

إدارة المعرفة

عند ذهابك لإصلاح هاتفك النقال، فأنت تدفع ثمن قطعة الغيار وثمان المعرفة التي يمتلكها الذي أصلح لك الهاتف. هذا الكلام يمكن اسقاطه على المؤسسات، فالمؤسسة التي تمتلك المعرفة والمعلومات عن المنافسين والموردين تكون أكثر تنافسية.

مفهوم المعرفة

المعرفة قوة: هذه العبارة قالها الفيلسوف فرنسيس بيكون سنة 1620.
المعرفة هي كل العمليات العقلية عند الفرد من ادراك وتعلم وتفكير وحكم
يصدره وهو يتفاعل مع عالمه الخاص. أمّا بالنسبة للمؤسسة فهي جميع
الوسائل التي تستخدمها لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والذي
سيتبع فعلا.

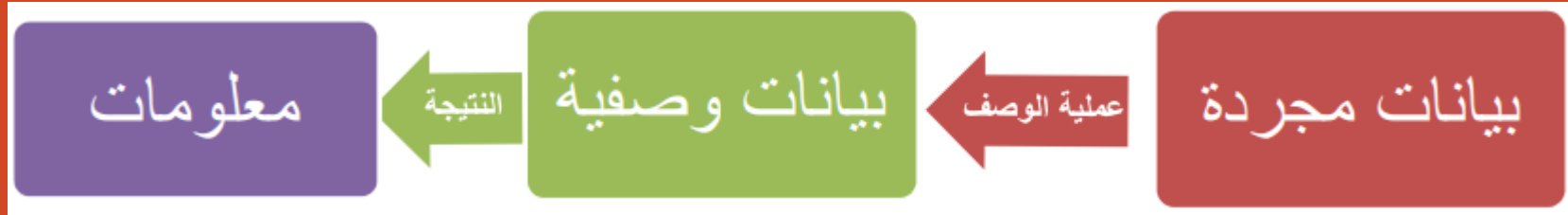
وعليه، فالمعرفة ترتبط بالفرد والمؤسسة.

الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم ابرازها وتقديمها دون أحكام أولية.

10	قدرات
20	ابتكارات

تحويل البيانات إلى معلومات يطلق عليه ما بعد البيانات (Meta data)، أو البيانات الوصفية.



المعلومات: تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها، أي انها تمنح صفة المصدقية.

الشركة	سعر السهم
قدرات	10 دج
ابتكارات	20 دج

المعرفة: تطور طبيعي للبيانات والمعلومات، وترقى المعلومات لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقاً ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار. بمعنى آخر لا تتحول المعلومات إلى معرفة إلا إذا استثمرها الفرد في عمل ما.

يمكن القول أنّ المعرفة هي فهم وادراك العلاقات السببية بين مكوناتها المعلوماتية فإذا كنت قادراً على الاستفادة من المعلومات السابقة في اتخاذ قرار بيع أو شراء أسهم هذه الشركة، يمكنك القول أنّه لديك معرفة لأنك استفدت من المعلومات التي توفرت لديك.

بناءً على الأمثلة السابقة، يمكن القول أنّ المعرفة هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلاّ عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

فعندما يختزن الفرد في ذاكرته المعلومات إلى حد أنّه يستطيع استخدامها في الواقع، تسمى هذه المعلومات بالمعرفة.

المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على الاستفادة من المعلومات.

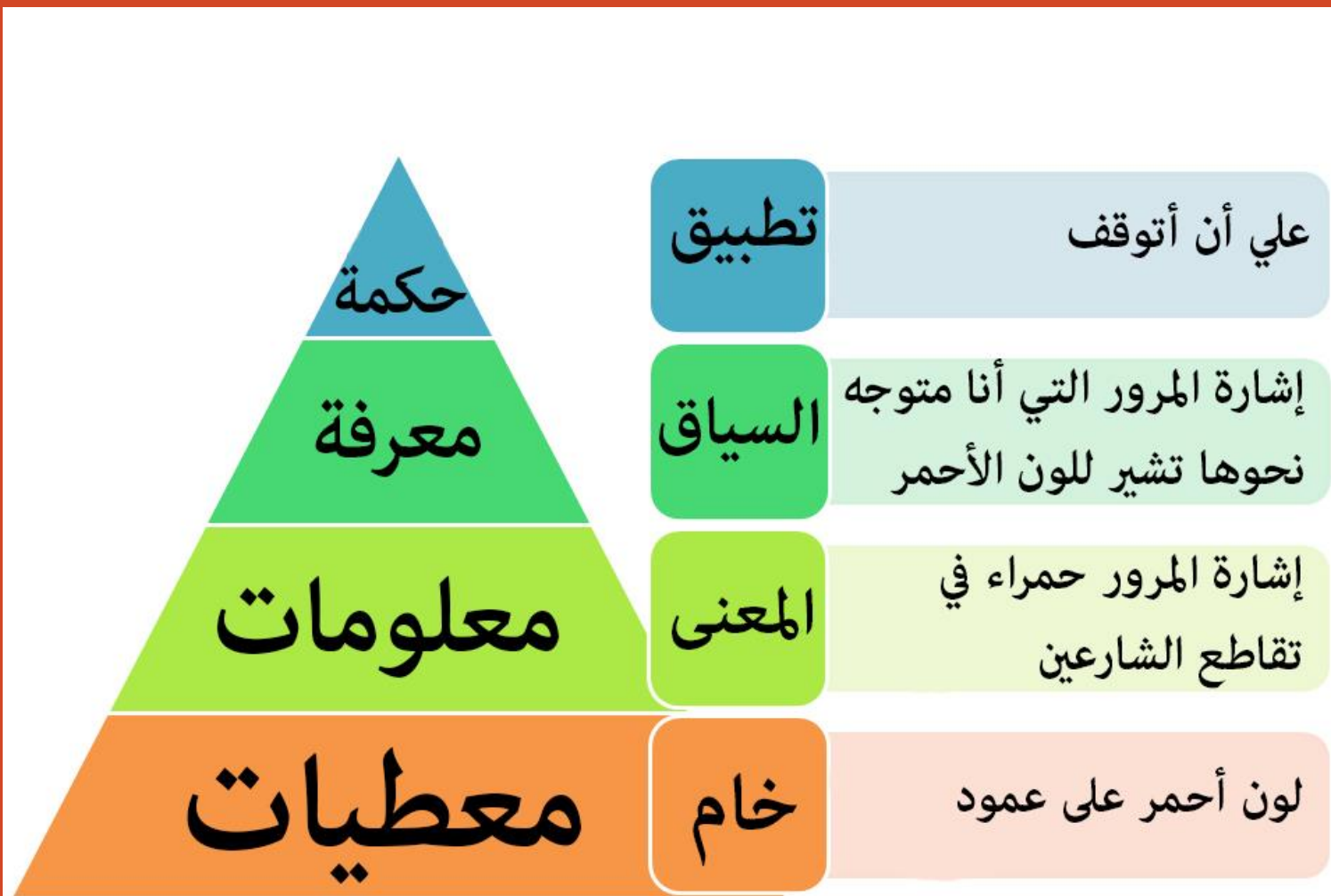
وعند التطبيق المستمر للمعرفة النظرية، تحصل الخبرة، كما أنّ التحليل والتفصيل الإضافي في المعرفة يقود إلى الحكمة.

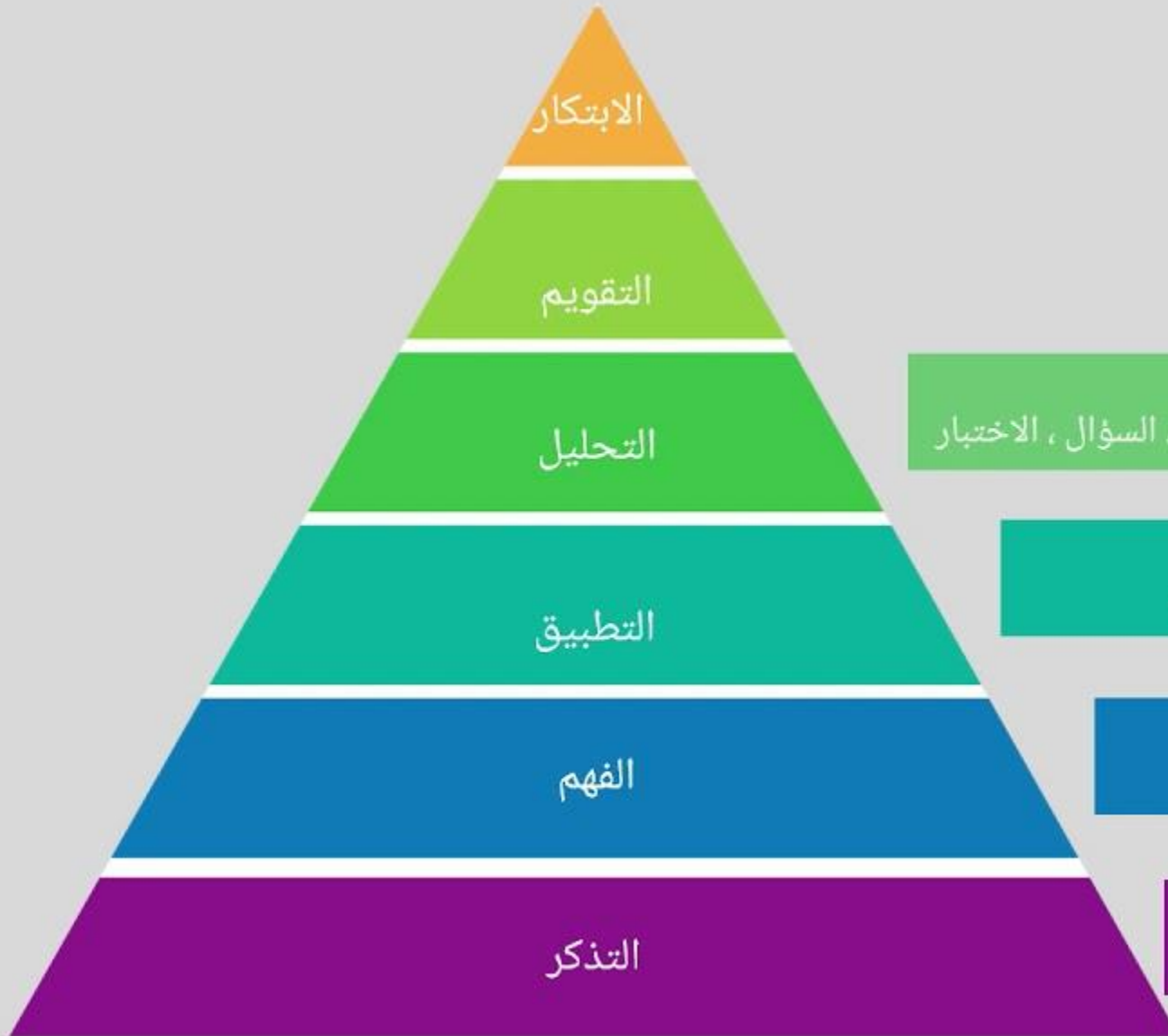
الحكمة هي ذروة الهرم المعرفي.

الهرم المعرفي



مثال عن هرم المعرفة





رسم الروابط بين الأفكار
التفريق ، التنظيم ، الربط ، المقارنة ، التباين ، التمييز ، الفحص ، التجربة ، السؤال ، الاختبار

استخدام المعلومات في مواقف جديدة
تنفيذ ، حل ، استخدام ، إثبات ، تفسير ، تشغيل ، جدولة ، رسم

شرح الأفكار أو المفاهيم
تصنيف ، وصف ، مناقشة ، شرح ، تحديد ، تعرف ، تقرير ، ترجمة

تذكر الحقائق والمفاهيم الأساسية
تحديد ، تكرار ، حفظ

تصنيفات المعرفة:

1. تصنيف ميشال زاك (M. Zack): صنفها إلى:

1.1. المعرفة الجوهرية (الأساسية): تمثل النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في قطاع معين دون المؤسسات الأخرى، لكنها غير تنافسية.

2.1. المعرفة المتقدمة: وهي النطاق من المعرفة الذي يجعل المؤسسة قابلة للبقاء بتنافسية (تختلف من حيث طريقة الاستخدام).

3.1. المعرفة الابتكارية: وهي التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها عنهم بشكل كبير، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة.

2. تصنيف توم باكمان (T. Backman):

1.2. المعرفة الصريحة: معرفة جاهزة وسهلة الوصول إليها، من مصادرها: الانترنت، الكتب، المجلات، التلفاز... إلخ.

2.2. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الخفية أو المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد، والتي يصعب نقلها وتحويلها. (متواجدة بكثرة عند الهواة).

المرء يعرف أكثر مما يمكن أن يقول.

3.2. المعرفة الكامنة: وهي معرفة قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر (مثل: أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك).

4.2. المعرفة المجهولة: تعبر عن المعرفة المبتكرة من خلال ممارسة النشاط، المنافسة، أو البحث.

الفرق بين المعرفة الصريحة والضمنية:

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرّمة	مرّمة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

3. التصنيف القائم على الهدف:

1.3. المعرفة الإجرائية (معرفة الكيف): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة.

2.3. المعرفة الإدراكية: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

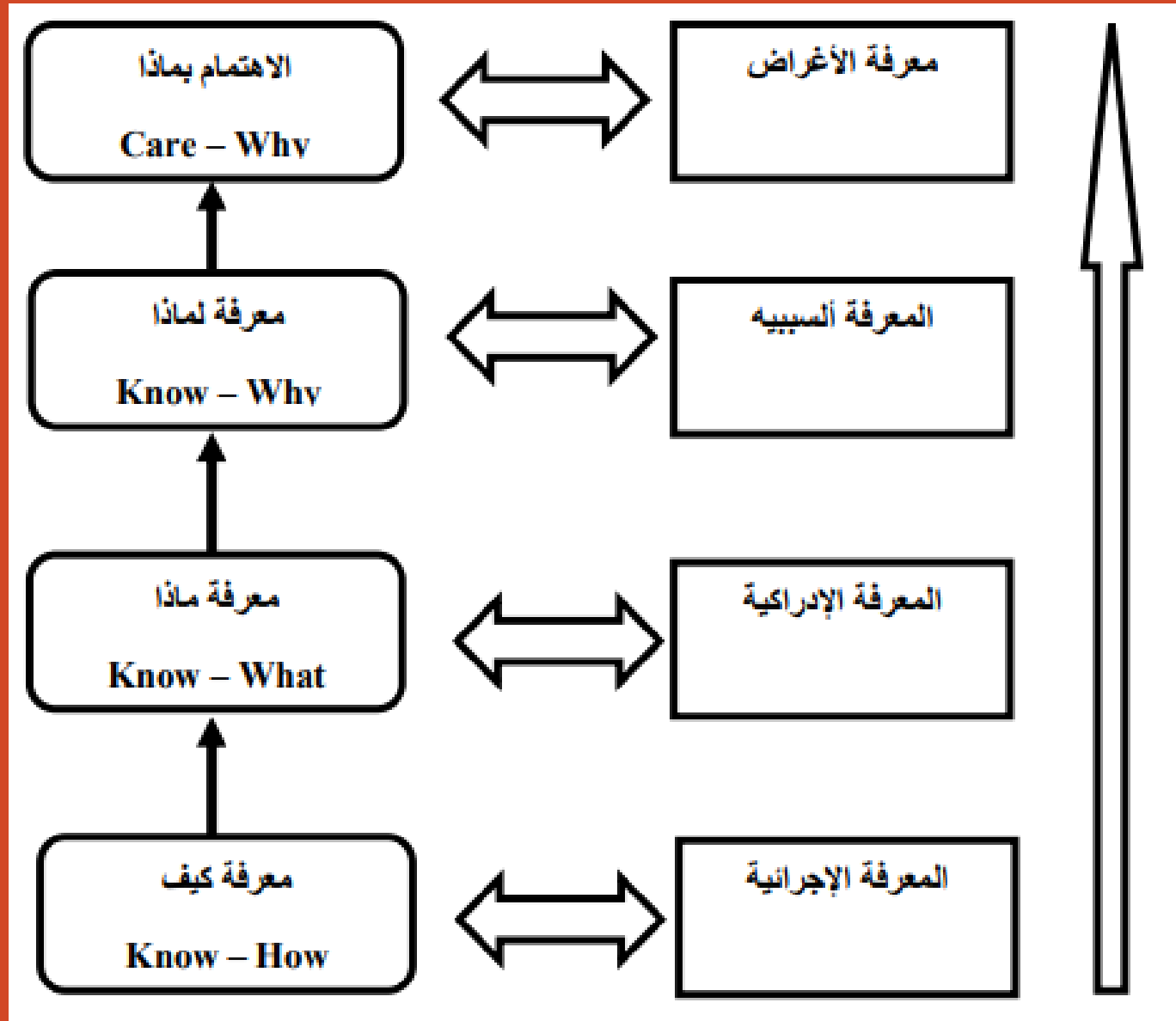
3.3. المعرفة السببية: تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة (تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين).

4.3. معرفة أغراض وأسباب الاهتمام: تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي الخيارات الاستراتيجية في المدى القريب أو البعيد، والتكلفة والعائد المرتبطين بها.

5.3. معرفة المسؤول: تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا؟ والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل، من حيث المحتوى والطريقة والغرض.

ملاحظة: معرفة ماذا ومعرفة لماذا، يمكن أن تستمد من الكتب والمصادر الأخرى.

المعرفة تتدرج بشكل منطقي من المعرفة الإجرائية إلى وصولاً إلى معرفة الأغراض



خصائص المعرفة:

1. الذاتية: لأنها نتيجة لتفاعل الانسان والمعلومات، فهي تتأثر بخلفية الشخص.
2. القابلية للانتقال: إذا جرّب شخص ما أسلوباً معيناً في عمله ونجح، فهو يفكر في نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسة.
3. الطبيعة المضمرة: المعرفة تتولد في عقل الانسان، وبالتالي ليس من اليسير متابعتها كعملية أو نتيجة، فقد يخرجها صاحبها كاملة أو منقوصة أو مجزئة.
4. التعزيز الذاتي: المشاركة في المعرفة لا تنقصها، على عكس بقية الثروات.
5. الزوالية: قيمة المعرفة ليست ثابتة مع الزمن، بل هي عرضة للتغير والزوال.
6. اللحظية: لا تعني العشوائية، ولا تعني عدم إمكانية إدارة المعرفة، المطلوب هو تهيئة الجو المناسب.
7. الاستمرارية (التراكمية): المعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة، وهذا ما يمنحها خاصية التجديد والاستمرارية.

دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو دورة اكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل وهي دورة حياة المعرفة بالمؤسسات:

1. النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها.

2. استيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية.

3. توظيف المعرفة: وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها.

4. توليد المعرفة: وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية.

مجتمع المعرفة

هو المجتمع الذي يقوم بتحديد وإنتاج ومعالجة، وتحويل، ونشر، واستخدام المعلومات لبناء وتطبيق المعرفة من أجل التنمية البشرية. - اليونسكو، 2005.

مصادر المعرفة:

المصادر الداخلية: تتمثل في كل ما يمتلكه الأفراد داخل المؤسسة من مهارات وخبرات متراكمة في مختلف نواحي العمل، وكذلك القدرة على إنشاء معرفة جديدة من خلال تطوير الممارسات إلى الأحسن، وتتجسد هذه المصادر الداخلية في: الاستراتيجية، براءات الاختراع الداخلية، الندوات والمؤتمرات المنظمة من قبل المؤسسة، المكتبات الإلكترونية، الخبرات السابقة، الدورات التدريبية والتكوينية وغيرها.

المصادر الخارجية: هي مصادر من محيط المؤسسة وبيئتها الخارجية وكثيرا ما تعتمد هذه المصادر على العلاقات والروابط التي تتسجها المؤسسة مع بيئتها الخارجية ممثلة بالمؤسسات المنافسة والرائدة في المجال، إضافة إلى الجامعات ومراكز البحث، وبراءات الاختراع. وقد يمتد الأمر للموردين والزبائن، وحتى التقليد.

إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي تخطيط، تنظيم، رقابة، وتنسيق وتوليف الأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق نتائج إيجابية، وتحقيق الميزة التنافسية.

مبادئ إدارة المعرفة:

- إدارة المعرفة مكلفة وليست ذكية:
- إدارة المعرفة تتطلب حلولاً تدمج بين الأفراد والتكنولوجيا.
- إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا:
- تتطلب إدارة المعرفة مديرون للمعرفة:
- من فوائد إدارة المعرفة وضع خرائط للمعرفة أكثر من وضع نماذج للمعرفة:
- مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية:
- إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي:
- الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية:
- إدارة المعرفة عملية مستمرة ليست لها نهاية.
- تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي.

أهمية إدارة المعرفة:

- إنّ إدارة المعرفة هي وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة وذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة واستخدامها من قبل الأفراد المحتاجين إليها؛
- تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الموجودات المعرفية مع زيادة جودة المنتجات؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على تحسين أدائها وذلك اعتماداً على المعرفة والخبرة؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق وخزن المتوافر منها وتطويرها وكذا المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تمكن المؤسسات من تجديد ذاتها باستمرار ومواجهة التطورات والمتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحالي؛
- تساهم في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات التي قد تتجسد في طرق عمل جديدة أو تقنيات متطورة أو سلع أو خدمات جديدة وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام هذه الأخيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

أهداف إدارة لمعرفة

- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة و فعالية؛ - تساعد إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية باستخدام استخدام المعرفة المعرفة الضمنية الضمنية و الظاهرية الظاهرية.

أهداف إدارة لمعرفة

- تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة و فعالية؛ - تساعد إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية باستخدام استخدام المعرفة المعرفة الضمنية الضمنية و الظاهرية الظاهرية.

مداخل إدارة المعرفة

مدخل الرافعة: يقوم على المعرفة المرزمة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ويتميز بالآتي:

-القدرة الفائقة على تكنولوجيا المعلومات وعلى جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.

-التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي.

-برمجيات التطبيق: وقد استخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق.

-في مدخل الرافعة حجم المعلومات يتزايد بشكل كبير ومجموعة الإجراءات للاستفادة منه تتزايد كذلك إلا أن المضمون لا يتطور.

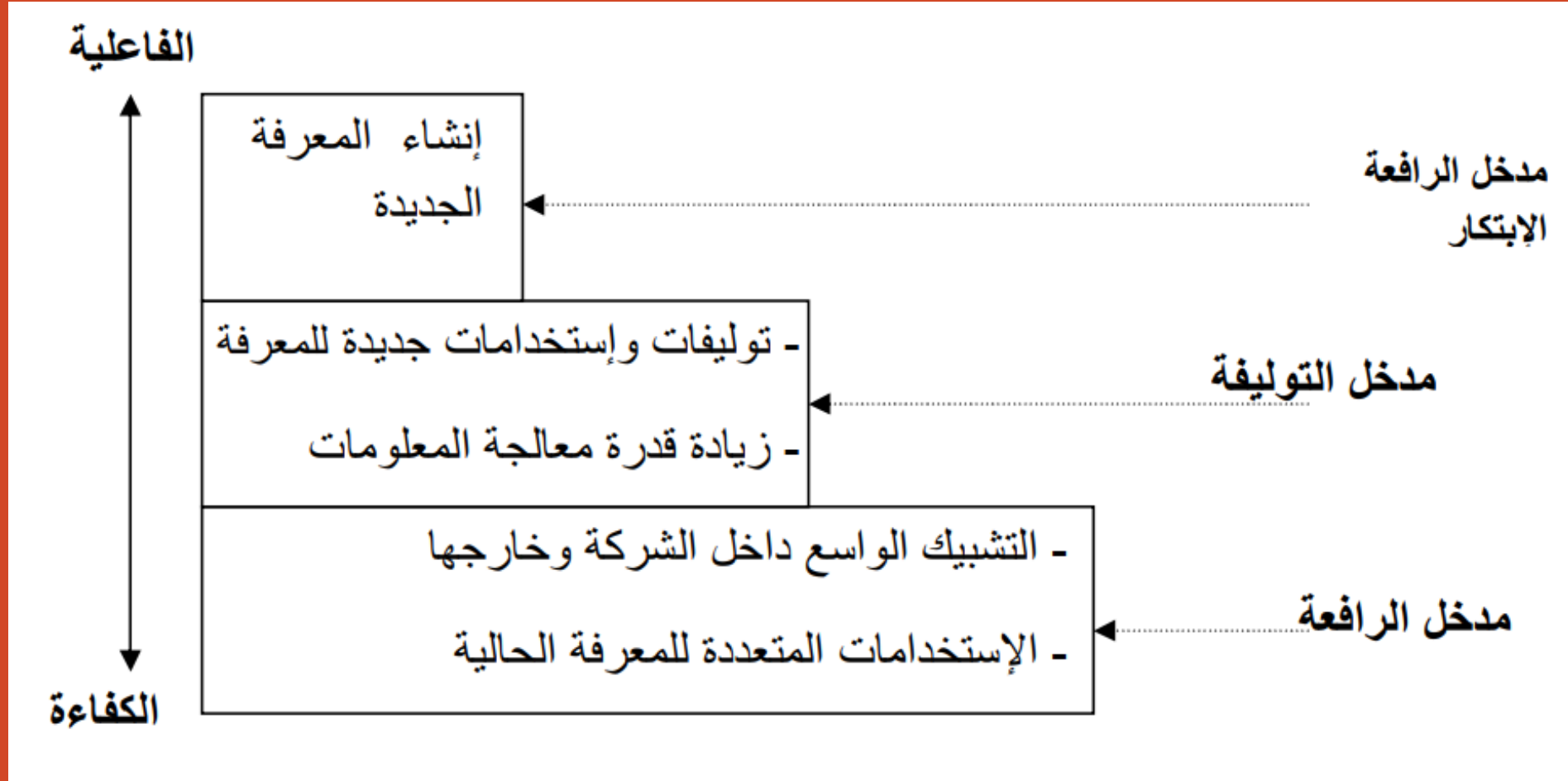
إن البنية التحتية للشركات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد ومستودعات البيانات، شبكة الحاسوب في الشركة، برمجيات التطبيق المناسبة ومجموعة الروتينيات المعرفية.

مداخل إدارة المعرفة

مدخل التوليفة: يعمل على توظيف المعرفة المتاحة من اجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو مجالات أخرى. وهو الحالة الوسيطة بين الرافعة والابتكار حيث أن الرافعة قائمة على الوثائق وقواعد البيانات، أما الابتكار فهو قائم على الأفراد وانشاء المعرفة الجديدة. وهو مدخل للتحسين وإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتميز بقدر من القياسية في استخدامات غير التي استخدمت سابقا، أو خارج مجال صناعتها. أي هو مدخل يركز على نفس المعرفة من أجل استخدام جديد، وهو نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج الشركة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية وتوظيفها داخل الشركة أو الاستجابة لحاجات شريحة معينة من الزبائن.

مداخل إدارة المعرفة

المدخل الابتكاري: وهو قائم على إنشاء المعرفة، ففي هذا المدخل إدارة المعرفة أكثر من تكنولوجيا المعلومات.

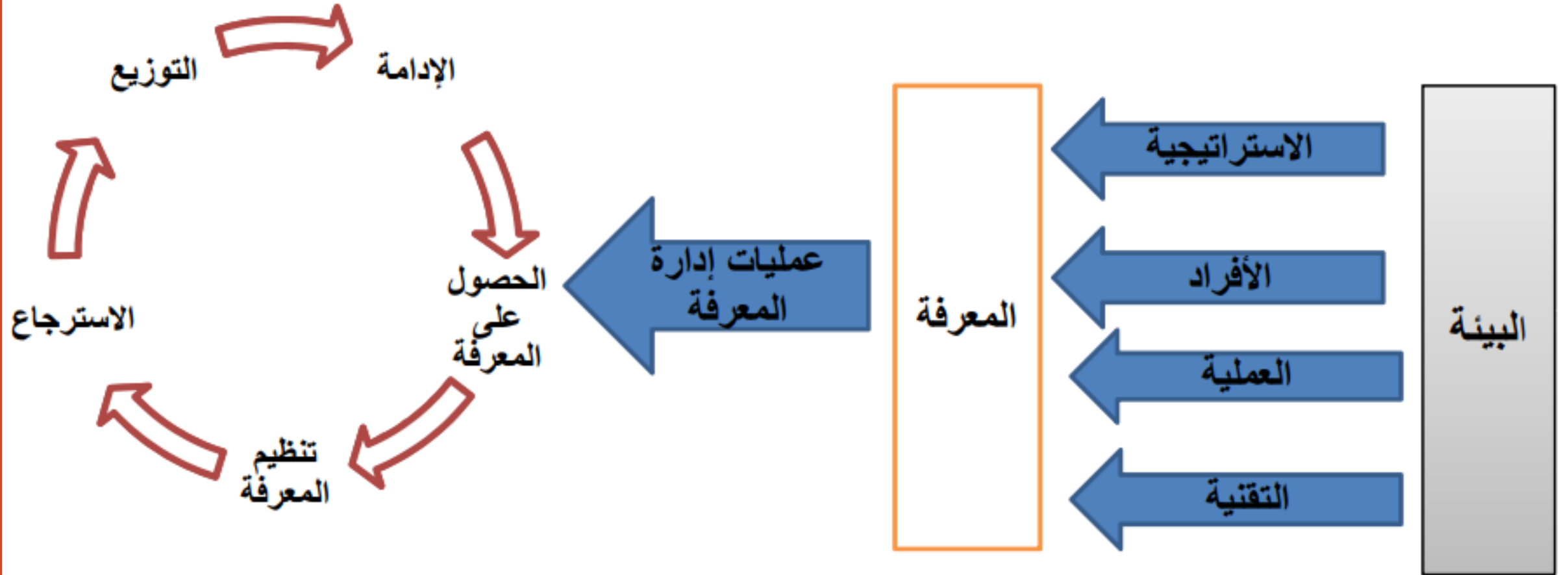


نماذج إدارة المعرفة

نموذج Duffy :

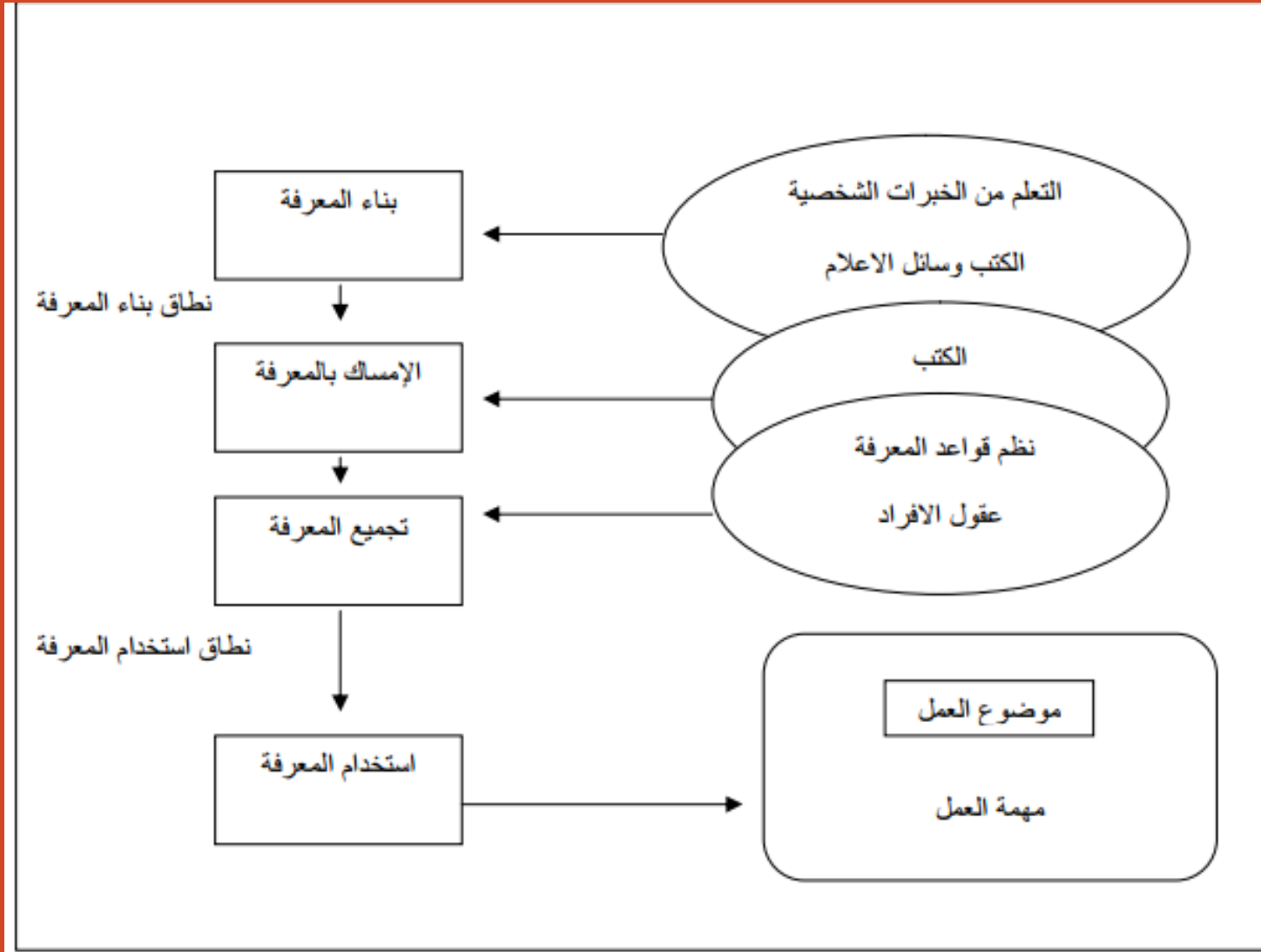
وفق هذا النموذج المعرفة = المعلومات + الطاقة التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية. وباشتراك كل من الاستراتيجية، الأفراد، العمليات والتقنيات، تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل من شأنها انتاج السلع التي تصنع القيمة للمؤسسة.

عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج D

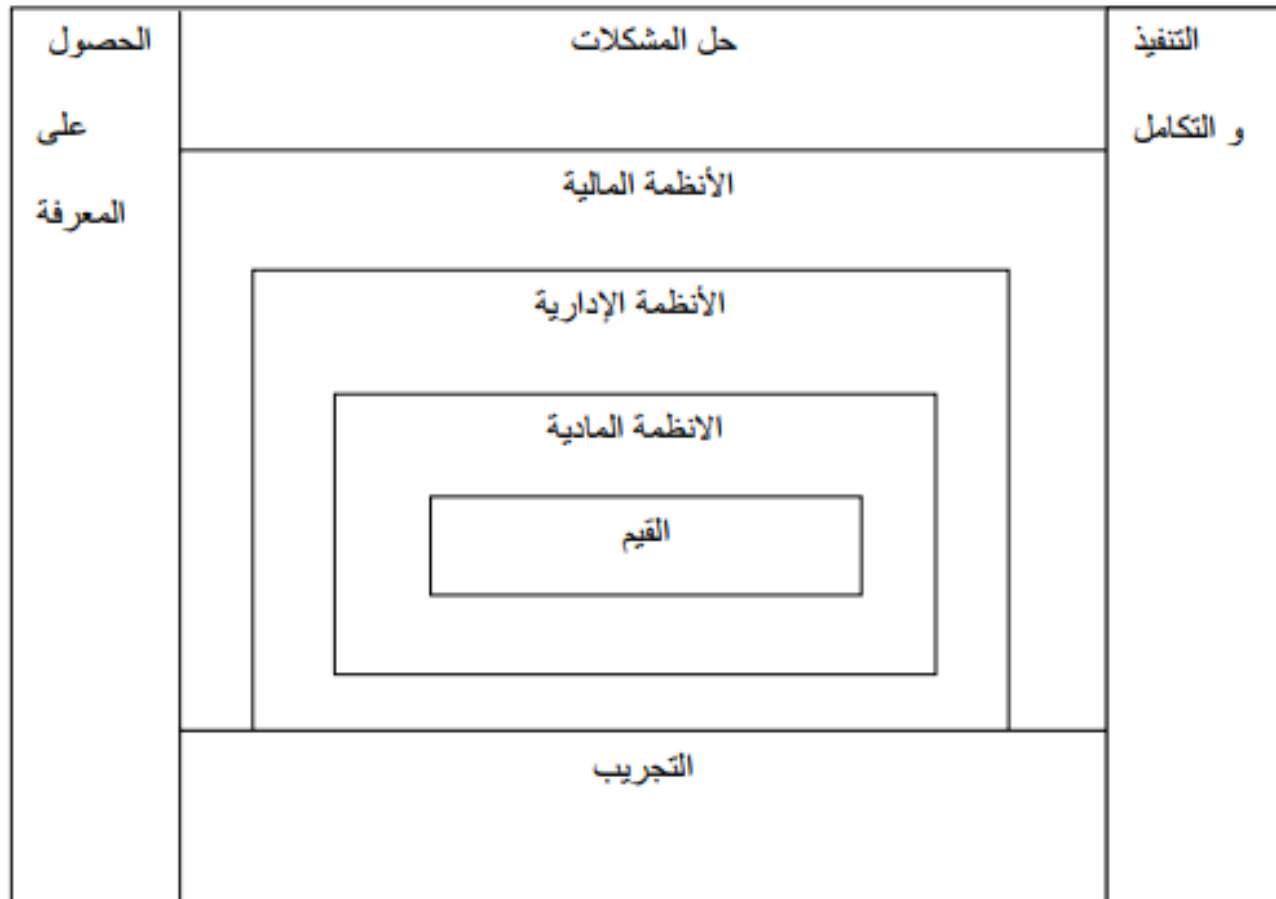


نموذج WIG:

يتكون النموذج من أربعة أهداف رئيسية:



نموذج ليونارد بارتون



نموذج نموذج ليونارد بارتون

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدره جوهريه، وأن المعرفة توجد في أربعة أشكال:

-المعرفة قد تكون في شكل مادي.

-المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية.

-المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين.

- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل، مع معايير السلوك في موقع العمل، أو ما يدعوها الآخرون بالثقافة التنظيمية.

نموذج موئل إدارة المعرفة:

قوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:

القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، أنها الهيكله الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات مؤهل لإدارة المعرفة.

-ثقافة إدارة المعرفة) ما هو المهم (: وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.

-أهداف إدارة المعرفة) ما هو الهدف الأساسي (: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

معايير إدارة المعرفة) ما هو ممكن التحقيق (: وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن... وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

نموذج هوب (hope):

- اقترح هوب نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:
- المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات.
- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.
- تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.
- أنشطة استيراد المعرفة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.

نموذج نونوكا SECT (نقل المعارف)

وهو النموذج الذي طوره نونوكا عام 1995 وجاءت تسميته اختصاراً للعمليات الأربع التي يعتمد عليها النموذج، وهي:

- التنشئة SOCIALIZATION.
- التخرج EXTENSIONALIZATION.
- الترابط COMBINATION.
- التذويب ENTRNALIZATION.

المحاورة

بناء حقل من التفاعل



التخريج (معرفة مفهومة)	التنشئة (معرفة مؤكدة)
التدابير (معرفة نظامية)	التدوير (معرفة تشغيلية)

معرفة ظاهرة



الظاهرة

ترابط المعرفة

معرفة ضمنية

التعلم بواسطة العمل

يتضح من الشكل أن إدارة المعرفة تهدف إلى إيجاد معرفة جيدة على أساس المعرفة الحالية، فمن خلال بناء حقل من التفاعل بين الأفراد يتم تنشئة المعرفة الضمنية بين الأفراد وتأكيدا عن طريق المحاورة ويتم تخريجها إلى معرفة ظاهرة ومفهومة، وبواسطة الترابط بين المعارف الظاهرة يتم الانتقال إلى معرفة نظامية تكون أكثر قابلية على الاستخدام في أعمال المنظمة، وأخيراً من خلال التعلم بواسطة العمل، يتم تدوير المعرفة النظامية الظاهرة وتحويلها إلى معرفة تشغيلية (ضمنية) جديدة في أذهان الأفراد، وهكذا يتصاعد نطاق المعرفة الجديدة ويتسع من خلال العمليات الأربع.

وقد ميز فيرورعام 2004 المعرفة الظاهرة من المعرفة الضمنية بواسطة هذا النموذج من خلال:

- الانتقال من ضمني إلى ضمني (تنشئة).
- الانتقال من ضمني إلى ظاهري (تخريج).
- الانتقال من ضمني إلى ظاهري ظاهري (تراجع).
- الانتقال من ظاهري إلى ضمني (تدوير)