

وَجْهٌ بِلَا تَحْتِ تَحْتِ نَحْتِ ب

"مُؤْمَعْدِ عِئْتَدُ لَكُ لِكَمْدُ فِكُ ز"

ب-تعريف المعلومات و خصائصها:

ويتم التعرف إلى أهم التعاريف الخاصة بالمعلومة مع توضيح خصائصها:

أولاً : تعريف المعلومة :إن مصطلح المعلومة information في الاستخدام العام يشير إلى الحقائق و الآراء , و

الأحداث, و العمليات المتبادلة في الحياة العامة، حيث يطلق على ما يتبادل من الناس من أخبار و آراء , و حقائق

مصطلح معلومات، و يجب أن تكون المعلومات منظمة منطقياً لتشير إلى شكل من أشكال المعرفة أو الخبرة .

*- أشتقت كلمة معلومات بالأجنبية information من الأصل اللاتيني الذي كان يعني " تعليم المعرفة و نقلها"

*- و تعرف المعلومة بأنها « هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، و التي لها قيمة

مدركة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع أو في القرارات التي تم اتخاذها".

*- كما تعرف المعلومة بأنها «هي نتائج عمليات نماذج التكوين، التنظيم، أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة

مستوى المعرفة للمستقبل".

*- وتعرف المعلومات بأنها « هي البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات و

المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر ببعضها البعض".

ومن هذه التعاريف نستنتج ان المعلومة هي عملية فهم لمجموعة من البيانات ، مما يعطيها نوعاً من

الخصوصية في عملية استخراجها.

ج-التمييز بين البيانات والمعلومات:

1) **البيانات** : هي بمثابة المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي تمثل الأشياء و الحقائق و الأفكار و الآراء و

الأحداث و العمليات التي يتم تشغيلها .

*- و هذا ما أكدته تعريف شيلي و كاشمان cashman&shelly للبيانات « أنها تمثيل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات

في شكل رسمي مناسب للاتصال □ و التفسير و التشغيل بواسطة الأفراد أو الآلات الأوتوماتيكية".

(2) **المعلومات** : هي المخرجات الناتجة عن تشغيل البيانات .

خصائص المعلومات : حتى تؤدي المعلومات الدور المنوط بها و تحقق مكانتها في المؤسسة يجب أن تتميز

بخصائص معينة تساهم في الوصول إلى الكفاءة و الفعالية،

أولاً : الدقة : تصف ما إذا كان تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث كما هو في حقيقته مما يساعد , علي الإلمام بكل الأمور أثناء اتخاذ القرار .

ثانياً: التوقيت المناسب: تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص التي يسعى من اجلها نظام المعلومات لتحقيقها بقصد السماح للمستخدم استغلال المعلومات في وقتها المحدد لان التأخر فيها قد يؤدي لتخفيض منفعتها.

ثالثاً: الإيجاز: إن كثرة المعلومات تساعد متخذي القرار في إيجاد البدائل أو الحلول ,ولكن من الممكن إن تختلط المعلومات المفيدة مع المعلومات الغير مفيدة, ولهذا من الضروري إن تتصف المعلومات بالإيجاز , أي تقدم المعلومات علي حسب احتياجات اتخاذ القرار.

رابعاً: التكامل: أي إن الإدارة لايجب إن تكتفي بالحصول علي المعلومات بسرعة وبدقة وفي الوقت المناسب , إنما يجب إن تكون متيقظة لأي نقص في هذه المعلومات , حيث إن المعلومات التي في تقارير منفصلة وفي أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها معا" لتحقيق التكامل بينها.

خامساً: المنشأ : وهو المصدر الذي تم استلامها منه, ويمكن تمييز مصدرين للمعلومات (مصدر داخلي هو المنظمة, ومصدر خارجي هو البيئة الخارجية).

مفهوم المعرفة

المعرفة هي حصيلة الامتزاج أو خليط من التجارب, والقيم, والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية, وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع.

1. نظرك لعنكبك طئ هذاب

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب .

2. نظرك لعنكبك صدم يد

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي.

جدول يوضح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة

معرفة واضحة	معرفة ضمنية
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة مصنفة . - تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات . - تنتقل من خلال التعلم . - ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية . - لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة ضمنية . - الخبرات ، المهارات ، الاتجاهات . - يتم مشاركتها من خلال التوضيح. - ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة في العمليات الاجتماعية . - يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية

عمد شذوئك لعنكب

. المعلومات. البيانات. تابع العنصر الأول

القدرات: نقصد بالقدرة الإمكانيات الجسدية والفكرية للفرد، والمعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات. إذا إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

الاتجاهات: للمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، كونها هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحفيز الأفراد، وإيجاد الرغبة للإبداع. وهذا ما يجب أن تراعيه المنظمات من أجل الاستفادة من الأحسن وتجنب الانحرافات.

نخ شئك لنعبد

- هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة
- هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرق المحددة للتعامل مع انماط التوصيفات
- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد - المعرفة هرمية تبدأ من البيانات ثم المعلومات
- المعرفة معارف أي ليست نوع واحد متجانس - المعرفة الجوهرية هي النوع الأدنى من المعرفة
- المعرفة المتقدمة وهي النوع الذي يجعل الإدارة والمؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية.

نخ نيك لنعبد: هي إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى اكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة.

الرأس المال الفكري

لإدارة المعرفة مصطلحات على سبيل المثال: أصول المعرفة، و أصول رأسمال، و الرأس مال الفكري (الرأس مال الذكي)، ومخزن المعرفة، والمسئول الأعلى للمعرفة الرئيسي، ورأس مال الملكية.

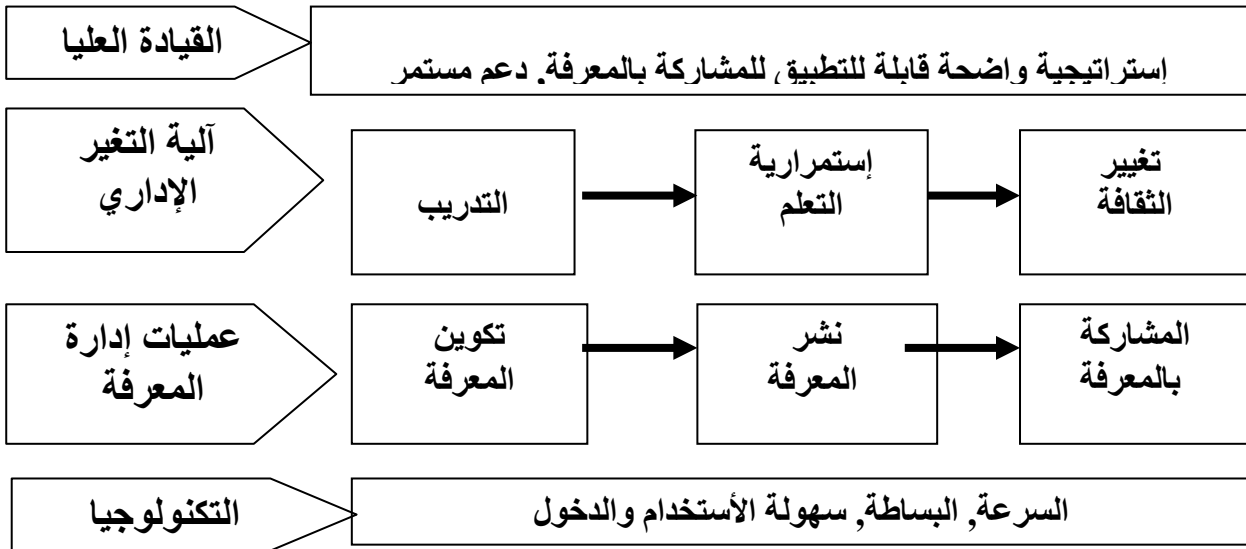
الرأس المال الفكري هو أصل المعرفة و هي الخبرة والمهارات التي يمتلكها الفرد وتجعله متميزا عن الآخرين والتي يمكن أن تُوضع للاستخدام لتكون منتجات أو خدمات حيوية. (اصل من أصول المؤسسة)

1. أول طلع من نخك منة جرد لم نخ نيك لنعبد :

- المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل.
- نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة و تطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل.

- الربط بين كافة مصادر المعرفة التي تتعلق بالمنشأة ، تطبيقاً و إنشاءً و تطويراً وإدارةً سواء في داخل المؤسسة أو من خارجها مع جهات أخرى لها نفس الاهتمامات.
- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية و الإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المنشأة.
- توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المنشأة الأساسية.
- اتخاذ قرار أفضل - الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذو جودة عالية
- تطوير الابتكار وتحسين الخدمات الجديدة - زيادة رضا الموظفين - زيادة رضا العملاء - رفع إنتاجية الموظفين
- تحسين فعالية الموظفين - الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموظفين المؤسسة
- تقليل ازدواجية الجهد والحد من ضياع المعرفة - ضمان بقاء الموظفين ذو المعرفة في المؤسسة
- تبسيط الإجراءات (حذف العمليات الغير ضرورية)

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



تهدف هذه المتطلبات أو العوامل إلى خلق بيئة إدارة المعرفة التي تزود المؤسسات بالاستمرارية في الفرص التنافسية من خلال الخلق المستمر للمعرفة وصيانة مصادر المعرفة الحالية وخلق البيئة التي تمكن وظيفة إدارة المعرفة من البقاء والنمو بفعالية.

أن هذه العوامل يجب أن تكون واضحة جداً ومراقبة في كل مرحلة من مراحل تطبيق وتدقيق إدارة المعرفة، وتتضمن هذه العوامل: الإستراتيجية، و إلتزام الإدارة العليا، وبرنامج التغيير الإداري ، ونظم المعرفة. وكل واحدا من هذه العوامل تشمل على عدد من العناصر. كما أن هذه العوامل معتمدة إعتامادا كبير كلاً على بعضها، وتلعب دوراً أساسياً كبير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ولهذا السبب سميت "عوامل مهيمنة". و يجب أن تكون هذه العوامل جدير بالملاحظة والمراقبة في كل مراحل تطبيق إدارة المعرفة.

1. إلتزام إدارة العليا

إلتزام الإدارة العليا يجب أن يكون عنصر مكمّل لإدارة المعرفة، ويجب أن تتفحص وتتركز على ما بعد الجوانب التقنية لمتطلبات تغيير إدارة معرفة المؤسسات. علاوة على ذلك، التزم ودعم الإدارة العليا لا ينتهي عند بداية تطبيق إدارة المعرفة وإنما لا بد أن يكون دعماً مستمراً بدون حدود (إلى الأبد). ويجب أيضاً عليها (الإدارة العليا) التعرف على الأفراد المتميزين والمخلصين داخل المؤسسة لتقوم بتشجيعهم حتى يصبحوا من أنصار ومؤيدي إدارة المعرفة في مؤسستهم وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة .

وأكد كثير من الباحثين منهم (Davenport, et. al., (1998) and Van Buren,(1998) على أن دعم الإدارة العليا تعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة. كما أكد الباحث (Goh (1998 بأن من الصعب أن تكون إدارة المعرفة فعالة ما لم تقوم الإدارة العليا بتشجيع وتكوين الموظفين وتبين لهم ما مدى إلتزامه الغير محدود للمؤسسة.

كما ذكرنا سابقاً، بان الإدارة العليا تلعب دور رئيسي ليس فقط في بداية تطبيق إدارة المعرفة ولكن أيضاً أثناء تنفيذ المشروع بالكامل. ولكي تكون الإدارة العليا فعالة في التزاماتها في تطبيق إدارة المعرفة يجب عليها الآتي : (1) أن

يكون لديهم معرفة كافية؛ (2) أن يكون لديهم توقعات واقعية عن نتائج إدارة المعرفة ؛ (3) أن يكون هناك اتصال مع المستخدمين؛ (4) أن يكون لديهم القدرة على تنسيق وتوحيد وظائف المصالح المختلفة في تطبيق عملية إدارة المعرفة.

أما بما يتعلق بالإستراتيجية فإن نجاح المؤسسة يعتمد على وضوح المنهجية الإستراتيجية ومدى دعم الإدارة العليا لها, وأن القرارات جعلت مستوى وضع الإستراتيجية من مسؤوليات الإدارة العليا. وهذا المستوى يعتبر أحد العمليات الكاملة لتأسيس أهداف إدارة المعرفة والتخطيط على كيفية إكتساب هذه الأهداف. كما ينبغي أن تؤخذ بالأعتبار الاستمرارية في التقييم التنظيمي والإستفادة من أنشطة أعمال المؤسسات المثالية لضمان أولوية إستراتيجية تنظيم إدارة المعرفة.

2. برنامج التغيير الإداري

برنامج التغيير الإداري هو تنمية الموارد البشرية وهي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات, بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التعلم أحد العناصر المهمة في عصرنا الحاضر لتنمية العنصر البشري لرفع الإنتاجية وتجعل منه قائدا يتحلى بالنضج والآراء الحكيمة و ذو شخصية قوية له القدرة على الابتكار والإبداع والتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.

كما يعتبر برنامج التغيير الإداري من الأساسيات والضرورية لأعداد وتجهيز المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح. كما أن برنامج التغيير الإداري الفعّال سوف يَصقلُ تطبيق إدارة المعرفة بأقل مقاومة ونزاع.

برنامج التغيير الإداري يَجِبُ أن يَغطّي العديد من الجوانب، مثل الإتصال وحث المستخدم على المشاركة والتدريب الرسمي وتعليم جميع المستخدمين لكل المستويات، كما ينبغي أن يكون هناك استعداد من قبل الموظفين للتغيير على المستوى التنظيمي والثقافي ، وإعطاء خلفية كاملة للمستخدم عن إدارة نظم المعرفة والعوامل الأخرى.

ينبغي على المؤسسات أن تغيير ثقافة موظفيها الى الأحسن والأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل, و تغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية ألا وهي جعل الموظفين على: (1) الاستعداد في تزويد المعرفة الخاصة بهم, (2) الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة, (3) الاستعداد في استقبال معرفة الآخرين.

3. عمليات إدارة المعرفة و التكنولوجيا

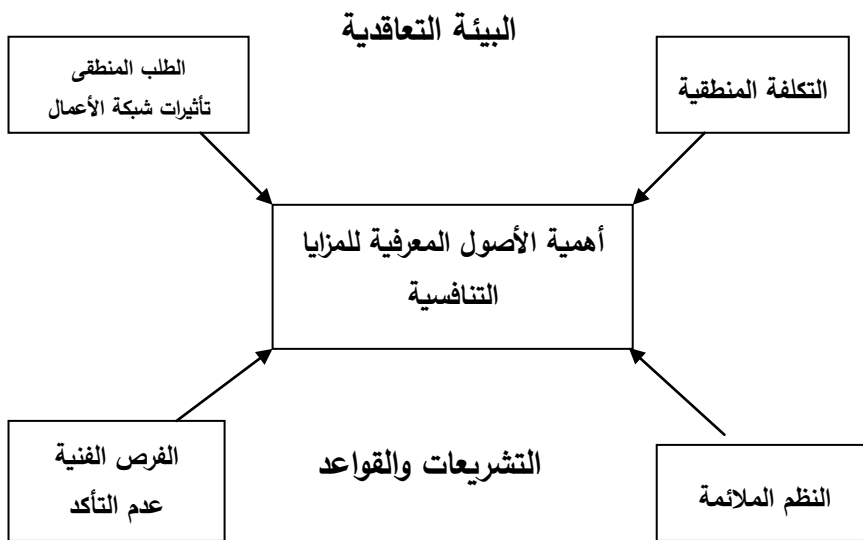
هذا العامل يتضمن عنصران أساسيان، العنصر الأول هو عمليات إدارة المعرفة، و العنصر الثاني هو التكنولوجيا التي تعتبر أدوات مساعدة في تطبيق إدارة المعرفة. ودمج هذان العنصران مع بعضهما نطلق عليها نظم المعرفة (عمليات المعرفة + تكنولوجيا المعلومات = نظم المعرفة) لذلك فإن الإستراتيجية التي تتعلّق بتنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يجب أن تكون مخططة بعناية فائقة وتأخذ في الحسبان عناصر التخطيط، ودمج تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية العمل التنظيمي حتى يتسنى للمؤسسة تفادي وتجنب قضايا وأخطاء الأنظمة القديمة وإزالة الأنظمة الغير ضرورية.

جميع وسائل تكنولوجيا المعلومات المتعدّدة تلعب دوراً أساسياً وحيوي وفعال في اتصالات واستخدامات وتطبيق إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب المعرفة والمشاركة بها.

العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة :

تتأثر إدارة المعرفة بعده عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة .، ويوضح ذلك الشكل التالي .

شكل يوضح العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة



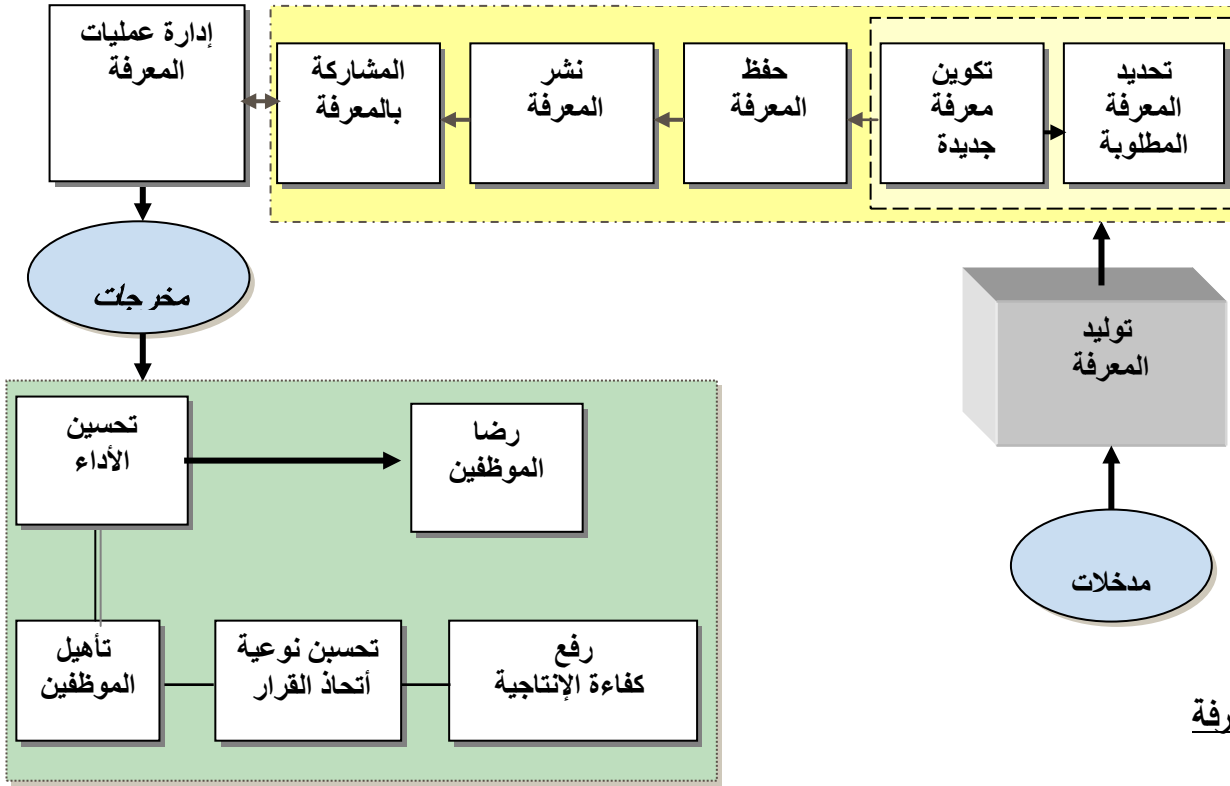
وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي :

- 1 -تطوير وملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية هي أساس أو الدعامه الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث .
- 2 -سبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وبسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدى الرئيسى للإدارة العليا .
- 3 -البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى ، ولكنها أيضاً قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير إحتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة ، المنشآت الناجحة فى المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية .
- 4 -إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية .

إدارة نظم المعرفة (عمليات إدارة المعرفة)

إدارة نظم المعرفة هي مفهوم و منهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة و وسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن . أو أنها الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه وأستغلال عمليات المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل إتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني.....الخ،

شكل (1) إدارة نظم المعرفة



أولاً: تكوين المعرفة

يمكن أن تتم تكوين المعرفة عن طريق:

- المحاضرات - الدروس - التدريب
- التعلم (أثناء العمل)

ثانياً: نشر المعرفة

يمكن نشر المعرفة عن طريق:

- المحاضرات - الدروس - المقابلات - الاجتماعات - المكالمات
- الشبكات - البوابة الإلكترونية - لكتيبات والمقالات - المسابقات - الندوات التثقيفية - التدريب أثناء العمل - تشكيل فرق عمل

ثالثاً: المشاركة بالمعرفة

لابد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار و التطور في الإبداع.

ويمكن أن تتم عن طريق:

المقابلات - الاجتماعات - الزيارات - تكنولوجيا المعلومات-قواعد البيانات

رابعاً: استخدام المعرفة

أن المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيق واستخدام المعرفة هو القوة. للمعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولا بد من الاستفادة منها سواء على المستوى الخاص بالشركات والمؤسسات أو العام كالقطاع الحكومي. ومن استخداماتها على سبيل المثال استخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عالم الرقمية (Digital)، ولولا المعرفة واستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الاتصالات الحديثة والاكتشافات والابتكارات الإيجابية التي تصب في مصلحة الإنسان، فإن هذه الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التي نشهدها في عصرنا الحالي تم الحكم عليها قبل اكتشافها أو اختراعها بأنها مستحيلة.

لزيك بدف نضوك لمط لدة حنوك لع نعد

ان الحساسية والاهمية التي تتميز بها المعرفة تتطلب وجود قيادة حكيمة من شأنها حث الافراد على التعلم ومشاركة الآخرين آراءهم ومعارفهم والذي هو جوهر وهدف اداة المعرفة، ومن هنا يجب ان نعرف ماهي القيادة ومن هم القادة؟

أولاً: القيادة لغة

قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق

من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة.

إن هذا التعريف يحدد نوعاً ما مجال القيادة وموقعها، ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها،

ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة، أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية أتباع، ولا تقتصر على التوجيه، والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية.

القيادة اصطلاحاً:

القيادة عملية أمامية ونشاط ايجابي وفعال مرتبط بفن التأثير في سلوك الآخرين بغرض تحقيق أهداف

مشتركة بين القائد وأتباعه والمنظمة التي ينشطون في إطارها وهذا يتم وفق انتهاج مهارات إدارية و إنسانية من شأنها تعزيز الثقة والولاء لدى الأفراد لضمان أداء مرضي، والقيادة في الأصل حالة نفسية وشعور يدفع إلى القيام بسلوكات معينة وليست منصب تترتب عنه وظائف معينة.

صفات القائد الفعال:

1- الذكاء العاطفي: "الذكاء العاطفي بأنة القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك

لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين."

ووفقا ل جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفي 85 % من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، وبالتالي المنظمة التي

ينتمون إليها، وأنة باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها.

2- النضج الاجتماعي:

يتميز القادة عادة بميول ورغبات وأنشطة واسعة، وهم ناضجون عاطفيا، بحيث لا يجزعون ولا يهلعون من

الفشل والهزيمة، ولا يتباهون أو يسرون بالنصر أكثر مما يجب، كما يتميزون بدرجة عالية من تحمل الإحباط، وبالحد

الأدنى من الاتجاهات غير الاجتماعية، كالشعور بالعدوان على الآخرين وبدرجة من الاعتداد، والثقة بالنفس واحترام

الذات. وبهذا الخصوص يقول نابليون " إن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على

حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية

أخطائه بالقائنها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه ان يسير وفقا لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على

مواهبه".

3 الدافعية إلى الإنجاز:

يتمتع القادة بدوافع شخصية قوية إلى الاستمرار في تحقيق هدف ما و إنجاز شيء ما. وكلما وصلوا إلى

هدف معين ارتفع مستوى طموحهم إلى أهداف أخرى، فيصبح نجاح معين تجديدا وحافزا للسعي إلى نجاحات أخرى،

ويسعى القادة في ذلك إلى إشباع الحاجة العليا وهي تحقيق الذات، ويستجيبون بحد اكبر لإشباع الدوافع الداخلية أكثر

من استجاباتهم للحوافز الخارجية رغم أنهم يتوقعون درجة معقولة من الحوافز الخارجية أيضا. وهم أيضا يميلون إلى تقبل المسؤولية. وفي هذا الخصوص يقول جيمس بورن " من الصعب ان تتبع قائدا لا طموح له ولا مثل".

4 اللين والرحمة والشورى:

يدرك القادة الناجحون أنهم ينجزون أعمالهم عن طريق الآخرين وعلى هذا فهم ينمون في أنفسهم التفهم الاجتماعي والمهارات المناسبة لذلك، كما تتكون لديهم درجة عالية من احترام الناس، لان نجاحهم كقادة يعتمد أساسا على تعاون الآخرين معهم، وكذلك يتعاملون مع المشاكل التي تواجههم ليس فقط في إطار الأبعاد الفنية والتقنية لهذه المشاكل، بل أكثر في إطار الأفراد الذين يعينهم الأمر ويعملون على غرس وتنمية الاعتزاز بالنفس والمشاعر الطيبة المتبادلة بين الناس، وهم عادة قادة يركزون اهتمامهم أساسا حول العمال. ويقول الله عز وجل في هذا: " فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لنفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر.

إن القائد يستعمل مهاراته وقوة تأثيره من اجل إقناع الفرد بمشاركة زملائه والمنظمة معارفه والتي غالبا ما يفضل الاحتفاظ بها خشية الاستغناء عنه أو فقدان أهميته في المنظمة. وعليه لكي تكون قائدا فعالا لادارة المعرفة يجب ان:

- 1 - أن تعي المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها .
- 2 - أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير .
- 3 - أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
- 4 - أن تنقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية ، وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل .
- 5 - أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ، ورسوم وعروض مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها .
- 6 - وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة .
- 7 - جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة .

نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر. ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

1- نموذج Duffy: اقترح نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:

اكتساب المعرفة وتشمل الشراء والتوليد.

عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب والرسم.

عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول.

عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل.

عملية الاستدامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية.

2- نموذج Jennex & Olfman

يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة

الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل

وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة

ملهث Wiig

وقد ركز نموذج واج علي اربع عمليات من عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في:

- بناء المعرفة. - الاحتفاظ بالمعرفة. - تجميع المعرفة. - استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق و يركز هذا النموذج على تحديد و ربط الوظائف و النشاطات التي تتهمك بتا المنظمة و الأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات كما في الشكل التالي

ملمث Pfeffer-Sutton

هذا النموذج يعكس خطوات لازمة لتحويل المعرفة كما إن هذا النموذج يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أهمية منحنى التعلم و منحنى الخبرة.

التأكيد على أولوية التطبيق مقابل النظري.

أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة.

تشجيع المبادرة مقابل الجمود.

سلوكيات جديدة للقادة.

ملمث Marquardt

يتألف النموذج المقترح من ست مراحل ، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي بالتسلسل

-الاكتساب- التوليد- الخزن- استخراج المعلومات و تحليلها- النقل و النشر- التطبيق و المصادقة.