

عامر عبد الرؤوف السعايدة

# إدارة المعرفة

مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية





# إدارة المعرفة

## مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية

عامر عبد الرؤوف عبد السعائده  
ماجستير إدارة الأعمال



الطبعة الأولى  
2023

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: ( 2022 / 6 / 2983 )  
السعيدة، عامر عبد الرؤوف عبد  
إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية / عامر عبد الرؤوف عبد  
السعيدة. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2022 .  
( 396 ص )  
ر.إ. : ( 2022 / 6 / 2983 )  
الواصفات: / إدارة المعرفة // الميزة التنافسية // رأس المال الفكري // الاقتصاد المعرفي //  
إدارة الأفراد /  
\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.3124  
(ردمك) 1 - 980 - 9957-91- ISBN 978

جميع الحقوق محفوظة للناشر



## دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية  
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : sales@darwael.com – wael@darwael.com

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## الفهرس

الموضوع	الصفحة
*****	
مقدمة	15
الفصل الأول	
المعرفة وماهيتها	19
المعرفة	21
مفهوم المعرفة	22
العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة (هرمية المعرفة)	24
أهمية المعرفة	33
خصائص المعرفة	36
نظريات المعرفة	38
فجوة المعرفة وخريطة المعرفة	40
أنواع خريطة المعرفة	42
فوائد خرائط المعرفة	43
أشكال خريطة المعرفة	44
عوامل النجاح الحاسمة لخرائط المعرفة	44
منهجية رسم خرائط المعرفة	44
تصنيف المعرفة	45
أنماط المعرفة	53
وسائل نقل المعرفة (المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية)	53
أنماط تحويل المعرفة	54
مصادر المعرفة	56
موجودات المعرفة	57

58.....	المعرفة التنظيمية
---------	-------------------

## الفصل الثاني

61.....	اقتصاد المعرفة
63.....	اقتصاد المعرفة
64.....	مفهوم اقتصاد المعرفة
68.....	أهمية اقتصاد المعرفة
72.....	خصائص اقتصاد المعرفة
73.....	مكونات نظام اقتصاد المعرفة
74.....	مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة
75.....	متطلبات اقتصاد المعرفة
77.....	ركائز وأبعاد الاقتصاد المعرفي
78.....	أهم العوامل التي ساهمت بنشوء وتطور اقتصاد المعرفة
81.....	آثار الاقتصاد المعرفي
82.....	قياس الاقتصاد المعرفي
82.....	دور إدارة المعرفة في الاقتصاد المعرفي

## الفصل الثالث

83.....	إدارة المعرفة
85.....	إدارة المعرفة
86.....	مراحل تطور إدارة المعرفة
87.....	مداخل إدارة المعرفة
88.....	مفهوم إدارة المعرفة
96.....	أهمية إدارة المعرفة
98.....	أهداف إدارة المعرفة
100.....	عناصر إدارة المعرفة
107.....	فوائد إدارة المعرفة

108	استخدامات إدارة المعرفة.....
109	دوافع التحول نحو إدارة المعرفة.....
109	مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة.....
112	مجالات إدارة المعرفة.....
114	نماذج إدارة المعرفة.....
119	وظائف إدارة المعرفة.....
120	العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.....
122	الأعمال اللازمة لتطوير إدارة المعرفة في المنظمة.....
123	السمات الرئيسية للمؤسسة العاملة بمفهوم إدارة المعرفة.....
124	القيادة ومدير المعرفة.....
128	قياس إدارة المعرفة.....
130	دوافع ومبررات التحول باتجاه إدارة المعرفة.....
133	تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة.....
133	تحديات تنفيذ إدارة المعرفة.....
134	الأسباب الرئيسية التي تعيق إدارة المعرفة.....

#### الفصل الرابع

137	نظم إدارة المعرفة.....
139	نظم إدارة المعرفة.....
139	مفهوم نظم إدارة المعرفة.....
141	أنواع تقانة (نظم) إدارة المعرفة.....
143	فوائد نظم إدارة المعرفة.....
143	دور نظم إدارة المعرفة.....
144	ملامح نظم إدارة المعرفة KMS.....

#### الفصل الخامس

147	استراتيجية إدارة المعرفة.....
-----	-------------------------------

149	استراتيجية إدارة المعرفة.....
149	مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة.....
151	أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة.....
151	صياغة استراتيجية إدارة المعرفة.....
152	خصائص استراتيجية إدارة المعرفة.....
153	أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة.....
154	أسس اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة.....
156	العوامل التي تساهم في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة.....
157	دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة.....
158	تصنيفات مقترحة لاستراتيجيات إدارة المعرفة.....
171	نماذج استراتيجيات إدارة المعرفة.....
175	عوامل النجاح الحرجة المؤثرة في استراتيجية إدارة المعرفة.....
176	مستلزمات ومتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.....
178	أساسيات استراتيجيات إدارة المعرفة الجيدة.....
178	استراتيجيو المعرفة.....
179	العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة.....

## الفصل السادس

183	عمليات إدارة المعرفة.....
185	عمليات إدارة المعرفة.....
185	تشخيص المعرفة.....
186	اكتساب المعرفة.....
187	توليد المعرفة.....
192	تخزين المعرفة.....
194	توزيع المعرفة.....
196	تطبيق المعرفة.....

200	نماذج عمليات إدارة المعرفة
203	أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة

### الفصل السابع

205	رأس المال الفكري
207	رأس المال الفكري
208	تطور مفهوم رأس المال الفكري
209	مفهوم رأس المال الفكري
211	مكونات رأس المال الفكري
214	رأس المال الاجتماعي
216	أهمية رأس المال الفكري
218	خصائص رأس المال الفكري
218	بناء رأس المال الفكري
219	تطوير رأس المال الفكري
220	إدارة رأس المال الفكري
221	نماذج قياس رأس المال الفكري
228	أهمية قياس رأس المال الفكري
230	صعوبات قياس رأس المال الفكري
231	علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري
232	رأس المال الفكري كميزة تنافسية

### الفصل الثامن

235	التشارك المعرفي
237	التشارك المعرفي
237	مفهوم التشارك المعرفي
240	أهداف التشارك المعرفي
240	أهمية التشارك المعرفي



243	أبعاد التشارك المعرفي
247	متطلبات التشارك المعرفي
249	أشكال التشارك المعرفي
249	آليات التشارك المعرفي
253	نظريات التشارك المعرفي
259	معوقات التشارك المعرفي
260	العوامل الرئيسية للتغلب على معوقات التشارك المعرفي

### الفصل التاسع

263	أخلاقيات المعرفة
265	أخلاقيات المعرفة
265	ماهية الأخلاقيات
267	مصادر الأخلاقيات
268	أبعاد الأخلاقيات
270	مبادئ أخلاقيات المعرفة
270	العوامل التي أدت إلى الاهتمام بأخلاقيات المعرفة في المنظمة

### الفصل العاشر

273	المنظمة المتعلمة
273	المنظمة المتعلمة
275	مفهوم المنظمة المتعلمة
280	أهمية المنظمة المتعلمة
283	صفات وخصائص المنظمة المتعلمة
286	أساسيات بناء المنظمات المتعلمة
287	أبعاد المنظمة المتعلمة
290	الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
291	مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

294.....	نماذج المنظمة المتعلمة
303.....	العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة
<b>الفصل الحادي عشر</b>	
305.....	<b>الميزة التنافسية</b>
307.....	الميزة التنافسية
308.....	مفهوم الميزة التنافسية وجذورها
312.....	أهمية الميزة التنافسية
312.....	مداخل الميزة التنافسية
315.....	أنواع الميزة التنافسية
318.....	دورة حياة الميزة التنافسية وفعاليتها
321.....	خصائص الميزة التنافسية
322.....	مصادر الميزة التنافسية
323.....	جوانب صناعة الميزة التنافسية
324.....	أبعاد الميزة التنافسية
328.....	موارد تحقيق الميزة التنافسية
333.....	أساليب تحقيق الميزة التنافسية
334.....	أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية
335.....	أسس تنمية وتطوير الميزة التنافسية
336.....	الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية
337.....	تحليل القوى الخمس لبورتر
339.....	الاستراتيجيات التنافسية العامة
342.....	متطلبات تطبيق الاستراتيجية التنافسية العامة
344.....	الاستراتيجيات التعاونية
345.....	نموذج مجموعة بوسطن
346.....	محددات الميزة التنافسية

348.....أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

## الفصل الثاني عشر

351.....القدرات المميزة

353.....القدرات المميزة

354.....مفهوم القدرات المميزة

355.....تحديد القدرات المميزة

356.....أهمية القدرات المميزة

357.....أبعاد القدرات المميزة

357.....مجالات القدرات المميزة في المنظمات

358.....العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والقدرات المميزة والميزة التنافسية

361.....المراجع

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الافتراضات الأساسية في منهجي إدارة المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة الشخصية	92
2	قابليات نظم إدارة المعرفة	144
3	أوجه الاختلاف بين استراتيجيات الترميز والاستراتيجية الشخصية	167
4	دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف	170
5	الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	290
6	متطلبات تطبيق الاستراتيجية التنافسية العامة	342

## فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	خطوات دورة حياة البيانات	27
2	النموذج الهرمي Ruddud & Alan، العلاقة بين البيانات والمعلومات والحكمة	31
3	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والكفاءة	32
4	أنماط توليد المعرفة	55
5	مخطط العلاقة بين اقتصاد المعرفة وعمليات إدارة المعرفة	71
6	ركائز إطار البنك الدولي لاقتصاد المعرفة	77
7	طريقة عمل المعرفة	95
8	نموذج نجم عبود نجم / الرصيد - التحقيق - الميزة	115
9	نموذج Duffy	117
10	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	118
11	التداؤبية في إنجاز أبعاد دور مدير إدارة المعرفة	128
12	خطوات قياس إدارة المعرفة	130
13	نشاطات نظم إدارة المعرفة	141
14	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka	159
15	مخطط توضيحي لمتطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة	177
16	العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة	180
17	أنموذج توليد المعرفة	189
18	أنموذج دورة حياة إدارة المعرفة	199
19	إدارة المعرفة عند Marquardt	200

الرقم	الشكل	الصفحة
20	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	201
21	أنموذج OSD Comptroller لإدارة المعرفة	202
22	مؤشر Skandia لرأس المال الفكري	223
23	مكونات رأس المال الفكري عند Brooking	224
24	هرمية الفئات في مؤشر IC	226
25	الأنواع الأربعة لمفهوم (Ba)	245
26	عملية التشارك المعرفي	252
27	نظرية التصرف العقلاني (TRA) والتشارك المعرفي	256
28	نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة	258
29	اتجاه الأبعاد الثلاثة نحو الالتزام الأخلاقي	269
30	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	278
31	هرمية (Honey & Munford) لمستويات التعلم التنظيمي	279
32	شبكة المنظمة المتعلمة	298
33	أنموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة	301
34	جذور التنافسية	311
35	مداخل استراتيجيات التنافس العامة	314
36	دورة حياة الميزة التنافسية	320
37	القوى التنافسية الخمس لبورتر	337
38	مصفوفة نموذج بوسطن	345
39	دورة حياة الميزة التنافسية	347
40	إيجاد المزايا التنافسية عبر المعرفة والإبداع	360



## مقدمة

تُشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلائماً للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز من الإبداع المستمر سواءً على صعيد المنتج أو العملية، والذي يُعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة. لكن هذه المعرفة لوحدها ليست ذات نفع ولا بد من فعل الإدارة الذي حولها من تطبيق إلى أداة للتنافس<sup>(1)</sup>.

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، بالتالي فإنّ المعرفة وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري تعتبر من الموضوعات الحيوية ذات أهمية عالية ومتصاعدة في عصر المعرفة الذي نعيش فيه.

لقد حظى ولا يزال موضوع المعرفة وإدارة المعرفة باهتمام متزايد من قبل العديد من المفكرين في مختلف العلوم ومن الممارسين من مختلف المهن ويؤكد معظمهم أنّ إدارة المعرفة أصبحت موضوعاً هاماً، ويرى أحد الكتاب أنّ إدارة المعرفة حقل معرفي يُعامل رأس المال الفكري على أنّه أصول موجودات يمكن إدارتها، وعلى

---

(1) صلاح الدّين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، (العراق، دار السيسبان للطبع والنشر والتوزيع، 2014)، ص: 15.

المستوى العلمي فإنَّ إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات يتم ضبطها وتنظيمها وبناءها واستيعابها ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

وتعد إدارة المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أنَّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في إيجاد الثروة وتحقيق التميّز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلف<sup>(2)</sup>.

ويبرز دور إدارة المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول وتصرفات البشر والتقاطها وتوثيقها من أجل مشاركتها وتطبيقها في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

وتُشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية وبالأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال الذهنية، كما وتستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الحاليين والجدد يمتلكون أفكار وتجارب ومعارف لا تتوافر لدى المنظمة أو يصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية، لذلك فإنَّ الحصول على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد

---

(1) أريج سعيد خليل، أثير هاني حزر، أصيل صباح عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، (العراق/ بغداد، مجلة بابل / العلوم الإنسانية، 2012)، العدد 1، ص: 92.

(2) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميّز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، (فلسطين/ غزة ، الجامعة الإسلامية، 2011)، ص: 2.

المعرفي المتاح لها سيوفر القدرة على تطوير علاقاتها والوصول إلى أهدافها المنشودة<sup>(1)</sup>.

إنّ تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة<sup>(2)</sup>، هذا من جانب .

ومن جانب آخر، فإنّ تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك أن تكون هناك القيادة التي تُشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم<sup>(3)</sup>.

وبالتالي، إنّ المعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية (مثل المنتج الجديد، والسعر، والتنافس، وغيرها) من حيث أنّ الميزات التنافسية التقليدية (في الإطار القديم) يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين أو تختفي أو تزول بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، أمّا الميزة التنافسية التي تستند إلى المعرفة ورأس المال المعرفي فيمكن أن تخرج عن إطار هذه الإشكالية وبحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها

---

(1) سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، (فلسطين/غزة، الجامعة الإسلامية، 2008)، ص2.

(2) نضال الزطمة، مرجع سابق، ص: 2.

(3) سلوى الشرفا، مرجع سابق، ص: 2-3.

بسهولة من قبل الغير<sup>(1)</sup>. ولذلك فإنّ المنظمات تحتاج إلى جودة المعلومات وجودة إدارة المعرفة لأهميتها في الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي لاكتساب الميزة التنافسية.

ومن هنا كان المنطلق للتعرف على دور إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها. ونظرًا لدور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، سيتناول الكتاب بُعد إدارة المعرفة وبُعد الميزة التنافسية.

---

(1) أريج خليل وآخرون، مرجع سابق، ص: 92.