



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

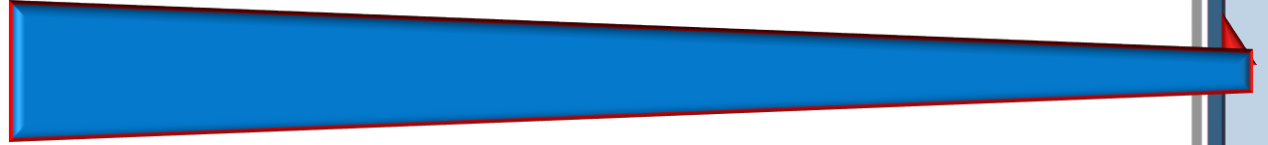


# محاضرات في إدارة المعرفة

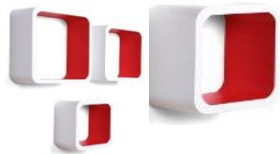
اعداد : د. حسيني ابتسام

موجهة لطلبة سنة اولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2022-2023



# المحاضرة السابقة.....



# مبادئ إدارة المعرفة





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



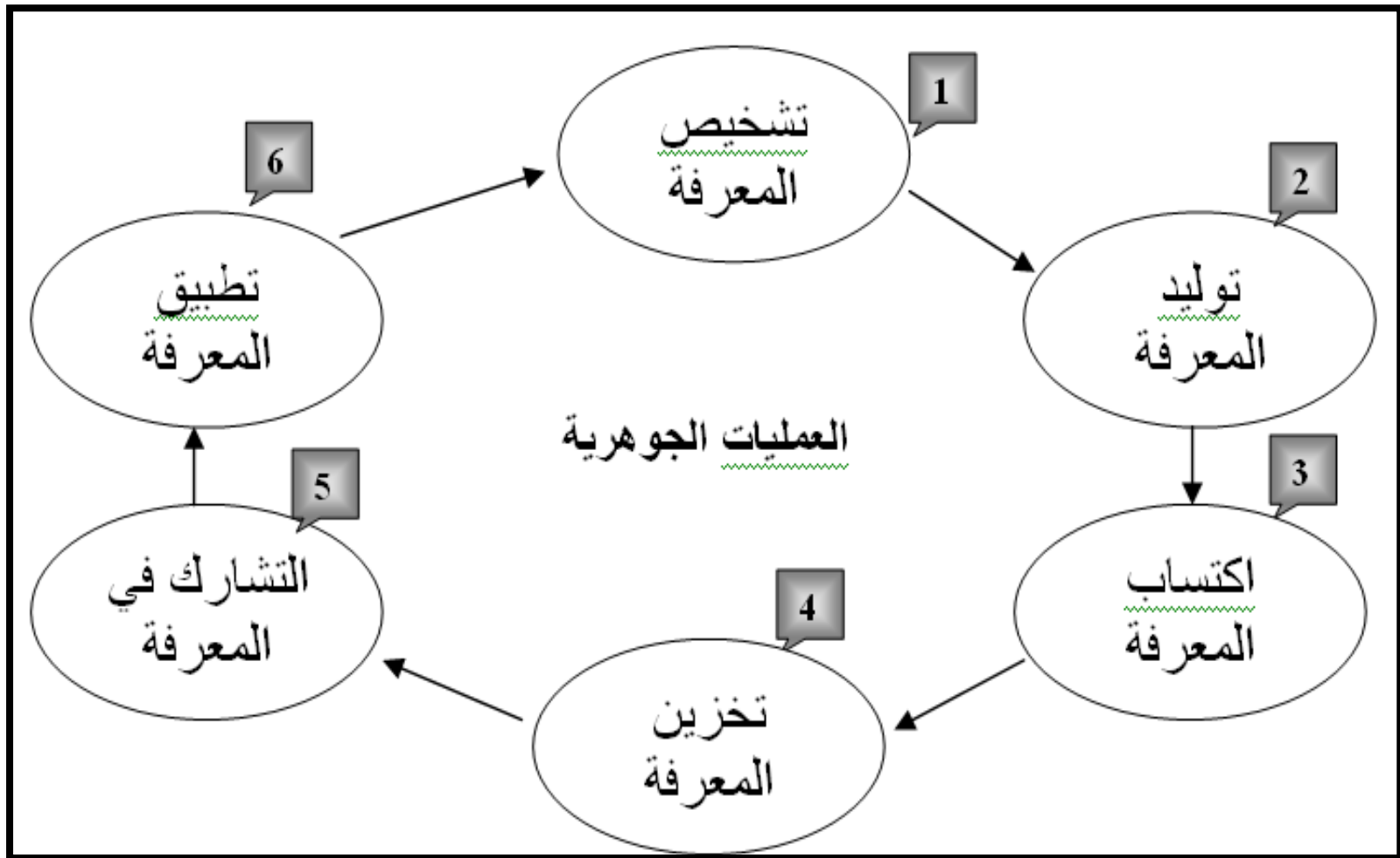
# محاضرة عمليات ادارة المعرفة



**اختلف** الباحثون والمنظرون في عدد وترتيب ومسميات عمليات إدارة المعرفة، إلا انهم اتفقوا على أنها تعمل بشكل **تتابعي و متكامل** فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وتلك العمليات، وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك تعد حاسمة إلى حد كبير في نجاح أي **نظام** من أنظمة إدارة المعرفة، لذا اتجه جميع الباحثين إلى رسم مخطط على شكل دائرة كما هو مبين في الشكل التالي:

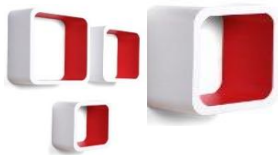


# عمليات إدارة المعرفة





# 1. تشخيص المعرفة:





# الفجوة المعرفية ؟





# تشخيص المعرفة



إن عملية تشخيص المعرفة هي أمر حتمي لأن الهدف منها هو **اكتشاف معرفة المؤسسة** وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. و على ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.



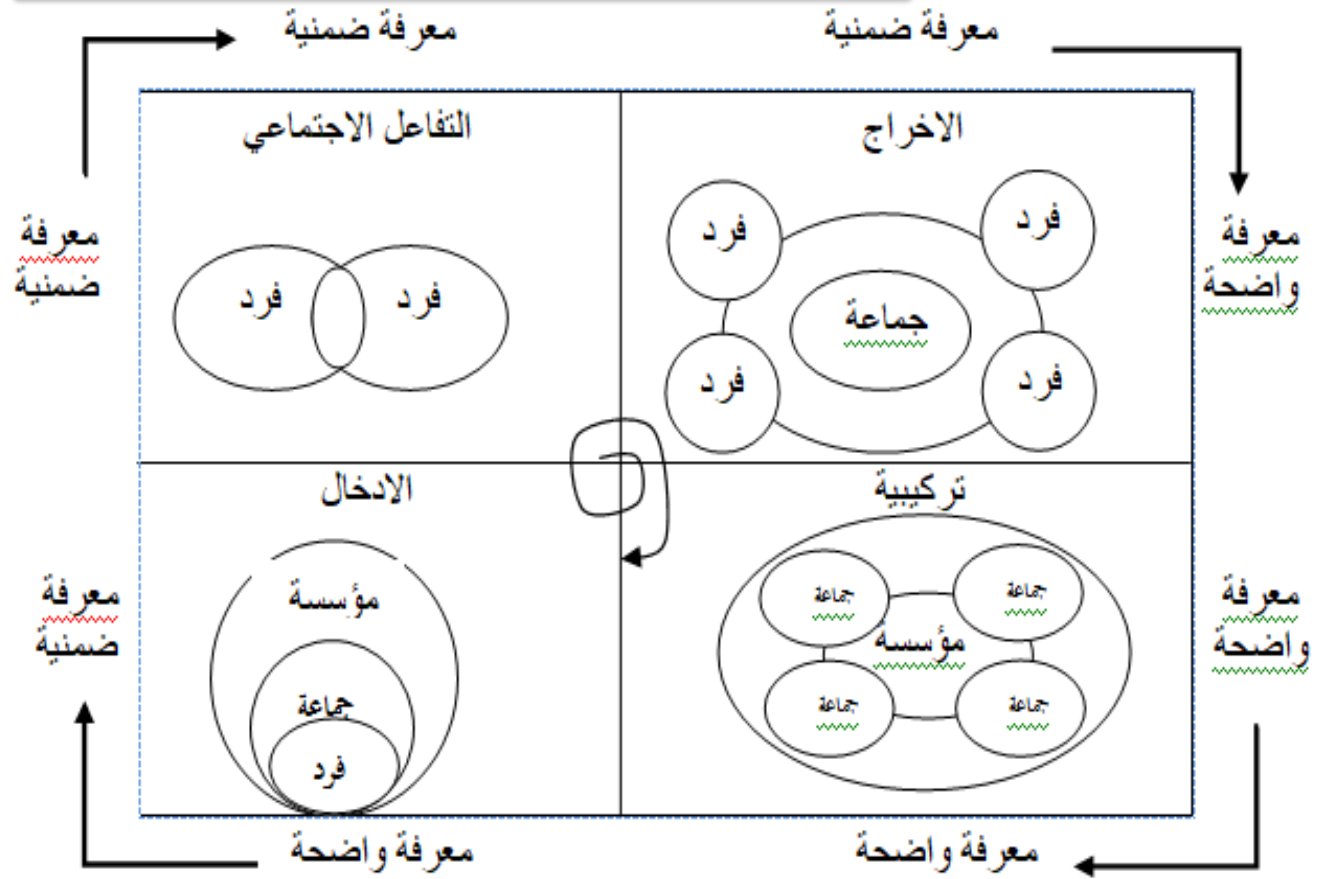


# توليد المعرفة:





# - نموذج (SECI) -



# توليد المعرفة :



أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، أو استحواذ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة والتي تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق التميز للمؤسسة. ويشير كل من "نوناكا و تاكوشي" إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، وعليه فإن عملية توليد المعرفة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وتم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، لذلك فإن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين هما:

**الأولى :** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

**الثانية :** تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.



# اكتساب المعرفة :



بعد عملية التوليد المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد **تكون داخلية** مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وقد **تكون من مصادر خارجية** تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عبر الفيديو وشبكة الانترنت وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن العاملين الجدد.



# اكتساب المعرفة :



## طرق اكتساب المعرفة:

- استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم
- الشبكات الخارجية والتعاون بين المؤسسة و مؤسسات البحث العلمي.
- **الاتصال بمراكز الخبرة و الفكر:** وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي ويحقق هذا مصلحة مزدوجة، حيث تستفيد المؤسسة بأخر التطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفاد من الخبرة بإعطاء فرصة التطبيق العملي لأبحاث العلماء والخبراء من خلال التعاون مع المؤسسة.



# اكتساب المعرفة :



• **الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة :** فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها.

■ **مراكز البحث المرئية :** وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

■ **برامج البحث الذكية على الانترنت :** وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت، وتحديد ما يفيد المؤسسة من وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب على المؤسسة تحديد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتنائها من مصادر داخلية وخارجية.



# تخزين المعرفة :



تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية **الذاكرة التنظيمية**، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية **لدوران العمل**، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن





# تشارك المعرفة :



تعتبر مرحلة حاسمة من مراحل إدارة المعرفة داخل المؤسسة لأنها خطوة مهمة نحو تحقيق توزيع وتقاسم المعرفة وبالتالي نشرها داخل المؤسسة. حيث أن عملية تشارك المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة أي توفير المعرفة الضرورية لمستخدمها والمستفيد منها في زمن قياسي وتكلفة معقولة، و ذلك لان عملية إنشاء المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء النقل . كما أن عملية توزيع المعرفة تمكن من زيادتها بتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد لتنمو وتتعاظم معارفهم الضمنية



# تشارك المعرفة :



## طرق تشارك المعرفة:

المعرفة تنتقل داخل المؤسسة إما بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، أما **الشكل الرسمي** فيعني أن تنتقل المعرفة عن قصد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات والاجتماعات المؤتمرات المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب الكتابية ما بين مذكرات وتقارير، نشرات دورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو باستخدام الوسائل الإلكترونية وتكنولوجيا الشبكات الداخلية والخارجية، والشكل **غير الرسمي** يعني أن تنتقل المعرفة بغير قصد مثل التقاء أفراد المؤسسة في أوقات الغداء ومنتديات الحوار والمحادثات الإلكترونية المفتوحة باستخدام الإكسترانت والإنترانت.



# تطبيق المعرفة :



إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها وعادة تحتاج المعرفة التنظيمية إلى أن توظف في المنتجات والعمليات والخدمات، فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في تحقيق التميز . فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، حيث أن الحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها، مراحل ليست كافية والمهم هو استخدام هذه المعرفة إذ أن نجاح برنامج إدارة المعرفة في أي مؤسسة يتوقف على حجم المعرفة المستغلة قياسا لما هو متوفر لديها فالمعرفة التي لا تنعكس على المستوى التنفيذي تصبح مجرد تكلفة زائدة. كما تسمح عملية تطبيق المعرفة بالتعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معارف جديدة





ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن  
تحدد **نموذجا** لذلك، فنماذج إدارة المعرفة هي التي  
ترشد المؤسسات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها  
إلى التنفيذ.

فما هي نماذج إدارة المعرفة ؟



السلام عليكم  
و رحمة الله و بركاته