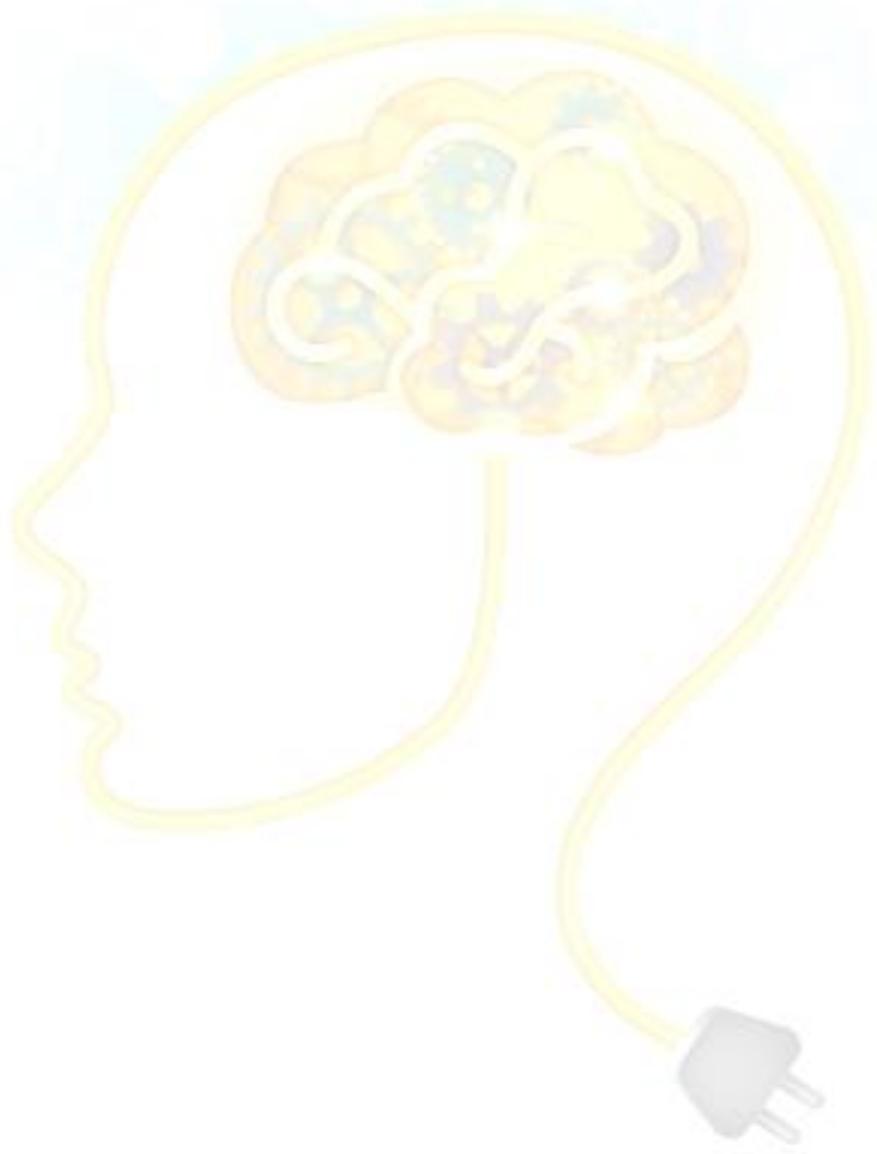
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية :

- Brusoni, Stefano. and Marsili, Orietta. and Salter, –Ammon. (2005). The role of codified sources of knowledge in innovation: Empirical evidence from Dutch manufacturing. Journal of Evolutionary Economics 15: 211–231
- Carrillo, Janice. and Gaimon, Chery. (2004). Managing Knowledge–Based Resource Capabilities Under Uncertainty. Management Science 50 (11): 1504–1518
- Elche, Dioni. (2011). Sources of knowledge, investments and appropriability as determinants of innovation: An empirical study in service firms. Innovation: Management, Policy & Practice 13 (2): 220–235
- Fernandez, Irma. and Sabherwal, Rajiv. (2010). Knowledge Management Systems and Processes. New York: M.E. Sharpe

ثالثاً : الروابط الإلكترونية :

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D

https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9



تم بحمد الله













