

إدارة المعرفة في المشاريع التنموية

إعداد وتقديم: عبدالرحمن بن عايض
الغامدي
أكاديمي وباحث في القطاع الغير ربحي



المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات الأيتام
Specialized Council for Orphan Associations



تموي
بناء القدرات التنموية
للعاملين بجمعيات الأيتام



السبيعي
الخيرية

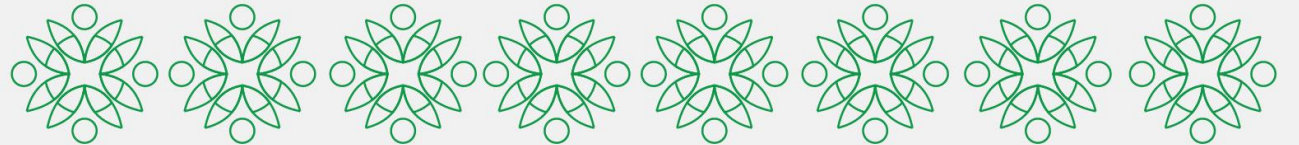


برعاية

جين
التنموية
حلول المشاريع التنموية



الشريك
الفني



حول المفهوم والمصطلحات:

المعلومات
المعرفية
المعرفية
التكنولوجيا
إدارة المعرفة
المعرفة
اقتصاد المعرفة
المعرفة الضمنية
المعرفة
البيانات



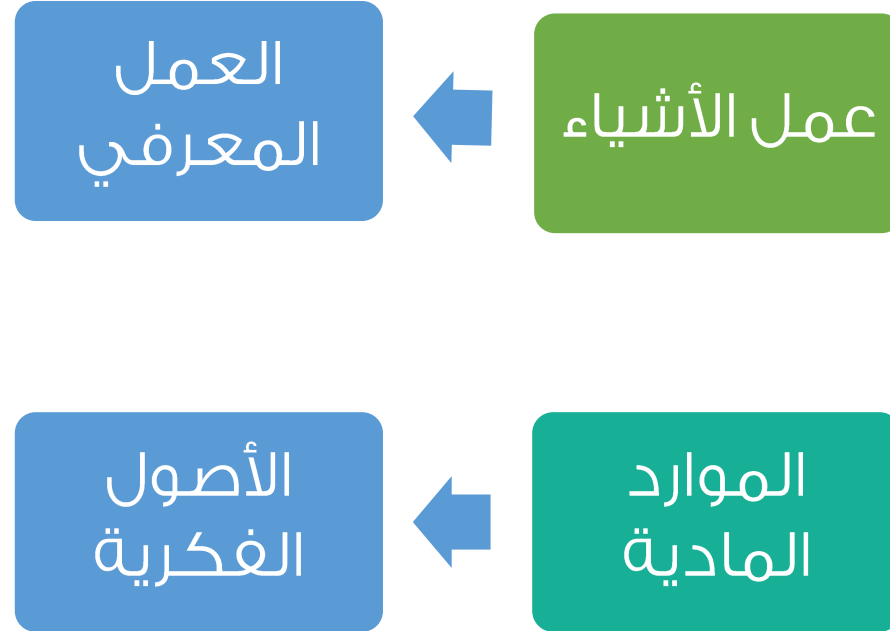
التطور نحو اقتصاد المعرفة!!



الزمن



وهذا يعني....



توليد
القيمة
والثروة



ولذا نلاحظ:

١ أن التقدم العلمي لم يعد يعتمد على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء بل أصبح يعتمد على البرامج البحثية الشاملة.

٢ أن الشركات لم تعد تعتمد على منتجات محددة تعيد تصنيعها سنويا، بل تتوجه نحو النمو والمعرفة التراكمية التي تحسن من خلالها منتجاتها؛

(تطلب الإدارة العليا في شركة فورد سنويا من المديرين إنتاج التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح (٧.٥%).

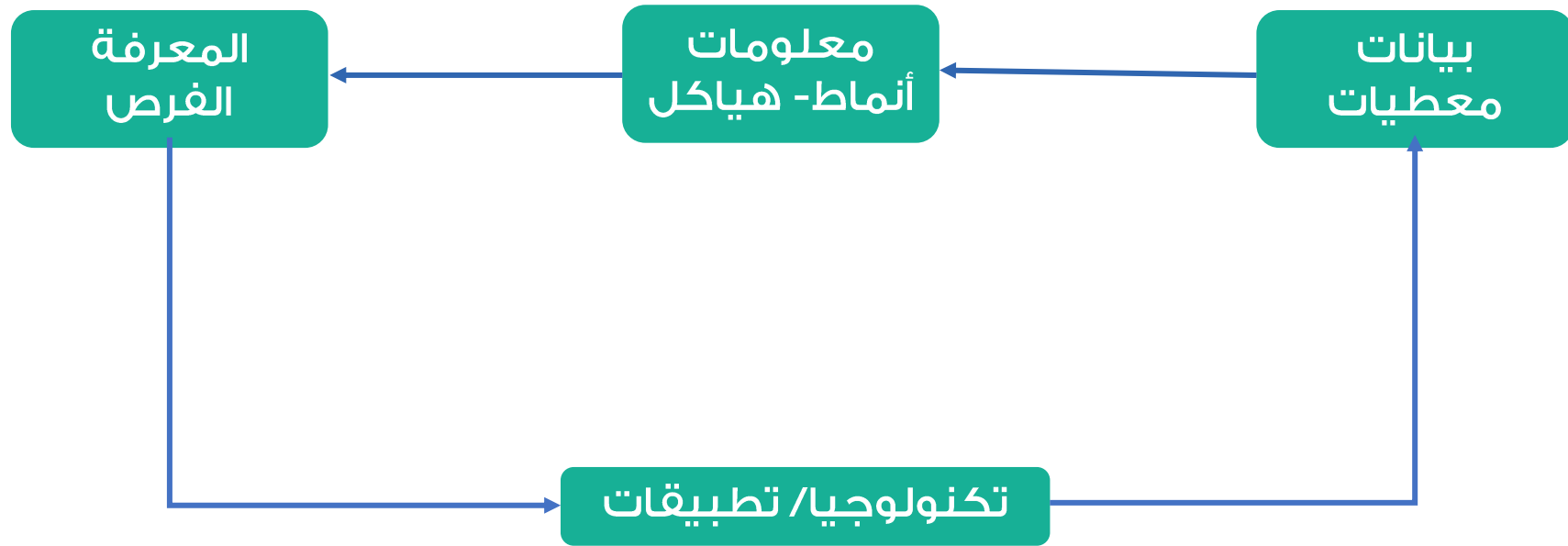


يقدر سوق إدارة المعرفة في أمريكا عام ٢٠٢١ بـ ١٦٤,٧ بليون دولار!

<https://www.reportlinker.com/>



المعرفة وإدارة المعرفة:



مثال تطبيقي مبسط:



المعارف

- التقليل من الكفالات الرعوية.
- صناعة أفكار تسويقية للكفالات التعليمية.
- صناعة وتنفيذ برامج مهارية وتعليمية لسن الطفولة.



المعلومات

- 90% من المستفيدين دخلهم المادي جيد.
- جميع المستفيدين دون سن العاشرة.



البيانات

- أعمار المستفيدين.
- أجناسهم.
- مستوى الدخل.
- مستوى التعليم.



المعرفة:

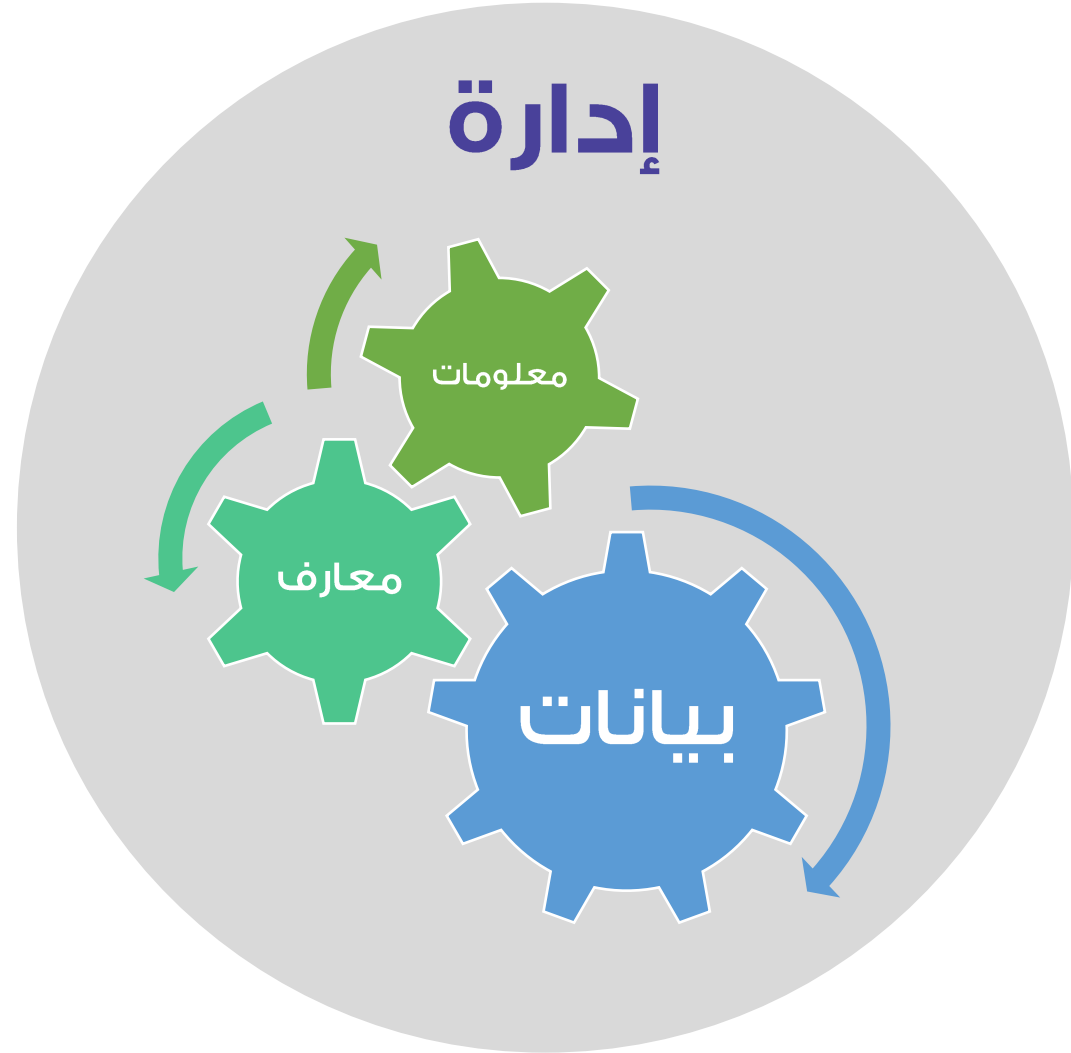
القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد (مهمة الأفراد ذوي المهارات الابتكارية)

إدارة المعرفة:

هي هندسة البيئة الإنسانية وتنظيمها لتحسين إنتاج المعرفة ومشاركتها والحصول عليها واستخدامها داخل المؤسسة، بهدف تأمين المعلومات اللازمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لصنع القرار المناسب واتخاذ



= ميزة تنافسية



أبعاد إدارة المعرفة:

البعد الاجتماعي

يركز هذا البعد على تشارك المعرفة بين الأفراد وتقاسم الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (عملية إدارة المعرفة هي عملية تواصل في المقام الأول وليست تجميع معلومات)

البعد التقني

كمحركات البحث والمنتجات البرمجية وقواعد البيانات والتقنيات المتميزة.

البعد التنظيمي والوجستي

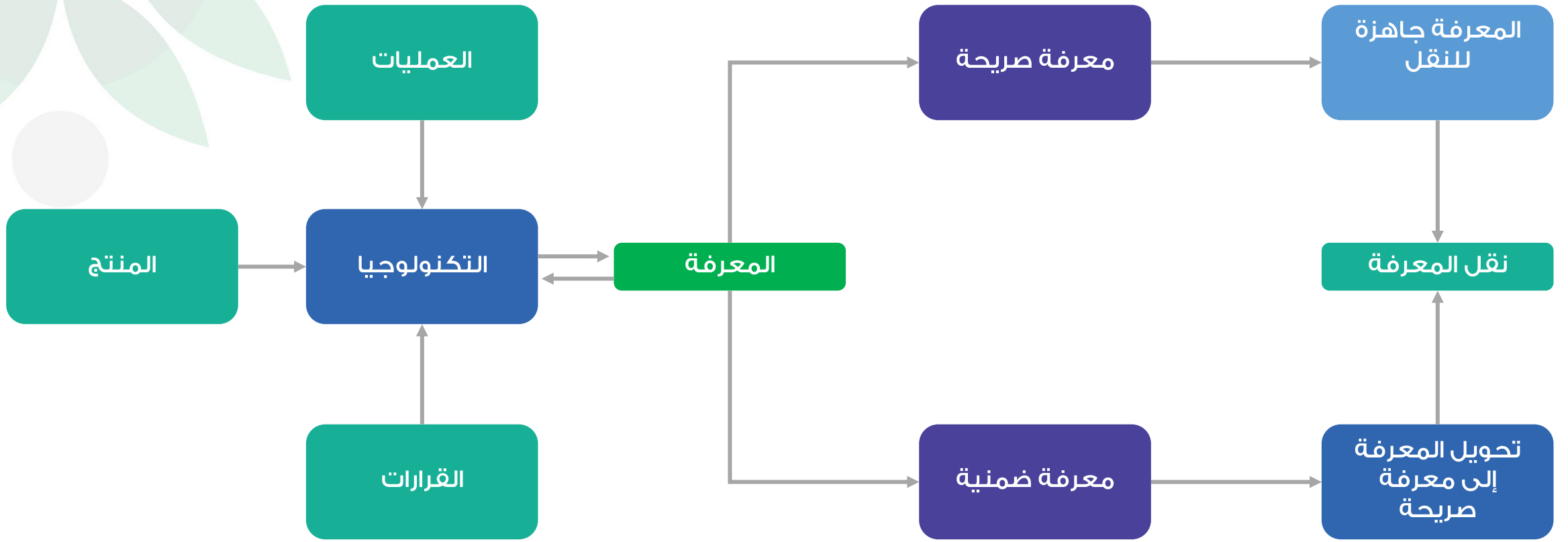
يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها واستثمارها.



أنواع المعرفة:

معرفة صريحة	معرفة ضمنية
<ul style="list-style-type: none">• معرفة مصنفة.• تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات.• تنقل من خلال التعلم.• ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية.• لا يمكن غالبا استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية.	<ul style="list-style-type: none">• معرفة ضمنية.• الخبرات، المهارات، الاتجاهات.• يتم مشاركتها من خلال التوضيح.• ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة في العمليات الاجتماعية.• يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية.

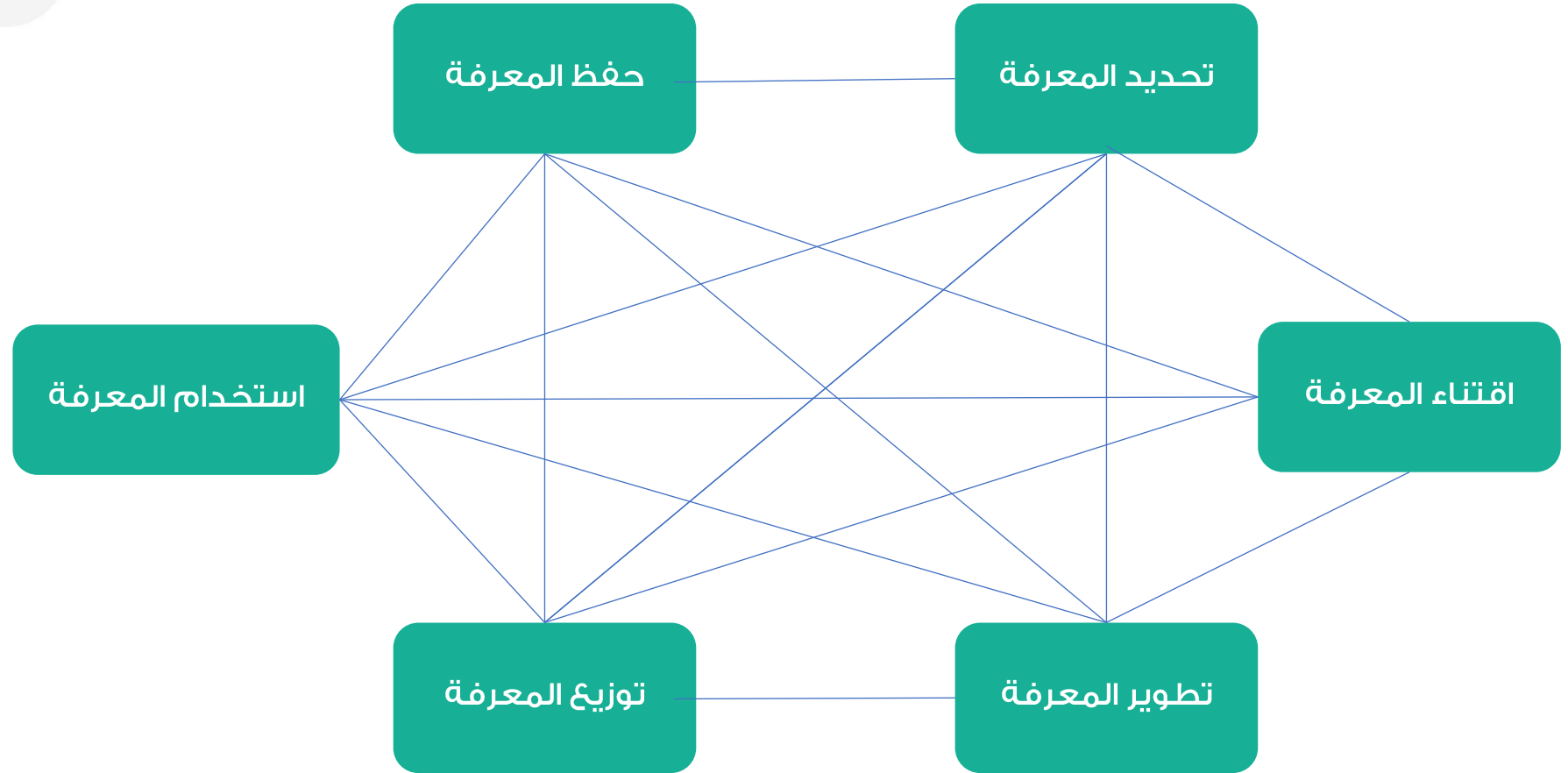




إذا كانت المعرفة لا يمكن التعبير
عنها بوضوح فإنها غير موجودة!!



عمليات إدارة المعرفة:



تحديد المعرفة: تحليل البيئة المعرفية للمنظمة: ماذا تملك من البيانات؟ وماذا تحتاج.

اقتناء المعرفة: وضع الخطط وبناء الأدوات لاكتساب المعارف التي تحتاجها المنظمة من (العملاء – المنافسين – الشركاء – الخبراء).

تطوير المعرفة: استثمار المعرفة للحصول على أعلى قيمة ممكنة (منتجات – خدمات – قرارات).

توزيع المعرفة: نشر المعرفة وتحريكها داخل المنظمة من خلال تقنيات واستراتيجيات نقل المعرفة.

استخدام المعرفة: إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة اللازمة إلى أفراد المنظمة وخبرائها ووحداتها.

حفظ المعرفة: حفظ المعرفة بطريقة منهجية وتخزينها في الوسائط الآمنة والملائمة.



نافذة على الواقع:

FIGURE 1

More respondents view knowledge management as sharing or preserving knowledge than as creating or deriving value from knowledge

How does your organization define “knowledge management”? (Select all that apply.)

Sharing knowledge: Documenting and disseminating knowledge

55%

Preserving knowledge: Maintaining knowledge for future access and use

44%

Creating knowledge: Developing new services, solutions, products, or processes

43%

Deriving value from knowledge: Tying knowledge to action

36%

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

المجلس العمومي التخصصي لجمعيات الأيتام
Specialized Council for Orphan Associations



بناء القدرات التنموية
للعاملين بجمعيات الأيتام



نافذة على الواقع:

Table 5.1: Key drivers for managing knowledge in the KSA public sector organisations

No.	Key drivers for managing knowledge	Overall Importance	Rank	Directors	Managers	t _{cal}	Significant value (p)
1	To reduce operating costs	3.16	12	3.09	3.27	-1.118	0.265
2	Top management commitment	3.40	5	3.34	3.48	-0.916	0.361
3	To Improve the organisation's effectiveness	3.54	3	3.51	3.62	-0.808	0.420
4	To improve access to key knowledge	3.56	1	3.48	3.67	-1.404	0.163
5	To identify knowledge assets	3.27	9	3.23	3.32	-0.617	0.538
6	To Improve the flow of knowledge	3.30	8	3.32	3.32	0.016	0.987
7	To improve the competitive advantage	3.33	7	3.21	3.48	-1.728	0.086
8	To help integrate knowledge	3.17	11 ^a	3.48	3.09	0.777	0.438
9	To improve the capture and use of knowledge	3.36	6	3.31	3.44	-0.790	0.431
10	To improve sharing of knowledge	3.25	10	3.25	3.25	-0.011	0.990
11	To improve employees productivity	3.55	2	3.48	3.65	-1.130	0.260
12	To protect loss of knowledge due to workers' departures	3.42	4	3.37	3.48	-0.668	0.505

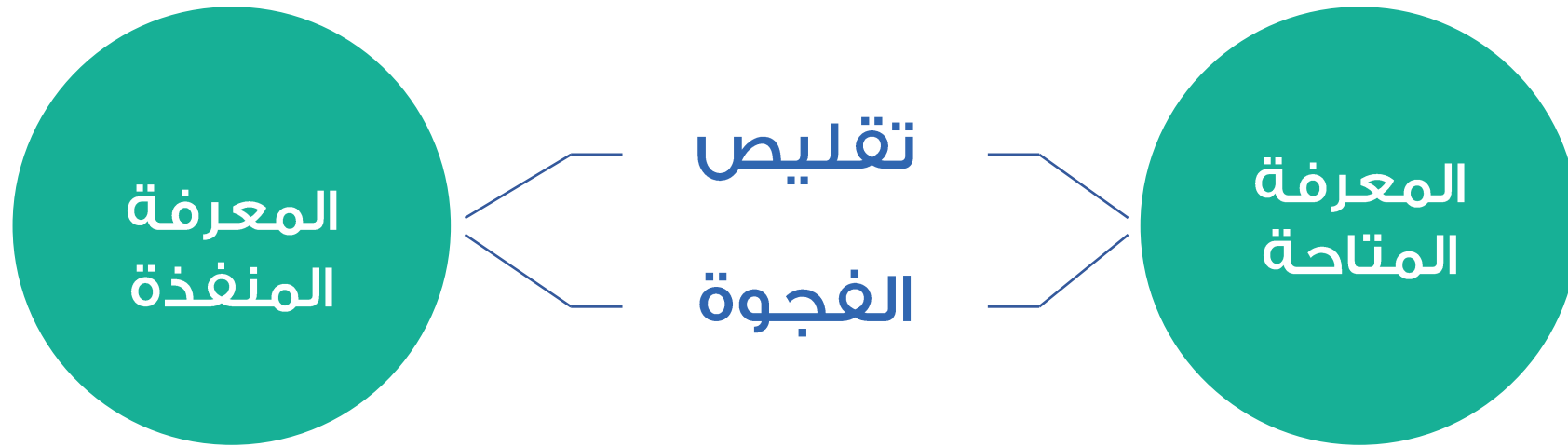
ممارسات إدارة المعرفة
في منظمات القطاع
العام في السعودية
(٢٠١٩)

خالد القحطاني
University of
Wolverhampton



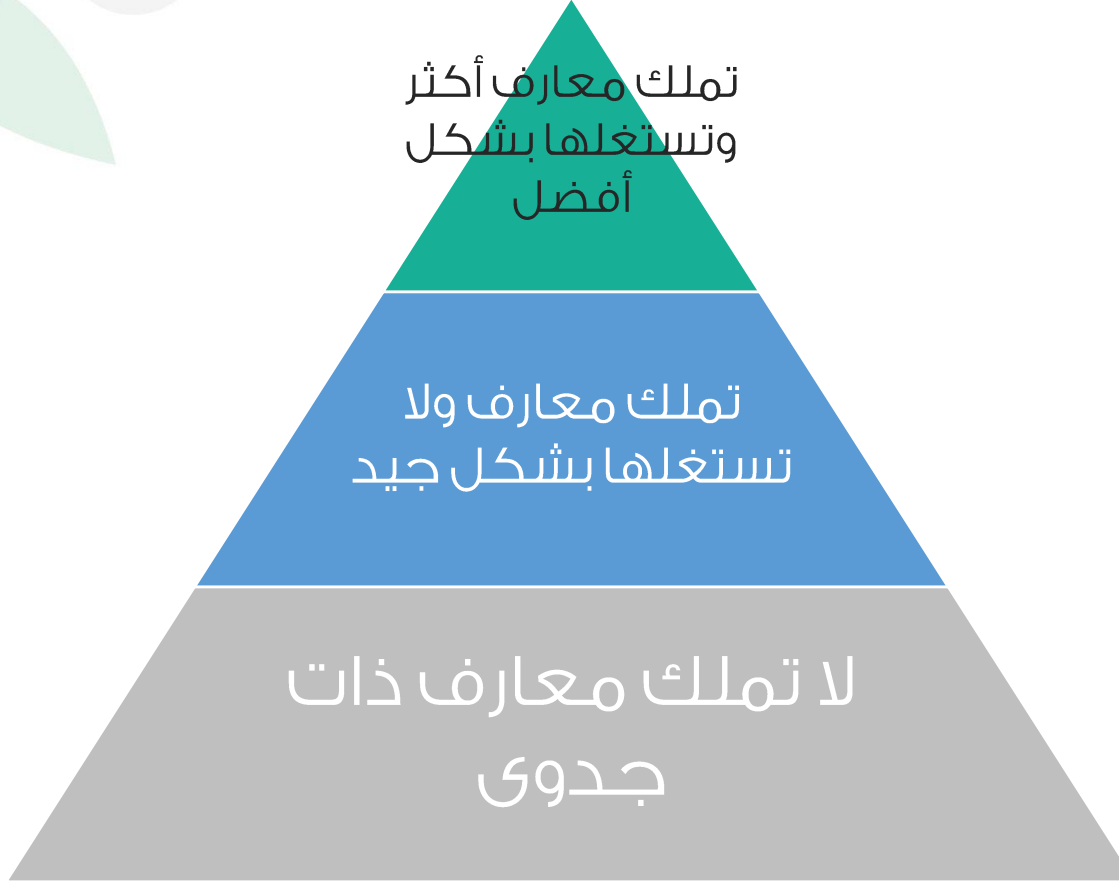
موجهات في إدارة المعرفة في المنظمات:

المنظمة الناجحة في إدارة المعرفة:



موجهات في إدارة المعرفة في المنظمات؛

• أين تقع منظمتك؟



موجهات في إدارة المعرفة في المنظمات:

أكدت المنظمة العالمية (الأيزو) على أن إدارة المعرفة ليس لها نموذج موحد قابل للتعميم، وإنما هناك آليات وأدوات متنوعة يمكن الاسترشاد بها لخلق نموذج مخصص لكل منظمة تسعى لإدارة معارفها بشكل منهجي ليكون مصمما وفق سياساتها واحتياجاتها.



موجهات في إدارة المعرفة في المنظمات:



تجربة إطار إدارة المعرفة لمؤسسة
عبدالعزیز الجمیح الخیرية.

أسلوب البحث الإجرائي التشاركي
(Participatory Action Research).



أهمية إدارة المعرفة في المشاريع التنموية:

على مستوى القطاع

تسهم في تطوير الممارسات على مستوى القطاع التنموي بشكل كامل، فيمكن توثيق المشاريع التنموية المميزة في إدارتها للمعرفة؛ كممارسات تنموية متكاملة يمكن نشرها وتعميمها "كنموذج".

على مستوى المنظمة

تسهم في بناء خبرة تراكمية لدى المنظمة، فالمنظمة تستطيع أن تقيّم المشروع بشكل دقيق وتحدد أسباب نجاحه وأسباب فشله، حيث يظهر في توثيق المعرفة جميع المصادر والمستندات التي انطلق منها المشروع والنظريات والمرجعيات التي بُني عليها، والتحديات التي واجهها والحلول التي طبقها، مما يسهم بشكل نوعي في التقييم الدقيق للمشروع ومن ثم تحديد رؤيته المستقبلية ومراحل تطويره.

على مستوى مدير المشروع

تسهم في صقل خبرة مدير المشروع، فهو يمزج في مشروعه بين التزود المعرفي من خلال قصد اقتناء المعارف المتعلقة بموضوع المشروع، وبين التطبيق من خلال تطبيق هذه المعارف في مشروعه واختبارها، وهي تشكل ثلاثة مستويات وفقاً لتصنيف بلوم المعرفي.

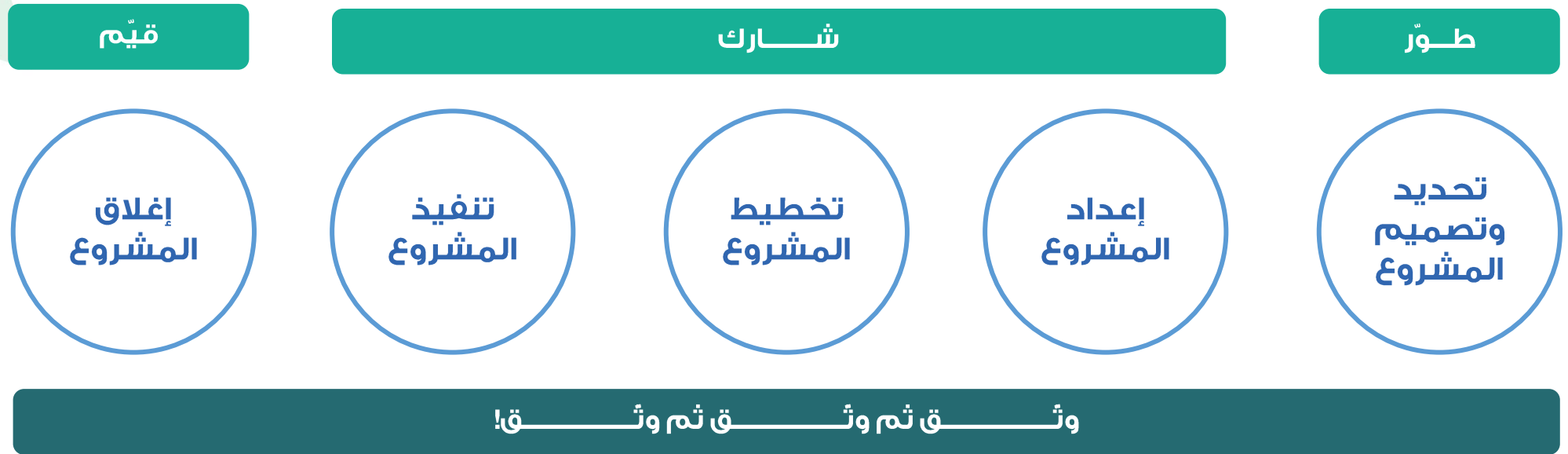


في معظم الأحيان يتم اكتشاف الأفكار الجديدة والمفيدة للإبداع والابتكار في صورة ما داخل المؤسسة.

(نحو مجتمع المعرفة: سلسلة دراسات مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز)



ارتكاز عمليات المعرفة في المشروع الترموي:



طارق السلطان - تصميم المبادرات المجتمعية

المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات الأيتام
Specialized Council for Orphan Associations



ترموي
بناء القدرات الترموية
للعاملين بجمعيات الأيتام



• ما الذي ينبغي معرفته؟

• من أين يمكننا الحصول عليه:

موجودة داخل المنظمة = السجلات أو التجارب أو الخبراء أو الموظفين.

موجودة خارج المنظمة = يتم العمل على اقتنائها من الجهات المحددة.

غير موجودة داخل المنظمة وخارجها = يتم العمل على إيجادها وتطويرها من خلال الاستبانات والدراسات وأدوات البحث النوعي.



• حصر الجهات التي يمكن الحصول على المعرفة من خلالها:

- الجهات المهتمة بهذا المشروع.
- المشروعات والبرامج التي تخدم هذا المشروع.
- الأفراد الذين لهم خبرة أو اهتمام بهذا المشروع.
- بيوت الخبرة ومراكز الاستشارات التي تخدم موضوع المشروع.
- المقالات والكتابات والبحوث والدراسات التي تتحدث عن المشروع.
- المستفيدون من هذا المشروع.



• استخدام الأدوات العلمية التي يمكن من خلالها اقتناء المعارف:

ورش العمل ومجموعات التركيز

وهي من أشهر الاستراتيجيات للحصول على البيانات النوعية، وهي تفيد في الحصول على معلومات أكثر عمقا وفهما للسياقات المختلفة.

الاستبانات

وهي من أشهر الأدوات للحصول على البيانات الكمية (العددية)، وتكون في بدايات جمع البيانات ونهدف من خلالها إلى جمع بيانات واضحة ومحددة.

البحث المكتبي

ويقوم الباحث بالبحث في أوعية المعلومات المختلفة للحصول على المعلومات المنشورة سلفا عن موضوع المشروع أو ما يتعلق به، مثل الدراسات السابقة، وتقارير المنظمات العالمية، والإحصاءات، والوثائق الحكومية، وغيره.



• استخدام الأدوات العلمية التي يمكن من خلالها اقتناء المعارف:

المقابلات المهيكلة

في هذه المقابلات تركز الأسئلة غالبا على الموضوعات التي ظهرت في المقابلات غير المهيكلة، من خلال أسئلة واضحة ومحددة ومعدة مسبقا، تهدف للحصول على معلومات محددة.

المقابلات غير المهيكلة

وتكون غالبا في بدايات المشروع حيث يحاول من خلالها الباحث الجلوس مع الخبراء ومع المستفيدين لاستيضاح عدد من القضايا المتعلقة بالمشروع وتكون غالبا أسئلة عامة ومفتوحة وغير مخطط لها. وبعد إجراء عدد كاف من المقابلات غير المهيكلة فسيكون بإمكان الباحث الحصول على فكرة جيدة عن النقاط التي تحتاج إلى تركيز أكثر، وعن مكان الحصول على هذه المعلومات، ويصبح الباحث بالتالي جاهزا للانتقال إلى مرحلة المقابلات المهيكلة.



المنتج

- الابتكار الجذري
- الابتكار التحسيني

العمليات

- كفاءة
- فاعلية

القرارات

- الآليات
- النتائج



شارك: فريق العمل:



شارك: المستفيد:



نظام خدمة المستفيدين (ثروة للتحليل)



طارق السلطان - تصميم المبادرات المجتمعية

المجلس الفرعي التخصصي لجمعيات الأيتام
Specialized Council for Orphan Associations



تنموي
بناء القدرات التنموية
للعاملين بجمعيات الأيتام



شارك:

إزالة العوائق



تغلب المكاسب المادية

البيئة غير الآمنة

العوائق الفردية والنفسية

التحفيز والتواصل الفعال

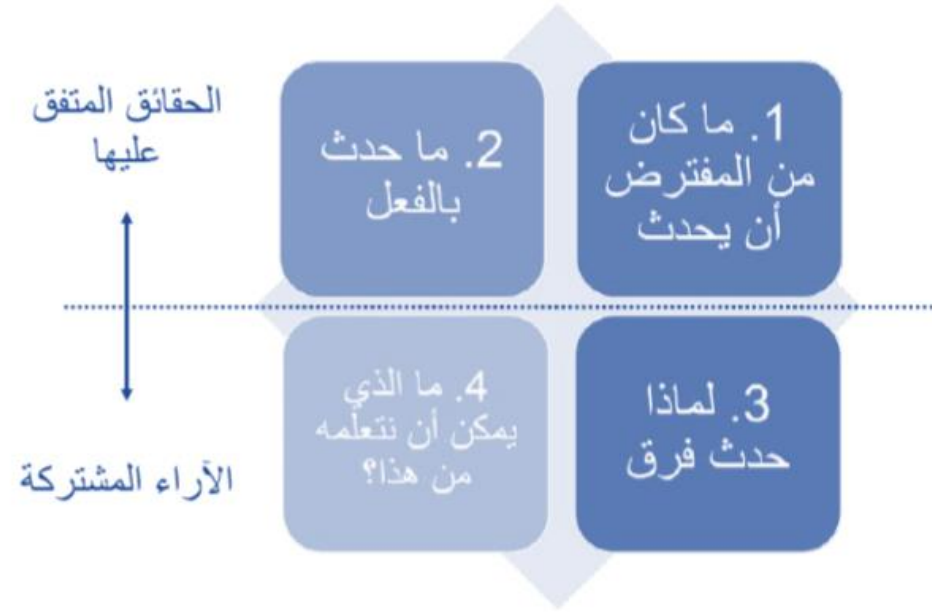


اكتساب الفريق

آليات التعلم

البيئة المشجعة





السياسات

- عدم قبول المشروع "المبعثر".
- مؤشرات التميز المعرفي.

الممكنات

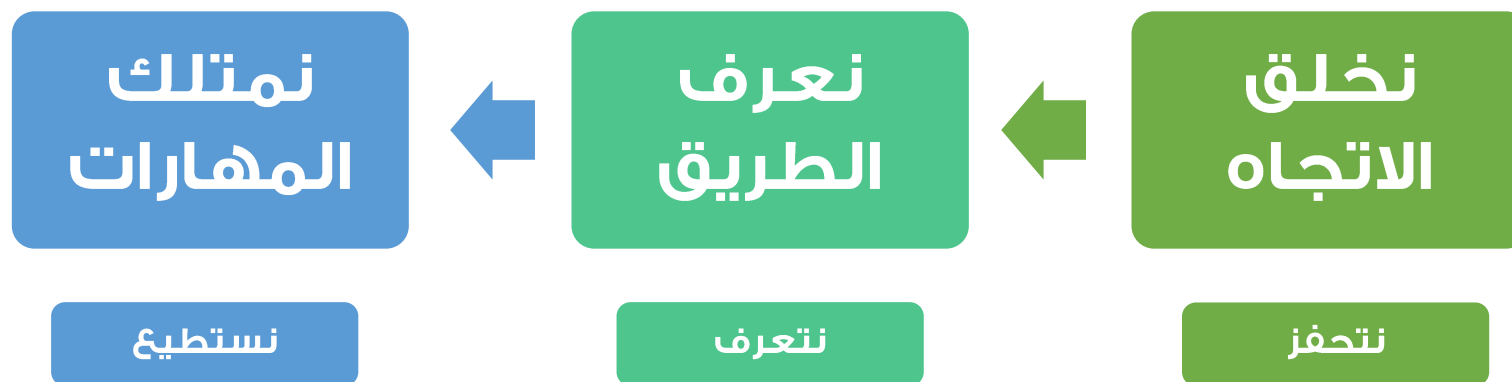
- التدريب.
- النمذجة.

التقنيات

- أنظمة الأرشفة الالكترونية.
- أنظمة المشاركة السحابية.



ماذا بعد؟



المراجع:

- نقل المعرفة، الإصدار الثاني والثلاثون من سلسلة دراسات مركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة الملك عبدالعزيز (٢٠١٢).
- إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال، محمد كمال الدين الصديق، بنك فيصل الإسلامي (٢٠١٥).
- إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز، ممدوح عبدالعزيز رفاعي، جمعية إدارة الأعمال العربية (٢٠٠٤).
- إطار إدارة المعرفة لمؤسسة عبدالعزيز الجميع الخيرية، مكتب التحسين المستمر (٢٠٢١).
- استراتيجية إدارة المعرفة، سامي عيسى السلايطة، وزارة التربية والتعليم بالأردن (٢٠٠٦).
- إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، جيلبرت بروبست، ترجمة: حازم حسن صبح، المكتبة الأكاديمية (٢٠٠١).
- Knowledge management practices in the kingdom of Saudi Arabia public sector organisations-khalid al qhtani- University of Wolverhampton(2019).
- Deloitte Global Human Capital Trends survey-2020.
- <https://www.reportlinker.com/>



شكراً لكم

