

2018

نوفمبر

كتاب في دقائق



الشريك
المعرفي
العالمي

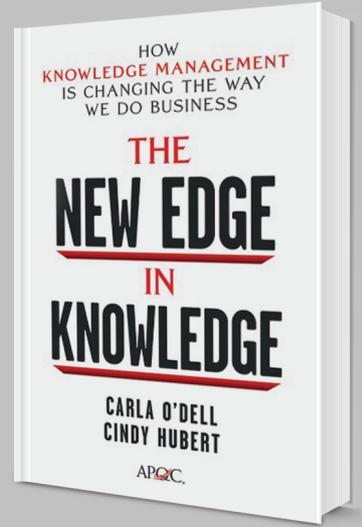


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

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

عصر المعرفة

تأثير إدارة المعرفة في مستقبل الأعمال



تأليف

سيندي هيوبرت

د. كارلا أوديل

171

المبادرات والمشاريع



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي



إدارة المعرفة والمستقبل

بدأ العالم الرقمي يعيد تشكيل «إدارة المعرفة» فهناك كثير من التحوّلات المجتمعية التي غيرت آليات عمل المؤسسات المختلفة. لعلّ أبرز تلك التحوّلات ظهور شبكات التواصل الاجتماعي، وانتشار الهواتف الذكية، ومواكبة الموظّفين لكل هذا التطوّر السريع الذي تجلّى في أدائهم المهني. من هنا ظهرت حاجة الموظّفين إلى رؤية أمثلة على كيفية تنفيذ أعمالهم، أمّا التنفيذيون والمستثمرون فيتوقّعون عائداً مادياً ملموساً للاستثمارات التي يديرونها، فكان على المؤسسات الاستجابة لاحتياجات الموظّفين وتقديم منهجيات جديدة لتنفيذ العمل، في ظل تلك المتغيّرات، فصارت إدارة المعرفة ممارسة أساسية لتمكين المؤسسات من المنافسة، وتمكين الموظّفين من اتخاذ قرارات أفضل.

على المستوى العملي، تعدّ المعرفة معلومات تُستخدم وتطبّق على أرض الواقع؛ أمّا إذا امتلك الناس المعلومات ولم يستخدموها، فلا يمكن اعتبارها مصدراً للمعرفة. يعرف المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة «إدارة المعرفة» بأنّها جهد منظم لتمكين المعلومات والمعرفة من النمو والتدفّق وإضافة قيمة جديدة، ويدور هذا النشاط المعرفي حول تطوير عمليات لتقديم المعرفة المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الناس على تشارك المعلومات وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي ككل، وهذا يتطلب استراتيجيّة ذكيّة لأنّ التكنولوجيا وحدها لن تضمن مشاركة الموظّفين للمعلومات أو استفادتهم منها في إضافة قيمة، فكل شخص يتنافس مع من حوله بقدر المعرفة التي يتمتّع بها، وتخسر المؤسسات عمليات بيع كبيرة وتخسر الحكومات قضايا مهمّة، ويفقد الأشخاص وظائفهم عندما لا تكون لديهم الاستراتيجيّة والوسائل اللازمة للربط بين معلوماتهم وفهمها ورؤية تأثيرها على أرض الواقع.

ولأنّ تصميم منظومة جديدة لإدارة المعرفة ليس سهلاً، سنبدأ أولاً بتوجيه دعوة إلى العمل ببرنامج إدارة المعرفة وتحديد القيمة المقترحة لهذا المشروع، ونوع وقدر المعرفة الضرورية لتنفيذه. يساعد هذا على تأمين دعم قادة المؤسسة لتطوير استراتيجيّة إدارة المعرفة بشكل رسمي، ثمّ يبدأ العمل في تطوير تلك الاستراتيجيّة وتخصيص جزء من موارد المؤسسة لبرنامج إدارة المعرفة. هذا يتطلب إعداد عرض عمل وتصميم منهجيّة إدارة المعرفة وتقييم القدرات التي يتمتّع بها فريقك، وتحديد الفرص الجديدة، ووضع خطة التوسّع مستقبلاً.

في ثوانٍ...



نبدأ ملخصات هذا الشهر بكتاب «الأب البطل» تأليف: ميج ميكر، والذي تستعرض فيه المؤلفة دور الأب الجوهري والحيوي في حياة أبنائه، كما تؤكد خطأ الاعتقاد بأنّ الأم هي محور حياة الطفل وحدها، مؤكدة أنّ الأم تلعب دوراً بارزاً في حياة أبنائها، ولكن الأب هو مركز ومحور حياة الأسرة وعمادها؛ فالأب يرمز للحماية والرعاية والقوة والسلطة، وهو القائد الذي يضع الرؤية ويرسم الإطار العام لما ينبغي أن تكون عليه الحياة. ويؤمن كل طفل على وجه الأرض بأنّ أباه رجل عظيم، ويبنى توقّعاته وفق هذا المعتقد. لذا ينبغي على كل أب أن يفِي بهذه التوقّعات ويكون «البطل المفضّل» لأبنائه.

ومع اقترابنا من «قمة المعرفة»، التي نرتقي ونرى آفاق المعرفة العالمية في غربها وشرقها كل عام، نقدم لكم ملخصين لكتابين أساسيين هما: «مزايا التنوع: كيف تتجح الفرق العظيمة في اقتصاد المعرفة» تأليف سكوت بيدج، ويستعرض المنافع التي يمكن تحقيقها حين تعمل الفرق العصرية المتنوعة بعضها مع بعض في بيئة مضمعة بالحماس والمنافسة والسرعة، لأن القدرة الفردية النسبية لم تعد كافية. كما أنّ حل المشكلات يتطلب جمع الكثير من المعلومات واستخدام مزيج معقد من الأدوات، بينما يسهم التنوع المعرفي في تحقيق النجاح للمؤسسات عبر فرقها الذكية. ويؤكد المؤلف أنّ التنوع لا يتم عشوائياً، لأننا نحتاج إلى فهم الكيفية التي يعمل بها، مع خلق ثقافة تُعزّز التفاعلات المتناغمة بين الخبرات المتعددة، والخلفيات التعليمية المتكاملة، والهويّات المختلفة.

أما الملخص الثاني فيقدم كتاب كارلا أوديل وسندي هيويرت وعنوانه: «عصر المعرفة: تأثير إدارة المعرفة في مستقبل الأعمال»، إذ تحتاج كل مؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة إلى تطوير برنامج فني متكامل يُحوّل المعرفة الفردية إلى مؤسسية عبر استراتيجيّة ذكيّة وملائمة. إدارة المعرفة جهد منظم يحول البيانات إلى معرفة، ويمكنها من النمو وإضافة قيمة حين يوفر المعرفة المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ويساعد الناس على تشارك المعلومات وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي. ولأنّ تصميم منظومة جديدة لإدارة المعرفة ليس أمراً سهلاً، يجب البدء بتحديد القيمة المقترحة لبرامج إدارة المعرفة، وتأمين دعم قادة المؤسسة لتطوير استراتيجيّة رسمية تضمن تخصيص جزء من الموارد لذلك البرنامج، ما يتطلب إعداد عرض عمل، وتصميم منهجيّة معرفية تشمل تقييم القدرات التي يتمتّع بها فريق التطوير، وتحديد الفرص الجديدة ووضع خطط للتوسّع مستقبلاً.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

«فلور» وضع أساليب عمل موحدة في مجالات المعرفة الفنية والهندسية والتشريعية لتمكّن من تنفيذ العمل في أي مكان في العالم بنفس المستوى العالي من الإتقان والتميز.

التي تطبّقها «فلور» في الصناعات التي تقدّم لها خدماتها. بينما تركز المعرفة التشريعية على مختلف القوانين المفروضة في الصناعات والدول التي تعمل معها عبر أرجاء العالم. أمّا المعرفة المرتبطة بمنهجيات العمل فتعني أسلوب التخطيط للمشروعات المعقّدة وتنفيذها. كانت الاستراتيجية المناسبة من وجهة نظر مؤسّسة

للحفاظ على المعرفة المناسبة ونقلها، انطلقت «فلور» في تحديد المعرفة الأكثر أهمية للاحتفاظ بها ونقلها لتمكّن من الوفاء بالتزاماتها للحفاظ على رأس مالها وتميمته. كانت أصول المعرفة اللازمة للاستمرار في تحقيق توقّعات العملاء هي المعرفة التقنية والتشريعية والمعرفة بطرق العمل. تشير المعرفة التقنية إلى العمليات المعقّدة

تدفق المعرفة

بعد تحديد أصول المعرفة المهمّة في مؤسّستك، كيف يمكنك التأكّد من وصول تلك المعرفة إلى الأشخاص المناسبين؟ طبّق منهجية المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) لتدفّق المعرفة لفهم كل خطوة من خطوات التدفق والأسباب التي تؤدي إلى فشل المنهجية في كثير من الأحيان لمساعدتك على تحديد الفجوات المعرفية في الإعداد لتصميم منهجيات لسد تلك الفجوات.

وتتلخّص منهجية المركز الأمريكي في التالي:

♦ **التوليد:** تتولّد المعرفة يومياً من خلال التجارب الجديدة وخطط التنفيذ المبتكرة للعملاء الجدد، وابتكار تحسينات للمنتج.

ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟ من الخطأ اعتبار «توليد المعرفة» أمراً مقتصرأ على الأعمال التي تتم في أقسام البحث والتطوير فقط، في الواقع قد لا يدرك الناس أنهم أنشؤوا معرفة جديدة؛ هم فقط يؤدّون أعمالهم، ومع ذلك فإن بعض تلك الأعمال يقدم معرفة جديدة وخطيرة.

♦ **التحديد:** يعدّ تحديد موقع المعرفة الجديدة والحالية خطوة مهمّة للحفاظ على تركيزك على المعرفة المهمّة والضرورية فقط.

ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟ قد لا يلاحظ أولئك الذين لديهم المعرفة أنها مهمّة وضرورية للآخرين، وقد لا يكون لدى أولئك الذين قد يستفيدون منها فكرة عن وجودها بالفعل، فلا أحد يمكنه الربط بين هاتين المجموعتين.

♦ **الجمع:** أي عملية جمع وتخزين المعرفة الناتجة عن حدث ما مثل اجتماع أحد الفرق، أو الموجودة في وسيط ما مثل موقع إلكتروني أو قاعدة بيانات.

ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟ قد يدوّن الناس معلومات أكثر من اللازم. المعرفة الواضحة لا تتمتع دائماً بنفس فوائد المعلومات ذات السياق الكامل الذي يفسر معناها.

♦ **المراجعة:** عملية التأكّد من المعلومات أو تقييمها لمعرفة مدى ارتباطها بالعمل ومستوى دقّتها وفائدتها.

ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟ قد يتسبّب الفارق الزمني بين توقيت جمع المعرفة والوقت المستغرق في التحقق منها ومراجعتها في حدوث حالة من التشوش أو الفوضى.



التدقُّق، وبعدها حققت مستوىً عالياً من الفهم لطبيعة وشكل هذا التدقُّق ستتطيع الآن رسم صورة دقيقة ومقنعة لوضع المعرفة في مؤسستك لتقدّمها للمديرين التنفيذيين لتحصل على الدعم الذي تحتاج إليه لإدارة المعرفة، والآن اجمع التنفيذيين الذين أجريت معهم مقابلات عمل، إلى جانب الجهة الراعية لإدارة المعرفة في المؤسسة، وذوي المصلحة، لتسمعهم نداء العمل الذي أعددت، وتحدّث إليهم عن الموارد التي تحتاج إليها لوضع استراتيجية إدارة المعرفة، واطلب منهم ترشيح عدد محدود من الأفراد لتشكيل الفريق الأساسي لإدارة المعرفة، واحصل على إذن بإشراك الموظفين وذوي المصالح في تلك العملية.

ودراسة تلك المعرفة بأدق تفاصيلها. **◆ الاستخدام:** حيث يتم أخذ المعرفة في شكلها الحالي وتوظيفها في موقف آخر لحل مشكلة أو تحسين عملية أو اتخاذ قرار ما. **ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟** قد يتم تقييم الخبرة الفنيّة الشخصية وإنشاء المعرفة الجديدة طبقاً لقدرة الموظف على مشاركتها مع الآخرين. إذا انصبّ التركيز على اكتساب خبرات ومعلومات جديدة على حساب الاستفادة بالمعرفة المتاحة بالفعل، قد يرفض الموظفون الأصول المعرفيّة من مصادر جديدة. يمكنك فحص ودراسة عملية تدقُّق المعرفة حتى هذه المرحلة من تقييم النقطة التي يتعطلّ عندها

◆ المشاركة: تنطوي تلك العملية على تقديم المعرفة للآخرين، أو طرحها في مناقشة جماعيّة، أو الاستعانة بها كرد على سؤال ما. **ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟** إذا كان هناك موظفان لا تجمعهما معرفة شخصيّة، فقد يكون احتمال تبادل الخبرات بينهما للاستعانة بها في أعمالهما المنفصلة ضئيلاً. **◆ الإتاحة:** أي إتاحة أفضل أصول المعرفة والخبرة وتميرها من شخص إلى آخر، أو إلى مجموعة من الأشخاص. **ما الذي قد يسير على نحو خاطئ؟** قد يفتقر الموظفون إلى المال أو الوقت أو العلاقات أو الرعاية التي تمكنهم من متابعة



استراتيجية إدارة المعرفة

وضع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) مجموعة من «مستويات النضج» لإدارة المعرفة، وهي تشكّل إطار عمل يضمن إدخال جميع العناصر المهمّة في استراتيجية إدارة المعرفة. يحدّد كل مستوى الخصائص والمهام ونوع النتائج التي يفترض أن تتوقّعها معرفة ما إذا كان برنامجك لإدارة المعرفة يعمل على المستوى المتوقّع من النضج.

المستوى الثالث: وحد المعايير

وضعت مؤسستك مجموعة من العمليات القياسية لتدقُّق المعرفة، مع منهجيات قابلة للتكرار، وأدوات دعم؛ وبدأت الجهود الأوليّة لفريقك تثمر عن بعض النتائج القابلة للقياس.

المستوى الثاني: طور

حدّدت مؤسستك فرصاً للتحسُّن، وتعمل المجموعة الأساسيّة لإدارة المعرفة على تحديد المعرفة المهمّة والضروريّة لإجراء تلك التحسينات، وتقييم الاحتياجات المعرفيّة مع فريق تكنولوجيا المعلومات وغيره من فرق العمل التي لها صلة بالأمر.

المستوى الأول: ابدأ

وجدت مؤسستك أنّها بحاجة إلى تقييم موقفها فيما يتعلّق بإدارة المعرفة، وكبار القادة فيها سيدعمون اختبار الفكرة، أو البدء بوضع استراتيجية لإدارة المعرفة.

المستوى الرابع: استزد

تتوافق جهود إدارة المعرفة مع أهداف مؤسستك، وينصب التركيز الآن على تحقيق استفادة أكبر من الأصول الأساسية للمعرفة في مشروع بعينه، أو في كل أقسام ومشروعات المؤسسة.

المستوى الخامس: ابتكر

بالوصول إلى هذا المستوى تكون ممارسات إدارة المعرفة قد شملت كل العمليات مع التركيز على رفع الكفاءة بالاستعانة بتلك الممارسات.

تركز بعد ذلك على توصيف الموارد التي تحتاج إليها لتحسين إمكانات إدارة المعرفة في مؤسستك فيما يتعلق بالعنصر البشري والعمليات والتكنولوجيا.

◆ **الاستثمار البشري:** تحدّد استراتيجيتك التوقعات الموضوعية للتواصل مع الموظفين وتشجيعهم وتقنينهم بمنهجيات إدارة المعرفة؛ وترسم البنية التحتية المركزية التي ستدعم تلك المنهجيات.

◆ **العمليات:** توفر استراتيجيتك معايير لاختيار العمليات المناسبة للتعامل مع المعرفة الضمنية عالية القيمة، ومن المهم الاستعانة بعمليات لإدارة المعرفة تكافئ بشكل أساسي المشاركين فيها.

◆ **التكنولوجيا:** تقدّم استراتيجيتك خطوطاً إرشادية لمجموعة مشتركة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لدعم منهجيات وأنشطة إدارة المعرفة، وتحدّد التوقعات الموضوعية لبرنامج إدارة المعرفة لمساعدة الموظفين على إيجاد المعلومات والأشخاص والإجابات التي يبحثون عنها.

عندما تنتهي من معالجة العوامل الثلاثة السابقة ستتوافر لك المكونات الضرورية لإعداد ملف عمل قوي.



ملف عمل برنامج إدارة المعرفة

تقدم استراتيجية إدارة المعرفة ملف عمل يعكس القيمة التي تقدّمها والفهم العميق للاحتياجات المعرفية الأساسية لمؤسستك. يسمح هذا الملف بإضفاء الطابع الرسمي على برنامج إدارة المعرفة والحفاظ على المنهجية التي تطبقها، وهذا الملف يتضمن:

- ◆ إطار عمل مبدئياً (العملية أو المشروع أو الوظيفة أو المجال).
- ◆ الأهداف والغايات ومؤشرات الأداء للإطار المبدئي للعمل.
- ◆ خلفية معلوماتية.
- ◆ فرصاً لتحسين تدفق المعرفة بما في ذلك من فوائد وقيمة.
- ◆ الموارد ومتطلبات فريق تكنولوجيا المعلومات.
- ◆ الرعاية وأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- ◆ المخاطر والعوائق التي قد تحول دون تحقيق النجاح.
- ◆ التكاليف والفوائد التقديرية.
- ◆ معالم المشروع الرئيسية والخطة الزمنية المحتملة.
- ◆ بدء العمل.

مع الموارد التي ستتوافر لك بفضل استراتيجية إدارة المعرفة الناجحة وملف العمل المحكم، تكون مستعداً لتبني منهجيات تمكّنك من تلبية الاحتياجات المعرفية لمؤسستك وبدء تدفقات المعرفة داخلها.

تصميم منهجيات إدارة المعرفة

أكبر خطأ ترتكبه مجموعات إدارة المعرفة هو الاعتقاد بأن اتباع منهجية واحدة سيحل كل مشاكلها، في حين أن إدارة المعرفة تحتاج إلى ملف كامل من المنهجيات التي تعمل في تناسق لمعالجة جميع احتياجات المعرفة. بعض المنهجيات تعتمد على الأفراد، فيما يعتمد بعضها الآخر على التكنولوجيا، وتدرج معظم منهجيات إدارة المعرفة تحت واحدة أو أكثر من الفئات الأربع التالية، والتي تختلف حسب مدى تركيزها على المعرفة الصريحة والضمنية، ومدى التفاعل البشري الذي تحتاج إليه تلك المعرفة:

1. الخدمة الذاتية: تعتمد هذه الشريحة على التكنولوجيا، وهي تتيح الوصول إلى المعلومات والمعرفة المجمعمة من المحادثات والمناقشات، فمثلاً: يتم ربط الشبكات الداخلية والبوابات الإلكترونية وأدوات البحث بأنظمة شاملة لإدارة المحتوى. الهدف من هذه المنهجية ربط موظفيك أثناء وجودهم على مكاتبتهم، أو في مواقع العمل بالأصول المعرفية التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بفاعلية. ينصبُّ التركيز هنا على تمكينهم من مساعدة أنفسهم عند مصادفتهم للحظات التعلم داخل مسار العمل.

ظهرت أخيراً أداة مثالية للخدمة الذاتية لتمكين الموظفين من الوصول إلى أصول المعرفة في لحظات التعلم. هذه الأداة هي المحور الرقمي الذي يوفر لموظفيك نقطة دخول إلكترونية واحدة إلى أصول المعرفة وبيئات العمل التعاونية من أي مكان. نماذج المحور الرقمي:

◆ **صفحات الويكي-Wiki:** هي صفحات مصنفة كواحدة من أهم أدوات تكنولوجيا «ويب 2.0» لتقديم محتوى جديد، ويمكن لأي شخص إنشاؤها، في حالتنا هذه يقوم الموظفون بإنشاء المحتوى ويتفاعلون مع محتويات أنشأها آخرون.

◆ **المدونات:** من أكثر أدوات تكنولوجيا 2.0 تفرداً، ويستعين عديد من إدارات العلاقات العامة بالمدونات لنشر أفكار وآراء القادة الكبار، وتتيح الوصول بشكل أسهل لتنفيذيتها، كما يستعين المديرون بالمدونات باعتبارها أداة اتصال فعالة عندما يحتاجون إلى الإعلان عن أمر ما، وللتشجيع على التعاون بين كل الفرق والسماح للخبراء بنشر معرفتهم وخبراتهم.

◆ **استخدام الوسوم والإشارات المرجعية:** يتيح كلاهما للموظفين تشارك الروابط مع المواقع المختلفة والمحتويات التي يجدونها مفيدة. يستطيع الموظفون التركيز بشكل دقيق على المصادر التي قام غيرهم بفحصها وترشيحها، والوصول إلى الروابط والمعلومات التي قيّمت بدرجة عالية من قبل الخبراء في فرقهم أو في فرق أخرى، وتعزيز قدرة محرّكات البحث على الإشارة إلى العناصر المفيدة والملائمة لهم.

◆ **دروس مستفادة:** هذه الشريحة تساعد الموظفين على جمع الدروس ومشاركتها وإعادة استخدامها طبقاً لتجاربهم، فهي منهجية يقوم فيها المشاركون بفحص الأحداث في موقف ما، ثمّ يلخّصونها في شكل مجموعة من الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، كما يدرسون عوامل النجاح أو الفشل ليتمكنوا من اتخاذ إجراءات تصحيحية مع تجنب التكرار غير المرغوب فيه. تتمتع منهجيات الدروس المستفادة بقوة مميزة في القطاعات عالية المخاطر مثل الجيش والاستجابة لحالات الطوارئ والتعدين والدفاع المدني والعسكري. على الرغم من شعبية منهجيات الدروس المستفادة، فهي قد تفشل في تحقيق النتائج المرجوة بسبب المشكلات التالية:

◆ **السياق:** إذا سجّل الدرس دون وجود السياق المناسب له (مثل: وصف المشروع أو مواصفات المعدات، أو البيئة الاجتماعية، أو بيانات علمية) فلن يتمكن المستخدم التالي من تطبيقه بشكل صحيح على مشروعاته أو في عمله.

2. التخزين والاسترجاع: تتوافر لدى المؤسسات قواعد بيانات تحفظ فيها الدروس ثمّ تنسى لعدم تصنيفها أو وسماها بشكل صحيح، وبالتالي لا يمكن استعادتها.

في إحدى الدراسات قيمنا مجموعة من المؤسسات التي تطبّق منهجيات ناضجة تعتمد على الدروس المستفادة، ووجدنا خصائص مشتركة بينها. هذه المؤسسات



لديها:

- ◆ عملية واضحة تشرح كيف يمكن للموظفين البحث عن الدروس المستفادة في قاعدة البيانات.
- ◆ موظفو عمليات يُشجعون الموظفين على الاستعانة بدروس الماضي، مما يخلق جواً من التحفيز يدفع الموظفين للبحث عن لحظات التعلم واقتناسها.
- ◆ مستودعات لحفظ البيانات صديقة للمستخدم تسهل الوصول إلى الدروس القديمة وللموظفين الذين سجلوها.
- ◆ مساعدون محايدون يتولون سدّ الفجوة بين السياق الأصلي للدروس القديمة والسياق الجديد.

3. مجتمعات الممارسة: تتكوّن من الموظفين الذين يجتمعون وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت لمناقشة قضية أو فرع معرفي أو مجموعة كاملة من المعارف لتشارك المعلومات والتعلم بعضهم من بعض. تكاد تلك التجمّعات أن تكون رسمية: أعضاؤها لديهم هدف مشترك ورغبة في تبادل الخبرات ووجهات النظر وتطوير أنفسهم بشكل مهني محترف، ومع ميزة عدم تقيّد تلك المجتمعات بالحدود الرسمية الفاصلة بين المؤسسات تعدّ هي المنهجية الأكثر شمولاً لإدارة المعرفة.

«كونوكو فيليبس» مؤسسة دولية تعمل في مجال

الطاقة، وهي ثالث أكبر مؤسسة نفط وغاز في أمريكا. على الرغم من ظهور «مجتمعات الممارسة» بشكل غير رسمي منذ أكثر من 20 عاماً، ظهرت أولى الشبكات الرسمية للتعلم والتميز في عام 2004، واليوم هناك أكثر من 120 شبكة يمكن استخدامها في أهداف لها علاقة بالأعمال والتعلم، وبوابات المواقع الإلكترونية المختلفة مفتوحة على مصراعها الآن وعلى العالم بأسره، ويمكن للموظفين الدائمين والعاملين بعقود مؤقتة الدخول إلى معظم أنشطة تلك الشبكات، في «كونوكو فيليبس» هناك فريق عمل مسؤول عن تشارك المعرفة على مستوى المؤسسة بأكملها ويشرف على أنشطة تبادل المعرفة عبر تلك الشبكات. يدعم هذا الفريق فريق آخر من القادة من مختلف الأقسام والمجالات الوظيفية في جميع أنحاء العالم، ويتم تتبّع تأثير تلك الشبكات بطريقة فريدة من نوعها، فعندما يقدم الموظفون قصّة نجاح حدثت بسبب المعرفة، يستعرضون مكاسب ملموسة قابلة للقياس مثل توفير التكاليف، وتقليل دورات العمل، وإجراء تحسينات خاصة بالسلامة والبيئة.

4. نقل أفضل الممارسات: تتطوي هذه العملية على تحديد ونقل الممارسات الناجحة بين الأقسام المختلفة، وتتم الاستعانة هنا بعرض القيمة لمعالجة ثغرات الأداء ولمساعدة جميع الوحدات

المؤسسية المتماثلة على الوصول إلى نفس الدرجة من الأداء الرفيع. وتحقّق تلك المنهجية أعلى مكاسب قابلة للقياس بتركيزها على تطبيق ممارسات أثبتت نجاحها بالفعل، كما تحقّق نتائج استثنائية في المؤسسات التي تؤدّي أقسامها أنشطة متماثلة (مثل: مؤسسات تجارة التجزئة والتصنيع)، أو التي تطبّق عمليات قياسية عالمية عبر كل أقسامها (مثل: مؤسسات الأعمال الهندسية والإنشاءات والخدمات المالية).

معايير نقل أفضل الممارسات

هذا نموذج لمعايير اختيار الممارسات التي سيتم نقلها أو تحويلها لمشاركتها في مؤسسة متخصصة في التعدين:

- ◆ تقديم قيمة جديدة: هل سيؤدي تبني هذه الممارسة إلى خلق قيمة جديدة؟
- ◆ الربحية: هل سيحقّق اعتماد هذه الممارسة أرباحاً عالية؟
- ◆ اتساقها مع استراتيجية العمل: هل تتماشى الممارسة مع استراتيجية المؤسسة؟
- ◆ مدّة التطبيق: هل يستغرق تطبيق الممارسة قدراً معقولاً من الوقت؟
- ◆ إمكانية قياس النتائج: هل يمكن قياس تأثير الممارسة في نتائج عمليات التشغيل؟
- ◆ إمكانية التكرار: الممارسة قابلة للتكرار؟
- ◆ تلبية الاحتياجات: هل تفي الممارسة بحاجة ضرورية غير ملبّاة؟



اختيار منهجيات إدارة المعرفة

ما أفضل منهجية تناسب مؤسستك؟ ستحتاج إلى مزيج من أغلب منهجيات إدارة المعرفة. يمكن للأسئلة التالية أن تساعدك على التفكير في طبيعة الفرصة المستهدفة، وتشمل: الموظفون وأصول المعرفة الضرورية، والتعرف إلى أفضل منهجيات إدارة المعرفة التي تلبي احتياجاتك.

1. هل المعرفة الحالية ضمنية أم صريحة؟

2. ما طبيعة عملية تحويل المعرفة المطلوبة؟

◆ من ضمنية إلى صريحة.

◆ من ضمنية إلى ضمنية.

◆ من صريحة إلى ضمنية.

◆ من صريحة إلى صريحة.

3. ما طبيعة العمل؟ وما وتيرته؟

◆ علمي وتقني (مثال: الأعمال الهندسية والأبحاث).

◆ تعامل مباشر مع العملاء (مثال: المبيعات).

◆ حل المشكلات (مثال: مكاتب الاستقبال وتقديم المساعدات).

◆ تصميم.

◆ إنتاج.

4. ما طبيعة العلاقات بين الموظفين المستهدفين؟ هل يعرف بعضهم بعضاً؟ هل

هناك شبكة أو فريق يضمهم؟

5. ما السمات المتعلقة بالموظفين والأعمال المؤثرة في تدفق المعرفة في المؤسسة؟

◆ الاختلافات الثقافية والإقليمية واللغوية.

◆ الخبرات السابقة في التعاون والعمل الجماعي.

6. هل يمكن الاستفادة من الأدوات المتاحة؟ ما درجة معرفتك بخيارات تكنولوجيا

المعلومات المتاحة؟ ما الأدوات التي يستخدمها موظفوك الآن؟

7. ما الموارد المتاحة للبدء بهذه المنهجية؟

◆ مدى اشتراك الأقسام المختلفة في برنامج إدارة المعرفة

◆ الموارد المركزية لإدارة المعرفة.

8. هل تحتاج المنهجية إلى علاج أزمة أم إلى التطوير على المدى الطويل؟

9. ما النتائج التي تستهدف تحقيقها؟

ترسم إجابات الأسئلة السابقة صورة واضحة للموظفين وللمعرفة التي تشملها منهجيتك. مثلاً: إذا كانت طبيعة العمل علمية وتقنية والمجموعة المستهدفة علماء يتناولون مشكلات البحث، فستكون إتاحة فرص للحوار جزءاً من تصميمك لمنهجية إدارة المعرفة. إذا كانت لديهم قنوات تقنية يشاركون عبرها معلوماتهم، يمكنك مساعدتهم على جمع المزيد من المعرفة الضمنية التي يتم مشاركتها في تلك القنوات، ويمكن لأعضاء مجتمع الممارسة أن يلتقوا افتراضياً في الأوقات الفاصلة بين الاجتماعات لمواصلة النقاش حول القضايا المهمة.

تقييم برنامج إدارة المعرفة في مؤسستك

ابدأ بتتبع الدرجة التي تضيف بها إدارة المعرفة قيمة فعلية. ستختلف معايير التقييم عبر مستويات نضج برنامج إدارة المعرفة، ولكن ما يبقى الآن هو الوقت المناسب.

المستوى الأول: ابدأ

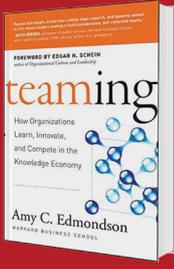
في هذه المرحلة، لا تتوافر لديك إلا مجموعة قليلة من مقاييس تقييم برنامج إدارة المعرفة، لكن يجب أن تمتلك رؤية حول الكيفية التي يضيف عبرها تدفق المعرفة قيمة. الأمثلة المحفزة على النجاح لا تُسمى وتبدأ بتوضيح كيف يمكن لبرنامجك أن يساعد مؤسستك. يمكنك أيضاً إنشاء رابط بين المدخلات والسلوكيات ونتائج العمل وعملية القياس والتقييم.

المستوى الثاني: طور

مع البدء بتنفيذ الاستراتيجية وتصميم المنهجيات المعرفية المساعدة على تدفق أصول المعرفة، ستركز على تقييم مستوى مشاركة الموظفين من خلال مقاييس تشمل: عدد المساهمات في قاعدة أفضل الممارسات، وعدد المستندات التي تم



كتب مشابهة:

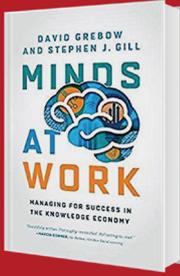
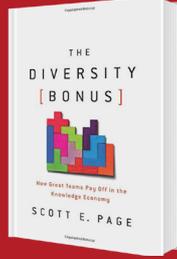


Teaming
How Organizations Learn,
Innovate, and Compete in the
Knowledge Economy.

By Amy C. Edmondson. 2014.

The Diversity Bonus
How Great Teams Pay Off in the
Knowledge Economy.

By Scott E. Page. 2017.



Minds at Work
Managing for Success in the
Knowledge Economy.

By David Grebow and Stephen J.
Gill.

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](#)



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

تحميلها من على الإنترنت، والموظفين المشاركين في مجتمع الممارسة. هناك فوائد يصعب لمسها، لكنها قابلة للقياس، مثل إعادة استخدام المواد والخبرات وتقليص الجهود المكررة لتنفيذ نفس المهمة، واسترجاع المعلومات المطلوبة بسهولة. تمكنك تلك المعايير من التحقق من صحة برنامجك وتحديد ما نجح وما لم ينجح في مرحلة مبكرة من العمل.

المستويان الثالث والرابع: وحد المعايير واستزد

تركز مقاييس التقييم في هذين المستويين على عائد الاستثمار واستخدام مؤشرات التنبؤ بمستوى الأداء. حلل عمليات تدفق المعرفة بطريقة كمية وتأثيرها في أداء الأعمال والمخرجات. يمكن أيضاً حساب وتقييم القيمة المألية لبعض المخرجات مثل: تخفيض التكاليف، ومستوى رضا العملاء، وتقليص دورة العمل، وحل المشكلات بسرعة، والتطور المهني ومستوى المعنويات؛ لكن الجهود المبذولة لقياس تلك الأمور سيكون أكبر بالتأكيد، ومن المهم هنا اختيار الحسابات الأكثر دقة لتقييم العوائد لتفسير وفهم التكاليف المخصصة لبرنامج المعرفة.

المستوى الخامس: ابتكر

تتيح عملية التقييم والقياس اتخاذ إجراءات تنبؤية ومبتكرة. الهدف من اتخاذ هذه الإجراءات فهم البيانات المتاحة، في عام 2003، كانت مؤسسة «شلمبيرجر» المورد العالمي لتكنولوجيا الصهاريج وأعمال الحفر والإنتاج وتجهيزات صناعة النفط والغاز - أبلغت عن توفير نحو 150 مليون دولار سنوياً بسبب تبادل الخبرات بين أفرادها عبر مجتمعات الممارسة التكنولوجية. أدت جهود التعاون وتشارك المعرفة داخل «شلمبيرجر» إلى توفير 95% من الوقت المستغرق لحل المشكلات التكنولوجية. بغض النظر عن المستوى الذي بلغه برنامجك لإدارة المعرفة، تذكر الدروس التالية لمساعدتك على قياس مستوى أداء البرنامج في مؤسستك:

- 1. بسط العملية:** عرّف موظفيك بما تقيسه وتقيّمه وكيف تستخدم نتائج التقييم.
- 2. قس استخدام المعرفة:** هذا أهم عنصر في قياس مشاركة الموظفين وتأثير استخدام المعرفة عليهم.
- 3. لا تنتظر حتى تحقق الأرقام المثالية لاتخاذ قرارات العمل:** لا تقلل أبداً من أهمية قصص النجاح الرائعة، كما لا يفترض بك التخلي عن حكمتك ومسؤولياتك بتتبع وطلب المزيد من البيانات. التحليل المفرط للبيانات ليس ممارسة ناجحة على الإطلاق.

الجرأة في التطبيق

يحتاج برنامج إدارة المعرفة إلى جهود ضخمة ليحقق النجاح المنشود، ما يعني أن تمتلك القدرة على التحمل والمتابعة، مع الاقتناع بإمكانية وضرة النجاح والتحلي بالشجاعة لإعلان هذا بشفافية وإبلاغ الرسالة للجميع، ما يستدعي التمتع بمهارات اتصال قوية ليستمع الموظفون إليك ويطيعوك. هذا يعني أن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية مهمة صعبة وتتطلب شجاعة بلا حدود، كما ستحتاج إلى استراتيجية ذكية وملائمة لمؤسستك، حتى تتمكن من تحقيق نتائج عميقة يصل صداها وتأثيرها إلى كل فرق العمل، وأيضاً إلى المؤسسات التي تحثي بالمعرفة وتطورها وتشاركها مع الآخرين، الأمر الذي يتطلب تكليف أذكى وأشجع وأعمق المديرين في المؤسسة لتولي هذه المهمة المهمة والمهمة.



Exclusively at

Paris Gallery



باريس غاليري

800-744

www.parisgallery.com
www.luxuryclub.com