



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

## تمهيد:

إن من سمات الاقتصاد المعرفي وخاصة في الدول المتقدمة أن الثروة والقيمة والتطور أصبح يعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة. أي أن عملية إدارة المعرفة من توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق وأثرها على مختلف الوظائف في المؤسسات، تعتبر حاسمة في بناء رأس المال الفكري وتنميته والاستفادة مما يتولد منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات (سلع وخدمات) أو تحسين هذه المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية. إن عملية نقل وهضم وإنتاج المعرفة تشكل دورة جديدة تزامن دورة حياة المؤسسة التقليدية المعروفة. ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية، ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (بالنسبة للمعرفة والأفكار).

## تعريف المعرفة :

**عرف Peter Drucker المعرفة بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.**

**أما Malhotra عرّف المعرفة أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق. ومن أنصار هذا الاتجاه نجد أيضا (Davenport & Prusak) و (Reid) و (Vail) و (Stewart).**

**ويشير Lang إلى أن عامل المعرفة هو عامل الإنتاج الأول في المؤسسة وهو في حاجة إلى ما تقدمه المؤسسة من عوامل الإنتاج الأخرى. إذا فالمعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى مثل العمل والمواد الأولية ورأس المال.**

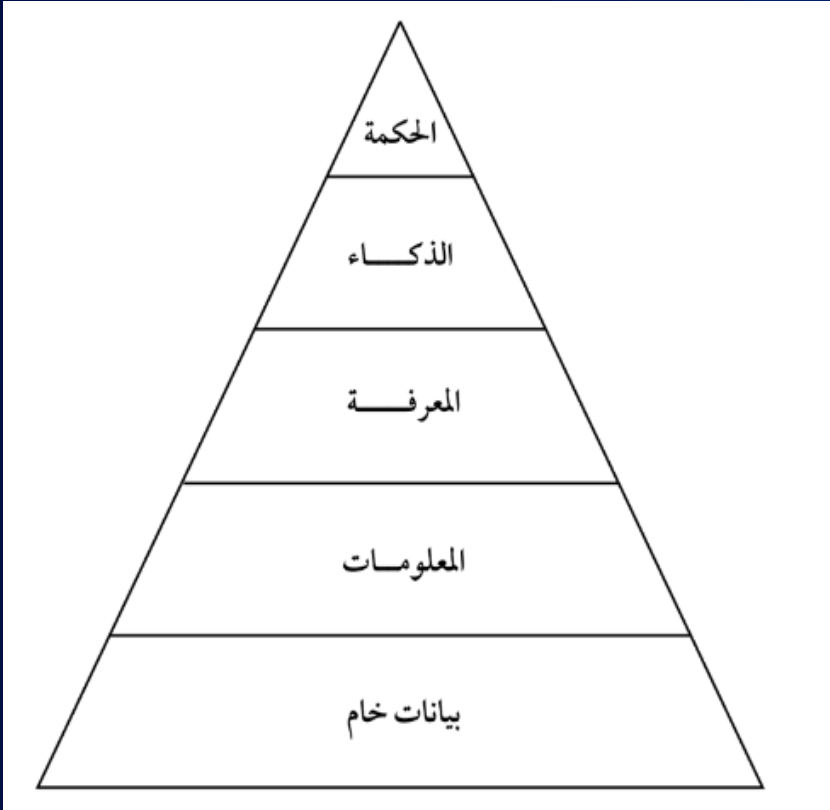
## أولاً . تعريف المعرفة :

**ومن خلال ما سبق نستنتج أن قيمة المعرفة تتركز في كونها** أساس إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، المعلومات، المفاهيم، الأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، ومن خلال امتلاكها واستثمارها تتحصل المؤسسات على رأس مال فكري وقيمة مضافة، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر للقوة، ومن ثم فإن التنافس للسيطرة عليها هو المسعى الأول بين المؤسسات.

## ثانيا: هرم المعرفة :

يشير كل من

**Henderson و Harris** إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتترج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار، و فيما يلي نتطرف الى هرم المعرفة:



## 1. البيانات

هي عبارة عن العبارات، الأرقام، الرموز غير المنظمة وغير المرتبطة بموضوع واحد، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذ ما فرزت وصنفت وبوبت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات. فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى.

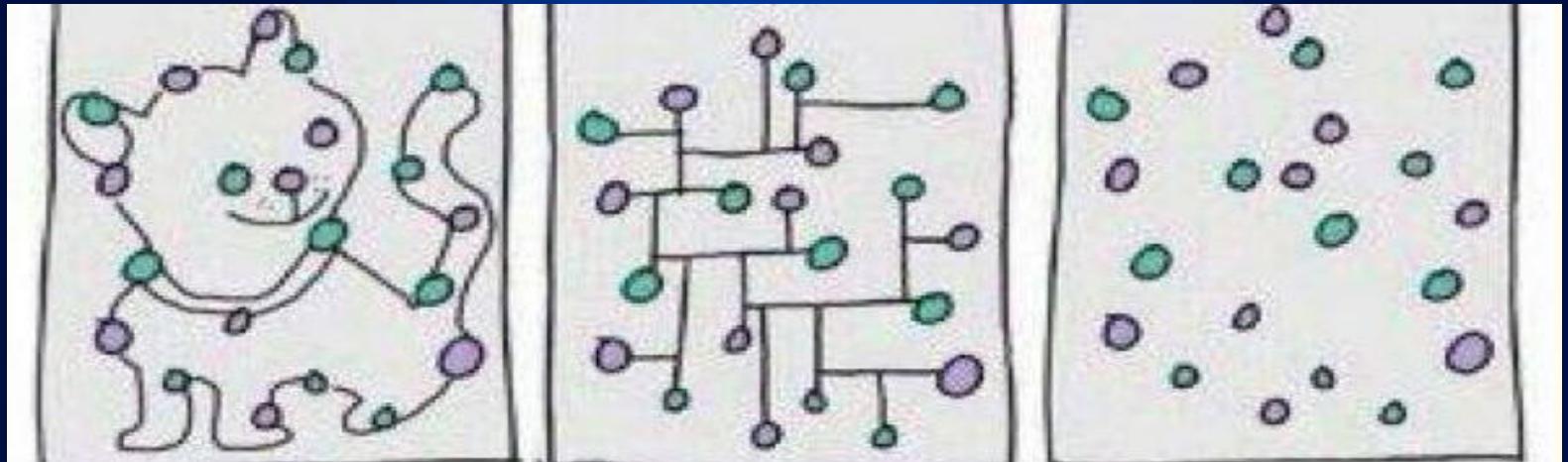
## 2. المعلومات

المعلومات هي عبارة عن حقائق وبيانات منظمة، تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديدا أو فرصة معينة، فالمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات



### 3. المعرفة

المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري وهي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري.



## 4. الذكاء

هو القدرة على بناء وتحسين المعرفة ونقلها من معرفة احتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار. والشخص الذكي هو الذي يملك القدرة على التفكير وربط المسببات ببعضها، وبالمحصلة فإن عملية تحويل المعرفة هي استجابة مباشرة للخبير الكفاء في تطبيق المعرفة وجعلها معرفة واضحة.

## الفرق بين البيانات والمعلومات

- ✓ البيانات هي المادة الأولية، بمعنى المعطيات البكر التي تستخلص منها المعلومات. البيانات هي بنود الطاقة الشخصية ومادة استيفاء النماذج، وقراءات أجهزة القياس، والإشارات التي تنبعث من أجهزة الإرسال وتلتقطها أجهزة الاستقبال، وهي ما ندركه بحواسنا مباشرة. والبيانات هي ما تزودنا به الصحف والتقارير ونظم المعلومات في الحاسوب.
- ✓ المعلومات هي ناتج معالجة البيانات، تحليلاً وتركيباً، لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه، من مؤشرات، وعلاقات، وعلاقات ترابط، ومقارنات، وموازنات ومعدلات وغيرها، من خلال تطبيق العمليات الحسابية والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة النماذج وما شابه.
- ✓ البيانات هي ركيزة المعلومات، وهي المتغير المستقل الذي لا يستحدث، والمعلومات هي المتغير التابع.
- ✓ المعلومات = البيانات + المعنى

## الفرق بين المعلومات والمعرفة والذكاء

✓ عندما يخزن المرء في ذاته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الانتفاع بها، نسمي هذه المعلومة معرفة.

✓ يحدد توماس دافنبورت ولورنس بروساك في كتابهما (Working knowledge) المعرفة بما يلي: "المعرفة هي سائل خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة. المعرفة تنشأ وتطبق في عقول العارفين".

✓ المعرفة = المعلومات المخترنة + القدرة على استعمال المعلومات.

✓ المعلومات هي عبارة عن تدفق (Flow)، أما المعرفة فهي مخزون (Stock).

✓ الذكاء هو استغلال المعرفة للإجابة عن الأسئلة بصورة سليمة ومنسقة وحل المشاكل الصعبة منها والسهلة.

✓ تبدأ المعرفة بالبيانات وهي حقائق مجردة وأرقام، والمعلومات هي وضع البيانات في سياقاتها (Contexts).

✓ يتم وضع اليد على المعلومات في الوثائق وقواعد البيانات، وعندما تربط المعلومات مع الخبرة بما يفضي إلى إصدار حكم معين عندها تصبح معرفة حيث يتم توظيفها في صناعة القرار.

## ثالثا : أنواع المعرفة :

تختلف أصناف المعرفة تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين، فهناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون للمعرفة كما يلي:

1. **المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة:** حسب تصنيف نوناكا وأضاف عليها بيتر دراكر **المعرفة الكامنة** (مثال اغنى منطقة)
2. **معرفة ذاتية و معرفة خارجية :**
3. **معرفة جوهرية، متقدمة و ابتكارية:** حسب ميشال زاك

# 1. المعرفة الصريحة :

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات.. الخ). كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح لكل من يرغب في الحصول عليها. إن المعرفة الصريحة كما يصفها I.Nonaka هي البيانات الرسمية، النظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة من ممتلكات المؤسسة. كما تعد المعرفة الصريحة مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها من شخص إلى آخر.

## 2. المعرفة الضمنية :

هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة ، ويشير دافت (daft) إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية، أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين، لذلك فان قدرة المؤسسة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يشكل المرتكز الأول في جميع مؤسسات، وهي دليل واضح على نجاحها. ومما يؤسف له حقا أن الكثير من المعرفة الضمنية تخسرهُ المؤسسات لعدة أسباب منها تقاعد الموظف، النقل، الاندماج أو تقليص حجم النشاط.

# الجبل الجليدي للمعرفة

المعرفة (الصريحة) Explicit



المعرفة الضمنية Tacit