



جامعة محمد خيضر - بكرة -  
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



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



# المحاضرة الرابعة مدخل لإدارة المعرفة



## عناصر المحور :

1. تمهيد
2. تطور ادارة المعرفة.
3. أسباب تطور ادارة المعرفة
4. مناهج ادارة المعرفة.
5. تعريف ادارة المعرفة.
6. أهمية ادارة المعرفة.
7. أهدافه ادارة المعرفة.
8. الفرق بين ادارة المعرفة و نظم ادارة المعرفة



## 1. تمهيد :

يعتمد الرهان اليوم على محاولة استغلال **المعرفة المتاحة** أحسن استغلال من جهة، وتوليد **المعرفة الجديدة** ونشرها من جهة أخرى، وقد برزت في هذا المجال تطبيقات وممارسات تخدم تلك المصلحة ممثلة في إدارة المعرفة، تلك الآلية التي ظهرت في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث حظي باهتمام كبير ضمن أدبيات الإدارة الحديثة من خلال المؤتمرات والكتابات والندوات التي عالجت هذا المصطلح نظرياً وتطبيقياً، كما أجمع الباحثين على أهمية المعرفة كمورد للمؤسسة في الحصول على التميز؛ وباعتبارها كذلك فلا بد من إدارتها ومحاولة فهم الإطار المفاهيمي لها.



هل إدارة المعرفة وظيفية إدارية مستقلة  
بذاتها ؟



## 2. تطور ادارة المعرفة :

ساهمت الأزمة النفطية التي عرفها العالم خلال السبعينيات في إبراز أهمية إدارة المعرفة ، حيث اضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد هائل من العمال نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة التي نجمت عن هذه الأزمة، ولقد أدى هذا التقليل المعتبر للأفراد إلى ضياع الكثير من قدرات المؤسسات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، وبذلك بدأ الاهتمام بكيفية البحث عن الطرق التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة عدم زوال المعارف بزوال الأفراد الحاملين لها.

تم وضع المقاييس لإدارة المعرفة وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، في بداية الثمانينات، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دون مارشن "Don Marchand" على أنها المرحلة النهائية من " الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات ، وفي المرحلة ذاتها تنبأ بيتر دراكر إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة ، وأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

كما تعتبر مؤسسة " Hewlett Packard " الأمريكية من أولى المؤسسات المطبقة لإدارة المعرفة عام 1985 ، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية لشبكة أخبار (HP). لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرين بإدارة المعرفة حتى أن " وول ستريت " أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بداية الأمر، و خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة.

أما من وجهة نظر " Stomguist & Samoff " فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها ، ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المؤسسات المعرفية إلا أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية

وخلال السنوات الماضية تزايد الاهتمام بهذا المفهوم؛ مما دفع بكثير من المؤسسات لتبنيه في كل القطاعات، واستطاعت الكثير من هذه المؤسسات تحقيق نجاحات كبيرة كون إدارة المعرفة أصبحت أحد أهم عوامل النجاح في ظل البيئة التنافسية في وقتنا الحاضر.

### 3. أسباب تطور إدارة المعرفة :



يشير سيفين جيج "S.Gigg" لعدة عوامل لسرعة التطور هي :

1. إن الثروة تولد من المعرفة والأصول غير الملموسة ، فمثلا إن مايكروسوفت عام 1996 قيمت أن 94 % من قيمتها السوقية بما يعادل 119 بليون دولار تعتمد على أصولها غير الملموسة .

2. الاهتمام أكثر بالأفراد الذين توجد لديهم المعرفة التنظيمية والذين اعتبروا فائزين بسبب تحجيم المؤسسة، وتمت إعادة توظيفهم كاستشاريين جراء الحاجة إلى معرفتهم .

3. التوجه نحو الابتكار الذي يتسم بدرجة مخاطرة عالية ، إذ يعتبر أساس التميز، وإن أساس الابتكار هو المعرفة ، ولمواجهة هذه المخاطرة لابد من تطوير إدارة المعرفة من أجل الابتكار.

4. الاعتماد على المصادر الخارجية للمعرفة والحاجة إلى الوصول إليها واستيعابها يمثل حاجة أساسية تلبىها إدارة المعرفة.

5. استفحال دور تكنولوجيا المعلومات، وانتشار تطبيقات المعلوماتية ، وتقدم وتعدد طرق الاتصال المستخدمة والتي تبقى جزءا رئيسيا مدعما لإدارة المعرفة.



## 4. مناهج إدارة المعرفة :

يمكن تحديد المناهج الرئيسية التي تبين اتجاهات المختصين نحو تحديد مفهوم إدارة المعرفة كما يلي :

1. **المنهج الوثائقي :** ويقصد به استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق أو ترميزها ليسهل فهمها وتطبيقها، أي تكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها، و**نقد** هذا المنهج لأنه عرف إدارة المعرفة فقط من جانب المعرفة الظاهرة.

2. **المنهج التقني :** هذا المنهج قائم على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات و النمذجة القياسية للمعرفة، إذ يستبدل الوثيقة الورقية بالوثيقة الالكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي. وما **يؤخذ** على هذا المدخل أنه لا يهتم بالمعرفة الضمنية مع أنها الأهم بالنسبة للمؤسسة ولا ينبغي أن تكون التكنولوجيا إلا وسيلة تساهم في تطوير المعرفة بما فيها الضمنية وتسهيل نشرها، خزنها وتطبيقها.



**3. المنهج الاجتماعي:** وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين

العاملين عموماً، والمشاركة الجماعية في الخبرة والثقافة والقيم، إلا أن هذا المفهوم لم يعتبر للوثائق ولا للتقنية دور في إدارة معرفة

**4. منهج القيمة المضافة:** اعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص

القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، وعلى هذا الأساس بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.

**5. المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمؤسسة المعرفية حيث أن المؤسسة

منتجة للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة كونهم ذو مؤهلات عالية.

**6. منهج العملية:** وفق هذا المنهج هي عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة

قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة.



## 5. تعريف ادارة المعرفة:

تعريف Wiig لإدارة المعرفة : هي تخطيط، تنظيم، تنسيق ورقابة المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري من عمليات وقدرات وإمكانات شخصية وتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحواسيب والشبكات... الخ.

كما يعرفها Laurent بأنها المقاربة الإستراتيجية الأكثر انضباطا تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمؤسسة.

أما تعريف Newman لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

مما سبق إن إدارة  
المعرفة هي الجهد  
المنظم الواعي  
الموجه من قبل  
المؤسسة من أجل  
تشخيص، اكتساب،  
توليد، تخزين،  
التشارك وتطبيق  
كافة أنواع المعرفة،  
بين أفرادها وهيكلها  
وأنظمتها بما يرفع  
مستوى كفاءة اتخاذ  
القرارات ويحسن  
الأداء التنظيمي  
والتنافسي للمؤسسة.

- و عليه يمكننا استخلاص أن  
إدارة المعرفة:
- لا تختص فقط بالمعرفة  
الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى  
المعرفة الضمنية.
- تعتبر نظاما هادفا يستجيب  
لأهداف المؤسسة الإستراتيجية
- تعد نظاما تسييريا في شكل  
رأس مال فكري ذو قيمة  
معينة.
- يولد هذا النظام المعرفة  
الجماعية المؤثرة على الإبداع  
والتجديد داخل المؤسسة.



## 6. أهمية إدارة المعرفة:

التجارة العالمية

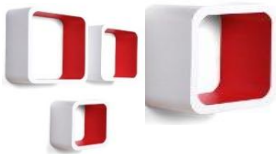
العولمة

شدة المنافسة

تطور  
تكنولوجيا  
المعلومات

قيمة المعرفة

سهولة انتقال  
الأموال و  
الأشخاص



## يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

1. تساهم مساهمة كبيرة في مساعدة المنظمات والمؤسسات على الاستفادة والتعلم من الدروس والتجارب السابقة.
2. تساهم في تطوير وتنمية قدرة المنظمة أو المؤسسة على الإبداع والابتكار، وتعزز من قدرة المنظمات والمؤسسات على الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات الموجودة لديها.
3. تساهم في تحديث المعلومات القديمة التي لم تعد تنفع في وقت ما.
4. كما أنها تساعد في الاستمرار بتطوير المهارات واكتساب الخبرات، ومعرفة كيفية إدارة زخم المعلومات المتدفقة واستغلالها استغلالاً صحيحاً وإعادة نشرها كي يُستفاد منها.
5. كما تساهم إدارة المعرفة بخفض التكاليف العامة للمنظمة أو الشركة مع إمكانية زيادة الإيرادات الجديدة.
6. تساهم إسهاماً كبيراً في تنسيق الأنشطة بما يتماشى مع الأهداف.
7. كما أنها تُعدُّ أداة مهمة للتحفيز وتشجيع أصحاب القدرات الإبداعية، وتوفّر الفرصة المناسبة للدخول في المنافسة الدائمة للمنظمة أو المؤسسة.
8. تساعد على التقليل والحد من المخاطر المتوقعة للشركة أو المنظمة، كما أنها تساعد المنظمة في التميز عند وجود الأزمات من خلال طرح الحلول الإبداعية.

## 7. أهداف إدارة المعرفة :

1. أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
2. تنمية رأس المال الفكري لمواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. بناء ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
6. التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية .
7. تعمل على تجميع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
8. تهدف إلى الإبداع، التنظيم الذاتي، الذكاء، والتعلم للتكيف مع التغيرات.
9. خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة العملية، وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج.

## 8. التمييز بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة

هناك نوع من التداخل في مضمون كل من المصطلحين، فإدارة المعرفة تدل على كل روافد المعرفة، التكنولوجيا، نظريات التعلم، الإدراك والذكاء التي تصب في حقل إدارة المعرفة"، أما نظم إدارة المعرفة فتعتبر بعدا أساسيا من أبعاد إدارة المعرفة ووجهها مهما من الأوجه المرئية (الملموسة)، على سبيل المثال الذكاء الصناعي والذي يضم النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية، إلى جانب تكنولوجيا الشبكات وبالأخص تكنولوجيا الإنترنت، هذا يعني أن نظم إدارة المعرفة لا تعد أكثر من كونها "النظم المصممة تكنولوجيا والتي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري.



وبطبيعة الحال يوجد إدراك بأن إدارة المعرفة ليست  
وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة  
التنظيمية لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة  
والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية  
التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة  
وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار  
الخالقة للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.