

2018

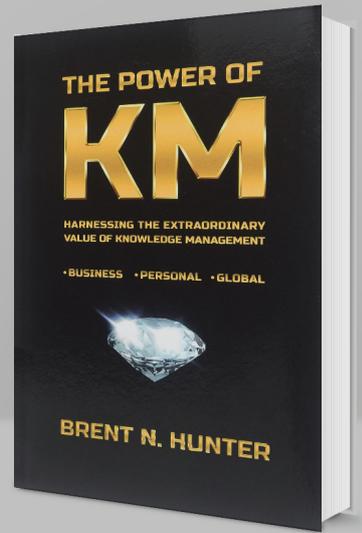
كتاب في دقائق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTUUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

المعرفة قوّة

استثمار القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة



تأليف

برينت إن. هانتر

168

المبادرات والمشاريع

ملتقى العرب للابتكار



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي



برنامج دبيّ الدوليّ للكتابة
Dubai International Program for Writing



ما المعرفة؟

وفقاً لـ«المعهد الدولي لإدارة المعرفة»، تتمثل المعرفة في الفهم الناتج عن الخبرة، وهي تنقسم إلى نوعين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

المعرفة الصريحة هي المعرفة التي نراها ونذكرها ويمكننا تسجيلها وتخزينها في قواعد بيانات، ومشاركتها مع الآخرين، والتي يمكن تفسيرها، ومن أمثلتها: النصوص والوثائق، والكتيبات الإرشادية، والكتب، والفيديوهات، والأكواد، والأفكار، والخبرات المعرفية الموثقة.

أما المعرفة الضمنية فهي ما لا نعرف أننا نعرفه، أو المعرفة التي يصعب الإحاطة بها وتقدير حجمها ومداهها وقيمتها، لأنها كامنة ومتحركة ومتحفزة في عقول البشر، ممّا يزيد صعوبة تفسيرها وتخزينها في قواعد البيانات، وهي تتضمن البديهة، والأحاسيس الحدسية، والخبرات، والذكريات، والمعلومات، والتجارب المخزنة في عقول العاملين في مؤسساتنا.

ومن أمثلة المعرفة الضمنية الكيفية التي يؤدي بها موظف ما وظيفته، وأسماء ومعلومات الاتصال بهؤلاء الذين يعملون معه في الأقسام المختلفة، والأنظمة التي يستخدمونها، إلخ، فإذا كانت كل تلك المعلومات كامنة في عقل شخص ولم تُوثق في مكان آخر، فإنها معرفة ضمنية وغير متاحة إلا في نطاق حيويّتها وكيونيتها الفردية، وبمجرد توثيقها تصبح معرفة صريحة، ولذا يبقى تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من أهم أهداف إدارة المعرفة.

” تملك معظم المؤسسات معرفة ضمنية تفوق ما تملك من المعرفة الصريحة، وكلما أمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، زادت القيمة المضافة التي تكتسبها مؤسستنا، نظراً إلى سهولة مشاركة وتداول المعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية

66



في ثوانٍ..

في تقديمي لخلاصة كتاب «زايد: الدولة والإنسان» للمؤلف والكاتب الإماراتي يوسف محمد المدفعي، يشرفني أن أقتبس ما وصفه الشيخ زايد، طيّب الله ثراه، بأنه خلاصة تجربة الإمارات ومنهجها في تحقيق الإنجازات

والآمال، حيث قال: «اهتمامنا بالإنسان ضروريٌّ، لأنه محور كلِّ تقدُّم حقيقيٍّ مستمرٍّ مهما أقمنا من مبانٍ ومنشآتٍ ومدارسٍ ومستشفياتٍ، ومهما مددنا من جسورٍ وأقمنا من زيناتٍ، فإنَّ ذلك كله يظلُّ كياناً مادياً لا روح فيه، وغير قادرٍ على الاستمرار. إنَّ رُوح كلِّ ذلك هو الإنسان القادر بفكره، القادر بفنِّه وإمكانيّاته على صيانة كلِّ هذه المنشآت والتقدُّم بها والنمو معها»، ومن هنا يبيِّن كتاب المدفعي كيف استطاع الشيخ زايد بشخصيّته القياديّة والإنسانيّة العظيمة؛ إثبات أنّ العاطفة الإنسانيّة الفيّاضة التي يحكمها العقل والإرادة، تستطيع أن تبني دولةً حديثةً وإنساناً يمتلك الحرية والكفاءة والعلم، ويبني الحضارة، فقد أثبت، رحمه الله، أنّ الوطن يمكن أن يُبنى بعيداً عن التسلُّط والظلم، لأنَّ البطل الحقيقيُّ يُحقِّق أحلام شعبه، وهكذا بلغ الشيخ زايد بشعب الإمارات قِمّةً التقدُّم والرفق الحضاري، حتّى رأينا اليوم كلَّ من يحمل جواز سفر وطننا العزيز، يدخل معظم دول العالم تلقائياً ومن دون تأشيرات دخول.

ويأتي ملخّص كتاب «إدارة العقول: دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النجاح» لكلِّ من ديفيد جريبووستيفن جيل، متزامناً مع اقتراب موعد «قمة المعرفة» التي تنظّمها «مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة» كلَّ عام. ويرى المؤلفان أنّ إدارة العقول أصبحت ركناً محورياً في نجاح أي مؤسسة، في ظلِّ اقتصاد العولمة الذي لا ينفك يرفد المؤسسات بأدوات التميّز والإبداع. في الاقتصاد الجديد تنتج عقولنا أكثر من أيدينا، وتتفوّق المنتجات المعرفيّة غير الملموسة على المنتجات المادية الثقيلة، وهذا هو منبع حاجتنا إلى الإبداع في إدارة العقول التي بدأت تتعلّم وتتدرّب تلقائياً مع تدفّق المعلومات المقتنة والمنظمة، من كلِّ حدبٍ وصوب.

وفي ملخّص كتاب «المعرفة قوّة: استثمار القيمة الحقيقيّة لإدارة المعرفة»، يركّز المؤلّف برينت هانتر على المكوّنات والآليات والأدوات التي تساعد المؤسسات على تحويل المعلومات إلى معرفة، وتحويل المعرفة إلى حكمة وقرارات إيجابية، فعلى الرغم من أنّ الحكمة مُنتجٌ عقليٌّ، فإنّها ترتبط أيضاً بالعاطفة والقلب، فبدلاً من التركيز على ما يفرّقنا حين نعمل مع الآخرين، فمن الحكمة التركيز على الأرضيّة المشتركة بيننا وبينهم؛ أي التركيز على ما يجمعنا، وحيث تهدف إدارة المعرفة إلى استثمار رأس المال البشري، فإنّها تتمحور دائماً حول الناس، ومن الحكمة أن نتذكّر ذلك حين نتخذ قراراتنا، وأن نعي أنّ اهتمامنا بموظفينا يقوِّدهم إلى الاهتمام بمؤسّساتنا ومجتمعاتنا والولاء لها.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

ما هي إدارة المعرفة؟

إدارة المعرفة تتضمن عملية جمع المعلومات والمعارف المؤسسية وتخزينها واستعادتها وتطويرها وتحليلها وتوظيفها في الوقت المناسب، ومشاركتها مع الفريق المناسب، وهي أيضاً تتضمن إدارة المعرفة وعملياتها.

إدارة المعرفة تشمل الأفراد والثقافة بنسبة 70٪، والعمليات بنسبة 20٪، والتكنولوجيا بنسبة 10٪، أي أن إدارة المعرفة تتكوّن بالترتيب من: الأفراد + العمليات + التكنولوجيا.

وإدارة المعرفة لا تتعلق بكونك مخطئاً أم مصيباً، ولا بفعل الأشياء «بالشكل الصحيح»، بل تتعلق بأداء العمل بشكل أفضل. تتعلق إدارة المعرفة باستخدامنا لرأس ماننا البشري ومعرفتنا بأسلوب خاص يحلُّ المشكلات، ويحقق أفضل نتيجة لأكبر عدد من الأشخاص.



العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة

1. تقييم المعلومات / المعرفة

- من الأنشطة الأولى التي تُستهلُّ بها إدارة المعرفة تقييم البيئة الحالية لاستيعاب المعلومات والمعرفة التي نملكها وتلك التي نفتقر إليها.
- وهناك أسئلة محورية يمكن أن نسألها، ومنها:
- ♦ ما المعلومات المتوافرة لدينا حالياً؟
- ♦ ما المعلومات والمعرفة التي نفتقر إليها؟
- ♦ هل نحن على يقين من أننا نتحدّث مع الأشخاص المناسبين حين يجري تقييمنا؟

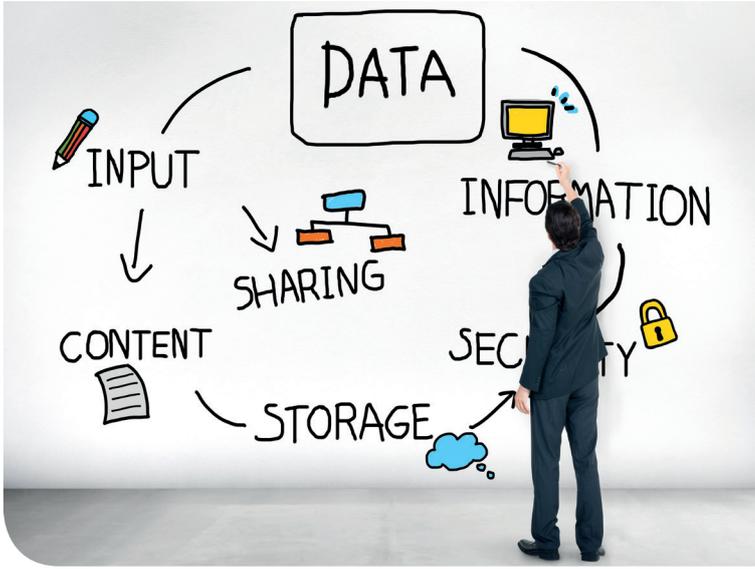
2. جمع المعرفة وتخزينها

- كي نفعّل أي شيء باستخدام معرفتنا، لا بد من جمعها وامتلاكها.
- قد يحدث تداخل بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية، فنحن نبدأ أولاً بتقييم البيئة المحيطة لتحديد أي المعلومات نريد أن نجتمع، وبعد أن نمتلك المعرفة، يجب أن نتأكد من أننا جمعنا بالفعل معرفة استراتيجية مفيدة قبل أن نبدأ في تخزينها وتحديثها، أي قبل أن نبدأ في تنفيذ المرحلة الثانية.
- وهذه بعض الأسئلة التي يمكن أن نسألها في هذه المرحلة:

3. تخزين المعرفة وتحديثها

- من الضروري أن نضع في اعتبارنا عند تخزين المعرفة تيسير عملية استرجاعها، ولذلك فإن مهمة التخزين تتطلّب تحليلاً وتخطيطاً دقيقين، وهي لذلك تُملي علينا أسئلة كهذه:
- ♦ كيف ستُخزّن المعرفة (المستند النصّي، أو جدول البيانات، أو

- قاعدة البيانات)؟ أين تُخزَّن الملفات:
داخلياً أم على خوادم ومنظومات تخزين
سحابية؟
◆ هل ستُخزَّن ضمن قواعد بيانات، وأي
- الحقول والهياكل والتصاميم ستستخدم
لتسهيل الاسترجاع؟
◆ هل سيتم ترميز ووسم المعلومات بأي
كلمات وعبارات ورسومات مفتاحية وذات
دلالات؟
◆ هل ستكون واضحة أم مشفرة؟ وهل
سنجعلها سهلة الاكتشاف والاسترجاع أم
نخفيها ونخفيها؟



4. الوصول إلى المعرفة

تعتمد القدرة على البحث عن المعرفة والوصول إليها بشكل مباشر بأسلوب تخزينها، لذلك فمن الضروري التأكد من أن عمليات البحث سهلة التنفيذ، ومن أنها ستثمر عن النتائج المنشودة.

وهذه بعض الأسئلة التي ينبغي أن نجيب عنها:

- ◆ هل يمكننا الوصول إلى ما نبحث عنه بسهولة؟
- ◆ هل نستطيع تحديد ما نبحث عنه تلقائياً أم أن استخدام النظام صعب ومحبط؟
- ◆ إن لم تثمر عمليات البحث عن النتائج المتوقعة، فهل يمكننا استخدام المعرفة الجديدة لإعادة تصميم العملية والمنهجية المستخدمتين لإعادة تصنيف المعلومات وتخزينها والبحث عنها؟

5. مزج وهيكل المعرفة الجديدة

توليف المعرفة التي تنتمي إلى مصادر متعدّدة وتحقيق التكامل بينها يولدان معرفة جديدة لم يسبق لنا أن رأيناها أو شاركناها من قبل، وتتضمّن الأسئلة التي نتناولها هنا:

- ◆ هل تكافئ مؤسستنا الإبداع والابتكار؟
- ◆ هل مؤسستنا منفتحة على الاستكشاف وتجربة الأفكار الجديدة؟
- ◆ ما الذي نفعله بمعرفتنا الجديدة؟ هل نضفي عليها أهمية؟
- ◆ هل نولّف ونهيكل المعرفة في مؤسستنا ونحقّق التكامل فيما بيننا، أم أننا نفضل ما كنّا نفعله دائماً فيما سبق فحسب؟



6. استثمار المعرفة

تتضمّن هذه المرحلة عمليات الاستفادة بشكل فعّال من المعرفة التي اكتسبناها لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة لأنفسنا، وهذه أهم الأسئلة التي يمكن أن نطرحها هنا:

- ◆ إذا كانت مؤسستنا تعقد مقابلات مغادرة مع الموظّفين المستقبليين، فما الذي سنفعله بعد الاستحواذ على المعرفة الضمنية التي سنستقيها منهم؟ وهل يتلقّى الأفراد والمدبرون التدريب المناسب كي يتمكنوا من تطوير أنفسهم اعتماداً على المعلومات التي قدّمت خلال تلك المقابلات؟
- ◆ إذا كان لدينا برنامج مؤسسي لتدريب الموظّفين وثقيفهم بهدف إثراء معرفتهم ومهاراتهم، فهل نتيج لهم التعرّف



عليه؟ هل يبذل مديرونا التنفيذيون الجهد اللازم لدمج المعرفة والمهارات التي اكتسبها الفريق ضمن أنشطتهم اليومية؟

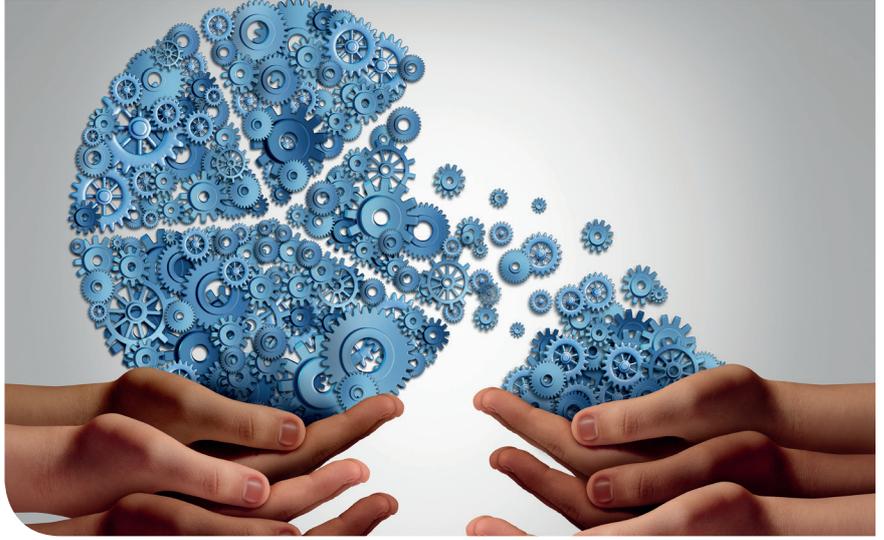
◆ إذا كنا قد أنشأنا خزانةً أو مستودعاً معرفياً، هل يستخدم موظفونا المعرفة التي نطمئناها وأتحناها لهم؟ وهل لدينا مقاييس بعدد

المرات التي يبحث فيها موظفونا عن المعرفة ويستفيدون منها؟ وهل نتواصل بشكل منظم بشأن هذه المصادر؟

7. مشاركة المعرفة

يمكن مشاركة المعرفة بأساليب متنوعة: من خلال قواعد البيانات ونظم الاسترجاع والوثائق والاجتماعات والمناقشات والتدريب والنقل المباشرة، فمشاركة المعرفة ثم توظيفها هما الهدفان الرئيسان لكل جهود إدارة المعرفة، والأسئلة المطروحة هنا هي:

- ◆ هل نشارك المعرفة مع أفراد فريقنا المباشر؟
- ◆ هل نشارك المعرفة مع زملائنا والإدارات الأخرى؟
- ◆ هل نشارك المعرفة مع مجموعات أكبر خارج مؤسستنا؟

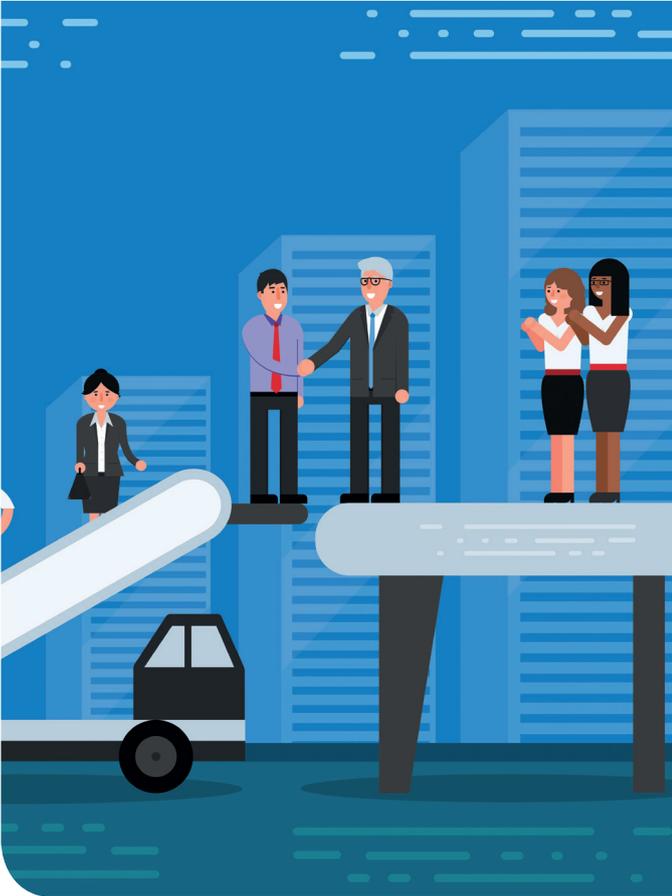


تطبيقات إدارة المعرفة

هناك تداخل تلقائي بين مختلف مجالات إدارة المعرفة، فكلما زاد حجم مبادرة إدارة المعرفة وكانت أكثر تعقيداً، زادت احتمالات استفادتها من التقنيات التابعة لممارساتها المتعددة.

1. الانضمام والمغادرة

بالنسبة إلى الموظفين الجدد، تتضمن عملية الاستقاء المعرفي الترحيب الرسمي بانضمام خبرات جديدة إلى المؤسسة (من خلال خطاب، أو إعلان شامل، أو من خلال الاجتماعات)، مصحوباً بجميع الوثائق التي تسجل وتشارك كل ما هو مشترك من العمليات، والإجراءات، وأسماء الشخصيات المهمة، والمؤسسات ذات الصلة، وتعريفات الاختصارات، إلخ. تساعد تلك المصادر على نقل المعرفة المحورية، ما يساعد أفراد الفريق الجدد على مواكبة فرقهم بسرعة. ومن المفيد أيضاً إنشاء «برنامج صداقة» يربط أفراد الفريق الجدد والقدامى الأكثر خبرة، فمن شأن ذلك أن يُطلع الوافدين على ثقافة المؤسسة، ويقدم لهم وسيلة لطرح الأسئلة وتلقي الإجابات، ويعزز شعور الموظفين بأنهم موضع ترحاب، ويقطّل من شعورهم بأنهم عاجزون عن مواجهة سيل المهمات التي ستلقى على عاتقهم. ويجب أن تضع المؤسسات في اعتبارها أيضاً ما يحدث حين يكون أحد أفراد الفريق على وشك المغادرة، فقبل تسريح أي موظف، يجب استكشاف جميع الاحتمالات الممكنة للاحتفاظ به، كنقله إلى قسم آخر إن أمكن، وبشكل يتوافق مع إمكانياته. وعلينا في إدارة المعرفة أن نحصل على أكبر قدر من المعلومات



خبراتهم مع المؤسسة قبل رحيلهم فحسب، بل يجب أن ينصبَّ هدفك على إعداد وتنفيذ سياسة مُحكمة التصميم توضح بالتفصيل كيف يتمُّ التعامل مع المعرفة المُحصَّلة من خلال مقابلة المغادرة، ومتى أُجريت، ومع مَنْ، ويتضمَّن ذلك كل الأفكار والتحليلات التي تمَّت الاستفادة منها في عملية صنع القرار في كل المشروعات السابقة.

تدريباً في مجالات تختلف عن تخصصهم. يفضل أن تتمَّ مقابلة المغادرة بشكل شخصي إن أمكن، وطرح أسئلة ودودة تشجِّع على مشاركة المعلومات والمعرفة الممكنة، التي يمكن استخدامها فيما بعد لتطوير عمليات الأداء في المؤسسة، ولا ينبغي أن تبقى مثل هذه المقابلة مجرد فرصة لأفراد فريق العمل لمشاركة

واستطلاع الآراء ووجهات النظر والتفاعلات من مصادر متعدِّدة تجنباً لتسريح المدير للموظف «الخطأ»، وحين يقرَّر أحد الموظَّفين المغادرة، يجب استطلاع الجانب المحوري لمهامه الوظيفية ضمن فريق العمل، وجهات الاتصال الداخلية والخارجية، وموقع العمليات والإجراءات المؤثقة، وأسماء الأشخاص الذين ربَّما يكونون قد تلقوا

2. عملية التعلم المستمر

تزيد قدرات موظفي المؤسسة المتعلِّمة على التطوُّر والنمو وتحقيق النتائج التي يُشددونها بالفعل. لأنَّ بيئة التعلم مكان يغذي أنماطاً جديدة وواسعة من التفكير، حيث يُطلق العنان للطموح الجمعي، ويتهيأ الموظفون بشكل مستمر للتعلم معاً، فالمؤسسات المتعلِّمة دائمة التطوُّر، على الصعيدين الجماعي والفردي على حدٍ سواء. وهناك أسلوب شائع لمشاركة المعرفة وتيسير التعلم المستمر يُسمَّى «مقهى المعرفة»، وهو نوع من الاجتماعات ينطوي على حوارات مفتوحة وإبداعية لإبراز المعرفة الجمعية، ومشاركة الأفكار والرؤى، واكتساب فهم أفضل للموضوعات والقضايا المطروحة للنقاش.

وحيث إنَّ المعرفة هي فهم يُكتسب من خلال التجارب، فهناك أسئلة أساسية يجب طرحها بانتظام، ومنها:

1. ما الذي نستوعبه الآن ولم نكن نستوعبه فيما مضى؟
2. ما الخبرات التي اكتسبناها؟
3. ما الدروس التي تعلَّمناها؟

وهناك جانب محوري مهم يتعلَّق بتيسير التعلُّم المستمر للاستفادة من عملية «استقاء الدروس»، وتسمَّى هذه العملية استعراض وتقييم حالة ما بعد الحدث؛ استبطانياً وخيالياً وبشكل استرجاعي أو استدعائي، والمقصود هنا هو أن تتعلَّم بشكل مستمر قبل، وفي أثناء، وبعد إتمام المشروع والبرنامج والمبادرة، أو الحدث المهم، كيف ستكون الأمور فيما إذا وقع الحدث.

اجتماع الدروس المستفادة

1. يهدف عقد هذا الاجتماع إلى معرفة ما سار على ما يرام وما يحتاج إلى تحسين وتطوير كي تستفيد المشروعات المستقبلية من خبراتنا السابقة والحالية.
2. يتضمَّن الاجتماع عملية تبادل صريحة ونزيهة للمعلومات لصالح المؤسسة.
3. لا يتعلَّق الاجتماع بإلقاء اللوم وتوجيه أصابع الاتهام أو التنصُّل من المسؤولية وحماية الذات.
4. من الضروري أن تكون جميع المدخلات الخاصة بهذه العملية بناءة وإيجابية، وكذلك مفيدة.
5. ينصبُّ التركيز تماماً على السلوكيات والمشكلات والمواقف، وليس على الأفراد والإدارات.

3. تنفيذ ومشاركة

أفضل الممارسات

«أفضل الممارسات» منهجية وأسلوب يستثمر على نحو موثوق، ومن خلال التجارب والأبحاث، من خلال مقارنة منهجية بغيرها، ومن هنا فهي تُستخدم كعلامة تقييم أو مؤشر يُهتدى به، وتُعدُّ أفضل الممارسات وقوائم التحقق أساليب شائعة لتنفيذ الإجراءات التي يمكن استخدامها في العديد من المؤسسات، وهي أداة قوية تستخدمها كل برامج إدارة المعرفة للحصول على أكبر قدر من المعرفة الموثقة والمُحدثة.

4. خزائن المعرفة

من الضروري إنشاء مستودع معرفي أو قاعدة بيانات معرفية يستطيع الموظفون أن يبحثوا فيها بسهولة وسرعة عن العمليات والإجراءات، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة، وغيرها من المعلومات المفيدة. تحاول مؤسسات البرمجة وتطوير النظم الإلكترونية بشكل فعال تيسير هذه العملية عبر تكنولوجيا المعلومات، ومن ضمن المنهجيات الواعدة إنشاء نظام يمكن من خلاله البحث في العديد من المستودعات المعرفية وقواعد البيانات وإظهار النتائج على شاشة واحدة. وهناك ممارسة أخرى شائعة ومفيدة، ألا وهي إنشاء سجل متخصص في الموضوع محل البحث، أو سجل خبرة، أو «دليل» معرفي يحتوي

المساعدة على تأسيس بيئة منفتحة على مختلف الأفكار ووجهات النظر.

6. المشاركة والتعاون

من الأساليب الفعالة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، والتعاون، والمشاركة في نفس الوقت، إنشاء شبكات معرفية مثل فريق رؤاد إدارة المعرفة، ولجان الممارسة، ومجتمع الاهتمامات المشتركة، وفرق العمل.

يضمُّ مجتمع الممارسة مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون حرفة ما أو مهنة ما، أو يُثرون معرفتهم وخبرتهم بالتفاعل المتبادل والمستمر، ويعدُّ أعضاء مجتمع الممارسة نشطاء معرفيين.

أمَّا مجتمع الاهتمامات المشتركة فيضمُّ مجموعات وأفراداً يجمعهم اهتمام واحد أو شغف واحد، وقد لا يكونون بالضرورة خبراء أو ممارسين.

بينما يشترك أعضاء مجتمع العمل في أنهم مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون هدفاً واحداً وهو استخدام قوة الدفع الجماعية لإحداث تغيير في بيئة عملهم وفي العالم برمته، وهناك ممارسة أخرى فعالة ومفيدة في تيسير التعاون والمشاركة، وهي استخدام الشبكات المعرفية التي تتضمن برامج ومنظومات للتواصل الاجتماعي.

7. القياس والتحليل

في ظلِّ اقتصاد المعرفة، لا يكفي أن نواصل العمل

على الأسماء وبيانات جهات الاتصال الخاصة بالموظفين الذين ينتمون إلى المؤسسة، مرتبِّين وفقاً لموضوع البحث والخبرات والمهارات.

5. تحفيز الابتكار

من أهم ممارسات وخطوات خلق بيئة تعزِّز الفكر الإبداعي والابتكاري وتكافئه أن يتمَّ تعريف أفراد فريق العمل أن المخاطرة أمر مقبول، ومطلوب أحياناً، على أن ينبع هذا الدعم من أعلى مستوى قيادي في المؤسسة، ثمَّ يتمُّ نقله وتعميمه بشكل متواتر ليصبح ثقافة راسخة، فكل مؤسسة بحاجة إلى برامج شاملة لمكافحة الابتكار، وتبدأ هذه العملية من تأمين الدعم والالتزام والتمويل والمراجعة الدقيقة والحثيثة من قِبَل الإدارة التنفيذية، وذلك يتضمنُّ تحديد الشخص المسؤول عن إدارة البرنامج، وعدد الجوائز التي ستُقدَّم، ومواعيد تقديمها، ومعايير اختيار الفائزين، والمبالغ المخصصة لكل جائزة، والكيفية التي سيجري بها اختيار الفائزين، ثمَّ يتمُّ تشكيل لجنة اختيار، وبمجرد تدشين البرنامج، تُنظَّم اتصالات بشأنه بشكل منتظم ومتكرَّر كي يعرف أفراد الفريق أنه ليس اهتماماً عابراً، بل إنه مشروع محوري يرتبط بمستقبل المؤسسة برمته، ويمكن لأفراد الفريق ترشيح أقرانهم تقديراً لأفكارهم الإبداعية والابتكارية باستخدام استمارة ترشيح معيارية، وتلعب عملية استقاء الدروس المستفادة أيضاً دوراً مهماً في



مصادر وتدفعات وأوجه استخدام المعرفة، كما يمكن استخدام القياس لمقارنة مستويات الأداء المختلفة عبر مختلف أرجاء المؤسسة وأقسامها والتعلم من النتائج بتبني ممارسات مميزة.

تتحقق من خلال الابتكارات، كما أن معايير قياس العائد على الاستثمارات في غاية الأهمية. ويمكن أيضاً قياس بيئة العمل الخاصة بنا وتحليلها بإجراء مراجعات معرفية لتحديد

وننتظر النتائج، فلا بد من دراسة وفحص ما ننتظره ونتوقعه، إذ تركز أهم معايير إدارة المعرفة على النتائج النهائية والمباشرة، التي تتمثل في: فاعلية التشغيل، وتخفيض التكاليف، والميزة التنافسية التي

أركان إدارة المعرفة

يجب أن تركز إدارة المعرفة على ما هو أكثر من أدوات وممارسات التخطيط، والإفان جهودها ستتسم بالتشتت والتباطؤ، وتفتقر إلى التكامل والشمولية، وهنا يأتي دور مرتكزات إدارة المعرفة التي توفر:

1. إطاراً للكشف بانتظام عن المشكلات المؤسسية والفرص التي قد تساعد إدارة المعرفة على التعامل معها.
2. وسيلة لتنظيم مبادرات إدارة المعرفة وإعطاء الأولوية لها.
3. نظاماً لمراقبة وقياس وضع مبادرات إدارة المعرفة وفعاليتها.

المطلوب هنا هو استخدام أركان إدارة المعرفة لتحديد مبادراتها المتنوعة، وإنشائها، وتنفيذها، وعلى نحو مثالي، فإنه يمكننا إنشاء مبادرة أو أكثر في إطار كل ركن من أركان إدارة المعرفة، وكلما زاد حجم المبادرة واتسع مداها، وكانت أكثر تعقيداً، زاد احتمال مرورها عبر أركان عدة.

1. اختزال وقت اكتشاف المعرفة

يجب أن تيسر جهود إدارة المعرفة قدر الإمكان تقديم المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وبمجرد أن يكتشف أحد الموظفين أو أحد أقسام المؤسسة مصدراً للمعرفة، فيجب أن نكون قادرين على اختزال الوقت أو إلغاء الحاجة إلى فعل ذلك مرة ثانية، واختزال الوقت اللازم لاكتشاف وإعادة اكتشاف المعرفة، علينا أن نحول كل المعرفة الضمنية غير الموثقة والمرتبطة بشكل رئيس بمهامنا إلى معرفة صريحة وموثقة.

والأسئلة المطروحة هنا هي:

◆ هل نقدم لأعضاء فريق العمل الجدد الموارد والأدوات التي تؤهلهم كموظفين جدد كدليل العمليات، أو مرشد الموارد، أو الموقع الإلكتروني، كي يستطيعوا مباشرة عملهم ومواكبة زملائهم؟

◆ هل لدينا قاعدة معرفية داخلية تمكن أفراد الفريق من الوصول إلى معرفة كل شيء عن مؤسسة، كرسومها البيانية، وامتيازاتها، ومنافعها، وسياساتها، وإجراءاتها، ودعم العملاء الذاتي، والإجابات الصحيحة عن الأسئلة الشائعة؟ هل يجري تحديثها بشكل

◆ هل نملك برامج تشجع فهمنا لأنفسنا وللآخرين؟

◆ هل لدينا برنامج مكافأة للابتكار على مستوى المؤسسة بأسرها يشجع الابتكار والإبداع ويكافئه؟

◆ هل لدينا فريق أبطال ورواد معرفة أو مجتمع لإدارة المعرفة؟

4. دمج المعرفة الجديدة

والاستفادة منها

يتحقق دمج المعرفة حين نجمع ونصهر المعرفة التي تنتمي إلى مصادر عدة أو وجهات نظر في بوتقة واحدة، ومن البديهي أن يتضمن هذا دمج المعرفة الجديدة وتوظيفها في بيئة العمل الخاصة والمناسبة لها.

وهذه بعض الأسئلة التي ينبغي طرحها:

◆ هل لدينا برامج أو مبادرات تشجع التعلم المستمر، وبخاصة حين يقترن بالدعم والتشجيع للاستفادة من المعرفة المكتسبة؟

◆ هل يوجد برنامج مكافأة ابتكار على مستوى المؤسسة بأسرها يشجع ويكافئ الابتكار والإبداع، حتى لو أدى هذا إلى حدوث إخفاقات عرضية؟

منتظم؟ ومن المسؤول عن توفير ذلك؟

◆ هل نوظف الدروس المستفادة ونتخيل الوقائع قبل الأحداث والمبادرات، أو في أثنائها، أو بعدها؟ وهل نيسر على الجميع البحث في تلك المعرفة ليتمكنوا من الاستفادة مما تعلمه الآخرون بالفعل؟

2. تحسين العمليات المعرفية

الأسئلة التنفيذية التي يجب أن نسألها في إطار هذا الركن هي:

◆ هل نستخدم أي عمليات يمكن تحسينها؟
◆ ما الآليات التي نستخدمها للبحث، ومكافأة المقترحات بشأن تطوير العمليات من خلال إضفاء تحسينات مستمرة على مؤسستنا؟

3. تعزيز فرق العمل المعرفية

ومن أبرز الأسئلة التي نتناولها هنا:

◆ هل لدينا برنامج صداقة تفاعلي رسمي أو غير رسمي يشجع أفراد فرق العمل الجدد على التفاعل وتكوين الصداقات مع زملائهم؟
◆ هل لدينا برامج صداقة منتظمة، وأنشطة خارجية للموظفين أيضاً؟
◆ هل هناك برامج تشجع مشاركة المعرفة التي اكتسبها كل منا حول الآخر؟

3. التخطيط لمبادرات إدارة المعرفة

والتخطيط يعني تصميم برنامج يرتبط برؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها كما يلي:

- ◆ وضع قائمة أولويات تضم المبادرات الصغرى والمتوسطة والكبرى التي تستطيع تدشينها في إطار كل مجال تطبيقي تتم ممارسته.
- ◆ كسب تأييد المعنيين ودعمهم للتخطيط لهذه المبادرات وتنفيذها باستخدام أركان إدارة المعرفة المشار إليها سابقاً.
- ◆ الاستفادة من مختلف جوانب إدارة المعرفة الرئيسية في استيعاب المبادرات وبأسلوب يركز على تكنولوجيا المعلومات.

4. تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة

- ◆ نفذ مبادرات منخفضة التكلفة تقوم على أهداف مضمونة، ويمكن تنفيذ هذه المبادرات في صورة تجريبية أولاً ثم التوسع فيها لتشمل كل المؤسسة بعد أن تثبت نجاحها.
- ◆ نفذ مبادرات أكبر بعد النجاح الأولي والاقتناع باستثمار موارد أكثر مثل: المال والوقت والناس والدعم من الإدارة العليا.

5. تنفيذ برنامج للتغيير الإداري

يتطلب التغيير الإداري ضمان وجود حد أدنى من الدعم والتمويل للتغيير المطروح، وكسب اقتناع ذوي المصالح، وضمان انخراط الأشخاص المناسبين في الأمر، والتعامل مع عوامل بشرية ونفسية، والتواصل المستمر حول

التغييرات الجارية، والمتابعة الدائمة والتعزيز وتذليل العقبات، وتقديم رؤاد التغيير ومكافأته.

6. حوكمة إدارة المعرفة

أهم جانبين لإنشاء نموذج حوكمة فعال هما: ضمان أن إدارة المعرفة مدعومة من قبل أعلى مستوى مؤسسي، وإنشاء مجموعة أو لنقل فريقاً للحوكمة، على أن يشمل برنامج إدارة المعرفة كل أقسام المؤسسة، بدايةً من الموارد البشرية ومروراً بالعمليات ووصولاً إلى تكنولوجيا المعلومات وغيرها، والهدف الرئيس لحوكمة إدارة المعرفة هو التأكد من أن مبادرات إدارة المعرفة تُثمر عن نتائج فعالة والتأكد من تخطي كل العقبات ومواجهة التحديات كلما ظهرت.

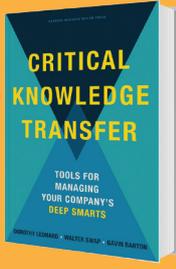
وأفضل هيكل لتقديم التقارير من قبل المسؤول عن إدارة برنامج إدارة المعرفة، والذي يُسمى غالباً الرئيس التنفيذي للمعرفة أو الرئيس التنفيذي للتعليم، هو تقديم التقارير لمجلس الإدارة مباشرةً لضمان الاستقلالية. ويمكن تكوين مجلس للمعرفة من فريق عمل متنوع المهام من مختلف قطاعات المؤسسة، على أن يشمل العلاقات العامة، وتكنولوجيا المعلومات، والعمليات على الأقل.

7. العلاقات والمشاركة والتضافر المجتمعي

ليكن هدفك تعريف الآخرين بإدارة المعرفة، والكيفية التي ترتبط بها برؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وكيفية توظيفها، فضلاً عن إبراز فوائد إدارة المعرفة الناجحة.



كتب مشابهة:

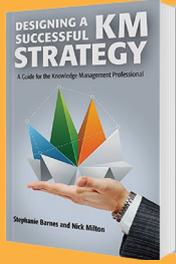
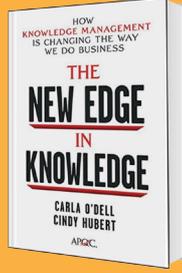


Critical Knowledge Transfer
Tools for Managing Your Company's
Deep Smarts.

By Dorothy Leonard-Barton, 2014.

The New Edge in Knowledge
How Knowledge Management is
changing the way we do Business.

By Carla O'Dell and Cindy Hubert,
2011.



**Designing a Successful KM
Strategy**
A Guide for the Knowledge
Management Professional.

By Stephanie Barnes and Nick Milton,
2014.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 mbrf.ae

 www.mbrf.ae

 qindeel_uae

 qindeel_uae

 qindeel.uae

 qindeel.ae



أما التضافر فهو خطوة تتجاوز المشاركة والتعاون، وتتطلب العمل الجماعي الواعي لحشد الموارد ومشاركة المعلومات، وتبادل النجاحات.

البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

البيانات هي القاعدة التي يقوم عليها هذا الهرم، تليها المعلومات التي ترد في السياق المناسب، تليها المعرفة الناتجة عن الفهم المكتسب من الخبرة، تليها الحكمة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل والوصول إلى نتائج أكبر، ويأتي تركيزنا على المعرفة، لأن معرفة الشيء تتجاوز فهمه، فتحن نعرف أشياء كثيرة قبل أن نفهمها، فلسنا بحاجة مثلاً إلى فهم العلم الذي يتعلّق بظهور قوس قزح كي نعرف أنه موجود كي نشاهده.

من الأساليب التي نرى بها الحكمة التي تؤدي إلى نتائج أفضل؛ التركيز على النتائج التي نريدها لا على النتائج التي لا نريدها، فأفعالنا تتحقّق بفضل رؤيتنا لمستقبل إيجابي ذي نتائج محدّدة، ولا يحركها الخوف والأشياء التي لا نريدها، فبدلاً من التركيز على رأس المال الاستثماري الذي لا نملكه، نركّز على الذين سيتمسّون للاستثمار وما سنفعله تحديداً بمبلغ التمويل بمجرد أن نلقاه، أي أننا نركّز على النتائج المنشودة بدلاً من التحديات الحالية، ومن الأساليب التي يمكننا أن نرى بها كيف تؤدي الحكمة إلى قرارات ونتائج أفضل؛ معالجتنا للأسباب الجذرية لأي مشكلة، رغم التحديات التي تطفو دائماً على السطح.

ومثال آخر على الكيفية التي تؤدي بها الحكمة في عالم المال والأعمال إلى قرارات ونتائج أفضل، الاهتمام المتزايد بالمسؤولية المجتمعية للمؤسّسات وتطبيقها، والذي يُعرف باسم الرأسمالية الواعية أو المواطنة المؤسسية، وهذه المنهجية ناشئة من إدراك أنه كي تتجح المؤسّسات وتستمر في نشاطها، عليها الاهتمام بموظفيها وشركائها وعملائها والمجتمعات التي تعمل في إطارها، وأن تقدّم خدماتها بأعلى درجة من الشفافية والاحترام، فمثلاً يعتمد 50% من استهلاك الطاقة في مؤسّسة «بي إم دبلو» على الطاقة المتجدّدة، ومن المعروف أن المؤسّسة تستخدم محركاً توربينيّاً يعمل بقوة الرياح لتشغيل مصنعها الذي يُنتج السيارات الكهربائية من طراز i-3.

وهناك نقطة محورية أخرى مرتبطة بالحكمة، وهي أنه على الرغم من الجانب العقلي للحكمة، فإنّ معظم جوانبها ترتبط بالقلب، وبدلاً من التركيز على ما يفرّقنا حين نعمل مع الآخرين، من الحكمة التركيز على الأرضية المشتركة بيننا، أي ما يجمعنا.

ولأنّ إدارة المعرفة تهدف إلى استثمار رأس المال البشري، فإنّها تتمحور حول الناس، ومن الحكمة أن نتذكّر ذلك حين نتخذ قراراتنا، وأن نعي أنّ اهتمامنا بموظفينا يقودهم إلى الاهتمام بمؤسّساتنا ومجتمعاتنا والولاء لها.



Chopard
EYEWEAR



باريس غاليري
Paris Gallery

800-744

www.parisgallery.com

www.luxuryclub.com