وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
الجامعات العراقية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

منهاج مادة ادارة المعرفة لطلبة المرحلة الرابعة

الامتحان التقويمي (الوزاري)

للعام الدراسي
(2025-2024)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
لجنة العمداء للتخصصات الادارية والاقتصادية
الصادرة
الصدر /
التاريخ

مفردات إدارة المعرفة

مفردات الفصل الثاني (مشمولة بالامتحان التقويمي)

الأسبوع	الساعات	مخرجات التعلم المطلوبة	اسم الوحدة – المسّاق أو الموضوع
الأول	3	التعرف على مفهوم المعرفة	مفاهيم أساسية الى المعرفة
الثاني	3	التعرف على أنواع المعرفة	أنواع المعرفة
الثالث	3	التعرف على مصادر المعرفة	مصادر المعرفة
الرابع	3	التعرف على عمليات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة(تشخيص, تحديد الأهداف ,توليد, خزن)
الخامس	3	التعرف على عمليات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة(توزيع ,تطبيق, تنظيم, استرجاع, ادامة)
السادس	3	العناصر الأساسية لأداره المعرفة	العناصر الأساسية لأداره المعرفة(الاستراتيجية والاشخاص)
السابع	3	العناصر الأساسية لأداره المعرفة	العناصر الأساسية لأداره المعرفة(التكنلوجيا والعمليات)
الثامن		الامتحان الاول	
التاسع	3	استراتيجيات إدارة المعرفة	استراتيجيات إدارة المعرفة(مفهوم ,أهمية, اهداف)
العاشر	3	التعرف على أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة	أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة
الحادي عشر	3	التعرف على تحديات إدارة المعرفة	تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة
الثاني عشر	3	التعرف على تحديات إدارة المعرفة	تحديات تنفيذ إدارة المعرفة
الثالث عشر	3	التعرف على تحديات إدارة المعرفة	تحديد من المسؤول عن إدارة المعرفة
الرابع عشر	3	التعرف على عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة	عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة
الخامس عشر		الامتحان الثاني	

الفصل الاول

مفاهيم اساسية الى المعرفة

اولا" : مفهوم المعرفة

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة اهمية خاصة ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد احد الباحثين[1] على ان مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسين أو كلاهما :

1- **المدخل الأول** : يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط ، وكانت اكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها.

2- **المدخل الثاني** : فهو مدخل الانثروبولوجي والتاريخ الذي ابرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل ، ويركز علم الإدارة على المدخل الأول ، وسيتناول هذا المؤلف مفهوم المعرفة من خلاله بعد ان نعطي مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً. إذ قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم ، فنطلق كلمة معرفة ويراد بعا العلم كقوله تعالى (مما عرفوا من الحق) أي علموا.

ويقوم العلم مقام المعرفة كقوله تعإلى(الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون ابناءهم وان فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون) ، هنا قام العلم مقام المعرفة والمعرفة قامت مقام العلم.

وجرى تناول مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس :

1- على اساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل.

2- على اســـاس الطريقة ومعناها ما معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً مــا.

3- على اساس المستوى: و يقسم إلى فرعين الأول معرفة الاشياء وهي المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق(Knowing of Facts)[2].

وورد تعريفها في القاموس على انها ادراك واضح واكيد للاشياء وللحقائق وللسلوك[3].

وبعد مراجعة لأدبيات الموضوع يظهر ان هناك **اتجاهات ومداخل** متعددة تناول الباحثون مفهوم المعرفة وفقها وعلى النحو الآتي:

1- وصفت كتابات الاتجاه الأول المعرفة بأنها احد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة – كيف (Know-How) ومعرفة– لماذا (Know-Why) ، وعدتها احدى موجودات المنظمة الاكثر اهمية من الموجودات المادية. وعدت على أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات.

2- ركزت كتابات الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على انها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولاتعد كذلك إلا اذا اكتشفت واستثمرتها المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق .

3- تناولت كتابات الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد .

ولا بد من التنويه عن العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.

4- نظر الاتجاه الرابع إلى المعرفة على انها قوة :- في هذا الاتجاه إلى ان المعرفة هي القوة في منظمات الاعمال اليوم وهي المفتاح لحل مشكلات الاعمال الغامضة.

5- تناولت كتابات الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل اكثر من عنصر فقد شبّهت المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة وعرفت بأنها عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الاسس الاجتماعية للدولة وانها تشمل الخبرة الواسعة واسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة.

6- **تناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي** ، تناول توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge). وميز بينهما وأعطي لكل منهما مفهوماً مختلفاً :

أ- **المعرفة الظاهرة** :هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة ، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about) ، ونجدها بصيغة مواصفات منتوج وبراءات الاختراع ومخططات.

ب- **المعرفة الضمنية** : هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادةً مايصعب وضعها في رموز أو كلمات ، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة- كيف (Know-How) ، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله.

والمعرفة التنظيمية هي المتاحة لصنّاع القرارات التنظيمية والملائمة للنشاطات التنظيمية لتوافر عدة سمات فيها . وهي التي تسعى اليها المنظمات على أنها فقط الموجودات المنيعة امام الاستنساخ السهل والمفاجئ.

وتتميز المعرفة التنظيمية عن المعرفة الفردية التي هي (المهارات ومعرفة كيف وإمكانيات الأفراد) في حين ان المعرفة التنظيمية هي المعلومات القيِّمة التي توجد في المنظمة على شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرامجيات والكراسات والهياكل التنظيمية.

ومن التعريفات اعلاه يمكن أن نعطي مفهوماً للمعرفة على انها **كل ماهو ضمني او ظاهري يستحضره الأفراد لاداء اعمالهم باتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة** .

ثانيا" : أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس بالمعرفة ذاتها وانما بما تشكله من إضافة قيّمة لها أولاً وبالدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى اقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً ، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية :

1 - أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصاميم والهياكل أكثر مرونة .

2 - أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام التي تبدع أكثر وتحفيز الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3 -أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال.

4 - يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها .

5 - ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة والميزة التنافسية.

ثالثاً : خصائص المعرفة

المعرفة انسانية وتمتاز بخمس خصائص عن سائر مظاهر النشاط الفكري والانساني هي :

1- **التراكمية** : فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- **التنظيم** : المعرفة المتولدة تُرتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3- **البحث عن الأسباب** : التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الانسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر.

4- **الشمولية واليقين** : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض ذاتها على الجميع ، واليقينية لا تعني ان المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني إنها تعلو عن التغيير.

5- **الدقة والتجريد :** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

ان ما يميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية) اذ ان المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا

يتم المتاجرة بها على نطاق واسع ، وان هذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

رابعاً : انواع ومصادر المعرفة

سيتم في هذا المبحث تناول مصادر وانواع المعرفة والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة وكالاتي:

1- مصادر المعرفة

مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، وان الذكاء والتعلم والخبرة تحدد حدود المعرفة للأفراد . وقديماً أشار (أرسطو) إلى الحس كمصدر للمعرفة . ولابد من الأشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسين :

أ- المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر:

- المكتبات .
- الانترنيت و الانترانيت.
- القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن.
- الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- براءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة اذ يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية ، البصرية ، اللمس ، الذوق ،