

# إدارة المعرفة التنظيمية

الدكتور  
داوود سليمان محمد



# إدارة المعرفة التنظيمية

الدكتور

داوود سليمان المحمد

قسم إدارة الاعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة ماردين آرتقلو



الطبعة الأولى

2021

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : ( 2020 / 12 / 5257 )

المحمد، داوود سليمان

إدارة المعرفة التنظيمية / داوود سليمان المحمد. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ،  
2020 .

( 216 ص )

ر.إ. : ( 2020 / 12 / 5257 )

الوصفات: / إدارة المعرفة // الإدارة التنفيذية // إدارة الأعمال /

\* 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 : 658.4038

(ردمك) 3 - 803 - 91-9957-978-ISBN

جميع الحقوق محفوظة للناشر



## دار وائل للنشر والتوزيع

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

E-Mail : [sales@darwael.com](mailto:sales@darwael.com) - [wael@darwael.com](mailto: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.

## قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
*****	
المقدمة.....	11
<b>الفصل الأول</b>	
طبيعة المعرفة.....	13
مقدمة الفصل.....	15
أولاً: البيانات، المعلومات والمعرفة.....	16
ثانياً: مفهوم المعرفة.....	24
ثالثاً: أهمية المعرفة.....	27
رابعاً: خصائص المعرفة.....	29
خامساً: أنواع المعرفة.....	32
سادساً: مصادر المعرفة.....	39
ملخص الفصل.....	43
مراجع الفصل.....	44
<b>الفصل الثاني</b>	
عمليات إدارة المعرفة.....	47
مقدمة الفصل.....	49
أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.....	50
ثانياً: أهمية إدارة المعرفة.....	61
ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة.....	62

71	رابعاً: نظم إدارة المعرفة .....
75	خامساً: فوائد إدارة المعرفة .....
80	ملخص الفصل .....
81	مراجع الفصل .....

### الفصل الثالث

83	المعرفة التنظيمية .....
85	مقدمة الفصل .....
86	أولاً: مفهوم المعرفة التنظيمية .....
90	ثانياً: أنواع المعرفة التنظيمية .....
92	ثالثاً: بناء المعرفة التنظيمية .....
103	رابعاً: المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية .....
106	خامساً: المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي .....
108	سادساً: قيمة المعرفة التنظيمية .....
112	ملخص الفصل .....
113	مراجع الفصل .....

### الفصل الرابع

115	نقل المعرفة التنظيمية .....
117	مقدمة الفصل .....
118	أولاً: مفهوم نقل المعرفة .....
123	ثانياً: أنواع نقل المعرفة التنظيمية .....
128	ثالثاً: نماذج نقل المعرفة التنظيمية .....
139	رابعاً: أشكال نقل المعرفة .....
141	خامساً: معوقات نقل المعرفة التنظيمية .....

143	سادساً: شروط نقل المعرفة التنظيمية.....
144	سابعاً: فوائد نقل المعرفة التنظيمية.....
147	ملخص الفصل.....
148	مراجع الفصل.....

### الفصل الخامس

151	محددات نقل المعرفة التنظيمية.....
153	مقدمة الفصل.....
154	أولاً: أدوات تكنولوجيا المعلومات.....
157	ثانياً: الثقافة التنظيمية.....
164	ثالثاً: الهيكل التنظيمي.....
168	رابعاً: أنظمة الحوافز.....
170	خامساً: القدرة الاستيعابية.....
175	سادساً: الغموض السببي.....
179	سابعاً: غموض النتيجة.....
182	ملخص الفصل.....
183	مراجع الفصل.....

### الفصل السادس

185	المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي.....
187	مقدمة الفصل.....
188	أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته.....
192	ثانياً: مجالات الأداء التنظيمي.....
194	ثالثاً: مداخل الأداء التنظيمي.....
197	رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.....

199	.....	خامساً: أهداف الأداء التنظيمي
199	.....	سادساً: أبعاد قياس الأداء التنظيمي
205	.....	سابعاً: الأثر التنظيمي لإدارة المعرفة التنظيمية
214	.....	ملخص الفصل
215	.....	مراجع الفصل

## المقدمة

تعتبر إدارة المعرفة بمثابة ابتكار تنظيمي في مجال الإدارة الحديثة، حيث بدأت كنظام واستمرت لأكثر من عقد من الزمن ثم وصل هذا النظام إلى حالة من النضج إذ يمكننا الآن تمييز المبادئ والممارسات والأدوات التي تجعله فريداً ومميزاً. لكن بالمقابل، واجهت عبارة "إدارة المعرفة" (KM) منافسة شديدة على مدى العقد الماضي من مصطلحات أخرى مثل ذكاء الأعمال وإدارة المعلومات، الأمر الذي أدى إلى مفاهيم جديدة لفهم العديد من الطرق المهمة التي تستخدم فيها المنظمات المعرفة لخلق القيمة. ونظراً لثراء الأفكار وتعدد الابتكارات التي ظهرت تحت عنوان إدارة المعرفة تأتي أهمية هذا الكتاب والذي يتميز بتركيزه على المعرفة التنظيمية منها والتي تعتبر استراتيجية المنظمات المعاصرة نحو ميزة تنافسية مستدامة.

والسؤال الذي نطرحه هنا ببساطة هو ما هي إدارة المعرفة؟ حيث يقدم الفصل الأول والثاني من الكتاب إجابة جيدة عن هذا السؤال، ولكن للتحديد أكثر فقد ركزنا على إدارة المعرفة ضمن الإطار التنظيمي للمنظمة كإطار لتصميم أهداف المنظمة وهياكلها وعملياتها حتى تتمكن المنظمة من استخدام ما تعرفه لتعلمه وتخلق قيمة لعملائها ومجتمعها.

ثم انتقلنا إلى التركيز على جزئيات ضمن ممارسات إدارة المعرفة لتسليط الضوء عليها بصورة مفصلة لقيمتها المرتفعة وهذه العملية هي نقل وتبادل المعرفة وهذه أحد نقاط القوة الخاصة لهذا الكتاب. حيث تم شرح مفصل للعوامل التي يجب أن تكون موجودة والأدوات التي يمكنها دعم هذه الجهود وكيفية تطوير العمليات والممارسات التي تعزز تبادل المعرفة واستخدامها.

يوضح الكتاب في فصوله كيف يمكن أن يكون إنشاء المعرفة التنظيمية وتطبيقها محركاً للأداء التنظيمي المتميز حيث تتجه معظم المنظمات اليوم لتبني هذا الاتجاه ضمن رؤيتها واستراتيجيتها رغم معرفة هذه المنظمات أن المهمة الأكثر صعوبة هي زراعة معايير الثقة والتعاون والاحترام المتبادل التي تغذي خلق وتبادل المعرفة.

هذا الكتاب يركز على تفصيل وتبسيط هذا التحدي ويخصص فصلاً كاملاً لدراسة تأثير عوامل تنظيمية وعوامل تتعلق بخصائص المعرفة على نقل المعرفة التنظيمية وذلك باستخدام مصطلحات جديدة لم يتم تناولها في معظم الكتب ذات العلاقة على الأقل باللغة العربية على حد علم الكاتب مثل الغموض السببي والقدرة الاستيعابية للمعرفة وغموض النتيجة أملاً بمزيد من الأبحاث والكتب عليها للمهتمين.

يسلط الكتاب الضوء على أهمية إدارة المنظمات وعمال المعرفة وموظفي المعلومات وقدراتهم، هؤلاء هم الذين يتبنون نهج المنفعة الجماعية لتبادل المعلومات والمعرفة ويزيلون العوائق التي تحول دون التعاون بين الأقسام.

أخيراً، يوضح الكتاب صعوبة نقل وتبادل المعرفة من خلال السلطة الرسمية وسهولتها من خلال العلاقات غير الرسمية، لكن لكي تستفيد المنظمة من معرفتها لابد من الرعاية التنظيمية لهذه الممارسة لذلك يشرح الكتاب الآلية الرسمية لدعم جهود نقل المعرفة التنظيمية وتأثير نتائج هذه الممارسة على الأداء التنظيمي للمنظمات وهذا محور تركيز الكتاب.

**المؤلف**