

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية/ الموصل



الحقيبة التعليمية

القسم العلمي: تقنيات إدارة الأعمال

اسم المقرر: إدارة المعرفة

المرحلة / المستوى: الثانية / الثاني

الفصل الدراسي: الثاني

السنة الدراسية: 2024-2025



الجامعة التقنية الش...



معلومات عامة

إدارة المعرفة				اسم المقرر:
تقنيات إدارة الأعمال				القسم:
الكلية التقنية الإدارية/ الموصل				الكلية:
الثانية				المرحلة / المستوى
2025-2024				الفصل الدراسي:
2	عملي	2	نظري	عدد الساعات الاسبوعية:
4				عدد الوحدات الدراسية:
				الرمز:
✓	كلهما	عملي	نظري	نوع المادة
كلا			هل يتوفر نظير للمقرر في الاقسام الاخرى	
				اسم المقرر النظير
				القسم

رمز المقرر النظير	
معلومات تدريسي المادة	
اسم مدرس (مدرسي) المقرر:	اسراء وعداالله قاسم
اللقب العلمي:	أستاذ مساعد
سنة الحصول على اللقب	2020
الشهادة :	ماجستير
سنة الحصول على الشهادة	2009
عدد سنوات الخبرة (تدريس)	15

الوصف العام للمقرر

إن إدارة المعرفة تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المنظمة إذ تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات ومعارف هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة المعرفة فيها.

ويسعى المقرر الى التعريف بالمبادئ والمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة في المنظمات، بما في ذلك دور إدارات الموارد البشرية في التعامل مع الموارد البشرية، والأساليب المستخدمة لتوفير الأفراد الأكفاء، والإبقاء عليهم وتنمية مهاراتهم، وتوفير المناخ المناسب لهم لأداء واجباتهم على أفضل وجه، والقضايا والمشكلات وكيفية التغلب عليها.

الاهداف العامة

- سيتعلم الطالب ماهية إدارة المعرفة فضلا عن مصادر إدارة المعرفة من مصادر داخلية وخارجية وتوضيح عمليات المعرفة تحديد اهم انواع المعرفة
- التعرف على اهم خصائص المعرفة بالنسبة لمنظمات الاعمال
- التعرف مجالات تطبيق المعرفة في المنظمات تنفيذها عمليا
- سيتمكن الطالب من استخدام أنواع المعرفة في مختلف المنظمات العامة منها والخاصة وتنظيمها بالأسلوب العلمي الصحيح وبكفاءة انتاجية عالية.
- تطوير القدرة لدى الطالب على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المعرفة في بيئة الاعمال.
- سيتعرف الطالب على كيفية تعامل المنظمات الرائدة مع مواردها البشرية والاستفادة من تلك التجارب في الحياة العملية

الأهداف الخاصة

- تعرف الطالب على المفاهيم الأساسية الأولية في إدارة المعرفة.
- تعزيز قدرة الطالب على تحليل وتشخيص المشاكل المتعلقة باستراتيجية إدارة المعرفة وكيفية إيجاد الحلول الملائمة لها.
- إلمام الطالب بعمليات إدارة المعرفة في المنظمة.
- إكساب الطالب المعرفة بمفاهيم وطرق وخطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية في المنظمة.
- إلمام الطالب بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة.

الأهداف السلوكية او نواتج التعلم

- تنمية القدرة لدى الطالب على التطبيق الصحيح والفعال لأنواع إدارة المعرفة الضمنية والصريحة.
- اكتساب الطالب خلفية علمية وعملية فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات.
- تهيئة الطالب لممارسة ابعاد إدارة المعرفة في مختلف المنظمات العامة منها والخاصة وتنظيمها بالأسلوب العلمي الصحيح وبكفاءة انتاجية عالية.
- ان يكون الطالب قادراً على ان يشرح محاور إدارة المعرفة المتعلقة بتطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

المتطلبات السابقة

- فهم ومعرفة المبادئ الأساسية للإدارة المعرفة والتعرف على ماهية للإدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة.

ت	تفصيل الهدف السلوكي او مخرج التعليم	آلية التقييم
1	- يفهم الطالب التطور التاريخي والنشأة لمفهوم إدارة المعرفة. - يعرف الطالب العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. - يصف الطالب نتائج مصادر المعرفة. - يتعرف الطالب على أهمية إدارة المعرفة	يستعرض الطالب ويناقش المراحل المختلفة لتطور إدارة المعرفة. يناقش الطالب النتائج العملية الناتجة عن مصادر إدارة المعرفة. (المناقشة اثناء المحاضرة)
2	- يصمم الطالب دورة حياة إدارة المعرفة . - يتعرف الطالب على خصائص المعرفة . - يكون قادرا على تحديد المعلومات بدقة والتجريد	يخطط الطالب ويعد عملية إعادة توليد المعرفة. يعد الطالب اهم خصائص المعرفة من تراكم المعارف (المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)
3	- يتعرف الطالب على خصائص إدارة المعرفة في سوق العمل وكيفية استخدامها في معالجة العجز والفائض في المنظمة. - يصف الطالب المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة	يحصص الطالب أنواع الافراد وتخصصاتهم واعدادهم من واقع مؤسسة فعلية (دراسة حالة). يحدد الطالب في مؤسسات فعلية (امثلة رياضية). (المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)
4	- يحلل الطالب عمليات إدارة المعرفة - يفهم الطالب إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة - يتعرف الطالب على المصادر إدارة المعرفة ويقارن مع واقع الاختيار في مؤسسات الدولة. - يتعرف الطالب على تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة ويطلع على نماذج حقيقية للاختبارات.	تتألف إدارة المعرفة من قاعدة البيانات التي تحتوي على المعلومات، والعلاقات، وتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، ومجموعة من المهارات والقدرات يتذكر الطالب خصائص عملية الاختيار من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأسس ومفاهيم المعرفة يتذكر الطالب إيجابيات وسلبيات كل عملية ويتحاشى

الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقابل. (الاختبارات اليومية والشهرية للطلبة)		
يجب أن يكون الطالب قادراً على بناء نظام تقييم أداء للعاملين يجب أن يعرف الطالب طرائق المختلفة. (المناقشة والحوار بين الطلبة والاختبارات)	• يدرك الطالب كيفية تمثيل المعرفة في هيئة قواعد وكيفية بناء نظم أداء فعالة في المنظمة. • يتمكن الطالب من تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ ، والإدامة، والوصول، والاسترجاع، والمكان	5
يجب إن يكون الطالب قادراً على تعريف تدريب وتأهيل الموارد البشرية يجب أن يحدد الطالب أهمية وأهداف العلية التدريبية يجب أن يدرك الطالب مبادئ وأسس عملية تدريب الموارد البشرية يجب أن يكون الطالب قادراً على تطبيق آليات تصميم وإدارة البرامج التدريبية (تفاعل في الجلسات المتزامنة، والاختبار العملي، والامتحانات)	• يتعرف الطالب على مفهوم تدريب وتأهيل الموارد البشرية كممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية. • يدرك الطالب كل ما يتعلق بإدارة وتنفيذ إدارة المعرفة. • يمتلك الطالب القدرة على تحليل الاحتياجات التدريبية وأيضاً يتمكن من تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي	6
يجب ان يعرف الطالب اهداف المعرفة في المنظمة. (المناقشة والواجبات على منصة Classroom)	• يدرك الطالب أهمية تحديد أهداف المعرفة . • إيجاد الوضوح حول كل من (مجالات عمل المنظمة، المشكلات التي تواجه المنظمة •	7

أساليب التدريس

الاسلوب او الطريقة	مبررات الاختيار
1. أسلوب المحاضرة	توضيح المنطلقات الفلسفية للمفاهيم التي سيتم تدريسها.
2.التعليم التشاركي	توزيع الطلاب في مجموعات، والطلب منهم القيام بمهام معينة.
3.اسلوب النقاش	طرح أسئلة على الطلاب ومشاركتهم في الإجابة عنها.
4.اسلوب دراسة الحالة	عرض حالات دراسية وامثلة عملية حول المهام والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.
5.التعليم الالكتروني والمدمج	استخدام العارض (Data Show) و Classroom(لإيضاح الجوانب الهامة والتواصل مع الطلبة إلكترونياً .
6.عرض أفلام فيديو	تسهيل على الطالب فهم المرتكزات الأساسية للموضوع قيد الدراسة وتذكره وتزيد من القدرة على ربط الموضوعات مع بعضها البعض

الفصل الاول						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس	مقدمة في ادارة المعرفة	العملي	النظري	التوزيع الزمني
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة نقاش عرض فيديو	المقدمة: تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات الى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يُعرف بإقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل) فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - تحديد نشأة وتطور إدارة المعرفة. - يبين المفهوم الحديث لإدارة المعرفة - يحدد أهمية واهداف إدارة المعرفة - يوضح علاقة بين إدارة المعرفة والمعلومات والبيانات . محتوى الفصل: سنتطرق في هذا الفصل الى موضوعات يمكن تقسيمها الى الآتي: - التطور التاريخي لإدارة المعرفة. - ماهية إدارة المعرفة(المفهوم، الأهمية،			

			الأهداف) - العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. - أهمية المعرفة - خصائص المعرفة.			
أسئلة واجوبة عن أهمية المعرفة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data (Show).		العناوين الفرعية التطور التاريخي لادارة المعرفة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة المفهوم إدارة المعرفة	مقدمة في ادارة المعرفة	2 ساعة 3 ساعة	الأسبوع الأول
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض	- النقاش والحوار - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة	عرض تقديمي شرح.	العناوين الفرعية مفهوم إدارة المعرفة أهمية واهداف إدارة المعرفة خصائص إدارة المعرفة	أهمية إدارة المعرفة	2 ساعة 3 ساعة	الأسبوع الثاني
-تقييم دور الطالب في المناقشة الجماعية -عرض واجبات الطلبة وعروضهم	- اشراك الطلاب في مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة	عرض تقديمي شرح مناقشة	العناوين الفرعية أهداف المعرفة ومصادر المعرفة	اهداف المعرفة ومصادرهما	2 ساعة 3 ساعة	الأسبوع الثالث



الفصل الثاني

عنوان الفصل				الوقت		التوزيع الزمني
طرق القياس				العملي	النظري	
	التقنيات	طريقة التدريس	ماهية إدارة المعرفة	المقدمة		

-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	-تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	اهداف الفصل: محتوى الفصل: إن المنظمات المعاصرة أدركت ان المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث ان أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تُستخدم أو أُستُخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن الأفراد العاملين فيها لا يستطيعون إكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك. لذا سعت هذه المنظمات الى إدارة هذا الموجود (المعرفة)، لذلك بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم			
-المحاضرات النظرية المطلوبة للمقرر . - استخدام الوسائل العلمية الحديثة في عرض (data show) المحاضرات -طرح أسئلة على الطلاب ومشاركتهم في الإجابة عنها.	- التغذية الراجعة - تقييم الواجبات والعروض.	العناوين الفرعية مفهوم ادارة المعرفة دورة حياة إدارة المعرفة واهداف إدارة المعرفة ماهية إدارة المعرفة	2 ساعة 3 ساعة	الأسبوع الرابع	

-تقييم المناقشات. -الواجبات العملية.	- النقاش والحوار - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة. -اختيار حالات دراسية عن توصيف الوظائف.	-عرض تقديمي. -شرح. -دراسة حالة	العناوين الفرعية	تحول المعرفة و ماهية ادارة المعرفة	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الخامس
			أبعاد إدارة المعرفة				
			عناصر إدارة المعرفة				
			محاوور إدارة المعرفة				

الفصل الثالث		
عنوان الفصل	الوقت	

التوزيع الزمني	النظري	العملي	عمليات إدارة المعرفة	طريقة التدريس	التقنيات	طرق القياس
			المقدمة إن الأهمية المتزايدة بالمعرفة التي سبق عرضها، ستبقى إدارة المعرفة ولعدة عقود هي الموضوع الأكثر أهمية، إذ تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وهناك مجموعة من المنظمات المعاصرة كان لها السبق والريادية في ممارسة وتبني مفاهيم ومداخل في إدارة المعرفة. أن مجال إدارة المعرفة هو الأكثر إثارة للإهتمام في الوقت الحاضر، لأنه مجال يجتذب المع العقول وأكثرها حيوية. تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة الى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتُمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وإسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الإستخدم.	محاضرة عرض تقديمي شرح مناقشة	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات. -الاختبارات.

			اهداف الفصل: يتوقع من الطالب بعد دراسته لهذه الموضوعات ان يكون قادراً على: - تحديد مفهوم إدارة المعرفة - دورة حياة إدارة المعرفة - أهمية إدارة المعرفة. محتوى الفصل:					
أسئلة واجوبة عن تخطيط الاحتياجات البشرية. -التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة	عرض تقديمي شرح مناقشة	العناوين الفرعية	دورة حياة إدارة المعرفة	دورة حياة ادارة المعرفة	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع السادس
-تقييم دور الطالب في المناقشة الجماعية -الواجبات العملية على Classroom	- اشراك الطلاب فى مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة. -نماذج عملية عن تخطيط الاحتياجات المستقبلية.	عرض تقديمي شرح	العناوين الفرعية	أهمية المعرفة اهداف المعرفة	أهمية ادارة المعرفة واهدافها	3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع السابع



الفصل الرابع

الفصل الرابع				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس		العملي	النظري	التوزيع الزمني
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف					

	إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي فيديوهات				
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	عرض تقديمي فيديوهات شرح		3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الثامن
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	- النقاش والحوار - عرض حالات عملية عن مؤسسات عالمية في موضوع اختيار العاملين.	عرض تقديمي فيديوهات شرح		3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع التاسع

تقييم التقارير المقدمة من قبل الطلبة.	- اشراك الطلاب فى مناقشات جماعية - تكليف الطلاب بعرض موضوعات للمناقشة.	عرض تقديمي فيديوهات شرح						الأسبوع العاشر	2 ساعة	3 ساعة

الفصل الخامس						
				الوقت		عنوان الفصل
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس		العملي	النظري	التوزيع الزمني
- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية	المقدمة:			

أسئلة واجوبة عن تقييم الاداء. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data (Show).	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية	العناوين الفرعية				
-التغذية الراجعة -تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom	- النقاش والحوار - اجراء تقييم عملي لأداء العاملين في مؤسسة مختارة	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية	العناوين الفرعية				

الفصل السادس						
				الوقت		عنوان الفصل
				العملي	النظري	التوزيع الزمني
طرق القياس	التقنيات	طريقة التدريس				

- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات المهمة.	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات					
أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	العناوين الفرعية		3 ساعة	2 ساعة	الأسبوع الثالث عشر
-التغذية الراجعة	- النقاش والحوار	محاضرة	العناوين الفرعية مفهوم التنمية الإدارية.	التنمية الادارية			



الأسبوع الرابع عشر	2 ساعة	3 ساعة		الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية. الأساليب المستخدمة في التنمية الإدارية.	عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	-مشاهدة فيديو توضيحي عن تنمية المديرين..	-تقييم الواجبات والعروض التي يرفعها الطالب على منصة Classroom
-----------------------	--------	--------	--	---	--	---	---

الفصل السابع

الفصل السابع						
عنوان الفصل		الوقت		التوزيع الزمني		
		النظري	العملي	طريقة التدريس	التقنيات	طرق القياس
				-	محاضرة عرض تقديمي حالات دراسية فيديوهات	- تقييم الواجبات - تقييم المناقشات
					-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show). -استخدام اللوح الأبيض لتوضيح وكتابة الملاحظات	

أسئلة واجوبة عن الاستقطاب ومصادره. عمل اختبار يومي للطلبة.	-الإلقاء وطرح الأسئلة بهدف إشراك الطلبة. -استخدام العارض (Data Show).	محاضرة مناقشة حالات دراسية			2 ساعة	3 ساعة

المحتوى العلمي

خارطة القياس المعتمدة

عدد الفقرات	الأهداف السلوكية					الأهمية النسبية	عناوين الفصول	المحتوى التعليمي
	التقييم	التحليل	التطبيق	الفهم	المعرفة			
	%40		%30	%30	النسبة			
11	5		2	4		25	نشأة وتطور المعرفة	الفصل الأول
8	3		3	2		50	ماهية إدارة المعرفة	الفصل الثاني
7	2		3	2		25	عمليات إدارة المعرفة	الفصل الثالث
								الفصل الرابع
								الفصل الخامس
								الفصل السادس
								الفصل السابع
%50	20		15	15		100		المجموع

المحتويات

رقم المحاضرة:	الاولى
عنوان المحاضرة:	التطور التاريخي لإدارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية الإدارية / موصل.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بنشأة إدارة المعرفة وتطورها. 2-تعريف الطالب بمفهوم إدارة المعرفة 3-تعريف الطالب العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يفهم الطالب التطور التاريخي لمفهوم إدارة المعرفة 2-يعرف الطالب مضامين إدارة المعرفة 3-يصف الطالب نوع العلاقة بين البيانات وإدارة المعرفة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني.
المهارات المكتسبة	1-إدراك الأهمية التاريخية لإدارة المعرفة. 2-المعرفة نشأة وتطور إدارة المعرفة
طرق القياس المعتمدة	1-يستعرض الطالب ويناقش المراحل المختلفة لتطور إدارة المعرفة. 2-يناقش الطالب الفرق بين مصادر المعرفة(المناقشة اثناء المحاضرة)

الاسئلة القبليه

السؤال الأول: : أملئ الفراغات التالية بما يناسبها :

1_ هناك ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة أساسية _____ و_____ و_____.

2_ محاور إدارة المعرفة _____ و_____ و_____ و_____.

3 _ من خصائص المعرفة _____ و _____ و _____.

4 _ مصادر المعرفة هي _____ و _____.

السؤال الثاني: ضح (صح او خطأ) امام العبارات الاتية:

- 1 _ البيانات: هي مادة خام أو أولية وحقائق مجردة وغير منتظمة ومستقلة عن بعضها.
- 2 - المعرفة: هي مجموعة من المفاهيم والمعاني والمعتقدات والتصورات الفكرية .
- 3 -المعلومات: هي البيانات التي تمت معالجتها عن طريق تصنيفها وتحليلها.
- 4 - يُعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة.

المحاضرة الأولى

مقدمة في إدارة المعرفة

تمهيد

1-التطور التاريخي لإدارة المعرفة

2-مفهوم إدارة المعرفة.

3- العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

الفصل الأول

نشأة وتطور التاريخي لإدارة المعرفة المعرفة

تنامى دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات

الى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يُعرف بإقتصاد المعرفة (Knowledge

Economy) والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال

القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل) فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها. ان تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس، وضع تحديات أمام منظمات الأعمال للبحث في أفضل السبل لإدارتها فضلاً عن أنها حركت الأساس الحقيقي لكيفية تكون المنظمة وتطورها ونضجها، إذ أن هذه التحولات تشير الى الطريقة التي تنفذ بها الأعمال.

أسهمت المعرفة في تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلاً من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ. ولتزايد إدراك أهمية المعرفة تحفز عدد من الباحثين لدراساتها محاولين التأطير الفكري لها، وذلك بالإستناد على مداخل واستراتيجيات ونماذج وعمليات لإدارتها. وقد حظيت المعرفة بالكثير من الإهتمام، لذلك يحتاج الإنسان إلى المعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، وعليه نجدها أضحت إحدى عناصر الإنتاج في الاقتصاد الجديد، ذلك الاقتصاد المعرفي أو القائم على المعرفة، وبموجب ذلك تشكل المعرفة نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة الذي يتجدد ليواكب التطور باستمرار، إذ أن التطور الحاصل كان منصة لإنطلاق ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها. وبموجب ذلك أصبحت ثورة إدارة المعرفة الظاهرة التي خطفت اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حالياً. فالمعرفة أصبحت اليوم محوراً لتحولات في جوانب عديدة، من تلك التحولات توجه المجتمعات والمنظمات المعاصرة حول العالم نحو المعرفة والإرتكاز عليها .

مفهوم المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالإستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، وبعد أن أدركت المنظمات أن نجاحها يعتمد أساساً على معرفتها بوصفها أهم مورد تمتلكه، الأمر الذي أدى الى المشاركة بها وزيادة قيمتها فتم وضع نماذج ومداخل وإستراتيجيات لها.

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لإتخاذ فعل محدد، ويعود هذا الفعل الى مهارات وقدرات فكرية وإدراكية لحل مشكلة محددة، كما ان المعرفة هي أحد موجودات المنظمة، إذ يُعبر عنها بصيغة معرفة - كيف (Know - How) أو بصيغة معرفة - لماذا (Know - Why) وتكون المعرفة أكثر أهمية من الموجودات المادية.

كما تُعد المعرفة بأنها رأس مال فكري وقيمة مضافة بالنسبة لإدارة المنظمات المعاصرة فضلاً عن ذلك تُمثل المعرفة إمتداد وتراكم المعلومات وتصورات ذهنية لدى الأفراد العاملين في المنظمة. لذلك فأن تحديد العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل فالمعرفة هي معلومات مفهومة قُدرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.

لذلك يُمكن تعريف المعرفة حسب وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين وعلى النحو الآتي:

- المعرفة: هي البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والإرشادات والأفكار والتي يتم تطبيقها لحل مشكلة معينة .
- المعرفة: هي معلومات مُنظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة ومحللة ومطبقة.
- المعرفة: هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية، وهي قابلة للإستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها.
- المعرفة: هي كل شيء ضمني أو ظاهري (صريح) يتحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لإتخاذ قرارات ناجحة.

-المعرفة: هي مجموعة من المفاهيم والمعاني والمعتقدات والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الانسان (الفرنيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به.

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

يُمكن توضيح الاختلاف بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة وعلى النحو الآتي:

البيانات: هي مادة خام أو أولية وحقائق مجردة وغير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل أرقام أو كلمات، وتكون غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

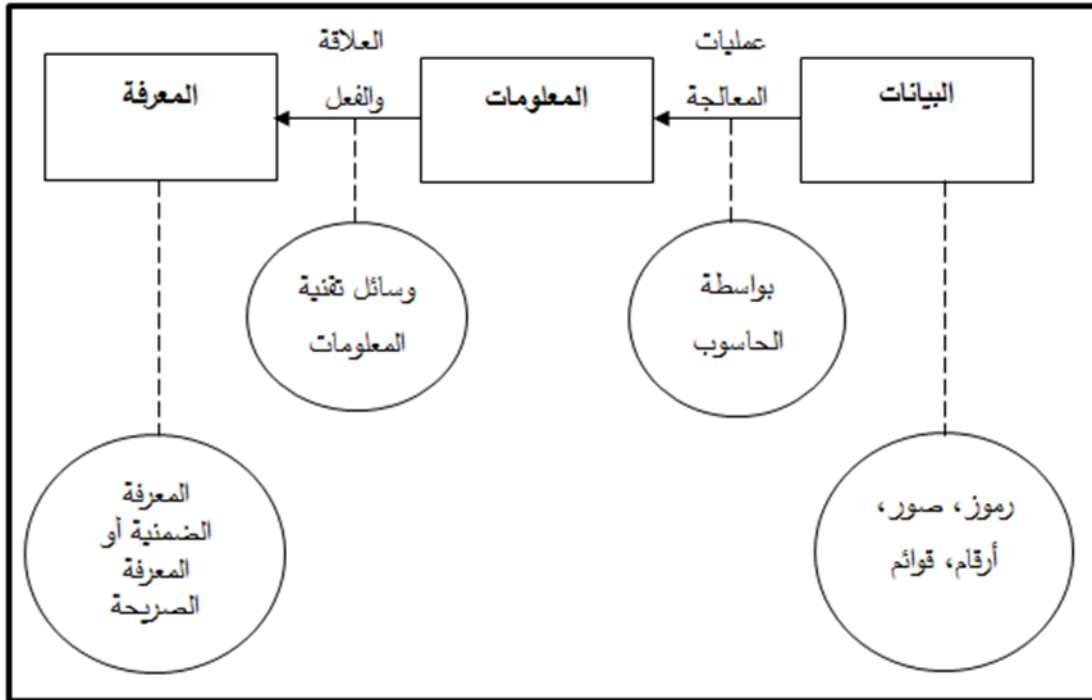
المعلومات: هي البيانات التي تمت معالجتها عن طريق تصنيفها وتحليلها وتنظيمها بشكل يسمح استخدامها والاستفادة منها، حيث أصبحت ذات معنى .

المعرفة هي عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة والتي تُكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال محدد، وضمن ظروف وبيئة مختلفة.

بناءً على ما سبق يتضح اختلاف المعرفة عن كل من البيانات والمعلومات، فالبيانات تتصف بكونها ذات طبيعة خام وبدون قرينة أو سياق، فهي توجد على أي شكل سواء أكان قابلاً للإستخدام أم لا، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها باستخدام جهاز الحاسوب بحيث تكون هذه المعلومات منظمة ومرتبطة ومفهومة للمستخدم (المدير أو

صانع القرار) أو أي شخص أو جهة تتعامل معها كما ان المعرفة تُعد معلومات تمتزج مع الفهم والقدرة ومتمركزة في عقول الناس (الأفراد) وأذهانهم، فالمعرفة تولد القابلية على التنبؤ من خلال الإطلاع والتشخيص فالمدير الناجح هو الذي يمتلك معرفة تجعله قادراً على اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة إذ يُمكن القول بأنَّ المعرفة تقود إلى دعم اتخاذ القرارين ما يُميز المعرفة عن المعلومات أنها ديناميكية معتمدة على الأفراد، وضمنية ويجب إعادة تكوينها، وهي تستلهم معانيها من الأفراد. اما المعلومات فهي بصفة عامة

ساكنة ومستقلة عن الأفراويدُمكن تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل (1) التالي.



الشكل (1)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

الأسئلة البعدية

السؤال الأول: املا الفراغات الآتية بما يناسبها من كلمات أو جمل:

- 1- أسهمت _____ في تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلاً من المداخل التقليدية.
- 2- كما تُعد المعرفة بأنها _____ وقيمة مضافة بالنسبة لإدارة المنظمات المعاصرة.
- 3- _____ هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات

السؤال الثاني: ما المقصود بإدارة المعرفة ؟ موضحاً أهم أنواع المعرفة .

السؤال الثالث: تكلم عن العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثانية
عنوان المحاضرة:	أهمية إدارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الأعمال/كلية التقنية الإدارية/ موصل.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم إدارة المعرفة. 2-استعراض اهمية إدارة المعرفة 3- خصائص إدارة المعرفة.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-تعريف الطالب بمفهوم إدارة المعرفة 2-يتعرف الطالب على خصائص إدارة المعرفة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات عملية لمنظمات رائدة

المهارات المكتسبة	1- إدراك الأهمية الفلسفية . 2- المعرفة بكيفية تحقيق الكفاءة والعدالة في التعامل مع المورد البشري.
طرق القياس المعتمدة	1- تكليف الطلبة بعرض موضوعات للمناقشة 2- يناقش الطالب النتائج العملية الناتجة عن سوء اختيار المورد البشري. (المناقشة اثناء المحاضرة والاختبارات اليومية وتقييم الواجبات والعروض)

الاسئلة القبلية

السؤال الأول: املئ الفراغات التالية بما يناسبه :

- 1- تبرز _____ لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها.
- 2- وصف وتفسير وفهم الظواهر في مجال اختصاص تلك المعرفة هي _____.
- 3- تغيير وتحسين ومراجعة كل الأوضاع القائمة -----

السؤال الثاني: ناقش من وجهة نظرك أهمية الإدارة المعرفة.

السؤال الثالث: ما هي خصائص إدارة المعرفة ؟

أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تُشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة (الاقتصاد المبني على المعرفة)، والذي بات يُعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة وعلى النحو الآتي :

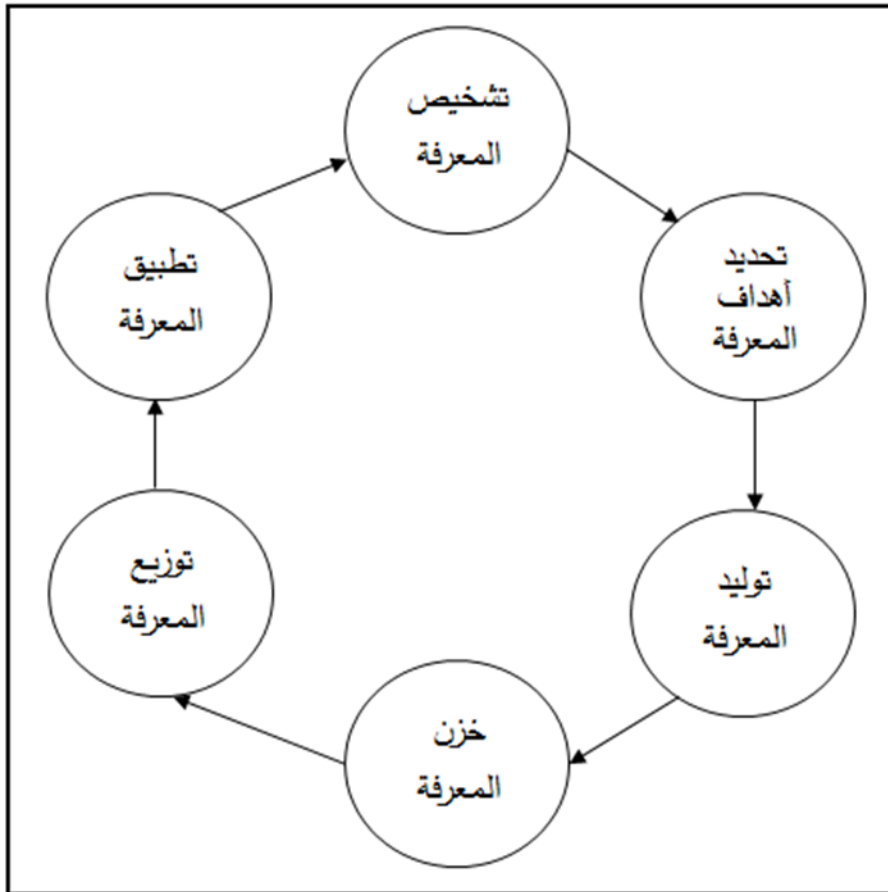
- 1_ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2_ اتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3_ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تُحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4_ يُمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5_ توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6_ تُعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7_ تحرك الأساس الحقيقي لكيفية إنشاء أو تكوين المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها لاحقاً.
- 8_ المعرفة أصبحت الأساس للحصول على الميزة التنافسية وإدامتها.
- 9_ المعرفة قيمة مستمرة يُسهم استعمالها في تحسين مهارات العاملين الفكرية من خلال زيادة المعلومات والحصول على المعرفة .

خصائص المعرفة

- للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشبعت خصائصها تبعاً لإختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون، لذلك يُمكن تحديد خصائص المعرفة على النحو الآتي :
- 1_ التراكمية: فالمعرفة تبقى صحيحة وذات قيمة في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أنَّ المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
 - 2_ التنظيم: فالمعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
 - 3_ البحث عن الأسباب: فالتسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان (الفرد) إلى البحث والتعليل لكل شيء، والى معرفة أسباب الظواهر، لان ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
 - 4_ الشمولية واليقين: فشمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتفاهها، واليقينية لا تعني أنَّ المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
 - 5_ الدقة والتجريد: فالدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.
 - 6_ اللاملموسية القياسية: تعني ان المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذلك يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة (المستندة) على المعرفة.

7_ الذاتية والموضوعية: فهي ذات لأنها مخزونة قبل كل شيء في عقل و ذهن الفرد نفسه، وفي الوقت ذاته تُعد موضوعاً عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في الكتب والوثائق والأوساط الالكترونية المختلفة.

8- متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص الى آخر: تعني إمكانية وجودها عدداً لا نهائياً من المرات دون الحاجة الى إعادة إنتاجها من جديد، ومع ذلك قد يتوجه الطلب الى محاولة إعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكاليف إضافية ربما في صورة اخرى لتحقيق أهداف إقتصادية معينة للمنظمة مثل خفض الكلفة أو تقليص الوقت اللازم للإنتاج.



المحاضرة الرابعة عشر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

عوامل نجاح إدارة المعرفة

يُمكن تحديد عوامل نجاح إدارة المعرفة في المنظمة، وعلى النحو الآتي:

- 1- الابتكار وتأكيد فرص التعلم المستمر للأفراد.
- 2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، وتأكيدهما بصورة دائمة.

4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

5- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.

6- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

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

إستراتيجيات إدارة المعرفة

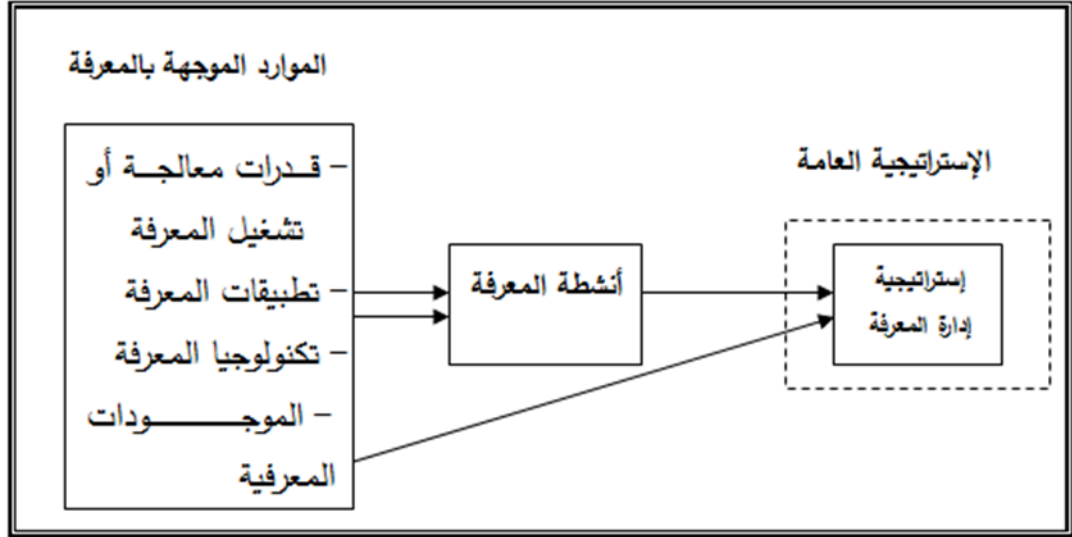
إن إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها، أي أن الإدارة المعرفية هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من المنظمة، لذلك فإن المنظمات المعاصرة هي المنظمات التي تُعد المعرفة مورداً أساسياً وموجوداً رئيساً من موجودات المنظمة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، من أجل ذلك فإن هذه المنظمات لا بد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في توليد المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة.

بناءً على ما سبق، يُمكن تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة وعلى النحو الآتي:

- إستراتيجية إدارة المعرفة: هي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها بإدارة معارفها بشكل يحقق أعلى منفعة منها من خلال تحديد الأدوات والعمليات وتهيئة البنية التحتية التقنية والتنظيمية اللازمة لإدارة المعرفة، فضلاً عن تحقيق الموائمة بين الإستراتيجية العامة وأهداف المنظمة.

صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

يجب أن تدرك المنظمات أن إستراتيجية إدارة المعرفة فيها ترتبط ليس بموجوداتها المعرفية وحسب، بل كذلك بقدرات معالجة المعرفة فيها، فضلاً عن توجيه صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال تحليل الموجودات المعرفية الحالية والمحتملة، فإنها بحاجة للقيام بتحليل التطبيقات الممكنة والتكنولوجيات التي يُمكن تبنيها للعمل في إطار تلك الموجودات، ويُمكن أن يُتبع هذا التحليل لقدرات معالجة المعرفة الصيغة أو الشكل المستخدم من الموجودات المعرفية، وهنا يُمكن تصنيف القدرات إلى: قدرات جوهرية، قدرات متقدمة، وقدرات إبداعية لأغراض استيعاب قدرات تشغيل المعرفة وفهمها قياساً بالمنافسين الآخرين، ومن خلال التحليل البيئي (SWOT القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strong Weakness Opportunities Threat) تكون المنظمة بحاجة للتأكد بشكل أكثر من ازدياد قدرات معالجة أو تشغيل المعرفة لديها في مجالات محددة مثل استيعاب المعرفة تطبيقات جديدة يُمكن تطبيقها عن طريق المصادر الخارجية. والشكل (6) يوضح إستراتيجية إدارة المعرفة



أنواع استراتيجية إدارة المعرفة

لقد أصبح معروفاً في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، لذلك سعت المنظمات المعاصرة ان توظف هذين النوعين (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) من خلال التبنّي لإستراتيجيتين متميزتين، وعلى النحو الآتي:

1- الاستراتيجية الشخصية: تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية، وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة. وهذه الإستراتيجية تسمى أيضاً نموذج شبكة المعرفة لا ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

2- استراتيجية الترميز: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والنقل والتقاسم، ويُمكن تحويلها بسهولة إلى قاعدة معرفة قياسية، ويُمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على العاملين جميعهم من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة. كما أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية في المنظمة يعتمد بدرجة أساسية على طريقة

المنظمة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهؤلاء الزبائن، وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم المنظمة، كما تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بنموذج مستودع المعرفة الذي يعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المنظمة وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

الخطوات الأساسية لإستراتيجية إدارة المعرفة

تشمل هذه العملية ست خطوات أساسية يتم من خلالها تخطيط عمل إستراتيجية إدارة المعرفة، والتي يُمكن تحديدها على النحو الآتي:

1- تحديد حالة العمل.

2- تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة ضمن محتوى الحالة.

3- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة الأكثر أهمية ضمن محتوى حالة العمل.

4- تحليل مجالات المعرفة.

5- تقييم مجالات المعرفة من ناحية البراعة والتصنيف والانتشار.

6- تخطيط عمل إدارة المعرفة.

1- تحديد حالة العمل: تستهدف هذه الخطوة وصف خصائص حالة العمل وبيان حدودها وبيئتها، وللحصول على فهم صحيح عن حالة العمل يجب جمع معلومات عن إستراتيجية العمل والتحديات التي تواجهها، فضلاً عن الاتجاهات والتطورات المهمة في البيئة.

2- تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة ضمن محتوى الحالة: تستهدف هذه الخطوة تمييز مجالات المعرفة ذات العلاقة بحالة العمل، إذ أن العديد من المناقشات تركز على الاختلاف بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة والحكمة، فضلاً عن استخدام تقنيات مختلفة لتمييز مجالات المعرفة.

3- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة الأكثر أهمية ضمن محتوى حالة العمل: إن المعلومات في هذه الخطوة يجب أن تُجمع حول الأداء الحالي المتعلق بهذه المؤشرات، إذ تكون هذه المؤشرات ذات تأثير في السوق، وتوجه زبون ومدى تعلقه بالمنتج، على سبيل المثال تحديد مقدار رضا الزبون، وكيف يؤثر ذلك على النواحي المالية للمنظمة.

4- تحليل مجالات المعرفة: إن التأثير الحالي والتأثير المستقبلي على مؤشرات الأداء الرئيسة أثناء هذه الخطوة يجب أن يتم الاتفاق أولاً من قبل الأفراد لتقييم التأثير المستقبلي لمجالات المعرفة لمدة (1- 3 سنوات أو أكثر). ويتم طرح تساؤلين عن كل مجال معرفة:

* ما هو التأثير الحالي لمجال المعرفة على مؤشرات الأداء المختارة؟

* ما التأثير المتوقع لمجال المعرفة في المستقبل؟

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثالثة
عنوان المحاضرة:	أهداف المعرفة ومصادر المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الأعمال/كلية تقنية الإدارية /موصل.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب باهداف إدارة المعرفة. 2- تعريف الطالب بمصادر المعرفة.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على الأهداف الخاصة بإدارة المعرفة 2-يتعرف الطالب على اهم مصادر المعرفة.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات عملية لمنظمات رائدة.
المهارات المكتسبة	1-إدراك الفرق بين اهداف إدارة المعرفة ومصادرها؟ 2-المعرفة بالمهارات المطلوبة والمعارف للموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة.
طرق القياس المعتمدة	(المناقشة اثناء المحاضرة والاختبارات اليومية وتقييم الواجبات والعروض)

المحاضرة الثالثة : أهداف المعرفة ومصادر المعرفة

أهداف المعرفة

يُمكن تحديد أهداف المعرفة وعلى النحو الآتي:

- 1 _ وصف وتفسير وفهم الظواهر في مجال اختصاص تلك المعرفة.
- 2 _ التوقع بما سيحدث في المستقبل قبل حدوثه، إذ أن الظواهر الحالية قد تم تحديدها وتحليلها واستيعابها.

_ 3 السيطرة والتحكم في مجمل الأحداث المرتقبة لمنفعة الأشخاص (الأفراد) والمنظمة.

_ 4 تغيير وتحسين ومراجعة كل الأوضاع القائمة .

مصادر المعرفة

يُعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، إذ أن الذكاء والتعلم والخبرة عوامل تُحدد حدود المعرفة للأفراد. لذلك تتكون المعرفة في المنظمة من مصدرين هما:

أولاً: المصادر الخارجية.

ثانياً: المصادر الداخلية.

_ 1 المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات وشبكة الانترنت وشبكات المنظمة الالكترونية الاكسرانت والانترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والمجهزون والزبائن والجامعات وغيرها، وتُعد البيئة المصدر الخارجي للمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على إكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرتهم الإدراكية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

يوجد العديد من المصادر الخارجية التي يُمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها: الزبون الذي يُعد المصدر المتجدد للمعرفة التي تطور المنتجات، المجهزون الذين هم مصدر المعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها في منتجات المنظمة، والشركاء الذين هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفقر إليه المنظمة من معرفة وخبرات.

_ 2 المصادر الداخلية :

هي تلك المصادر التي تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية هي الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية والحوار والعمليات الداخلية وقدرات الأفراد عبر الذكاء والمهارة والخبرة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. لذلك يُمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاثة فئات كمصدر داخلي للمعرفة وعلى النحو الآتي :

أ- إستراتيجيو المعرفة: هم المسؤولون عن الاهتمام بالمعرفة والأشياء، أي الاهتمام بالسؤال لماذا؟ فضلاً عن ذلك أنهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية. وهم الذين يأخذون الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري، والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة وخارج المنظمة بوصف المعرفة في توليدها وتقاسمها هي السلاح

الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى. إن إستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم المنظمة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي وليس على أساس منتجاتها وعملياتها كما كان يجري في السابق.

ب- خبراء المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كشئ، أي المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة السبب، وعن معرفة كيف. إذ إنّ هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي، وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وتوليدها، وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة. وهي من تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة، وهي جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد المعرفة.

ج- عاملو المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد للحصول على المعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، ويتميز أفراد هذه الفئة بالمعرفة، فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم خبراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.

الأسئلة البعيدة

السؤال الأول : تكلم عن اهم مصادر المعرفة.

السؤال الثاني : وضح اهداف إدارة المعرفة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الرابعة
عنوان المحاضرة:	
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/الكلية التقنية الإدارية موصل.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم تحليل الوظائف. 2-استعراض علاقة تحليل الوظائف بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. 3-تعريف الطالب بطرق التغلب على المشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية اجراء عملية تحليل الوظائف. 2-يكون قادرا على تحديد المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف.
المهارات المكتسبة	1-إدراك إجراءات عملية تحليل الوظائف. 2-المعرفة بالمشكلات التي تواجه عملية تحليل الوظائف وطرق التغلب عليها.
طرق القياس المعتمدة	(المناقشة اثناء المحاضرة وتقييم الواجبات والعروض)

الأسئلة القبلية

السؤال الاول: ناقش التداخل بين مصادر واهداف المعرفة .

المحاضرة الرابعة

هرم المعرفة وانواع المعرفة

هرم المعرفة

إن هرم المعرفة يُمثل شكل هرمي يصور المعرفة التي تُبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً الى الحكمة التي تُشكل بدورها رأس الهرم، وقد اختلفت الآراء حول التفصيلات الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم.

يبدأ هرم المعرفة من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشمل الحقائق، والصور والرموز والأرقام غير المفسرة (أي دون سياق واضح وبالتالي تكون بلا معنى)، يلي ذلك (المعلومات) التي تمثل البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى وسياق واضح، والتي يُمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة (تُسهّم في دعم عملية صنع القرارات الإدارية لحل مشكلة محددة) ، وذلك بعد ان تم تشكيلها وتصنيفها وتأطيرها. يلي ذلك (المعرفة) في المستوى الثالث من مستويات الهرم، إذ تشمل على المعلومات والخبرات والمبادئ والقيم، لذلك يتمكن الأفراد في المنظمة من إيجاد معنى للبيانات وبالتالي توليد المعلومات وعند هذا المستوى الثالث، يتمكن الأفراد من التعامل بذكاء مع المعلومات وتلخيصها يؤدي الى المعرفة، وفي هذه الحالة يكمن وصف المعرفة بأنها تبصرات مشتقة من المعلومات والبيانات التي يُمكن العمل بموجبها، والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة. وأخيراً عند قمة الهرم تكون (الحكمة) التي تُمثل خلود المعرفة وخلاصتها. والشكل (2) يوضح هرم المعرفة.

أنواع المعرفة

يُحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعاً لإختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن إختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين فيما يتعلق بتحديد أنواع المعرفة. لذلك يُمكن تحديد أنواع المعرفة على النحو الآتي:

1-المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge هي المعرفة المخزنة في عقول وأذهان الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، كما أنها معرفة تشير الى المهارات التي يصعب نقلها و تخزينها لأنها موجودة في عقول الأفراد.

2- المعرفة الصريحة (المعرفة الظاهرة) Explicit Knowledge: هي المعرفة التي يُمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، والتي يُمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين تخزينها، والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والمستندات الخاصة بالمنظمة والوثائق والكتب والمجلات وغيرها.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الخامسة
عنوان المحاضرة:	تحول المعرفة و ماهية ادارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية التقنية الادارية.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بمفهوم تحول المعرفة. 2-استعراض ابرز ماهية إدارة المعرفة..
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية يمكن تحول المعرفة. 2-يكون قادرا على تحديد ماهية إدارة المعرفة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني.
المهارات المكتسبة	1-يعد الطالب وصفا متكاملا عن إدارة المعرفة 2-يحصّر الطالب أنواع الافراد وتخصصاتهم واعدادهم والمعارف التي يمتلكونها
طرق القياس المعتمدة	(تقييم الواجبات والتقارير المرفوعة على منصة Classroom)

تحول المعرفة

إن عملية تحول المعرفة تركز أساساً على أنواع المعرفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) تتلخص الفكرة الجوهرية بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة الجديدة، إذ توجد من أربع خانات تمثل كل واحدة منها عملية من العمليات الأساسية للتحول المعرفي.

يُمكن توضيح عمليات تحول المعرفة وعلى النحو الآتي:

1_ التنشئة الاجتماعية (Socialization S)

تعني تحول المعرفة الضمنية التي يملكها فرد إلى معرفة ضمنية جديدة يمتلكها مجموعة من الأفراد في المنظمة، من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد في بيئة العمل بين الأفراد أو بين الأفراد والزبائن أو المجهزين، أو أي جهة تتعامل مع المنظمة.

2_ التجسيد (Externalization E)

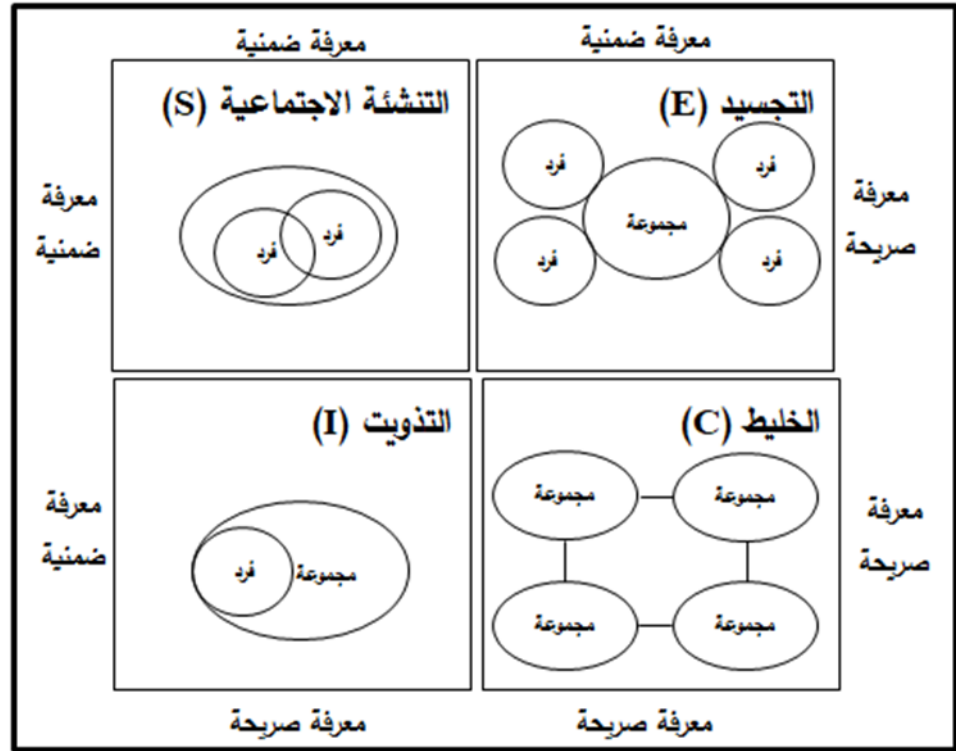
تحول المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وعلى مستوى الفرد إلى مجموعة، ويُعد التجسيد العملية الثانية ضمن عمليات تحول المعرفة، إذ أن التجسيد هو عملية جوهرية في كونها تجعل المعرفة الضمنية صريحة، وتأخذ اتجاهين: الأول يتمثل في التعبير اللفظي الواضح من الفرد للمعرفة الضمنية المتمثلة بالأفكار والصور والأمثلة، والثاني يتمثل في انتزاع المعرفة الضمنية من الآخرين مثل الزبائن أو الخبراء وترجمتها إلى شكل مفهوم من المعرفة الصريحة، وتُعد المحاور وسيلة فعالة ومهمة في كلا الاتجاهين ضمن عملية التجسيد، وتتم المحاور من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد والجماعات (أي وجهاً لوجه) وبذلك يتشارك الأفراد العاملين فيما بينهم قناعاتهم، ويتعلمون كيفية صياغة طريقة تفكيرهم بأفضل شكل وذلك عن طريق التغذية العكسية التي يكونها الفرد في عقله.

3- الخليط (Combination C)

تعني تحول المعرفة الصريحة المكتوبة (المرمزة) إلى حزم أو تكوينات معرفية رمزية من المعرفة الصريحة المكتوبة أيضاً، وتتطلب عمليات التحول إلى المعرفة الصريحة وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة.

4- التدويت (Internalization I)

تحول المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية وعلى مستوى مجموعة إلى فرد، إذ أن تحول المعرفة من مجموعة ما إلى فرد، يتطلب من الفرد أن يكون قادراً على الاعتراف شخصياً بالمعرفة داخل المنظمة، فالتعلم المستمر وجمع خبرة الفرد الخاصة به من خلال (التعلم بالعمل) سوف يدعم عمليات التدويت، أي أنه يتم التحول هنا من خلال تكرار أداء المهمة وعن طريق استخدام إرشادات، وأدلة، والقصص التي يتم تداولها شفويّاً قدر الإمكان ويتم التحول بصيغة نماذج فكرية وهو ما يُعرف بالأسلوب الفني. والشكل (3) يوضح تحول المعرفة



المحتويات

السادسة	رقم المحاضرة:
ماهية إدارة المعرفة و دورة حياة ادارة المعرفة	عنوان المحاضرة:
اسراء وعدالله قاسم	اسم المدرس:
طالبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية الإدارية /موصل.	الفئة المستهدفة :
1-تعريف الطالب بماهية إدارة المعرفة.	الهدف العام من المحاضرة :
2-تعريف الطالب بدورة حياة إدارة المعرفة	

الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على ماهية إدارة المعرفة. 2-يطلع الطالب على دورة حياة إدارة المعرفة .
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يصف الطالب دورة حياة إدارة المعرفة.
طرق القياس المعتمدة	(تقييم الواجبات والتقارير المرفوعة على منصة (Classroom

المحاضرة السادسة ماهية إدارة المعرفة و دورة حياة ادارة المعرفة

ماهية إدارة المعرفة

مقدمة

إن المنظمات المعاصرة أدركت ان المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث ان أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تُستخدم أو أُستُخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن الأفراد العاملين فيها لا يستطيعون إكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك. لذا سعت هذه المنظمات الى إدارة هذا الموجود (المعرفة)، لذلك بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، وذلك لإدراك المنظمات ان المعرفة بدون ممارسة فعل (الإدارة) ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج الى الكشف عنها وتشخيصها، والى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلاً عن حاجتها الى التمثيل بصور منطقية لإظهار ما تحويه من معاني ودلالات، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة.

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادية في ممارسة وتبني مفاهيم ومداخل في إدارة المعرفة. ان مجال إدارة المعرفة هو الأكثر إثارة للاهتمام في الوقت الحاضر، لأنه مجال يجتذب العقول الناضجة وأكثرها حيوية، ويستحوذ على أكبر الاستثمارات بيئة الأعمال.

تضمنت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات وتحولات جذرية تتجسد في المنافسة العالمية، والدينامية المتسارعة وغيرها، ولعل نجاح المنظمات في مواجهة هذه التحديات التي فاقت الكثير من التوقعات، مما يتطلب توافر قدرات إبداعية مستندة إلى التعلم، لغرض الحصول على معرفة جديدة وإظهار التفرد في

الإبداع بوصفها قدرة استراتيجية حاسمة لنجاح المنظمات المعاصرة واستمرارها، ولتحقيق رؤية أكثر شمولية لمضامين المعرفة وإدارتها، وبهدف الوصول إلى فهم أفضل وعلى نحو شامل ينبغي فهم كيفية عمل المنظمة بما في ذلك هيكلها، وثقافتها، والعلاقات الداخلية والخارجية، وشبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، بوصفها عوامل رئيسية في تشخيص الطريقة الأفضل لإدارة المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تختلف من حيث طبيعتها ووظائفها وأهدافها عن وظائف المنظمة الأخرى، فإدارة المعرفة من حيث طبيعتها لا تدير نشاطات ملموسة وواضحة دائماً كما الحال في الموارد المالية، والموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والتسويق. كما لا يوجد وضوح كافٍ لوظائفها مقارنة بوضوح النشاطات والعمليات التي تتولاها الإدارات التقليدية المسؤولة عن المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة. كما أن إدارة المعرفة تكون مظلة شاملة تتسع لكل نشاطات استقطاب المعرفة وتخزينها وإعادة إنتاجها والمشاركة بها أو نشرها داخل المنظمة وبين الأفراد العاملين وفرق العمل، وبصرف النظر عن المستوى الإداري والمجال الوظيفي، لذلك نجد لهذه الإدارة تكويناً جزئياً خاصاً، وذلك لكونها مكوناً من مكونات كل إدارة ووظيفة داخل المنظمة.

إن هذه الطبيعة المعقدة المتحولة لإدارة المعرفة جاءت نتيجة حاجتها إلى تراكم الكم والنوع من المعارف والخبرات الموجودة في الوظائف الأساسية للمنظمة وإدارتها. كما أن إدارة المعرفة في المنظمة هي أولاً وقبل كل شيء إدارة للمعرفة التنظيمية، أي إدارة كل أصول المعرفة وكل ما تملكه من موارد إنسانية وفكرية ومن طاقات وقدرات خلاقة.

إن إدارة المعرفة هي إدارة للمعنى والمعزى، للخبرات والتجارب، لأصول المعرفة ولرأس المال الفكري، ولمخزون خبرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وفي علاقتهم بالزبائن والمجهزين وغيرهم من أطراف التعامل مع المنظمة. إن هذا يعني أن إدارة المعرفة لا تشبه الإدارات الأخرى، وأن وظيفتها تختلف من حيث الجوهر والمضمون عن الوظائف الأخرى لأسباب كثيرة يقف في مقدمتها أن استقطاب المعرفة وتخزينها وإنتاجها هي نشاطات موجودة بصورة أو بأخرى في نشاطات ووظائف المنظمة، وفي مختلف إداراتها الوظيفية. غير أن المشكلة الحقيقية التي تعانيها هذه الإدارات الوظيفية هي غياب العمل المنهجي المنظم والمبتكر لإدارة أصول المعرفة واستثمارها ضمن مجالات نشاطاتها الرئيسية، ومن ثم غياب الرؤية الاستراتيجية المتكاملة لإدارة أصول المعرفة الموجودة التي يمكن استقطابها على مستوى المنظمة ككل، لذلك فإن ما تحتاج إليه إدارة المعرفة هو العمل المنهجي المتكامل لكل المجالات الوظيفية وكل مكونات المنظمة، والهادف إلى رسم خريطة معرفية للمنظمة وتحديد أصولها واستثمار رأس مالها المعرفي.

لذلك يُمكن تعريف إدارة المعرفة حسب وجهة بعض الكتاب والباحثين وعلى النحو الآتي:

-إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات وإتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في دعم عملية صنع القرارات الإدارية في المنظمة.

-إدارة المعرفة: هي عملية إستخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين أو إنشاء قاعدة المعرفة في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

-إدارة المعرفة: هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق أهداف المنظمة الموضوعية.

-إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها الأفراد في المنظمة، وذلك لإكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على الأنشطة والوظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

دورة حياة إدارة المعرفة Knowledge Management Life Cycle

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة وجود منهجية لتحديد تلك المعرفة وتوليدها وإكتسابها ونشرها، بقصد تحقيق الفوائد المرجوة من إمتلاك المعرفة، والمتمثلة بالحصول على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة تساعد في تحقيق أهدافها في بيئة الأعمال التنافسية بإستمرار، ويحدد الشكل (4) دورة حياة إدارة المعرفة الذي يصف الكيفية التي يُمكن بها للمنظمة الحصول على المعرفة واستخدامها والتعلم من أجل إعادة توليد المعرفة من جديد.

بناءً على ما سبق، تتألف إدارة المعرفة من قاعدة البيانات التي تحتوي على المعلومات، والعلاقات، وتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للإتصالات، ومجموعة من المهارات والقدرات، ومعرفة – كيف (Know – How) العملية، والإستجابة للبيئة، والذكاء التنظيمي. كما تُعد عمليات الحصول على المعرفة والتعلم، والمساهمة مراحل تكتيكية بطبيعتها، تحركها التهديدات والفرص في البيئة التي تعمل بها المنظمة، والتي ينتج عنها الاستخدام اليومي للمعرفة للإستجابة لهذه التهديدات والفرص. أما عمليات التقييم والبناء والإدامة والتجريد هي مراحل استراتيجية بطبيعتها، ناجمة عن التحولات في بيئة الأعمال، حيث تركز هذه العمليات على مطابقة رأس المال الفكري للمتطلبات الاستراتيجية للمنظمات على المدى الطويل. كما تسعى المنظمات لإيجاد المعلومات والبيانات التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية لحل المشكلات التي تواجه إدارة المنظمة.

إن التحدي الذي يواجه إدارة المنظمات المعاصرة اليوم لا يتمثل بقلة المعلومات، وإنما في القدرة على التعامل بشكل فعال مع الحجم الهائل من البيانات والمعلومات التي يُمكن الحصول عليها، إذ حققت تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات) خطوات كبيرة في توفير فرص الحصول على كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، والتي ولدت مشكلة الإفراط في المعلومات (الإغراق بالمعلومات)، فتصبح الحاجة ماسة في هذه العملية الى عملية التدقيق في الحجم الواسع للمحتوى، وتحديد قيمة المعرفة، ويساعد عمال المعرفة المنظمات في إدارة هذه المعرفة بكفاءة وفاعلية، إذ تتضمن هذه العملية فهم إحتياجات المستفيد (المدير أو صانع القرار) أو الفرد بشكل جيد من أجل تطابق المعلومات مع تلك الإحتياجات، وهذا ينطوي على تشخيص مكان وجود مصادر المعرفة، وإمكانية الحصول عليها .

وبالمقابل، ينبغي على المنظمات المعاصرة عدم الإبقاء على الأصول الفكرية، إذ لم تُعد تولد قيمة مضافة، وذلك لأنها قد تصبح كلفة زائدة تتحملها المنظمات. كما تحتاج المنظمات في هذه العملية الى دراسة رأس المال الفكري من حيث الموارد المطلوب الحفاظ عليها وتحسينها، وهذا ينطوي على فهم لماذا ومتى وأين وكيف يتم تجريد أجزاء من قاعدة المعرفة رسمياً. ومن الأمثلة على تجريد المحتوى المعرفي، برامج التدريب، واستبدال أو تحسين التكنولوجيات، وإنهاء الشراكات وغيرها.

تتطلب إدارة المعرفة التخطيط الهادف لكل شكل من أشكال التجرد، ويعني ذلك ان القرار الذي سيتخذ هو خيار استراتيجي، لذلك ينبغي على المنظمات ترك المعرفة غير الضرورية، فضلاً عن وضع

العمليات المناسبة للتفرقة بين أشكال المعرفة (أنواع المعرفة) التي يُمكن الإستفادة منها أو التي ليست ذات فائدة، إذ تعمل المعرفة على إستنزاف الموارد التي يُمكن تحويلها الى قيمة.

الأسئلة البعيدة:

السؤال الأول: ناقش التحول الى إدارة المعرفة.

السؤال الثاني: من خلال دراستك لموضوع إدارة المعرفة وضح ما المقصود بها وماهي انواعها ؟

السؤال الثالث: وضح بالرسم دورة حياة إدارة المعرفة .

المحتويات

رقم المحاضرة:	السابعة
عنوان المحاضرة:	أهمية ادارة المعرفة وأهدافها
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية ادارية
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بأهمية إدارة المعرفة 2-تعريف الطالب باهداف إدارة المعرفة.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب بأهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات. 2-يكون قادرا على اهداف إدارة المعرفة.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب الحاجة للمعارف والمهارات في الموارد البشرية في مؤسسة فعلية (دراسة حالة).

(المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية)	
(تقييم دور الطالب في المناقشات الجماعية والواجبات العملية على منصة Classroom)	طرق القياس المعتمدة

المحاضرة السابعة أهمية ادارة المعرفة وأهدافها

أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تزداد بشكل يومي نتيجة التطورات الحديثة في مختلف المجالات العلمية، وهي تُسهم في تطوير التراكم المعرفي في ظل التطور في بيئة الأعمال واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات، واتساع استخدام الشبكات الإلكترونية مما سهل من انتشار المعرفة وتبادلها داخل المنظمة وخارجها، لذلك يُمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة وعلى النحو الآتي:

- 1- إن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بإتجاه تحقيق أهدافها.
 - 2- إن إدارة المعرفة تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء التنظيمي المستند على الخبرة والمعرفة، والعمل على تحسينه.
 - 3- إن إدارة المعرفة تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - 4- إن إدارة المعرفة تُعد أداة المنظمة الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري، من خلال الوصول الى المعرفة المتولدة بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - 5- إن إدارة المعرفة تُعد أداة تحفيز للمنظمة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة وملائمة تُسهم بتحقيق أهداف المنظمة.
 - 6- إن إدارة المعرفة تُسهم بتحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - 7- إن إدارة المعرفة توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة عبر مساهمتها بتمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة بطرح سلع وخدمات جديدة.
 - 8- إن إدارة المعرفة تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - 9- إن إدارة المعرفة تُسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- أهداف إدارة المعرفة
- يُمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة على النحو الآتي:

- 1- توليد المعرفة اللازمة والكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية (تحويل المعرفة) وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة الى كل الأطراف ذات العلاقة.
- 2- أسس المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- 3- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- 5- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- 6- السعي الى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق إدارة المعرفة.
- 7- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد العاملين على المشاركة بالمعرفة في المنظمة.
- 8- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تُسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثامنة
عنوان المحاضرة:	ابعاد إدارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية الادارية.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب على ابعاد إدارة المعرفة
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب كيفية تحديد البعد الأفضل من ابعاد إدارة المعرفة 2-يكون قادرا على تحديد أي من الابعاد اكثر فاعلية بالنسبة للمنظمة.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني.

4- عرض حالات فيديو عن المقابلات.	
5- التعليم الالكتروني والمدمج.	
(المناقشة اثناء المحاضرة والواجبات العملية) -يمكن الطالب من تحديد الابعاد الأكثر تأثير في إدارة المعرفة.	المهارات المكتسبة
(الاختبارات اليومية والواجبات العملية)	طرق القياس المعتمدة

المحاضرة الثامنة أبعاد إدارة المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة أساسية، ويُمكن تحديدها على النحو الآتي:

أولاً: البُعد التكنولوجي.

ثانياً: البُعد التنظيمي واللوجستي.

ثالثاً: البُعد الاجتماعي.

1- البُعد التكنولوجي: تسعى إدارة المنظمة حسب البُعد التكنولوجي الى التميز من خلال إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وتوظيفها بشكل يتلائم مع إدارة المعرفة، ومن الأمثلة على البُعد التكنولوجي، محركات البحث وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على معالجة مشكلات المتعلقة بإدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

2- البُعد التنظيمي واللوجستي: يُعبر البُعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها، ويتعلق هذا البُعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية للمنظمة.

3- البُعد الاجتماعي: يركز البُعد الاجتماعي على تقاسم المعرفة (التشارك بالمعرفة) بين الأفراد، وبناء الجماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.

الأسئلة البعيدة

السؤال الثاني: ما هي ابعاد إدارة المعرفة؟

السؤال الثالث: أي بعد أكثر فاعلية؟ ولماذا؟

المحتويات

رقم المحاضرة:	التاسعة
عنوان المحاضرة:	عناصر ادارة المعرفة ومحاور إدارة المعرفة ومداخل ادارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية الإدارية .
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب باهم عناصر إدارة المعرفة 2-استعراض محاور إدارة المعرفة. 3_ تعريف الطالب بمداخل إدارة المعرفة.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب بمحاور إدارة المعرفة 2-يتعرف الطالب على المداخل إدارة المعرفة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات فيديو عن المقابلات. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب المحاور التي تمر إدارة المعرفة 2-يتعرف الطالب على مداخل والعناصر لادارة المعرفة.
طرق القياس المعتمدة	((الاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة))

المحاضرة التاسعة عناصر ادارة المعرفة ومحاور إدارة المعرفة ومداخل ادارة المعرفة
عناصر إدارة المعرفة

يُمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1-التعاون: يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إذ أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية إيجاد المعرفة (تكوين المعرفة، إنشاء المعرفة) من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات والشعب والأقسام وعبر المستويات الإدارية في المنظمة.

2-الثقة: تعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد فيما بينهم على مستوى النوايا والسلوك، إذ أن الثقة يُمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3-التعلم: هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد الذين يكون لديهم (القدرة والإستعداد) لإستخدام تلك المعرفة لدعم عملية صنع القرارات، وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة أو بالتأثير على الآخرين، وان التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير قدرات ومهارات وإمكانات الأفراد، وبالشكل الذي يؤهلهم لأخذ دور أكثر فاعلية في عملية إيجاد المعرفة (تكوين المعرفة).

4-المركزية: تشير الى تركيز صلاحيات عملية إتخاذ القرار والرقابة لدى الإدارة العليا في المنظمة، لذلك فأن إيجاد المعرفة يحتاج الى لا مركزية عالية.

5-الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد والتعليمات الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية إتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، إذ أن الحصول على المعرفة (إيجاد المعرفة) يحتاج الى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6-الخبرة الواسعة والعميقة: يعني ذلك ان خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

7-تسهيلات ودعم تكنولوجيا المعلومات: تعني مستوى التسهيلات التي يُمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات) لدعم إدارة المعرفة، إذ أن تكنولوجيا المعلومات تكون عنصر حاسم في عملية إيجاد المعرفة.

8-الابداع التنظيمي: هو القدرة على تكوين القيمة لمنتجات المنظمة (السلع والخدمات)، أو الأفكار أو الإجراءات المفيدة عبر ما يبتكره الأفراد العاملين الذين يعملون معاً، إذ يكون لإدارة المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة.

محاور إدارة المعرفة

يُمكن تحديد محاور إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1-محور البنى التحتية والتوظيف: إن هذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، فضلاً عن السعي الى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، بالإضافة الى توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

2-محور الوظائف العملية: إن هذا المحور يتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها.

3-محور التحكم والرقابة: إن هذا المحور يتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالإتجاه الذي يُعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها.

4-محور الفهم والإدراك: إن هذا المحور يهتم بفهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي Knowledge Leverage الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة الى السوق من منتجات (سلع وخدمات) وفي التكنولوجيا المستخدمة وفي الإجراءات والقواعد والتعليمات وغيرها.

مداخل إدارة المعرفة

إن تنوع مداخل إدارة المعرفة يعود أساساً الى اختلاف وجهات النظر لدى الكتاب والباحثين الى المعرفة، فضلاً عن طبيعة عمل المنظمة ومجالها، إذ أن لكل منظمة نظرة خاصة الى المعرفة، لذلك يُمكن تحديد ثلاثة مداخل أساسية لإدارة المعرفة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مدخل الرافعة.

ثانياً: مدخل التوليفة.

ثالثاً: المدخل الابتكاري.

1-مدخل الرافعة: هو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة الصريحة، ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير القدرات والإمكانات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل:

القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: تتضمن أنشطة وعمليات جمع البيانات ومعالجتها وتوفير المعلومات بالوقت والنوعية والكمية المناسبة، وأخذت هذه القدرة تتزايد باستمرار بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات.

التشبيك الفائق: هو السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل المنظمة وخارجها، وهو المقياس لكيفية عمل جهاز الحاسوب والأجهزة الملحقة به في الاتصالات وتقاسم المعرفة بينها بدون تدخل أي طرف بشري.

برمجيات التطبيق: هي البرمجيات التي تستخدم في المنظمة لغرض نمذجة المهام المتعلقة بالأعمال الإدارية والانتاج والعمليات والشؤون المالية والمحاسبية وغيرها.

2-مدخل التوليفة: يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة بأنواعها (الضمنية والصريحة) من أجل إيجاد توليفات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، ويُعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة (كإدارة) قائمة على التوثيق وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإيجاد المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يُعد مدخل التوليفة هو الأقرب الى مدخل التحسين المستمر على المعرفة .

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة بإستخدامات مختلفة، إذ أن هذا المدخل يرتكز على المعرفة نفسها، إلا أنه يُعدل عليها بهدف استخدامها من جديد، إذ يتم نقل المعرفة الحالية الى مجال اخر، أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

3-المدخل الابتكاري: ان هذا المدخل يقوم على إيجاد معرفة جديدة، مثل براءات اختراع جديدة، أو حقوق مؤلفين، وحسب هذا المدخل يعتبر إدارة المعرفة أكثر من عملية لتنظيم المعلومات وفق آليات وأساليب وأدوات معرفية محددة لغرض إيجاد معرفة جديدة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	العاشره
عنوان المحاضرة:	العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/الكلية التقنية الادارية.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بإدارة المعلومات 2-يتمكن الطالب من معرفة المفاوضات في عرض العمل.
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على إدارة المعلومات. 2-يتعرف الطالب على أهمية إدارة المعلومات بالمنظمة.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-عرض حالات فيديو عن المقابلات. 5- التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يحدد الطالب أهمية إدارة المعلومات .
طرق القياس المعتمدة	(الاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها لعقود عمل واقعية)

المحاضرة العاشرة العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

إن إدارة المعلومات تُمثل إدارة لكل الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تعمل على توصيل المعلومات للمستفيد (المدير أو صانع القرار)، فضلاً عن توفير الأمان والسرية للمعلومات ونقلها لمن يحتاج إليها و تخزينها بقاعدة بيانات نظام المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها من قبل المستفيد، إذ أن إدارة المعلومات عملية تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات) في معالجة (البيانات) وتوفير المعلومات بالوقت والكلفة المناسبة، واستخدام هذه المعلومات بكفاءة وفعالية لمساعدة إدارة المنظمة أو المدير أو صانع القرار أو الأفراد العاملين في تحقيق أهدافهم.

كما أن إدارة المعلومات تتعلق أساساً بوجود نظم المعلومات في المنظمة، والتي تعمل على جمع البيانات من مصادرها المختلفة (البيئة الداخلية والخارجية) ومعالجتها وتوفير المعلومات وتوصيلها للأطراف المستفيدة منها في المنظمة، فضلاً عن ذلك فإنها تشمل مهارات وقدرات وإمكانات المتخصصين في مجال المعلومات، لذلك تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة، بحيث أن المعرفة هي حصيلة المزاوجة بين المعلومات واستيعابها والخبرات والمهارات التي لدى الفرد، إذ يؤدي ذلك إلى تحسين القدرات العلمية المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك فتحتاج لعمليات يشارك الأفراد العاملين بها، وتساعد في استخدام المعرفة المتاحة وانسيابها للآخرين، وتشجيع استخدام معرفة جديدة والمشاركة بها، وتحفيز الابداع لدى الأفراد بشكل مستمر.

العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة أسم الدلالة الشامل لكل روافد المعرفة والتكنولوجيا ونظريات التعلم والإدراك والذكاء، التي تصب في حقل إدارة المعرفة، لذلك تُعد نظم إدارة المعرفة بُعداً أساسياً من أبعاد إدارة المعرفة، ووجهاً مهماً من الأوجه المرئية (الملموسة) لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في نشاطات الأعمال المختلفة، وهي تشير إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة من حيث تخزينها واسترجاعها وتوزيعها، بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية بهذه المعرفة داخل Expert المنظمة، ومع بيئتها الخارجية. ومن الأدوات والتقنيات المستخدمة في نظم إدارة المعرفة على سبيل المثال: النظم الخبيرة ، إلى جانب الشبكات الالكترونية مثل شبكة Fuzzy Logic ، والمنطق المصيب Neural Networks ، والشبكات العصبية Systems الانترنت، والشبكة الالكترونية الداخلية للمنظمة (الانترانت)، والشبكة الالكترونية الخارجية للمنظمة (الاكسترانت) والأنماط والأنواع الأخرى من الشبكات. كما يتم ربط الشبكات الالكترونية بتقنيات البحث الذكي عن المعلومات والمعرفة مثل الوكيل الذكي ، وقواعد البيانات Data Warehouses ، ومستودعات البيانات Data Mining ، والتنقيب عن البيانات Intelligent Agent ، و Object Relational Data Bases العلائقية الشبكية.

كما أن لإدارة المعرفة أبعاداً سلوكية وثقافية وتنظيمية إلا أن كفاءة عمل إدارة المعرفة وفعاليتها تعتمد على عاملين هما، الأول: البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات الموجودة في المنظمة، والثاني: نظم إدارة المعرفة وصناعة المعرفة (رأس المال الفكري) من الأفراد في المنظمة، لذلك يُمكن القول أن تطبيق نظم المعلومات الإدارية وتطويرها لدعم إدارة المعرفة، إذ يجب أن يُوجه نحو الدراسة والتحليل لأنماط المعرفة التي يحتاج إليها المستفيد (المدير أو صانع القرار)، فضلاً عن متطلبات تنفيذ استراتيجية الأعمال الشاملة في المنظمة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الحادية عشر
عنوان المحاضرة:	خارطة إدارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية ادارية.
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب خارطة إدارة المعرفة. 2-يتمكن الطالب من الاجراءات التفصيلية لتلك الخارطة.

الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1- يدرك الطالب كيفية إدارة أداء العاملين وكيفية بناء نظم أداء فعالة في المنظمة. 2- يتمكن الطالب من تحليل مدى فعالية أنظمة الأداء المعمول بها في المنظمات.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1- الشرح بأسلوب المحاضرة. 2- أسلوب النقاش. 3- التعليم التعاوني. 4- التعليم الإلكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1- يحدد الطالب إجراءات عملية تقييم الاداء. 2- يكون الطالب قادرا على بناء خارطة لادارة المعرفة.
طرق القياس المعتمدة	(الاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)

خارطة المعرفة

إن خارطة المعرفة تُمثل العرض المرئي للمعرفة التي يتم الحصول والإستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تُمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفوء بين الأفراد، ومن ثم التعلم من قبل الأفراد لخارطة المعرفة، إذ تتضمن خارطة المعرفة بعض النصوص، والسرد القصصي، والرسومات، والنماذج، والأرقلللك فأن خرائط المعرفة يُمكن ان تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية داخل المنظمة.

إن خارطة المعرفة توضح الفجوات في الأداء المعرفي الحالي والتخطيط المنشود المتعلق بالحصول على المعرفة، لذلك فأن معالجة هذه الفجوات يتطلب من إدارة المنظمة رسم (خريطة المعرفة) للتعرف على المعرفة فيها، إذ تقوم بتقدير فجوة المعرفة بإتباع خطوات منها:

- 1_ تعريف وتخطيط العمليات والأنشطة الجوهرية للمعرفة المطلوبة.
- 2_ تحديد أنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة المدى.
- 3_ تحديد موجودات المعرفة الحالية وبيان المستغل منها، ويتم بعد ذلك الإستعانة بأدوات ونظم إدارة المعرفة لتقليل (تقليص) تلك الفجوات

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف خارطة المعرفة على النحو الآتي:

خارطة المعرفة: هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية التي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، والتي تركز على نوع المعرفة التي تقوم بنشرها أو المشاركة بها عبر تقسيم المعرفة الى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط متعلقة بموارد المعرفة التي تعكس البيئة الأساسية للمعرفة في المنظمة.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثانية عشر
عنوان المحاضرة:	عمليات ادارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية التقنية الادارية
الهدف العام من المحاضرة :	1-تعريف الطالب بعمليات إدارة المعرفة. 2-يتمكن الطالب من معرفة المشكلات التي تواجه عملية إدارة المعرفة
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-تعريف الطالب بعمليات إدارة المعرفة.
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يكون الطالب قادرا على تجاوز المشكلات التي تواجه عملية إدارة المعرفة.
طرق القياس المعتمدة	(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)

المحاضرة الثانية عشر عمليات ادارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة مقدمة

إن الأهمية المتزايدة بالمعرفة التي سبق عرضها، ستبقى إدارة المعرفة ولعدة عقود هي الموضوع الأكثر أهمية، إذ تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً، وهناك مجموعة من المنظمات المعاصرة كان لها السبق والريادية في ممارسة وتبني مفاهيم ومداخل في إدارة المعرفة. أن مجال إدارة المعرفة هو الأكثر إثارة للاهتمام في الوقت الحاضر، لأنه مجال يجتذب المعنوقول وأكثرها حيوية.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة الى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتُمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وإسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الإستخدام، وفي هذا الصدد لابد من الإشارة الى ان المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج الى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا أهتم أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد أختلف الكتاب والباحثين في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وان كان أغلبهم أشار الى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

يجب الإهتمام بدورة الحياة الكاملة لإدارة المعرفة والمتمثلة بعمليات الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية، وتصنيفها، وتقييمها، وتخزينها، وإتاحة الوصول إليها والإستفادة منها، وتحسينها، وحذفها أو التخلص منها عندما تصبح عديمة الفائدة.

عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد إتفاق تام بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، إذ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمدخل دراستها، لذلك سيتم الإعتماد على ستة عمليات لإدارة المعرفة لكونها الأشمل من بين كل النماذج، لا سيما ان عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم إعتباطاً مصادفة، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، لذلك يُمكن تحديد عمليات إدارة المعرفة الجوهرية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تشخيص المعرفة.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة.

ثالثاً: توليد المعرفة.

رابعاً: خزن المعرفة.

خامساً: توزيع المعرفة.

سادساً: تطبيق المعرفة.

1-تشخيص المعرفة: تُعد عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عمليات التشخيص (معرفة أو تحديد) أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يُمكن تحديد الفجوة، إذ ان عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو إكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأفراد العاملين الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتُعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، ومن الأساليب أو الإجراءات أو الطرائق المتبعة في عملية تشخيص المعرفة هي:

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 والمستندات التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة على هيئة قواعد.

تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تستخدم في تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث ان نظم معالجة المعرفة تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل المعرفة عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتُعد الشبكات الدلالية احدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك.

تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: تستخدم عادةً في تحويل العبارات اللغوية الى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، ان تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يُسهل عملية استنساخ المعرفة.

ان دور النماذج أو الأساليب أو الطرائق المتبعة في عملية تشخيص المعرفة تتمثل بأسر المعرفة من قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة بدءً من القصص (النماذج الشفوية) والمخططات (نماذج الصور) والجداول (النماذج الكمية). لذلك تُعد عملية تشخيص المعرفة مفتاح عمليات إدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2-تحديد أهداف المعرفة: أدركت المنظمات المعاصرة ان المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً ان لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تُعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق، كما ان إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة منها:

- تحسين العمليات.
- إيجاد الوضوح حول كل من (مجالات عمل المنظمة، المشكلات التي تواجه المنظمة).
- تسهيل الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

إن الجانب المهم في تحديد أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية الواسعة وتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن تنتبه

منظمات الأعمال الى كلفة إدارة المعرفة والعوائد المترتبة على إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تبدأ دائماً بالأهداف ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتطبيق ومرنة ومنطقية.

3- توليد المعرفة: تشتمل عملية توليد المعرفة في المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة للمنظمة. كما أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد، وأن الطريقة المألوفة في إدارة المعرفة هي تكوين المعرفة من المعلومات، وأن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والإتصال، وعملية إكتساب المعرفة تتم بالإعتماد على البحث والتطوير، فضلاً عن ذلك هناك العديد من العمليات التي تشير الى (توليد المعرفة) أو الحصول على المعرفة، ولكن بأساليب وأدوات وطرائق وإجراءات مختلفة، ويُمكن توضيحها على النحو الآتي:

أسر المعرفة.

شراء المعرفة.

إبتكار المعرفة.

إكتشاف المعرفة.

إمتصاص المعرفة.

إكتساب المعرفة أو الإستحواذ على المعرفة.

إن الأسر يشير الى الحصول على المعرفة الضمنية في عقول وأذهان الأفراد المبدعين، اما الشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الإستخدام والتوظيف، ويشير الإبتكار الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، وغير مستنسخة. في حين يشير الإكتشاف الى تحديد المعرفة المتوافرة. اما الإمتصاص يشير الى القدرة على الفهم والإستيعاب للمعرفة الصريحة، بينما يكون الإكتساب أو الإستحواذ بالإعتماد على البحث والتطوير، وذلك من خلال الجهد البشري بتوليد المعرفة، بالإضافة الى تأثير أبعاد المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في عمليات توليدها، فضلاً عن الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

إن المنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، إذ أن توليد المعرفة يؤدي الى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع باتجاه عملية توسيع المعرفة، وهي على النحو الآتي:

تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة.

تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي.

4- خزن المعرفة: هي تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ ، والإدامة، والوصول، والاسترجاع، والمكان. قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في إكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لفقدائها سواء بالنسيان أو بتعثر سبل الوصول إليها، وبسبب ذلك فإن خزن المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار الى هذا العنصر غالباً بأسم الذاكرة التنظيمية وهو اصطلاح يشير الى خزن وحفظ رأس المال الفكري، فهو يتضمن المعرفة التي يعمل بموجبها الأفراد، فضلاً عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة، ولضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمنظمة في المستقبل وعدم فقدانها، لابد من حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للإسترجاع والإستفادة في أي وقت

وتحت أي ظرف، ولهذا الغرض ينبغي على إدارة المعرفة تأسيس الذاكرة التنظيمية، لذلك يوجد نوعين من وحدات الخزن هي:

أ- الخزن التعاقبي: يستخدم الشريط الممغنط لخزن المعرفة التراكمية.

ب- الخزن للوصول المباشر: يستخدم القرص الممغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة مع ضرورة وجود قاعدة للمعرفة وتحديد مقدار الجزء المفتوح من تلك القاعدة. إن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على القيمة البعيدة للمعرفة، لذا يجب إدامة قاعدة المعرفة.

5- توزيع المعرفة: إن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالإستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذلك سعت المنظمات الى تشجيع عملية توزيع المعرفة. كما يتم توزيع المعرفة (نشر المعرفة) بعد توليدها وخزنها على الأفراد الذين يحتاجونها داخل المنظمة. وتختلف عملية توزيع المعرفة بحسب المنظمات ودرجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهذا تتدرج عملية التوزيع (النشر) من النشر المكتوب على الورق، أو عن طريق الاجتماعات اللقاءات والحوارات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إلى النشر عن طريق شبكات الحاسوب، إذ تشير العملية الأخيرة ضمناً إلى نشر المعرفة الصريحة، وفي الوقت الذي يكون طابع الاتصالات واللقاءات بين الأفراد وسيلة من وسائل نقل المعرفة، فضلاً عن ذلك يتم توزيع المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة عن طريق أساليب التدريب والحوار، كما يُمكن نشر المعرفة عن طريق الوثائق والسجلات والأجهزة والمعدات الحديثة مع ضمان وصول هذه المعرفة بشكل متكامل، وهناك أربعة شروط لتوزيع المعرفة هي توفر الوسيلة، والقدرة على نقل المعرفة وتوفير الحافز لنقل المعرفة، بالإضافة الى عدم وجود معوقات لنقل المعرفة.

6- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى الإستعمال، وإعادة الإستعمال، والإستفادة، وتُعد عملية تطبيق المعرفة من العمليات المهمة التي تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخزن والتوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقها في المنظمة، إذ أن بدون عملية التطبيق لا تكون للعمليات السابقة أهمية تذكر. ولما كانت كامل العمليات تشكل حلقة مغلقة، فإن نواتج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وإيجابياتها سوف تنعكس على كامل العمليات السابقة لإدارة المعرفة ضمن تلك الدورة مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيحات المستمرة لها. لذلك يجب على المنظمة الحصول على أفضل التطبيقات وإضافة تطبيقات جديدة لإدارة المعرفة لتكون ميسرة لمستخدميها مستقبلاً، لأن عدم الوصول للتطبيقات والممارسات في الوقت المناسب ستشكل هدراً لجهود المنظمة السابقة. والشكل (5) يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المحتويات

رقم المحاضرة:	الثالثة عشر
عنوان المحاضرة:	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم

الهدف العام من المحاضرة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية ادارية
الاهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-يتعرف الطالب على مفهوم تدريب وتأهيل الموارد البشرية كممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية. 2-يدرك الطالب كل متطلبات إدارة المعرفة
استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-تعريف الطالب بمتطلبات إدارة الاعمال 2-يملك الطالب القدرة على تحليل الاحتياجات التدريبية
المهارات المكتسبة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.
طرق القياس المعتمدة	1-يدرك الطالب مبادئ واسس عملية تدريب الموارد البشرية. 2-يمكن الطالب من تحديد البرامج التدريبية المناسبة لهذه المتطلبات.
	(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

تسعى المنظمات المعاصرة بصفة مستمرة لتحقيق النمو والاستقرار والتميز، إذ أن كل منظمة تظهر مساعيها في الابداع والابتكار والمنافسة والتحويلات لخدمة المجتمع، وهذا يُعد دليلاً على هذا النمو والعمل على تحقيقه.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة للوصول الى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يُمكن خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة. لذلك فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر الهيكل التنظيمي ملائم لإدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، فضلاً عن وجود البنية التحتية الملائمة لتقنية المعلومات والاتصالات. يُمكن تحديد أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وعلى النحو الآتي:

الإستراتيجية: تُعرف الإستراتيجية بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص متاحة في بيئة 1- المنظمة الخارجية، فضلاً عن تحديد نقاط القوة التي تمتلكها ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها

المنظمة، وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهدافها. لذلك يُمكن تحديد الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة والتي تكون ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ تختلف الاستراتيجية في إدارة المعرفة تبعاً لأنواع المعرفة، فالاستراتيجية في المعرفة الضمنية تتمثل في تطوير شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتم المشاركة بالمعرفة، والتي تُعبر عن الخبرة الفردية التي تقود الى الإبداع المبني على إيجاد الحلول للمشكلات. أما فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة فإن الاستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، بالإضافة الى خزن ونشر وإدانة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

2- توفير البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتمثل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة في تطبيق إدارة المعرفة، والتي من أهم أسسها أجهزة الحاسوب والبرمجيات والشبكات والأجهزة الملحقة بها.

3- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تُعد من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة، إذ تُستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتوليد المعرفة وخزنها والمشاركة بها وتطبيقها، كما ان حلول إدارة المعرفة يجب دعمها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل البريد الإلكتروني، وبوابات المواقع الإلكترونية، إذ يتم الحصول على المعرفة من خلال البحث والتصفح باستخدام شبكة الانترنت.

4- القيادة: إن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يُعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر والتنمية والإدراك والوعي، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير تقليدي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

5- الثقافة التنظيمية: تُمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والقواعد داخل المنظمة والتي تسود بين الأفراد العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، إذ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق الواحد في العمل. لذلك هناك عوامل تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تُمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويُقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تهتم بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني وتطبيق إدارة المعرفة.

6- الموارد البشرية: تُعد من أهم مقومات وأدوات المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لذلك تُمثل الموارد البشرية الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية، وذلك عبر المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

7- الإلتزام: يُشير الى التزام إدارة المنظمة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي الى المعرفة، وكذلك تشجيع التواصل بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية لضمان نقل وتبادل المعرفة.

8- الهيكل التنظيمي: يُعد من أهم المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحتويه من مفردات، فقد يقيد الحريات في العمل، وكذلك الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، إذ يجب توفر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات، ليستطيع أفراد

المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

المحتويات

رقم المحاضرة:	الرابعة عشر
عنوان المحاضرة:	عوامل النجاح لا دارة المعرفة
اسم المدرس:	اسراء وعدالله قاسم
الفئة المستهدفة :	طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية ادارية.
الهدف العام من المحاضرة :	1-يتعرف الطالب على عوامل النجاح لادارة المعرفة. 2-يتمكن الطالب من التفرقة بين التدريب والتنمية والتعليم
الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:	1-تعريف الطالب بعوامل النجاح لادارة المعرفة. 2-يملك الطالب القدرة على تحليل مكتسبات عملية.

استراتيجيات التيسير المستخدمة	1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الإلكتروني والمدمج.
المهارات المكتسبة	1-يدرك الطالب مبادئ واسس عوامل النجاح لإدارة المعرفة.
طرق القياس المعتمدة	(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)

عوامل نجاح إدارة المعرفة

يُمكن تحديد عوامل نجاح إدارة المعرفة في المنظمة، وعلى النحو الآتي:

- 1-الابتكار وتأکید فرص التعلم المستمر للأفراد.
- 2-توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3-التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، وتأكيدهما بصورة دائمة.
- 4-تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- 5-دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- 6-تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- 7-تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستخدام المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.

المحتويات

الخامسة عشر	رقم المحاضرة:
استراتيجيات إدارة المرفقة	عنوان المحاضرة:
اسراء وعدالله قاسم	اسم المدرس:
طلبة المستوى الثاني/الفصل الدراسي الثاني/قسم تقنيات إدارة الاعمال/كلية تقنية الإدارية موصل	الفئة المستهدفة :
1-يتعرف الطالب على استراتيجيات المختلفة وتأثيرها على العاملين والمنظمة.	الهدف العام من المحاضرة :
1-يدرك الطالب أهمية استراتيجية إدارة معرفة. 2-يدرك الطالب جميع الاستراتيجيات التي تؤثر في المنظمة.	الأهداف السلوكية او مخرجات التعلم:
1-الشرح بأسلوب المحاضرة. 2-أسلوب النقاش. 3-التعليم التعاوني. 4-التعليم الالكتروني والمدمج.	استراتيجيات التيسير المستخدمة
1-يدرك الطالب مبادئ واسس استراتيجية إدارة المعرفة..	المهارات المكتسبة
(التغذية الراجعة والاختبارات اليومية والمناقشة بين الطلبة وعرض حالات ومناقشتها)	طرق القياس المعتمدة

إستراتيجيات إدارة المعرفة

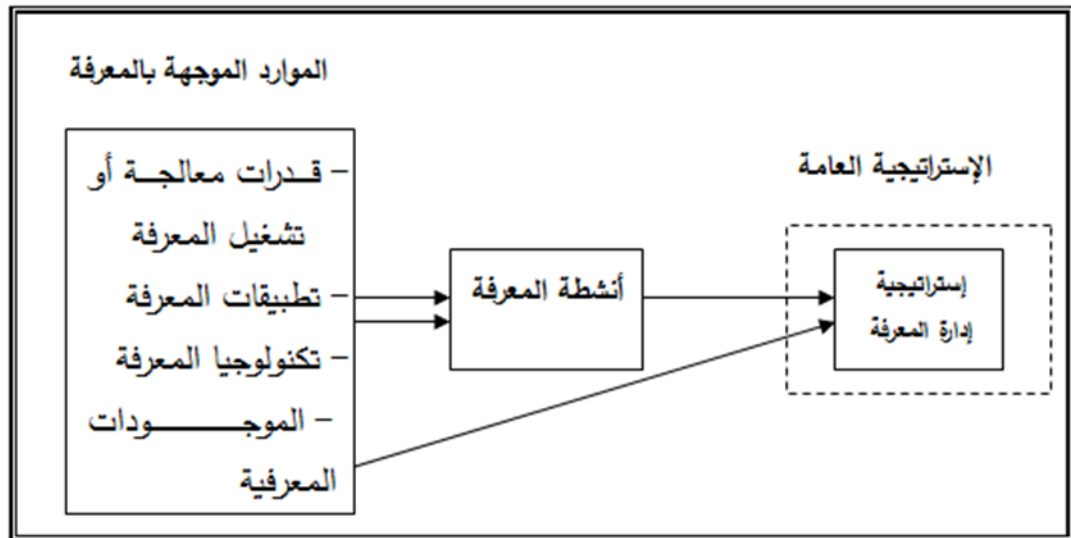
إن إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها، أي أن الإدارة المعرفية هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من المنظمة، لذلك فإن المنظمات المعاصرة هي المنظمات التي تُعد المعرفة مورداً أساسياً وموجوداً رئيساً من موجودات المنظمة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، من أجل ذلك فإن هذه المنظمات لا بد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في توليد المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة.

بناءً على ما سبق، يُمكن تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة وعلى النحو الآتي:

-إستراتيجية إدارة المعرفة: هي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها بإدارة معارفها بشكل يحقق أعلى منفعة منها من خلال تحديد الأدوات والعمليات وتهينة البنية التحتية التقنية والتنظيمية اللازمة لإدارة المعرفة، فضلاً عن تحقيق الموائمة بين الإستراتيجية العامة وأهداف المنظمة.

صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة

يجب أن تدرك المنظمات أن إستراتيجية إدارة المعرفة فيها ترتبط ليس بموجوداتها المعرفية وحسب، بل كذلك بقدرات معالجة المعرفة فيها، فضلاً عن توجيه صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال تحليل الموجودات المعرفية الحالية والمحتملة، فإنها بحاجة للقيام بتحليل التطبيقات الممكنة والتكنولوجيات التي يُمكن تبنيتها للعمل في إطار تلك الموجودات، ويُمكن أن يُتبع هذا التحليل لقدرات معالجة المعرفة الصيغة أو الشكل المستخدم من الموجودات المعرفية، وهنا يُمكن تصنيف القدرات إلى: قدرات جوهرية ، قدرات متقدمة، وقدرات إبداعية لأغراض استيعاب قدرات تشغيل المعرفة وفهمها قياساً بالمنافسين الآخرين، ومن خلال التحليل البيئي SWOT (القوة والضعف والفرص والتهديدات) (Strong Weakness Opportunities Threat) تكون المنظمة بحاجة للتأكد بشكل أكثر من ازدياد قدرات معالجة أو تشغيل المعرفة لديها في مجالات محددة مثل استيعاب المعرفة تطبيقات جديدة يُمكن تطبيقها عن طريق المصادر الخارجية. والشكل (6) يوضح إستراتيجية إدارة المعرفة



المصادر

المصادر العربية:

_1

المصادر الأجنبية:

Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.

Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. SBPD Publications.

Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.

* Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). The knowledge management toolkit: Orchestrating knowledge creation and sharing. Harvard Business Press.

* Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.

* Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and * knowledge management systems: Conceptual foundations and .research issues. MIS quarterly, 25(1), 107-136