



جامعة محمد خيضر – بسةرة –  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



# محاضرات في ادارة المعرفة

اعداد : د. حسيني ابتسام

موجهة لطة سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022-2023

# المحاضرة الثانية

## أساسيات حول المعرفة

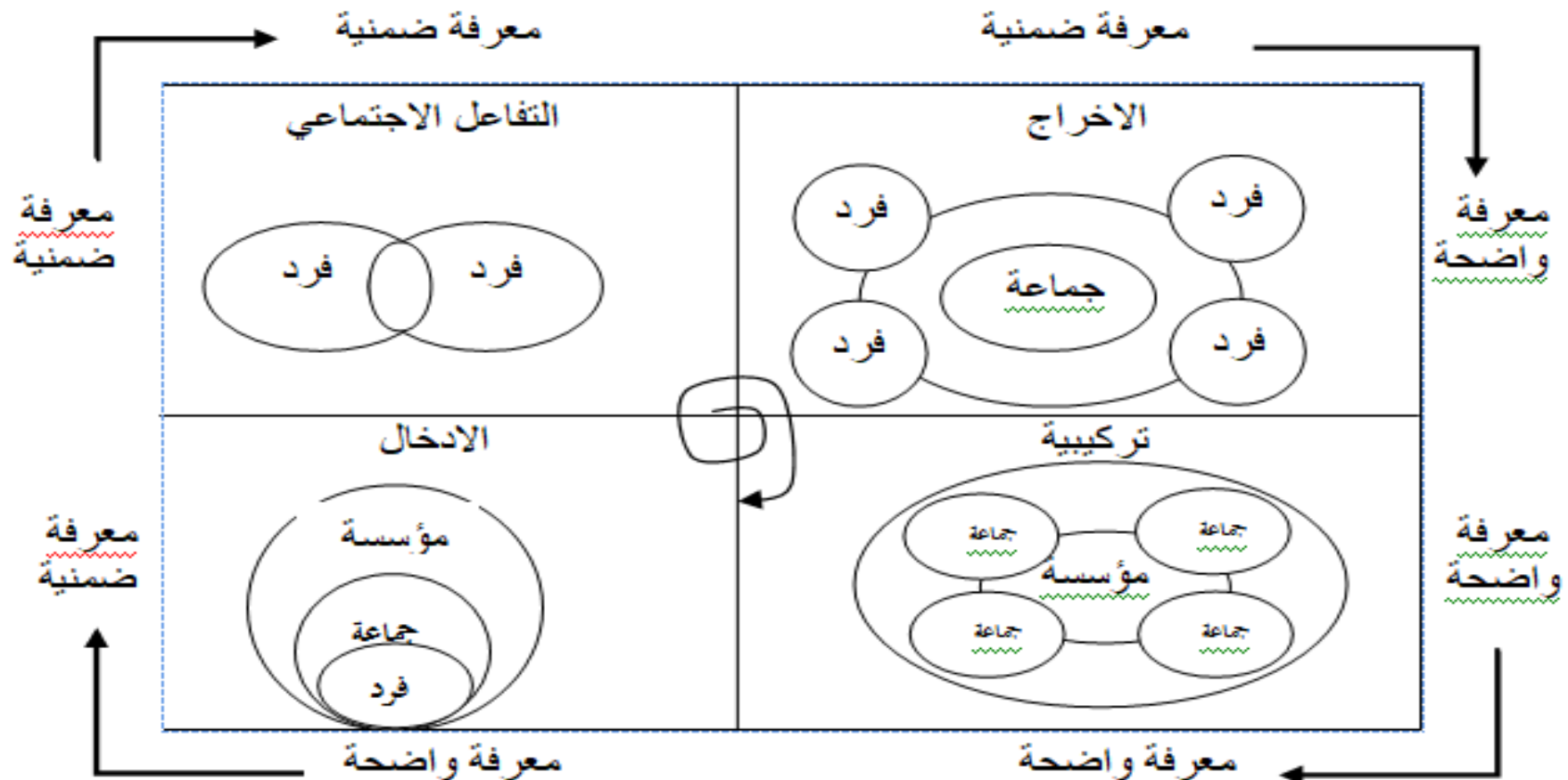
1. تعريف المعرفة
2. هرم المعرفة
3. أنواع المعرفة
4. حلزونية المعرفة - نموذج (SECI) -
5. خصائص المعرفة
6. مصادر المعرفة
7. أهمية المعرفة

إن كل التصنيفات رغم ما تظهر من تنوع فيها، إلا أنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، ولا يمكن استيعاب مفهوم إدارة المعرفة إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة، هو هل أن الجوهر في معرفتها هي البرمجة أي ما تمتلكه من المعرفة الصريحة، أو المعرفة المخزنة في المورد البشري أي المعرفة الضمنية.

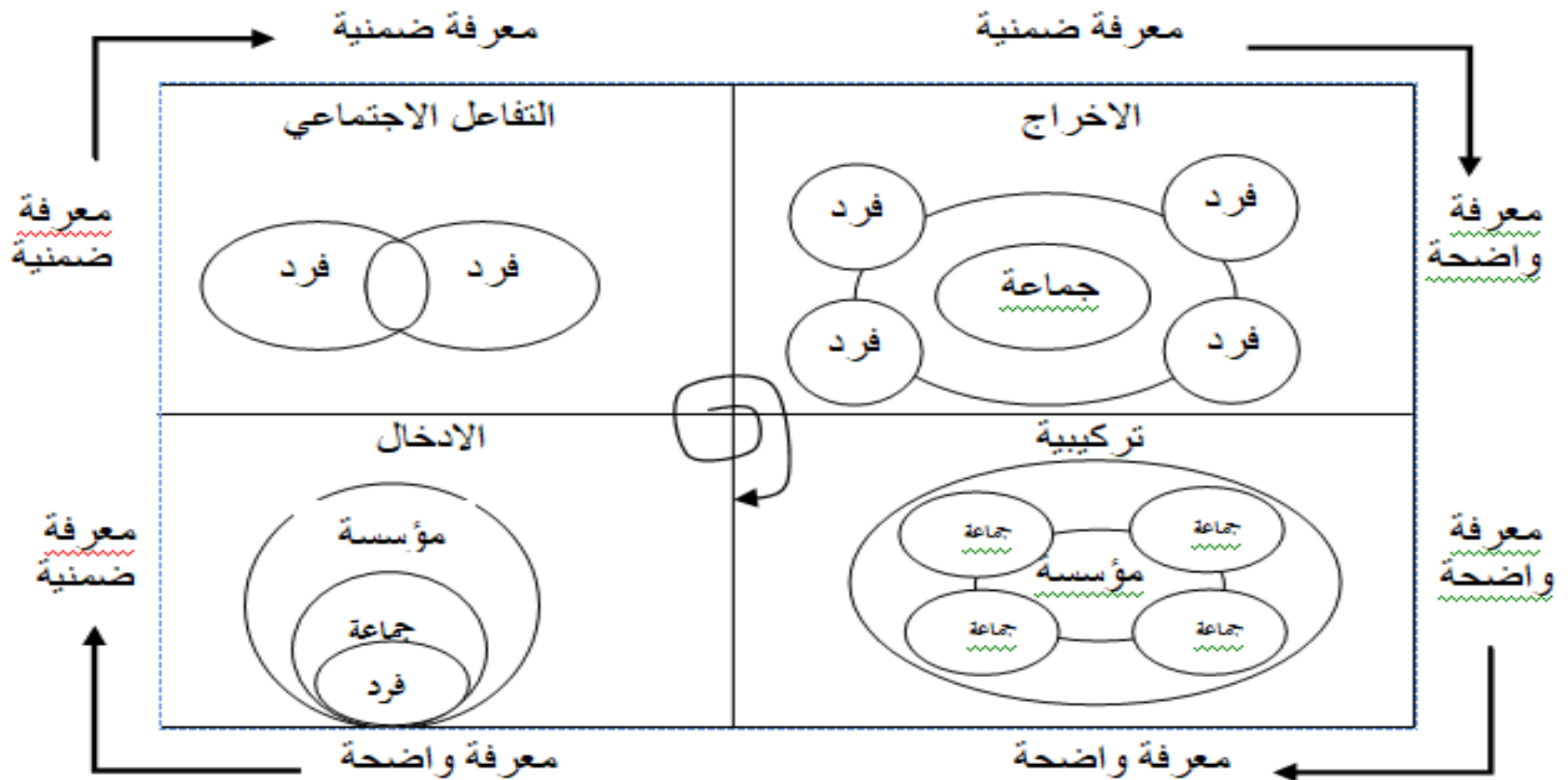
## رابعاً : حلزونية المعرفة- نموذج (SECI) - :

طور هذا المفهوم من طرف الباحثين نوناكا و طاكوشي، وأطلق عليه بنموذج (SECI)، و الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية من خلال تحركها بين مستويات الفرد، المجموعة، والمؤسسة، وتنتج عنها أربعة عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة، و يطلق على أماكن توليد المعرفة ب (ba)، و فيما يلي نتاج الحركة التفاعلية بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية:

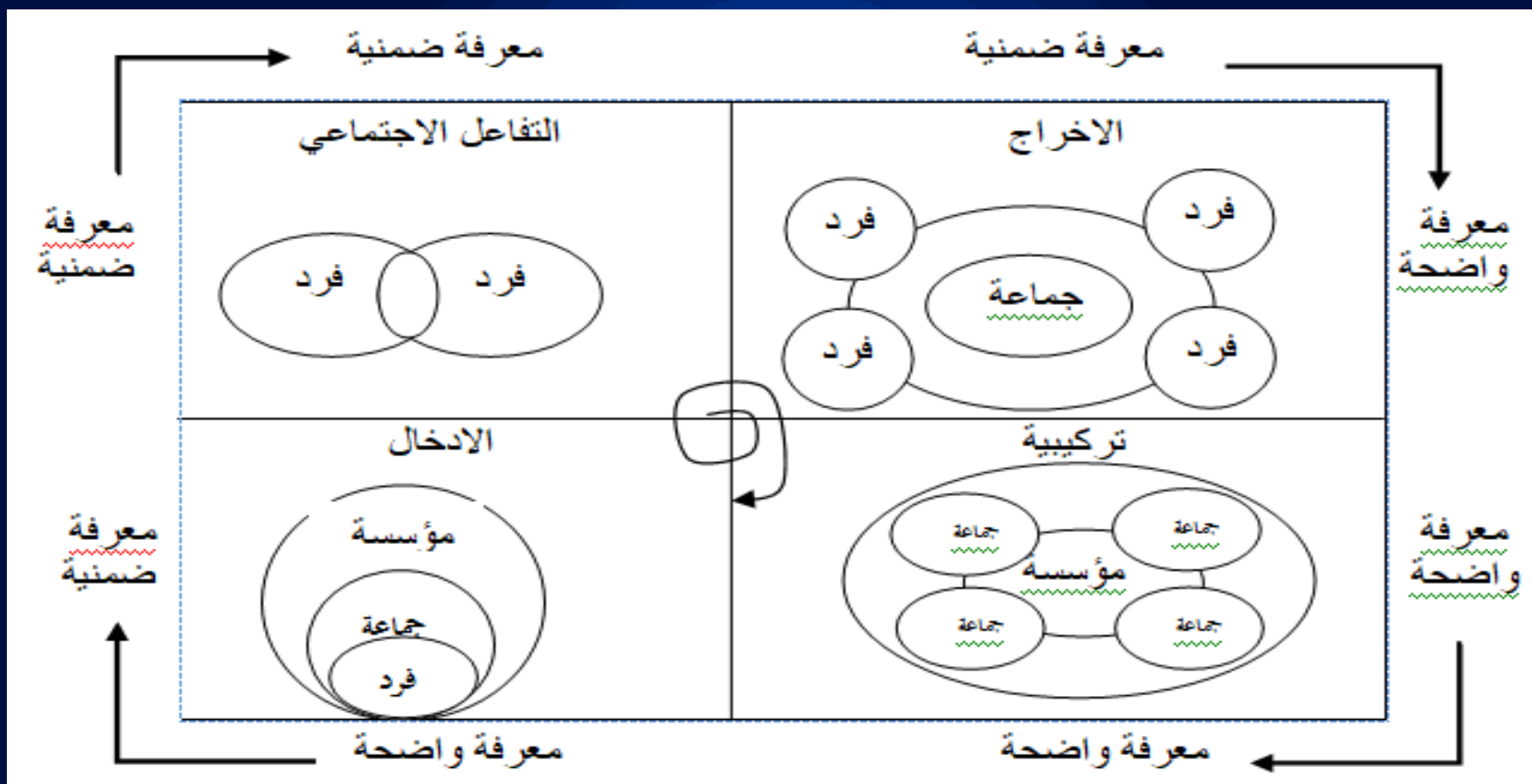
التفاعل الاجتماعي (Socialization): العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى نتيجة للتفاعل المتبادل الذي يحدث بين الأفراد العاملين في الشركة أثناء العمل، والذي يتم غالباً من خلال الملاحظة والتقليد والخبرة والممارسة.



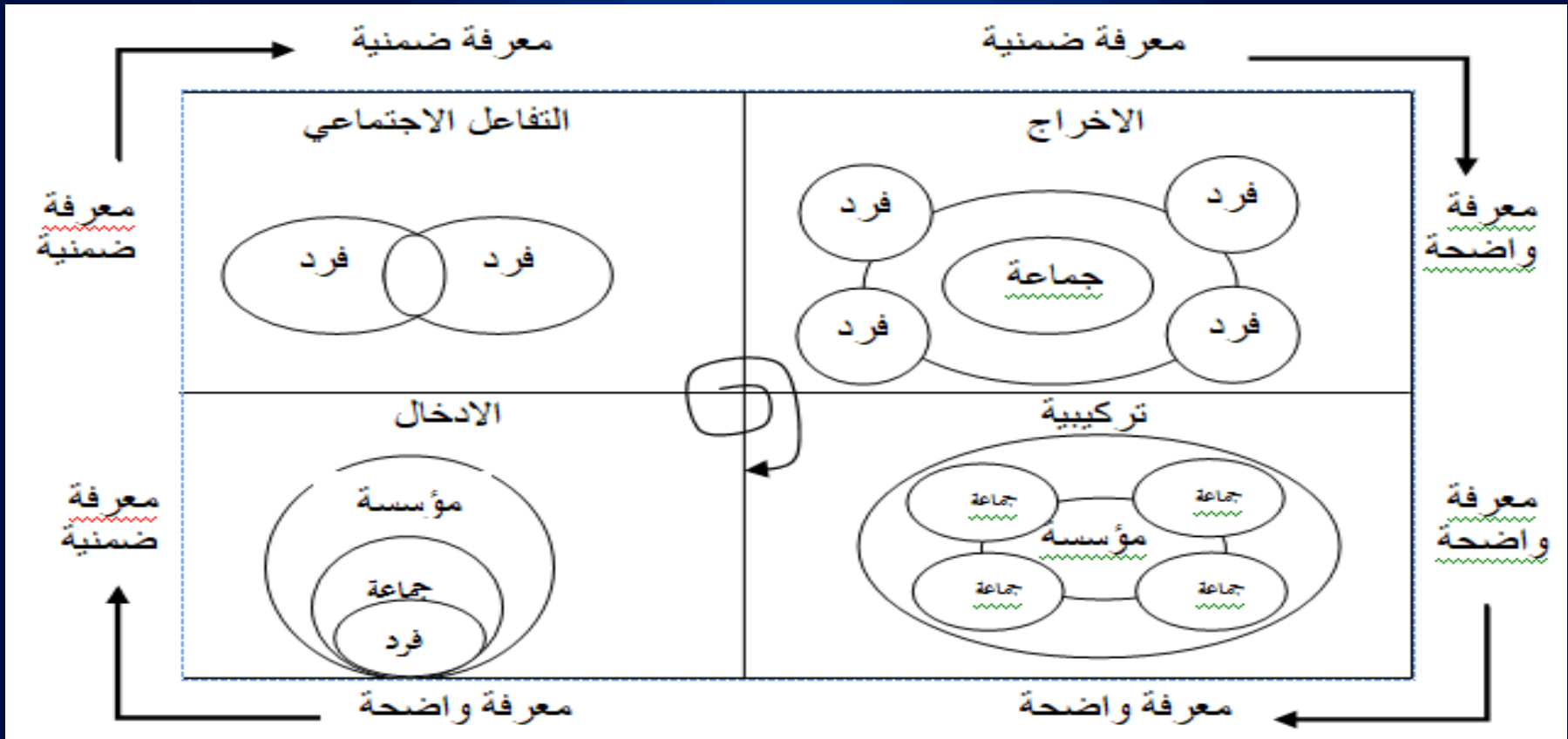
- الإخراج (Externalization): يُطلق عليها أيضاً التجسيد، وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة نتيجة للمشاركة الطوعية للمعارف، والتي تحدث بين الأفراد العاملين في الشركة بصورة رسمية، والتي تهدف إلى جعل المخزون المعرفي للأفراد ظاهراً ومعروفاً لدى غيرهم من الزملاء في مكان العمل.



**التركيبية Combination:** وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة عن طريق تحويل المعرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن الوصول إليها كلما كان ذلك ممكناً.

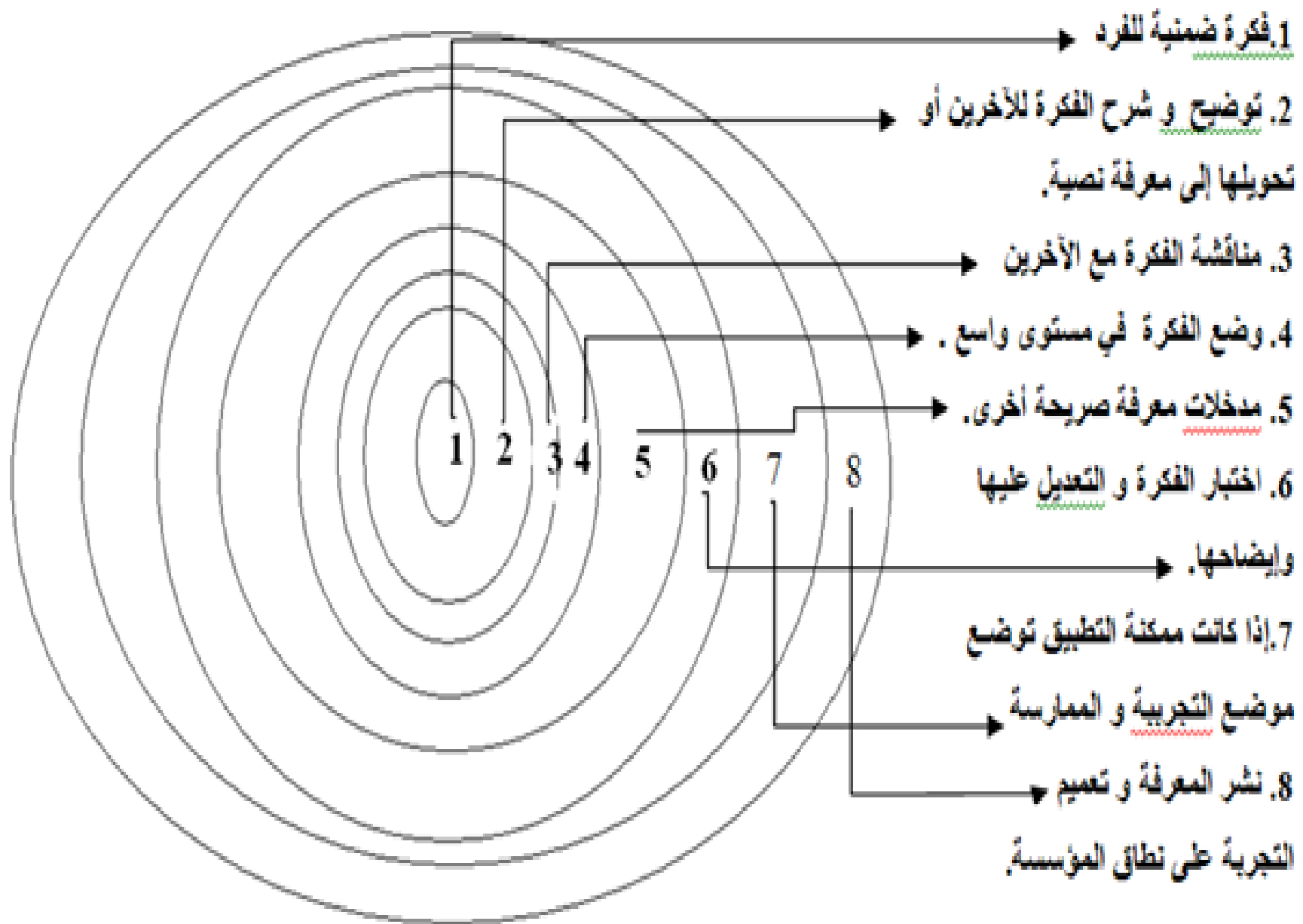


**الادخال Internalization:** والتي تعني التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلة، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليها لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها.





مما سبق نجد أن عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولاً من الكينونة الأساسية للمؤسسة ( الفرد صاحب المعرفة)، ثم يتم تبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل، ثم يأتي استدعاء العقل الجماعي للمؤسسة على مستوى المجموعة وفريق العمل وقد يتم الاستعانة بمدخلات معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة إلى أن يتم إيضاح المفاهيم الجديدة واختبارها وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المؤسسة، وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن عند ذلك القول أن المعرفة المولدة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة مخفية قد أصبحت معرفة مضافة إلى المؤسسة وإلى ذاكرتها التنظيمية. كما في الشكل التالي:



1. فكرة ضمنية للفرد

2. توضيح و شرح الفكرة للآخرين أو

تحويلها إلى معرفة نصية.

3. مناقشة الفكرة مع الآخرين

4. وضع الفكرة في مستوى واسع .

5. مدخلات معرفة صريحة أخرى.

6. اختبار الفكرة و التعديل عليها

وإيضاحها.

7. إذا كانت ممكنة التطبيق توضع

موضع التجريبية و الممارسة

8. نشر المعرفة و تعميم

التجربة على نطاق المؤسسة.

## خامسا : خصائص المعرفة :

1. انسانية
2. غير ملموسة
3. تتزايد بالمشاركة و متجددة
4. أنها تتقدم
5. تمتلك
6. تخزين
7. لا تفنى بالاستخدام

## سادسا : مصادر المعرفة

- 1 - مصادر داخلية: وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفه، وفرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، والبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات.
- 2 - مصادر خارجية: وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين... الخ، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.

## سابعاً : أهمية المعرفة :

إن المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي مؤسسة ويمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية :

1. **يعتمد قرار إنشاء المؤسسة** في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفصيلاتهم.
2. **تحدد المعرفة القرار** باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة.
3. **يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها** حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري، و تعتمد كلياً على المعرفة المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بالأسواق، المنافسين و العملاء.
4. **تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التصميم والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب.**

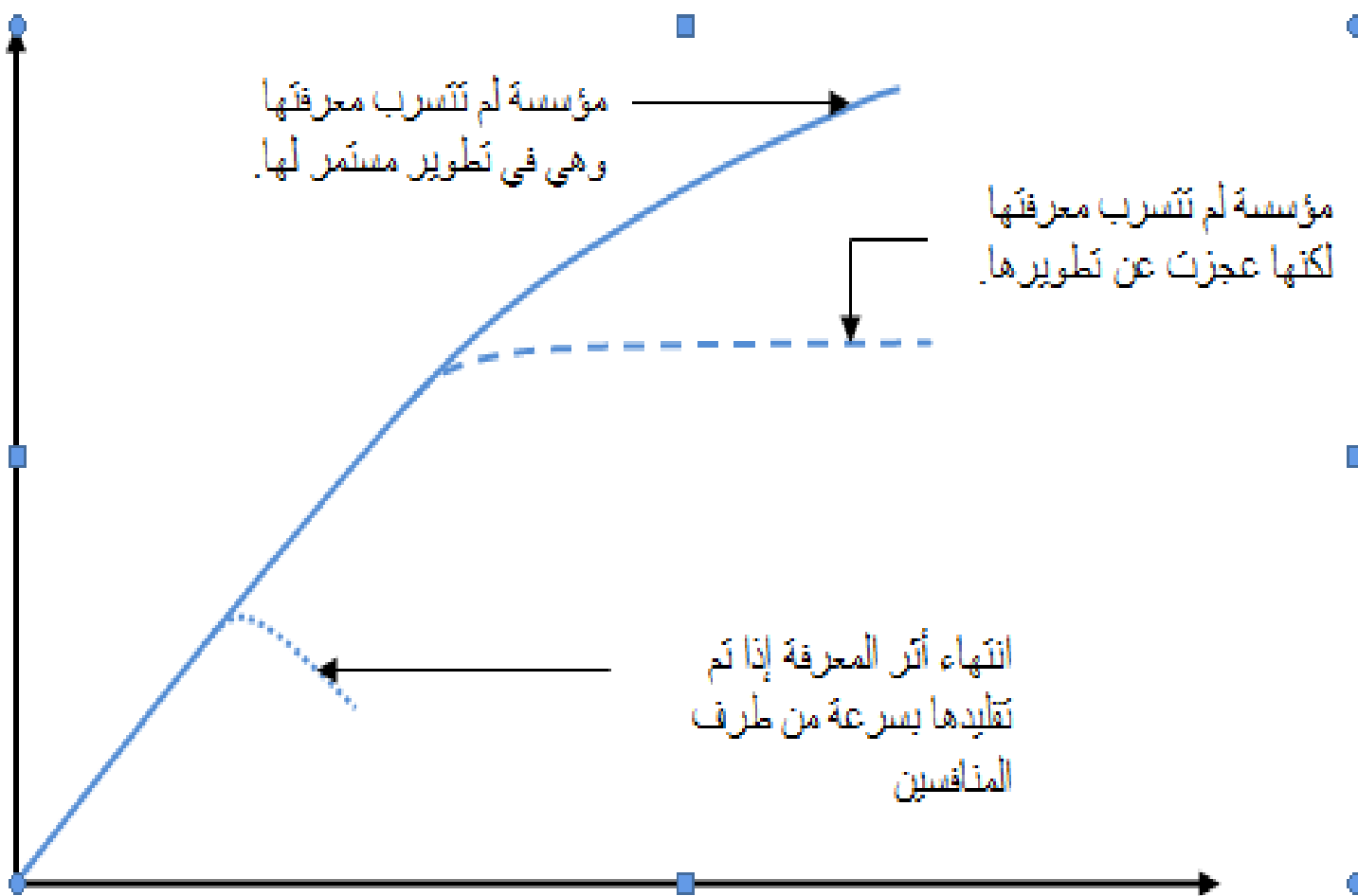
المعرفة

مؤسسة لم تتسرب معرفتها  
وهي في تطوير مستمر لها.

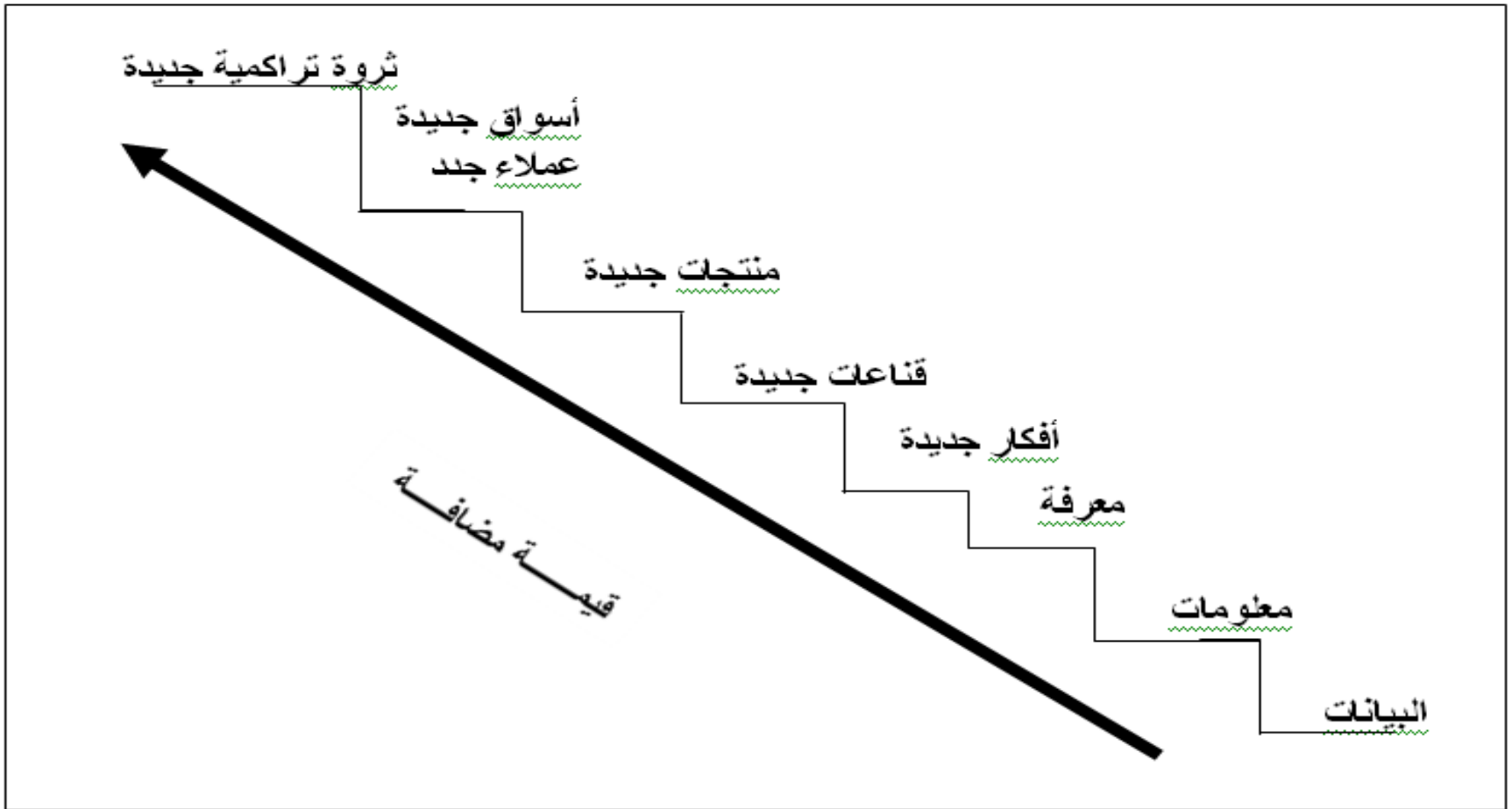
مؤسسة لم تتسرب معرفتها  
لكنها عجزت عن تطويرها.

انتهاء أثر المعرفة إذا تم  
تقليدها بسرعة من طرف  
المنافسين

الزمن



ومما سبق نستنتج أن المعرفة أصبحت سلعة تطلب لذاتها، وفي الوقت ذاته أحد عوامل الإنتاج المستخدمة في إحداث وتوليد القيمة الاقتصادية، ولعل إسهام المعرفة في التنمية هو الذي جعل الدول المتقدمة تبني اقتصادها الجديد عليها وهو ما يوضحه الشكل التالي:



## سادسا : أهمية المعرفة :

إن المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي مؤسسة ويمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية :

1. **يعتمد قرار إنشاء المؤسسة** في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفصيلاتهم.
2. **تحدد المعرفة القرار** باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة.
3. **يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها** حقا مهما من حقول العمل الإداري، و تعتمد كليا على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بالأسواق، المنافسين وتطلعات العملاء.
4. **تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة** في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التصميم والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب.



السلام عليكم ورحمة الله

تعالى وبركاته