

## مقدمة :

إذا كان بيتر دراكر Peter Drucker قد فطن في كتاباته منذ عدة عقود إلى أهمية المعرفة ودورها في أداء العمال؛ فإنّ هذا الدور قد بدأ يتعاظم في العقود الأخيرة مع التركيز على أهمية الإدراك المعرفي للموظفين، بوصفه القوة الرئيسة لتشغيل المؤسسات، ومع هذا لم يكن من السهولة بمكان أن تتحكم إدارة أية مؤسسة في معلومات موظفيها بغرض الاستخدام الأفضل لها و تسخيرها لخدمة العمل . فلنكني يتسنى هذا وكَي يُحسّن هؤلاء الموظفون أداء أعمالهم لابدّ من توفير ما يحتاجون إليه؛ وتمثل تلك الاحتياجات في حُسن القيادة وتوافر تكنولوجيا المعلومات مع وجود التقييم الجيد؛ ومن ثمّ فقد بدأ ظهور موقع إداري جديد في المؤسسات، يضطلع به المسئول عن تنظيم الإدراك المعرفي أو المعلوماتية أو ما يعرف بإدارة المعرفة .

ويكمن هدف هذا الكتاب في تناول مقتضيات إدارة المعرفة في أية هيئة أو مؤسسة حيث تتطلب مثل هذه الإدارة قدرات خاصة، ومع صعوبة توافر هذه القدرات فإنّ النتائج المرجوة كفيلة باجتياز هذه الصعوبة، بهدف الاستغلال الأمثل للطاقات المعلوماتية للموظفين، وهدف هذا الكتاب تقديم العون لتحقيق ذلك من خلال عدة أجزاء :

الجزء الأول : مقدمة تمهيدية لفهم إدارة المعرفة، ويتناول هذا الجزء متطلبات الفهم الجيد لإدارة المعرفة، وما يجب على المرء الاضطلاع به في هذا المجال، علاوة على استجلاء مبادئ إدارة المعرفة وأسسها ؛ وذلك كله من خلال عرض نماذج نظرية معروفة وإرساء مفاهيم أساسية واستعراض دراستين ناجحتين في هذا الميدان، إضافة إلى بيان الدور الجديد للمدير المسئول عن المعرفة داخل المؤسسة .

الجزء الثاني: نقطة البداية، ويتناول هذا الجزء كيفية البدء في تنفيذ إدارة المعرفة، وهو الأمر الذي يتطلب انتقاء الاستراتيجية الملائمة وترشيح الشخص المناسب وتأسيس بنية تحتية تحقق نجاح إدارة المعرفة ؛ إلى جانب فصول أخرى في هذا الجزء تُعنى بمداخل خاصة مثل : ما يطلق عليه " التطبيق الكامل " و " مجتمعات الممارسة " .

الجزء الثالث : تكنولوجيا المعلومات بين الحاجة إليها والاستغناء عنها، ويتناول هذا الجزء عاملاً شديد الأهمية بالنسبة لإدارة المعرفة ونَعني به تكنولوجيا المعلومات؛ فأما الفصل الأول منه فيتعرض للعضو الأساسي في تلك العملية وهو المدير المسئول عن المعرفة، وأما سائر الفصول فتقدّم بعض الأسس مثل : شبكة المعلومات وتكنولوجيا التعاون إلى جانب بعض المداخل الأخرى .

الجزء الرابع: تغيير الثقافة، ويتناول هذا الجزء الأشياء التي تسعى إدارة المعرفة إلى تغييرها، كما يحوي هذا الجزء فصولاً أخرى تتحدث عن تغيير الإدارة ونظام التغيير المؤسسي .

الجزء الخامس : الحفاظ على مستوى الأداء، ويبحث هذا الجزء في سبليات إدارة المعرفة أو بمعنى آخر

تقييم إدارة المعرفة؛ ويُستهل بفصلٍ يعرض إرشادات للتقييم، تليه ثلاثة فصول تتضمن المناهج المتخصصة في هذا المجال.

الجزء السادس: ضمان الاستمرارية، ويبحث هذا الجزء في كيفية التغلب على المعوقات التي يمكن أن تظهر أثناء تنفيذ إدارة المعرفة، ويتناول الفصل الأخير من هذا الجزء كيفية إدارة المعرفة بصورة شخصية بهدف تحقيق أهداف شخصية.

## مميزات خاصة

هذه الميزات الخاصة من شأنها أن تضيف إلى متن الكتاب، وتساعد القارئ على تعلم المزيد عن إدارة المعرفة. وتتمثل في أربعة أشكال خُصص لها حيز محدود في مربعات منفردة لكي لا تؤثر على المتن وتتميز بوجود عناوين ثابتة لها.



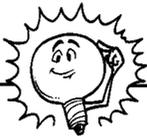
### خلفية مرجعية

تحتوي هذه المربعات على ما يشكّل خلفية مرجعية يمكن الاستفادة منها، مثل: قصة أو معلومات مثيرة.



### تحذير

تحتوي هذه المربعات على تحذيرات يجب أن تتجنبها مثل: بعض الحسابات الخاطئة أو الخطوات التي لا حاجة إليها؛ فقد ارتكبت مثل هذه الأخطاء بنفسني وأنا أكثر معرفةً بها.



### هل تعلم؟

تُعرّف هذه المربعات بالمصطلحات الموجودة في فصول الكتاب بطريقة أوضح وأعمق؛ لأن موضوع إدارة المعرفة مثل أي موضوع آخر له مصطلحاته الخاصة، ولكي تتعرف أكثر على الموضوع يجب أن تتحدث بلغته.



### نصائح عملية

تحتوي هذه المربعات نصائح تتفق ولُبّ الموضوع، وهي نصائح عملية ومصيبة للهدف.

## الجزء الأول

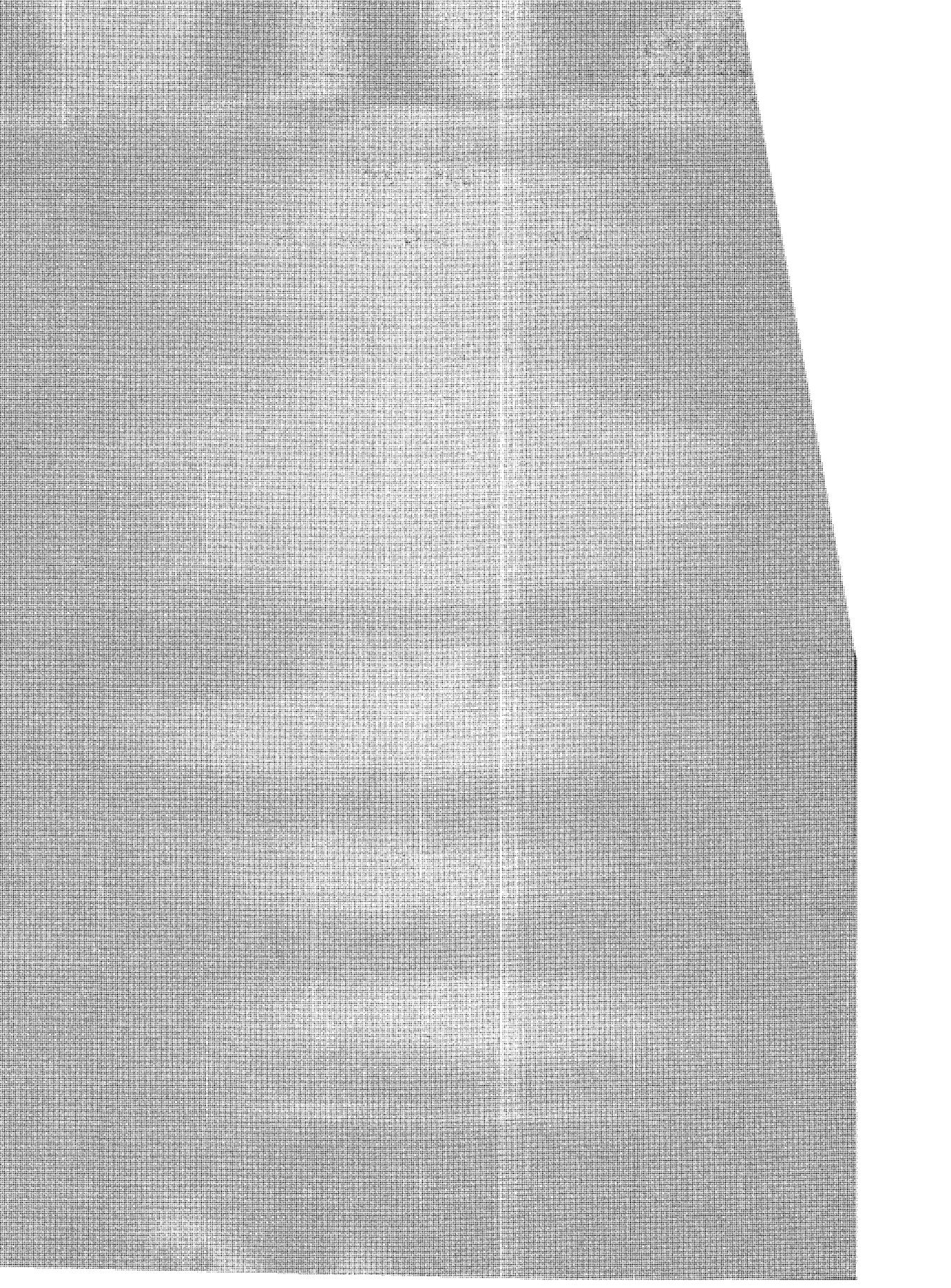
### مقدمة تمهيدية لفهم إدارة المعرفة

في الحادي عشر من سبتمبر عام 1995 حضرتُ - ضمن خمسمائة شخص - وقائع (المؤتمر الطارئ للمعرفة) الذي نظمه المركز الأمريكي للإنتاج والجودة بالاشتراك مع آرثر أندرسن Arthur Andersen. وقد عُني هذا المؤتمر - كما يبين الكتيب الخاص به - بما يُعرف بإدارة المعرفة؛ الأمر الذي بدا لي غريباً، فكيف ندير المعرفة؟ أليس ذلك مستحيلاً؟

كان كين دير - رئيس مؤسسة شيفرون آنذاك - من أوائل المتحدثين في المؤتمر؛ فأشار إلى أن إدارة المعرفة تمثل الأمر الذي يجب أن تتقنه كلُّ الهيئات والمؤسسات إن أرادت أن تكون قادرةً على المنافسة في الاقتصاد العالمي. فمما لا شكَّ فيه أن الغلبة والتفوق سيكونان لمن يستطيع أن يتعلم بسرعة، ويتمكن من استغلال معرفته ليكون لها دور فعال داخل المؤسسة، وهو ما يتحقق بالتطوير المعرفي سواء أكانت المعرفة موجودةً بالفعل أم مكتسبةً .

وفي هذا الجزء سوف نتعرف على ماهية إدارة المعرفة ونمعن النظر في خلفياتها النظرية ، ونناقش الدور القيادي الجديد الذي يدعمها، بالإضافة إلى أننا سوف نقدم دراستين تمّ تطبيقهما في مؤسستين أحرزتا نجاحاً في تطبيق برنامج إدارة المعرفة .





## مدلول إدارة المعرفة



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ التمهيد لإدارة المعرفة .
- ◀ الأسباب التي تتطلب تنفيذ إدارة المعرفة .
- ◀ اكتشاف إدارة المعرفة.
- ◀ دوافع المؤسسة لاستخدام إدارة المعرفة.
- ◀ الشركات الفائزة بتطبيق مبدأ إدارة المعرفة.

### التمهيد لإدارة المعرفة

إنّ الذي يستعرض كتيبات المؤتمرات المتعددة حول ( إدارة المعرفة ) قد يصاب بالإحباط لما تتسم به من سلبية متمثلة في عرض الموضوع بصورة عامة، دون الخوض في أهمية هذا المصطلح الجديد أو تعميقه، كما أنّ المشترك في هذه المؤتمرات يتكبد مصروفات باهظة، ويجد نفسه في نهاية الأمر أمام مؤتمر في تكنولوجيا المعلومات أو الأعمال الإلكترونية أو صناعات معينة؛ مثل: صناعة الدواء والبتروول، هذا بخلاف ما تطرحه هذه المؤتمرات على آذان المرء من مصطلحات غريبة عليه؛ مثل: (رأس المال المفكر) و(المعرفة الضمنية)، و(مجتمعات الممارسة)، فضلاً عما يسمعه من ألقاب تُخلع على المشاركين في تلك المؤتمرات، ولا تقلّ غرابةً عما سبق؛ مثل: ( مدير التعليم والتعبير ) أو ( مدير إعداد شبكة المعلومات ) أو ( مصمم المعرفة ) أو ( ساحرة المعرفة ) .

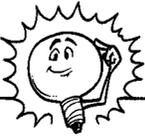
ودورنا في هذا الفصل هو توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وكيفية البدء في تنفيذها، وكذلك بيان أسباب استخدام بعض الشركات لبرامج إدارة المعرفة، ثم من يظطلع بهذه المهمة وكيفية الاستفادة منها .

## الأسباب التي تتطلب تنفيذ إدارة المعرفة

ولنبداً بالأسباب التي دفعت مؤسس مفهوم إدارة المعرفة إلى إرساء هذا المصطلح، واسمه كارل إيريك سفيبي Karl-Erik Sveiby. ففي عام 1979 بدأ سفيبي عملاً جديداً مع تسعة من أصدقائه في استوكهولم تاركاً عمله القديم في إحدى المؤسسات الضخمة، ليبدأ في إصدار صحيفة أعمال أسبوعية؛ فقد شعر سفيبي فجأة بتغيير كبير في حياته، كما لو كان قد نزل على كوكب مختلف تماماً مع شكّه في قدرة هذا الكوكب الجديد على الإبقاء على حياة أي إنسان.

ولأن مجموعة العمل في الشركة الجديدة لم تكن تتجاوز عشرة موظفين. فقد اضطر سفيبي إلى المشاركة في أي عمل يحتاج إليه، ولما كان سفيبي من قبل يعمل محاسباً؛ فكان يعرف كيفية مراجعة دفاتر الحسابات. وفي إحدى المرات شعر سفيبي بالانزعاج الشديد عند مراجعته لأحد السجلات، واكتشاه عدم تدوين مبلغ قدره كرونة واحدة ( وهو ما يعادل سعر نسخة من الصحيفة التي تصدرها الشركة )، وعلى الرغم من ضآلة قيمة هذا المبلغ؛ فإنه كان يعنى الكثير بالنسبة للشركة التي لم تكن تمتلك مالاً كثيراً. وبمزيد من التحري اكتشف سفيبي أنّ إهمال التدوين لم يقتصر على الأموال، بل تجاوز ذلك إلى كفاءة الموظفين وأدائهم، حيث لم تتضمن سجلات المؤسسة أية معلومات عن هؤلاء الموظفين الذين لم تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة، على الرغم من عملهم مُحللين ماليين، ولم تحتوِ السجلات إلا على أعداد المكاتب والآلات الكاتبة، وهنا فطن سفيبي إلى ما يُعرف بإدارة الأصول غير الملموسة؛ وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة. الأمر الذي كان يُعنى به غيره من مديري المؤسسات الأخرى.

ولكنّ سفيبي بدأ ينشر أفكاره بنفسه وهو الآن يساهم بعمله على موقعه بالإنترنت؛ ولعل أهم ما فطن إليه سفيبي وآخرون غيره يتمثل في أهمية المعرفة، وأهمية الأصول غير الملموسة بوصفها أهم

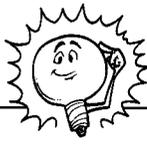


### هل تعلم؟

الأصول غير الملموسة Intangible Assets تمثل قيمة للشركة على الرغم من عدم تواجدها المادي؛ مثل: براءة الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية، ومع وجود هذه الأصول منذ زمن فإن بعض المؤسسات لم تأبه بها أو بالإفاق عليها، كما كان الحال مع الأصول الملموسة مثل: الأراضي والمباني والمعدات.

عوامل النجاح؛ وهي النقطة التي انطلقت منها كلُّ المؤتمرات والمقالات وبرامج إدارة المعرفة الموجودة في الشركات المختلفة؛ ومن ثم بدأ سفيبي يدعو رجال الأعمال في السويد إلى التفكير بطريقة مختلفة، ثم أصبح عضواً في مجموعات عمل تُعنى بهذا الموضوع؛ وتنتمي إلى هيئات مختلفة؛ مثل: مؤسسة كونراد التي نشرت عملها في كتاب تحت عنوان "الموازنة غير المرئية" عام 1986؛ ومن ثم بدأت بعض الشركات الإسكندنافية في التقاط أفكار سفيبي مثل: Skan-WMData, Celemi, diaAFS، وهي من أهم الشركات المعنية بالخدمات المالية في أوروبا.

الروبان  
المدلول

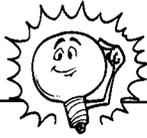


### هل تعلم؟

رأس المال الفكري Intellectual Capital يضم كل شيء تعرفه مؤسسة ما، فمن الممكن أن يكون أفكاراً أو أنواعاً مختلفة من المعرفة أو الابتكارات، إذن، فالمعرفة هي كل ما تستفيد منه المؤسسة.

وفي الوقت نفسه، بدأ آخرون يفتنون إلى أهمية هذه المفاهيم مثل: بيتر دراكر Peter Drucker؛ وهو كاتب، ويعمل في هيئة إدارية، وفي عام 1991 نشر توم ستيوارت Tom Stewart أول كتاباته حول رأس المال الفكري في صحيفة فورتن، كما قدم كل من روبرت كابلان Robert Kaplan وديفيد نورتون David Norton لمفهوم "موازنة بطاقة تسجيل الأداء" في مقالهم بصحيفة هارفارد بيزنس ريفيو عام 1995. وقد تضمنت هذه المقالة مجالات غير ملموسة مثل: التجديد والتطوير.

كما بدأ أول مؤتمر لإدارة المعرفة عام 1994 تحت رعاية إرنست ويانج Ernst & Young أما أهم تلك المؤتمرات، فهو المؤتمر المنعقد عام 1995 تحت رعاية آرثر أندرسن Arthur Andersen والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة؛ حيث ضمّ هذا المؤتمر خمسمائة عضو؛ مما جعل قاعات المؤتمر شديدة الازدحام. وهنا بدأت موجات قوية من التجريب والاكتشاف والتعلم، و... والنجاح.



### هل تعلم؟

المعرفة Knowledge: هي معلومات تُقدّم في سياق معين يساعد على الفهم واتخاذ رد الفعل المناسب.

## اكتشاف إدارة المعرفة

في البداية إذا كنت تعتقد أن "إدارة المعرفة" تسمية ثقيلة فلا عجب في ذلك؛ فلم أجد من يتقبّل هذه التسمية، بل إنّ هناك بعض المصطلحات المقترحة لاستبدالها بهذا الاسم؛ مثل: "مشاركة المعرفة" أو "تركيز المعرفة" أو "خلق المعرفة". فاللفظ المرفوض هو "إدارة"؛ حيث يوحي بصورة رجل أنيق جالس على

مكتب معلقاً خلفه شهادة دبلومة إدارة الأعمال، ومهمته البحث في عقول الآخرين عن معلومات وتصفّح محتويات تلك العقول؛ وكأنها أجزاء آلية، ولكنّ المعرفة ليست شيئاً مادياً أو ملموساً. ومن جانب آخر - عند كثير من الأفراد - تعد نوعاً من التحكم الذي يجعل من المعلومات أو المعرفة ذات نسق ثابت، في حين أنها متغيرة باستمرار.

وكثير من المتخصصين لا يقبلون مصطلح "إدارة المعرفة" لأنه غير قادر على تعريف أي من الأنشطة المرتبطة بالمعرفة؛ مثل: الابتكار والتعريف والمشاركة والاكْتساب وممارسة المعرفة، ولكنّ انتشار هذا المصطلح الآن يفرض علينا قبوله واستخدامه. وبعد فلنبداً في تعريف الموضوعات ذات الصلة بإدارة المعرفة، حتى يصبح الأمر أكثر وضوحاً في أذهاننا.

إنّ البيانات هي مجرد أرقام وحروف محددة لا معنى لها خارج سياقها؛ فهي مثل لعبة المكعبات التي لا قيمة لها وهي متفرقة، في حين تؤدي دورها حين نجمعها لنصنع منها شكلاً معيناً، ولكن عند تجميع مثل هذه البيانات لا بد أولاً من تحديد الهدف منها، ومثال على ذلك أنني قمت بتجميع بيانات على هيئة درجات امتحان بعض الطلاب ووضعتها في قاعدة بيانات لأعيد النظر فيها على النحو الآتي:

- 1- أتبع البيانات غير الصحيحة؛ وربما لم أدخل إحدى الدرجات أو أدخلتها بطريقة خاطئة. وعند التأكد من صحة البيانات، يمكنني الانتقال إلى الخطوة التالية مستعيناً في ذلك كله بتكنولوجيا المعلومات.
- 2- خطوتي التالية، هي بحث تلك الدرجات للوقوف - على سبيل المثال - على متوسط الدرجات أو معدلها أو مقدار الاختلاف بين درجات الطلاب، وهو ما يتيح لي تقديم وصف عام للدرجات.
- 3- ثم أقوم بتجميع درجات الطلبة على هيئة مجموعات ذات صفة واحدة؛ مثل: الطلبة الذين تمّ اختبارهم في نوعية معينة من الأسئلة... وهكذا.
- 4- بعد ذلك أستطيع استخدام الإحصاءات لتحليل الفروق الواضحة بين تلك المجموعات.
- 5- إن التنظيم يساعدني عند النظر في جزء واحد فقط من الامتحان؛ حيث أستطيع اختيار البيانات الخاصة بهذا الجزء.

وبمجرد تجميع البيانات وترتيبها يصبح لها معنى واضح يمكنني من خلاله التواصل مع الآخرين، لكن تلك المعلومات في حاجة إلى سياق يوضحها؛ فالمدرس يعرف ما الذي يقيسه الامتحان وكيفية الإجابة عنه، هذا هو السياق الذي جعل المعلومات السابقة " ذات فاعلية". فإذا فشل الطلبة في الإجابة عن الأسئلة في موضوع معين؛ فإن ذلك يقتضي من المدرس مراجعة هذا الموضوع قبل الانتقال إلى سائر الموضوعات. أمّا من جانب الطلبة فإن لهم سياقاً مختلفاً؛ حيث يعلمون أنهم يجب أن ينجحوا في الامتحان، كما أنهم يدركون مستواهم الدراسي حتى وقت الامتحان. وفي إطار هذا السياق تبدأ ردود الأفعال المختلفة. فالطالب الذي حصل على درجة سيئة يُقسم أنّه سوف يذاكر أفضل في المرة القادمة. المهم أن دمج المعلومات مع السياق مكن كلاً من المدرس والطالب من الوصول إلى قرار حول ما يجب فعله.

ونلاحظ هنا أن الكلمة الرئيسة في الموضوع هي كلمة



### تحذير

لا تقع في خطأ محاولة إدراج كل شيء على هيئة بيانات أو معلومات أو معرفة؛ فكل فرد لديه السياق الخاص به الذي يستطيع اتخاذ القرار من خلاله؛ فمعلوماتي قد تكون بالنسبة لك معرفة والعكس صحيح؛ إذ لا بد من وضع كل بيان في سياقه قبل تصنيفه.

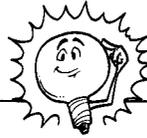
"فاعلية"؛ فلابد من تجنب كل البيانات المعرفية غير المهمة التي لا نحتاج إليها، ولا نجني من ورائها إلا تكديس الأوراق وازدحام الأرفف؛ واستنفاد كثير من الأموال؛ وهي في النهاية مخلفات ينبغي التخلص منها. فالمعرفة ذات القيمة هي المعرفة الفعّالة التي تعني الكثير لأية مؤسسة.

وكل هذا يحتم عليك أن تحدد الهدف الذي تسعى إليه وتحتاج من أجله إلى المعلومات، وكيف تستخدم هذه المعلومات للوصول إلى حسن الأداء ومدى سلامة هذا الأداء؛ والخلاصة ما الإمكانيات الفعّالة التي توفرها لك هذه المعلومات؟.

يتبين لنا من كل ذلك أن أية مؤسسة يتوفر لديها كم هائل من المعلومات أو البيانات، بيد أن دورها أن تحسن الاختيار لترتكز على ما هو مهم، وما تحتاج إليه بالفعل لتحقيق أهدافها؛ فالصعوبة إذن ليست في ندرة المعلومات، وإنما في تحديد ما هو أكثر أهمية وحيوية.

## المعرفة الظاهرة والضمنية

وهنا نجد مصطلحين على قدر كبير من الأهمية: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية أو المخفية، وهذا التصنيف يعد مفتاحاً مهماً لإدارة المعرفة، فأما المعرفة الظاهرة، فهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه بالكلمات؛ أي كل ما يمكن أن يقال أو يكتب أو يُنقل، وهذه المعرفة خاضعة للقواعد والتعريفات، ويمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً.

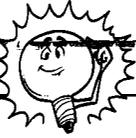


### هل تعلم؟

تتضمن المعلومات الظاهرة الأشياء التي نعرفها ويمكننا كتابتها ومشاركة الآخرين فيها، ووضعها في قواعد بيانات؛ مثال على ذلك الخطوات المستخدمة لإسعاف حالات مرضى القلب باستخدام أجهزة استعادة نبضات القلب. هذه الخطوات يمكن تعليمها بالتفصيل لأي شخص؛ أما المعرفة الضمنية، فهي ما نخترنه ولا ندرك معرفتنا به. فإذا كان الشخص المصاب بنوبة القلب مقرباً إليك كأهلك مثلاً، فهل ستفضل أن ينهض بمعالجتها شخص يعرف خطوات استخدام الجهاز وتنقصة الخبرة، أم طبيب إسعاف متخصص وذو خبرة طويلة في حالات نوبات القلب؟

أما المعرفة الضمنية، فتتضمن الخبرة، والقدرة على الحكم على الأمور، ونفاذ البصيرة، والقواعد الأساسية، والمهارة. فهي ذات وجود ضمني خلال السياق، كما عبر عنها مايكل بولياني Michael Polanyi صاحب كتاب "البعد الضمني" قائلاً: نحن نعرف أكثر مما يمكننا التعبير عنه. ولكننا لا ندرك معرفتنا به إلا حين نحتاج إليه، ومن ثم يصعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها بطريقة منظمة أو منطقية. من هنا يتعدر الفصل بين المعرفة الظاهرة والضمنية، وهو ما سنتناوله فيما بعد في ثنايا الكتاب.

## تعريف إدارة المعرفة



### هل تعلم؟

تتركز إدارة المعرفة Knowledge Management (KM) على كيفية تعريف المؤسسة بالمعرفة وكيفية حصولها عليها والمشاركة فيها، مع دعم ذلك بأسلوب منهجي يساعد على النجاح واستمراره، ويتمثل في الخطوات التي تتخذها المؤسسات لإدارة معرفتها.

وفيما يتعلق بإدارة المعرفة، فهي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة، لكي تحوز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها.

هل تبدو هذه المواقف مألوفة بالنسبة لك؟

< أن تعمل في مؤسسة دولية كبيرة، وتصادف مشكلة كبيرة في العمل لا حل لها، ولكنك متأكد أن هناك من لديه الحل، ولكنك لا تعرفه ولا تعرف مكانه.

< أن تكون في سعادة بالغة بعد عمل متواصل ليل نهار وفي الإجازات الأسبوعية حتى أنجزت مع فريق عملك مشروعك الكبير، الأمر الذي سيحدث فرقاً كبيراً في معالجة مشكلة تواجهها مؤسستك، لكن قبيل دخولك الاجتماع لعرض الموضوع اكتشفت أن هناك فريق عمل آخر بالبرازيل، توصل إلى حل المشكلة قبل ستة أشهر، بل إن الحل الذي توصلوا إليه أفضل؛ مما كنت تنوي تقديمه لأن لديهم معلومات إضافية.

< لديك مهمة يجب أن تنجزها لأحد العملاء ذوي الأهمية الشديدة؛ وتخشى استيائه لعدم إنجاز المهمة، فقامت بالاتصال بالمكتب المسئول عن المهمة، لكن أحدهم أخبرك أن المسئولة عن الموضوع ستبدأ إنجازها فور عودتها من الإجازة بعد أسبوعين .

< ظللت محتفظاً بوظيفتك بعد اندماج شركتك مع شركة أخرى، واتصلت بأحد زملائك لمزيد من المعلومات فعرفت أنه فقد وظيفته للسبب نفسه، والآن أنت لا تعرف بمن تتصل لتعرف أية معلومات .

< تحتاج إلى بعض المعلومات لأحد التقارير المطلوبة في خلال ساعات، وحاولت البحث في شبكة معلومات الشركة، وبعد محاولات عديدة يأست لكثرة ما وجدت من معلومات يصعب تحديد أهميتها .

< أنت مدير كفاء تفضلت بمهمة تقسيم أداء أربعة مصانع تستخدم نفس المعدات، والعاملون بها يتمتعون بمستوى تدريب واحد، لكنك اكتشفت أن أحد المصانع يفوق الآخرين في مستوى الأداء، أما الثلاثة الآخرون، فأحدهم متدني المستوى في حين كان مستوى المصنعين الآخرين متوسطاً، فكيف يمكنك اكتشاف أسباب هذا الاختلاف، وكيف يتسنى لك النهوض بمستوى أداء المصانع الثلاثة.



### خلفية مرجعية

في الماضي كانت شركة شيفرون Chevron - شأنها في ذلك شأن شركات البترول التي تضخ الغاز إلى المنازل - تستخدم لافتات إرشادية تُعلّق في الشوارع وتحتوي على معلومات تهم المستهلك وتساعد على الاتصال بالشركة إن تطلب الأمر؛ مثل: الأسماء وأرقام الهواتف والمواقع؛ ولكنها أدركت قصور هذه اللافتات عن الأداء المنشود، مما دفعها إلى أن تستبدل بها إرشادات تُبث من خلال الإنترنت.

قد تصبح مؤسستك كبيرة وذات نشاط متشعب عالمياً، وبذلك يصبح من الصعب معرفة موقع المعلومات الدقيقة والمهمة بها، أو قد تنقلص شركتك مما يتسبب في فقد بعض الموظفين بسبب إعادة الهيكلة وتوفير العمالة، أو قد تكون شركتك؛ قد اندمجت مع شركة أخرى وفقدت كثيراً من موظفيها وعينت آخرين علماً بأن كل موظف؛ فقد خلال هذه العملية يمثل كياناً معرفياً مستقلاً.

وفيما يلي نستعرض نماذج تتجلى فيها أهمية المعرفة في مجالات الأعمال: ففي عام 2000 شرعت إحدى الشركات الأمريكية الكبرى في إتمام عملية إدماج لها مع غيرها، فهدت إلى مديريها العموميين بتولي

أمورها، ولكن هؤلاء أثروا ترك الشركة دفعةً واحدة؛ الأمر الذي عرقل إتمام عملية الإدماج، وهكذا لم تجن الشركة إلا خسارة مديريها بما كانوا يتمتعون به من خبرة بكيفية العمل وكفاءة العاملين، فأى مدير جديد - مهما كانت خبرته ومهارته - لن يكون ملماً بهذا النوع من المعلومات عن الشركة.

وحيث أصبحت الحاجة ملحةً إلى رفع الكفاءة مع التقليل من المصروفات رغبةً في الاستثمار الضخم لرؤوس الأموال، سعت شركات البترول إلى أداء مهامها على نحو أفضل وبتكلفة أقل، وهنا تجلت قيمة المعلومات المتوفرة لدى الموظفين وإعادة استخدامها بما يحقق أرباحاً كبيرة للشركة.

وفي عام 1981 طورت شركة فيدكس FedEx لخدمات البريد خدمة توصيل الخطابات، لتكون أسرع، ولتصل خلال ليلة واحدة؛ مما دفع سائر الشركات إلى أن تنحو منحاهما، فانتشرت الدعوة إلى الإنجاز السريع. أما في مجال تصنيع الأدوية؛ فإن الحصول على الترخيص الحكومي، واختبار المنتج والتسويق كلها عمليات تستغرق أعواماً؛ ولذلك فإن الشركات لن يتسنى لها تحقيق المكاسب والمنافسة مع الشركات الأخرى إلا باختصار هذه الأعوام.

وأما في مجال الصناعة الجزئية للموصلات، فإن التطور الصناعي كبير جداً ويجب ملاحظته، وإلا لن يجد من يتأخر الفرصة السانحة للمنافسة مع الأكثر تطوراً؛ فإن كنت لا تعمل في أيٍّ من المجالات السابقة فلا تظن أن مبدأ السرعة مع الابتكار لا ينطبق عليك، إذ يكفي أن تعرف أهمية هذا المبدأ، فقد تحتاج إليه مستقبلاً. إذن فالمعرفة أصبحت تمثل أهم ما لدينا من أصول؛ فلن نستطيع منافسة غيرنا إلا بحسن استخدام ما لدينا من معرفة، وهذا ما سيميزنا عن الآخرين.

## الشركات الفائزة بتطبيق مبدأ إدارة المعرفة

وعلى الرغم من عدم إلمام شركات عديدة بهذا الأمر، فإن بعض الشركات لديها برامج لإدارة المعرفة؛ مثل : Intel , IBM , Motorola Ernst & Young وغيرها من الشركات التي تطبق هذا المبدأ.

إذا تحرينا أمر الانتفاع بالمعرفة، فإنه من الصعب تحديده تحديداً صارماً، أو تحويله إلى أرقام، كما يصعب تحديد القيمة الحقيقية لتكنولوجيا المعلومات، ولكننا نتيقن أن الشركات المطبقة لهذا المبدأ تحني ثمار هذا التطبيق، وهذا أفضل مزية فيه، وأمثلتنا على ذلك :

< عندما شاركت شركة فورد Ford شركات أخرى في نظام لتوفير الوقت على أحد خطوط الإنتاج، استطاعت توفير أكثر من 160,000 دولار في خلال عام واحد.

< تقوم أنظمة إدارة المعرفة الأمريكية بتجميع القصص حول الإنجازات التي حققتها تلك الأنظمة، قبل عقد الاجتماع السنوي لمجتمعات الممارسة بها، وعادة بعد جمع أربع أو خمس قصص تكون الفائدة قد وصلت إلى الملايين؛ فيتوقف مكتب إدارة المعرفة عن جمع القصص لمدة لا تقل عن العام.

< لبداية أي مشروع في الغرب الأمريكي، لابد من توافر بعض الشروط الصعبة، ولكن وفقاً لما يقوله شيرمان ووه (Sherman Woo) المدير العام لمجموعة US West's Global Development، أصبح من السهل الوفاء بهذه الشروط.

< لاحظت شركة تكساس للأجهزة فرقاً كبيراً في الأداء بين مصانع التصنيع الجزئي للموصلات الخاصة بها، لذلك حاولت رفع كفاءة المصانع المنخفضة الكفاءة إلى المستوى القياسي، وبذلك حققت الشركة أرباحاً أعلى؛ مما لو أنشأت مصانع جديدة؛ ففي مرحلة التطوير الأولي حققت 500,000 دولار وفي المرحلة الثانية حققت 500,000 دولار.

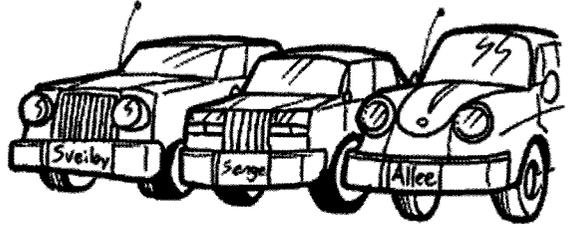
تعد قصة شركة شيفرون هي أكثر القصص تأثيراً حتى الآن؛ ففي عام 1992 بدأت الشركة محاولاتها لخفض تكاليف التشغيل بها، وكان السبيل إلى ذلك هو الطريقة التي رآها أحد أعضاء الشركة ويدعى كين دير Ken Derr؛ حيث قال: إننا يجب أن نتشارك في نجاحاتنا وأن نتعلم من الآخرين، لذلك قامت الشركة بعمل 13 مجموعة لتحديد المعلومات والمعرفة التي يمكن نشرها في مجموعة شركات شيفرون لخفض التكاليف، وفي خلال سنة واحدة استطاعت مجموعة واحدة توفير 150,000 دولار، وفي عام 2000 وصل معدل التوفير إلى 2 بليون دولار، كل قصص النجاح تلك تشير إلى الأهمية المادية والاستراتيجية لإدارة المعرفة.

### إلمامة سريعة

- ◀ المعرفة أهم أصول أية مؤسسة حالياً، وهي تمثل المعلومات الموضوعية في سياق ويمكنها استشارة العقل للإتيان برد فعل ملائم.
- ◀ إدارة المعرفة هي المنهج الذي يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة.
- ◀ في كل مؤسسة مسئولون عن إدارة المعرفة يعملون بكفاءة.
- ◀ يمكن التغلب على أية معوقات لإدارة المعرفة.
- ◀ العائد من وراء إدارة المعرفة عائد مجزٍ.



## التطوير وإدارة المعرفة



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ التغيرات العالمية في مجال إدارة المعرفة .
- ◀ مكونات الأصول الملموسة .
- ◀ التكوين التصاعدي للمعرفة .
- ◀ خلق مؤسسة قابلة للتعلم .
- ◀ التخطيط لإيجاد القيمة .

شجعني اطلاعي على كتيب خاص بأحد المؤتمرات على حضور هذا المؤتمر، فإذا بي - بعد حضوري عدة جلسات - ازدت حيرة؛ حيث توقعت من المشاركين أن يسيروا إلى إنجازاتهم في هذا المجال، وما حققوه من نتائج، وإلى خططهم المستقبلية، ولكنني لم أجد إلا أحاديث نظرية عن أسماء كثيرة أمثال: دراكر وسفيبي ونونكا وسينج وآلبي، وبغض النظر عن معرفتنا ببعضهم أم لا، فليس من الضروري التعرف عليهم لكي نفيد من نظرياتهم في مجال إدارة المعرفة، ولكي نستعين بتلك النظريات في وضع إدارة المعرفة في سياقها الصحيح للوصول إلى رد الفعل المناسب، فلتحقق الأهداف المرجوة من ورائها .

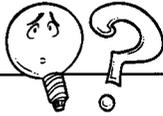
### التغيرات العالمية في مجال إدارة المعرفة

وإذا لم تكن قد قرأت لدرارك من قبل، فعليك أن تتصفح كتاباته الآن؛ فبالأكيد سوف تنبهر بهذا الكم الكبير من المؤلفات الخاصة به، فقد كتب ما يزيد عن ثلاثة وستين كتاباً وخمسة وسبعين مقالاً حول العديد من الموضوعات خلال عشرة أعوام فقط .



### خلفية مرجعية

استطاع بيتر دراكر أن يحرز مكانةً متقدمةً لما يزيد على خمسة وسبعين عاماً، والفضل في ذلك يرجع إلى حسن توقعاته؛ فقد كان في بداية حياته يكتب في إحدى الصحف المهمة عن سوق الأوراق المالية في نيويورك. فإذا به في مقاله الذي نُشر عام 1929 يتوقع ارتفاع أسعار السوق .



### نصائح عملية

إن النظريات الجيدة لا يضاهاها شيء في أهميتها العملية، فتلك النظريات من شأنها أن تساعد المرء في مجال عمله على ألا يفكر إلا فيما هو مهم وعلى اختيار الاستراتيجية الملائمة وعلى شرح أهدافه للآخرين، أما بعيداً عن مجال عمله؛ فهي تساعد على فهم الدوافع وراء تصرفات الآخرين.

ولكن كيف تغير العالم؟ لقد أصبح هذا السؤال مهماً، خاصة بعد الحرب العالمية الأولى؛ لأن معظم الطبقة العاملة في معظم الدول كانت حتى ذلك الحين تتكون من المزارعين، وقبيل الحرب فرض النظام الصناعي نوعاً جديداً من العمل يؤديه عمال المصانع؛ مما دفع المزارعين إلى الاتجاه إلى المصانع للعمل بها، فأصبحوا بذلك قوة لها شأنها في المجتمع آنذاك؛ لأن عددهم كان حوالي 1900 عامل، العدد الذي ازداد بسرعة حتى أصبحت شريحة العمال عام 1950 أكبر من غيرها في أية دولة نامية .

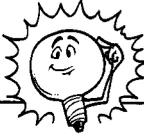
غير أن الموقف عاد وتغير من جديد مع العقود الأخيرة للقرن العشرين؛ لأن العمل أصبح مبنياً على المعرفة، والعمال أصبحوا "عمالاً ذوي معرفة"، والآن الفرصة أمامك سانحة لتحكم بنفسك .

غير أن الأمر عسير على مديري المعرفة؛ حيث يصعب عليهم تحديد ما لدى الموظفين من معرفة أو قدرة عملية؛ لأن الموظف صاحب المعرفة هو الوحيد الذي يستطيع وصف خبرته، وتحديد المهام التي يمكنه أداءها، والمعلومات التي يحتاجها للقيام بعمله .

وقد واجهت هذا الموقف بنفسني رغباً عني عام 1988 عندما بدأت العمل لأول مرة وطلب مني تحديد مجال عملي بنفسني؛ لأن تخصصي كان جديداً، حين ذلك

حددت كل الإمكانيات التي أستطيع أداءها، وفي خلال ستة أشهر تعرفت على إمكانات المكان الذي أعمل به، وصممت مشروعاً يضم كل تلك المعلومات، وكيفية تطوير الأداء بالعمل. ومع هذا لم أستطع أن أفي ببعض ما كان مطلوباً مني؛ وهو ما يدفعني الآن إلى الحرص في شرح مهام وظيفتي بصفتي مديراً للمعرفة، حتى لا يخطئ الآخرون في فهمهم لها. فتوضيح الأهداف مهمة شاقة، وتضع على عاتق المرء عبء تحمل النتائج .

فإذا امتلك عقلك المعرفة؛ فإننا نهنئك لأنك أصبحت تمتلك أهم عوامل الإنتاج في مؤسستك، وأصبحت في عداد الرأسماليين؛ لأنك تأخذ هذه المعلومات معك أينما ذهبت، لكن كيف يتسنى عندئذ لروؤسائك أن يجعلوا منك عنصراً ذا فاعلية يُستفاد من ثروته المعرفية؟ هذا هو ما تناوله دراكر



### هل تعلم؟

أن مديري المعرفة عقول مفكرة وليسوا سواعد عاملة؛ ذلك لأنهم متعلمون ولديهم خبرة ويمكن الاستعانة بهم لما يمتلكونه من معرفة، ويعتمد عملهم على جمع المعلومات والمعرفة لتحليلها وتطبيق النظريات والوصول إلى نتائج؛ لذلك فإنهم يتخذون من عملهم وسيلةً لإشباع الذات وللإبداع والإنتاج، كما أنهم دائمو التعلم والتطور خلال حياتهم العملية.

في إحدى محاضراته عام 1998 ، ووضحه على النحو الآتي:

- < عليك توجيه المهام لموظف المعرفة والعمل معه للتأكد من وصوله إلى الهدف المنشود.
- < اجعله يشعر بالمسئولية تجاه تحقيق هذه الأهداف.
- < تأكد من حصوله على التعليم والتدريب المطلوبين من أجل وظيفته الحالية؛ وكذلك تطوره المستقبلي.
- < ضعه في مكانه المناسب، وفقاً للمقولة "الشخص المناسب في المكان المناسب".
- < تأكد دائماً من حصوله على الحوافز والتقدير الذي يستحقه ويرضيه، ويمكنك معرفة ذلك إما عن طريق دراستك الجيدة لشخصيته وإما بسؤاله مباشرة.

هذه الإرشادات مهمة بالنسبة لمدير المعرفة وللموظف في آن معاً. فبالنسبة للمدير تمكنه من التعرف على واجباته تجاه مرؤوسيه، وبالنسبة للموظف أو المرؤوس يمكنه إدراك ما يتوقعه من المكان الذي يعمل به؛ بالإضافة إلى ما يحتاجه المكان ليحقق النجاح.

## مكونات الأصول الملموسة

يعد مفهوم إريك سفيبي عن رأس المال الفكري ( إدارة الأصول غير الملموسة ) مدخلاً غير مباشر، للتحديث مع الإدارة عن إدارة المعرفة التي يهتم بها أي مدير من أجل تحقيق أعظم المكاسب لشركته. هذه هي الطريقة التي أتحدث بها عادةً إلى مديري الشركات. فهؤلاء إن لم يستوعبوا تعبير ( رأس المال الفكري)؛ فهم بالطبع يستوعبون تعبيرات مثل: ( الموارد والاستثمارات)، ويحتوي هذا المفهوم على:

- < كفاءة الموظف ( رأس المال البشري) .
- < الكيان الداخلي ( رأس المال المؤسسي) .
- < الكيان الخارجي ( رأس المال المعتمد على العميل أو على العلاقات).

## أولاً- كفاءة الموظف

وهذه الكفاءة متمثلة في قدراته داخل المؤسسة، ولاشك أن هذه الكفاءات مرتبطة بوجود الموظفين في المؤسسة؛ فإن تركوها مؤقتاً أو بصفة دائمة فقدت معهم المؤسسة تلك الكفاءات. إن هذه الكفاءة

تزداد أهمية بتزايد ما يكتسبه الموظفون من معلومات عن مؤسساتهم، ثم بحسن استخدام المؤسسة لمعلومات موظفيها، ولا يُتاح ذلك إلا بإيجاد البيئة الخصبة التي تتيح للعاملين نقل معلوماتهم الضمنية إلى جانب ضرورة زيادة الثقة بينهم. ومع رفع كفاءة الموظفين يصبح الأداء أفضل والابتكار أيسر، كما تتركز المهارات في الأولويات، ويعمل الجميع من أجل صالح المؤسسة، كما تساعد كفاءة الموظف على قيام الكيان الداخلي والكيان الخارجي الصحيحين.

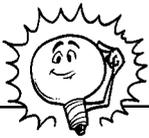
## ثانياً - الكيان الداخلي

ويتمثل في قدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات العميل، مُتضمنًا ذلك الاستراتيجيات ورؤى الأعمال ومعلومات العمليات والامتيازات والمعلومات الموجودة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات، ومن شأن الكيان الداخلي أن تتيح للعاملين الاستمرار في حسن الأداء. وتستطيع القيادات تنمية الكيان الداخلي إذا أمدته بالرؤية والسياسة والاستراتيجية والأنظمة، كما تستطيع أن تؤدي دوراً مهماً في تطوير الثقافة المؤسسية ورعايتها، ومما يساعد كذلك على تنمية الكيان الداخلي: التوثيق وإدارة العمليات، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات.

وينمو الكيان الداخلي يصبح ما يعلمه الفرد معروفًا للجميع، وبذلك لا يصبح الاعتماد على الشخص الواحد هو أسلوب العمل، ويعد الهيكل الداخلي أهم من كفاءة الموظفين لأنه إن لم يتوافر هذا الهيكل لن تصبح لكفاءة الموظفين أية فاعلية، فضلاً عن أن دعم الموظفين بكل احتياجاتهم الخاصة بالعمل يجعل الأهداف واضحة أمامهم؛ فيعملون بصورة أفضل.

## ثالثاً - الكيان الخارجي

وهو علاقتك بمموليك الخارجيين ومساهميك وشركائك وعملائك. فالعملاء يحكمون على منتجاتنا وخدماتنا. وينمو الكيان الخارجي مع ما تقدمه للعميل من بدائل وحلول، وما توفره له من معلومات يحتاجها، وما تتيحه له من مشاركة في خطط تطوير المنتج ومراحله. وينمو الكيان الخارجي تتنامى لديك الثقة المتبادلة بينك وبين العميل، وتمتد بينكما سبل التواصل، كما تُمهّد طرق التبادل المعرفي بينك وبينه؛ فتحفظ دوماً بولائه، ومن ثم تزداد منتجاتك وخدماتك قيمةً، ولكننا ينبغي ألا ننسى أن السمعة والعلاقات أشياء تتغير مع الزمن؛ وقد تتأثر بعوامل متعددة سلباً أو إيجاباً.



### هل تعلم؟

يتمى الهيكل الداخلي Internal Structure إلى المؤسسة وهو يضم الامتيازات والعمليات الموثقة والمعلومات الخاصة بأنظمة الحاسبات الآلية، وتتولى القيادة معظم مهام الكيان الداخلي من رؤية استراتيجيات وإعداد سياسات، وتمثل أهمية الكيان الداخلي في بقائه للمؤسسة في حين يمكن أن يتبدّل الموظفون.

## التكوين التصاعدي للمعرفة

والآن حان وقت الاختبار، فلتذكر معاً في هذا السياق ما سبق أن أشرنا إليه من اختلاف بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة. فإذا كان الهدف من التدرج المعرفي هو الوصول إلى المعرفة التي تحتاج إليها مؤسسة تصنيع المعرفة؛ فإن الاختلاف بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة هو جوهر التدرج المعرفي، فالتفاعل بين هذين النوعين هو ما يثمر المعرفة المطلوبة للمؤسسة، ولكن قبل الولوج إلى مزيد من التفاصيل عن التدرج المعرفي، يجدر بنا أن نتفهم طبيعة الاختلاف الذي أشرنا إليه.

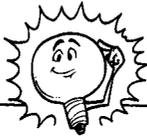
حاول كل من إكيوچيرو نوناكا، وهيروتاكا تاكيوتشي في كتابهما "شركة صنع المعرفة" أن يتخذوا من ميكنة صنع الخبز مثلاً لهذا الاختلاف، ففي عام 1985 فشلت شركة ماتسوشيتا للصناعات الكهربائية في إصلاح إحدى ماكينات صناعة الخبز التي كانت تخرج الخبز

ناضجاً من الخارج ونيئاً من الداخل، وقد جمعت الشركة بيانات كثيرة بلا جدوى. وفي النهاية اقترحت إحدى مطورات برامج الحاسب بالشركة أن تذهب وتعمل جنباً إلى جنب مع واحد من أشهر صانعي الخبز في أحد المطاعم الكبرى، وبالفعل تعلمت أن الخبز يجهب بالخميرة بطريقة معينة قبل وضعها في عجين الخبز، وعند تطبيق هذه الطريقة في عملية التصنيع نجحت في حل المشكلة؛ وأصبحت ماكينة عمل الخبز الأكثر مبيعاً في عامها الأول.

إن هذا المثال يوضح لنا كيف يمكننا الحصول على المعرفة التي قد تكون ظاهرة أو ضمنية، لكن التفاعل بينهما يتأثر بالانتشار الخارجي مع الاندماج الاجتماعي والتبادل المعرفي، ثم العودة إلى الداخل للتطبيق.

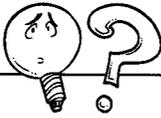
ويُقصد بالاندماج الاجتماعي نقل المعلومات الضمنية من شخص إلى آخر مثل: تلقين الخبرة من الشخص الذي يمتلكها لآخر مستجد، الأمر الذي يولّد خبرة جديدة مع نظرة مشتركة من الطرفين إلى موضوع العمل، وهو ما يطلق عليه العامة: "الناس للناس".

في حين يؤدي الانتشار الخارجي دوراً مهماً في إظهار المعلومات الضمنية إلى الظاهرة حيث يعبر الفرد عن معرفته في صور شتى من كلمات، ووسائل تشبيه، ومقارنات؛ يمكنك تحويل المعلومات الضمنية لدى العملاء والخبراء إلى صيغ مفهومة، ولذلك فإن الحوار مهم جداً في هذه الحالة، لأن



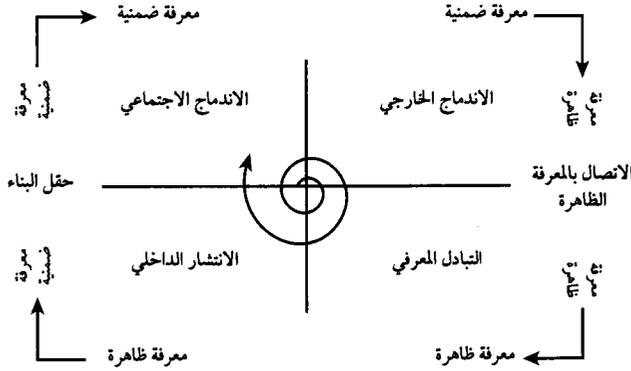
### هل تعلم؟

أن الكيان الخارجي External Structure يحدد قيمة علاقاتك مع عملائك.



### نصائح عملية

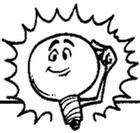
لأنني وقعت في البداية في براثن التضييل عند تعريف الكيان الداخلي، فإنني أنصحك إن كنت لم تفهمه أن تفكر فيما تفعل إذا ذهبت إلى العمل يوم إجازة؛ فلم تجد من تعمل معه أو تتحدثه. فهؤلاء كلهم يمثلون الكيان الداخلي للمؤسسة.



الحديث المباشر يؤدي إلى تبادل المعتقدات والأفكار، وهو ما حدث في المثال السابق حين استطاعت مطوّرة البرامج أن تتبادل خبراتها ومعلوماتها مع المهندسين بالشركة لحل المشكلة .

أما التبادل المعرفي، فيسهّم في تنقل المعرفة الظاهرة بين الأفراد، وهنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات؛ حيث يمكن وضع تلك المعلومات في مستندات أو في قواعد بيانات، أو نقلها عبر البريد الإلكتروني، ويمكن تبادلها أثناء الاجتماعات والمذكرات التلخيصية، لكن المهم هو الوصول إلى المعرفة المطلوبة للاستفادة منها والتعامل معها عن طريق الأجهزة عبر المؤسسات .

وأخيراً لا بد من العودة إلى الداخل؛ حيث يتمكن الفرد بطريقة ما من تحويل المعرفة الظاهرة التي حصل عليها إلى معرفة ضمنية يتداولها في نفسه لتصبح لديه خبرته الخاصة به، إما عن طريق التجريب، وإما عن طريق المحاكاة .



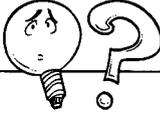
### هل تعلم؟

التدرج المعرفي Knowledge Spiral هو نموذج قدمه إيكويجيرو نوناكا Ikujiro Nonaka لتوضيح التداخل بين المرفتين الظاهرة والضمنية <sup>المخلقة</sup> لتخلق منظومة معرفية متكاملة في المؤسسة من خلال أربعة نماذج:

- ◀ الاندماج الاجتماعي (بين المعارف الضمنية).
- ◀ الانتشار الخارجي (من الضمنية إلى الظاهرة).
- ◀ التبادل المعرفي (بين الظاهرة والظاهرة).
- ◀ العودة إلى الداخل (من الظاهرة إلى الضمنية). وهكذا يعمل التدرج المعرفي، وهكذا تخلق المعرفة.

### كخلق مؤسسة قابلة للتعلم

في عام 1990 بدأ بيتر سينج Peter Senge الدعوة إلى إيجاد المؤسسة قابلة للتعلم من خلال نشره لكتاب "النظام الخامس"؛ ففي هذا الكتاب حدد سينج خمسة مفاهيم لأية مؤسسة تريد أن تصبح قابلة للتعلم، وقد عرف الكاتب مثل هذه المؤسسات بأنها ترتبط بالأفراد الذين ينمون إمكانياتهم بصفة مستمرة للوصول إلى النتائج التي يرغبون فيها، وحيث توجد نماذج تفكير متطورة ومتوسعة، وحيث تستطيع المجموعة التعلم



### نصائح عملية

ثلاثة من النماذج السابقة تعتمد على البشر وواحدة فقط تعتمد على تكنولوجيا المعلومات. تذكر ذلك عندما يخبرك أحدهم أن أنظمة تكنولوجيا المعلومات هي التي تولد المعرفة أو تخلقها، فأنت بذلك تفقد ثلاثة أرباع المنظومة، وهنا يحق لك أن تتساءل . . أين العنصر البشري؟ وكيف يساهم في صنع المعرفة؟



### خلفية مرجعية

هناك من أخذ على سينج أنه لم يستخدم خطة عمل في كتابه وربما يكون هذا الاتهام صحيحاً؛ ولكن الكتاب يتناول الأنظمة لا طريقة التطبيق، ولذلك فإن كل الكتب التي صدرت بعد ذلك تحدثت عن طريقة التطبيق وعمل مؤسسة قابلة للتعليم، حتى إن بيتر سينج نفسه أصدر كتابين بهذا المضمون: الأول بعنوان "النظام الخامس: كتاب ميداني"، والثاني "رقصة التغيير"، والكتابان معنيان بتغطية الجوانب العملية للمفاهيم التي أرساها من قبل، كما أن هناك كتباً أخرى تناولت نفس الموضوع منها "التعلم بالفعل: دليل تفعيل المؤسسة القابلة للتعليم".

الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحتوي مفاهيم سينج الخمسة على ما يلي:

التمكن الشخصي: الذي يساعد الفرد في التعرف على احتياجاته العملية باستمرار، وكذلك رؤيته الخاصة مع التقييم الدائم للواقع الحالي. فالفارق بين الرؤية الخاصة والواقع يولد طاقة، وهذه الطاقة تؤدي إلى تزايد القدرة الشخصية.

بناء رؤية مشتركة: يركز هذا المفهوم على الأغراض المشتركة بين الأفراد لا الأغراض المملأة عليهم؛ كما أنه يركز على المهارات المطلوبة لبناء مستقبل عام، وتلك الرؤية المشتركة تشجع الالتزام النابع من الفرد دون اتباع ما هو مفروض عليه من تعليمات.

تعليم المجموعة: يعني ذلك المفهوم بالتفاعل الدقيق بين المجموعة عن طريق الحوار والمناقشة الماهرة، اللذين يؤديان إلى اندماج عناصر المجموعة وتفعيل التفكير المشترك، والنتيجة النهائية هي خليط رائع من العناصر الممتزجة والمتفاعلة.

نماذج عقلية: ويقصد بها تلك النماذج التي تشكل معتقداتنا، واقتراضاتنا وطريقة تفكيرنا بدون أن نشعر، وقد تؤثر هذه النماذج فينا؛ فتعرقل تعلمنا، ومن ثم فقد تستوجب منا عملية التعلم أن نتخلص من هذه النماذج.

نظم التفكير: وهو المفهوم الذي يساعد على دمج المفاهيم السابقة، كما أنه يمثل منظومة متكاملة من المعرفة والأدوات التي تساعد العاملين على فهم نماذج الأنظمة المختلفة.

## التخطيط لإيجاد القيمة

قامت فيرنا أليي صاحبة كتاب "تطور المعرفة وتوسيع الذكاء المؤسسي" بدمج المفاهيم الأساسية لسفيري مع أنظمة سينج؛ وخرجت بتساؤل مهم هو "كيف نخلق القيمة؟". إن النهج الأمثل لتحقيق ذلك هو مسلسل القيمة الذي أصبح مفهوماً قديماً ومليئاً بالأخطاء. ففي أي خط إنتاج لا بد من تجريب عينة أولاً حتى يسير خط الإنتاج بدون معوقات. وإذا كان المفهوم القياسي للتعاملات أن يكون لكل شيء مقابل، كما هو الحال مع البضائع والخدمات، فالبايع أو المنتج يصنع والمشتري يدفع الثمن، فإن هذا لا يكون إلا في مجال التعاملات الملموسة مثل: التحويلات والفواتير والطلبات المقدمة، كما يمكن أن يُدرج في هذا المفهوم المنتجات المعرفية الخدمية، أو ذات العائد المادي من تقارير ومداخل ملموسة، ولكننا بصدد إيجاد القيمة نتجاوز حد الخدمات والبضائع ذات العائد المادي لنصل إلى تبادل المعرفة والمنافع المعرفية.

ولكن المعرفة ومنافعها تعد قيماً غير ملموسة مثل: المعرفة المتبادلة بين البائع والمشتري والتمثلة في المعلومات الاستراتيجية والمعرفة المتداولة والتصميم المشترك؛ ومن ذلك معرفتك بما ينوي عميلك عمله في المستقبل. فهذا يُعد في حد ذاته قيمة؛ إذ قد يتطلب منك إعادة ترتيب لنفسك وتجهيز لأدواتك؛ ومن ثم فإن المعرفة السابقة تعطي صاحبها مزية. أما المنافع غير الملموسة؛ فهي بدورها مميزات يستطيع الفرد أن يمنحها إلى الآخر؛ فالأفراد يتاجرون بالخدمات من أجل بناء علاقات كأن يدافع أحدهم سياسياً عن الآخر، ولكن مسلسل القيمة يتجاهل القيم غير الملموسة مركزاً على القيم والأصول الملموسة فقط، ومع ذلك فإن القيم غير الملموسة للمعرفة والمنافع لها عظيم الأثر في بناء علاقات أعمال صحية ولها قيمتها.

يقودنا هذا إلى مفهوم مهم جداً في كتاب أليي، وهو مفهوم العلاقات. فعند النظر إلى التبادل الملموس وغير الملموس أو بين الأصول الملموسة وغير الملموسة، فإننا ننظر إلى نوع من العلاقات بين الأشياء تسمى شبكة العلاقات التي تصل إلى القيمة الاقتصادية عبر مجموعة من التبادلات بين الملموس وغير الملموس تسمى "شبكة القيم".

فالعلاقة التقليدية عادةً تكون بين البائع والمشتري. وهذه العلاقة تستخدم للتخطيط لتبادل القيم في القطاع العام أيضاً، ويمكن تطبيق هذا على مؤسستين تعملان معاً لإيجاد قيم معينة للمشاركين فيها. وعند التخطيط لهذه القيم المتبادلة تتجلى لنا نماذج ممثلة للتبادل وتأثيره، ولديناميكية إيجاد القيمة، وهنا تتضح الصورة. فالموضوع ليس مجرد تخطيط لعملية معينة؛ ولكنه لقطة سريعة تقدم صورةً للنظام. وعند تطبيق هذا المفهوم تبرز حقائق غير متوقعة؛ ومثال ذلك تقدم أليي نموذج وزارة الصحة التي اكتشفت على عكس ماتوقعته أن المشتركين بنظام العلاج بها لا يدفعون مستحقاتها، وأن من يدفع لها هي شركات التأمين، وكانت تلك الحقيقة مؤلمة؛ لكنها مهدت الطريق أمام المنظمة

الصحية. ومن ثم فقد قدمت لكم نبذة سريعة للمنهج المعقد للتخطيط للقيمة آملاً أن أكون قد أوضحت لكم مدى فائدة هذا الموضوع.

### إلمامة سريعة

- « معظم العاملين اليوم هم من موظفي المعرفة أو المعلومات الذين يجب أن يوضحوا مجال عملهم بأنفسهم .
- « تحتوي الأصول غير الملموسة على: كفاءة الموظف والكيان الداخلي للعمل والكيان الخارجي .
- « خلق المعرفة هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة ثم العودة إلى الضمنية مرة أخرى .
- « المؤسسة القابلة للتعلم هي التي لديها القدرة على تعلم أشياء جديدة وتغيير سلوكياتها القديمة .
- « الباعة والمشترون يتبادلون ما هو أكثر من البضائع والخدمات والموارد؛ حيث يتبادلون غير الملموسات من المعرفة والمنافع .



## موظف المعرفة



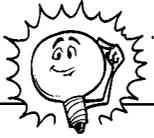
### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ ضرورة احتياج المدير التنفيذي إلى موظف المعرفة.
- ◀ البحث عن موظف المعرفة.
- ◀ وضع مواصفات موظف المعرفة.
- ◀ الدور الريادي لمسئول المعرفة والتزاماته.
- ◀ إيجاد مكان لموظف المعرفة في المؤسسة.

على الرغم من غرابة مسمياتهم الوظيفية، فإن المتحدثين في المؤتمرات المختلفة كانوا يحسنون الاستماع إلى الآخرين، ويدركون كيفية التواصل معهم ومشاركتهم في كل شيء، إلى جانب اقتناعهم التام بإدارة المعرفة ومزاياها، وبما تحقّقه لهم في أعمالهم من مكاسب كبيرة ناتجة عن معرفتهم العميقة بمتطلبات مؤسساتهم. لقد تميز هؤلاء المتحدثون بالقدرة على شرح أهمية ما يفعلون وعلاقته بالأهداف الرئيسة لمؤسساتهم؛ ممثلين لذلك بالروايات المختلفة مع ذكر العائد المتحقق بالأرقام والنسب. وفي هذا الفصل نتحدث عن هؤلاء أصحاب المسميات الوظيفية الغريبة؛ حيث إن وظيفة مدير المعرفة تعد مستحدثةً في كثير من المؤسسات، ومهمتنا تناول هؤلاء المتحدثين لمعرفة مواصفاتهم ومن أين أتوا وماذا يفعلون.

### ضرورة احتياج المدير التنفيذي إلى موظف المعرفة

إن مسؤولي المعرفة يمكنهم صنع وظيفتهم بأنفسهم؛ فوفقاً لما يقوله كل من جيمس ماك كين James



### هل تعلم؟

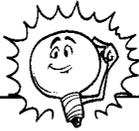
موظف المعرفة المسئول Chief Knowledge هو موظف دوره نشر المعرفة عن طريق برنامج لإدارة المعرفة، وفي كثير من الأحيان يقوم المدير التنفيذي بتعيين هذا الموظف الذي يكون متساوياً إدارياً مع مدير المعلومات ومدير الموارد البشرية؛ وغيرها من المناصب ذات الفاعلية.

Sandy Staples و MCKeen، فإن 25% من مسئولو المعرفة العاملين في مركز جامعة كوين للمؤسسات المبنية على نظم المعرفة الذين تناولهم البحث، يخلقون وظائفهم بأنفسهم ويصفون طبيعة عملهم لمؤسساتهم، ليتولى بناءً على ذلك المدير التنفيذي مهمة تخصيص أماكن عمل لهؤلاء، ولكن سرعان ما يواجه المدير التنفيذي معوقات داخلية؛ لأن إدارة المعرفة لم تُعرف على المستوى المؤسسي بعد؛ ومثال ذلك ما ذكره ليوبلات - المدير التنفيذي الأسبق لشركة هيلوليت باكارد - حيث كانت شركته لا تعرف أهمية موظف المعرفة.

ومع هذا قد لا يتمكن المدير التنفيذي من الاستفادة من موظف المعرفة؛ لأن متطلبات العملاء تزداد يوماً بعد يوم، وقد لا تستطيع المؤسسة الوفاء بهذه المتطلبات بدون الإلمام بكل شيء عن عملائها، على الرغم من توافر قواعد البيانات عن شكاوى العملاء، لكنها لا تفيد وحدها في حل كل المشكلات، ومن ثم يجد المدير التنفيذي نفسه مضطراً إلى استخدام المعلومات الموجودة بالمؤسسة؛ ولكنه يحتاج إلى من يعرف السبيل الصحيح إلى ذلك؛ إنه يحتاج إلى مدير معرفة .

وفي بعض الأحيان قد تفتن المؤسسة إلى أهمية إدارة المعرفة وتمارسها بالفعل، لكن هذا لا يكفي؛ إنما يتطلب الأمر تعيين مدير للمعرفة، ومع هذا فهناك من يرفض ذلك بدعوى أن وجود مثل هذا المنصب يؤدي إلى تقاعس سائر الموظفين في المؤسسة عن الاهتمام بالجانب المعرفي ظناً منهم أن وجود شخص مسئول عن هذا الجانب يعفيهم من مسؤولياتهم فيه، ومن ثم أصبح يُنظر إلى هذا الجانب بحذر شديد؛ خوفاً مما قد ينجم عنه من بيروقراطية وتفكير متزمت ومركزية في إصدار الأوامر .

لكن كل هذا لا يبرر التخاذل في تعيين هذا الشخص الذي تستوجهه فعالية إدارة المؤسسات؛ حيث يكفي وجوده لجذب الأنظار إلى أهمية إدارة المعرفة، مع الانتباه إلى أهمية توخي الحذر عند إسناد المهام والمسئوليات إليه، حتى لا يؤدي ذلك إلى تعنت سائر الموظفين في اتخاذ قراراتهم؛ فقد يشجع ذلك المؤسسات على تعيين هذا الشخص بدون تحفظات. وعلى الجانب الآخر قد يُعلن في المؤسسة أن مواقع موظفي المعرفة مؤقتة لكي يتسنى لشاغلها وضع برنامج معرفي متكامل، يساعد على اندماجهم في وحداتهم العملية فيما بعد، أو تعيين موظفي هذه الإدارة في وحدة منفصلة مستقلة عن سائر وحدات الأعمال .



### هل تعلم؟

ربما تكون قد رأيت المسمى الوظيفي "موظف التعليم المسئول" وهو أيضاً مسئول تنفيذي، وبخلاف مدير المعرفة فإن مدير التعليم مسئول عن نشر التعليم والتدريب، فعلى سبيل المثال: فإن مدير التعليم المسئول عن مؤسسة جنرال إلكتريك كان رئيس مركز المؤسسة التعليمي.

وكل هذه الحلول، إنما هي وسائل لتلافي الحرب المعلنة على تواجد هذه الوظيفة، إلى أن يأتي الوقت الذي لا تجد فيه المؤسسات أية معوقات للإعلان عن تعيين مدير للمعرفة، وليس هذا بالقرب أو السهل؛ لأنه يحتاج - أولاً- إلى إعداد برنامج وإرساء بنية تحتية ممهدة لتلك الوظيفة، وقد يستغرق هذا عدة سنوات في ظل ما أشرنا إليه من بيروقراطية، ومع هذا يبقى لكل مؤسسة تحديد ما يناسبها من كيفية إيجاد هذه الوظيفة الجديدة على مجالات الأعمال.

## أيهما أفضل .. موظف من خارج المؤسسة أم من العاملين بها؟

إنه - حقاً - أمر محير، فلا شك أن اختيار الشخص المناسب لهذا الموقع الوظيفي من مستخدمي المؤسسة له مزايا عديدة؛ إذ يمكن أن يكون من الموظفين الشباب الذين لم تتجاوز أعمارهم الأربعين، ومع هذا يحتلون مراكز مهمة في مؤسساتهم، فضلاً عن خبرتهم الواسعة؛ نظراً لما نهضوا به في مؤسساتهم من مهام كفيفة بأن تزودهم بمعرفة كاملة وإلمام بكل أعمال تلك المؤسسات، إلى جانب درايتهم بشخصيات رؤسائهم وما هو متعارف عليه في العمل من مسموحات ومحظورات، ومن ثم فهؤلاء على علم بكل متطلبات الموقع الذي يرشحهم، وليسوا في حاجة إلى التعرف عليه.



### تحذير

في إحدى المرات توقعت إحدى المؤسسات من مسئول المعرفة الذي عينته من الخارج أن يؤدي عمله من أول يوم، ولم يكن هذا الأمر منطقيًا. فالموظف الآتي من الخارج يحتاج إلى الوقت لكي يفهم مجريات الأمور في المؤسسة، كما يحتاج إلى بناء العلاقات في البداية وتأسيس مفاهيم العمل التعليمي الجديد.

ولكن تلك المزايا لا تحجب عن أنظارنا، ما لهؤلاء من مساوئٍ متمثلة فيما قد يكون لهم من مواقف سابقة ذات تأثير سلبي؛ كأن يكون لهم أعداء من داخل المؤسسة نتيجة بعض الصراعات الوظيفية، كما قد تكون شخصياتهم متأثرة ببعض الإخفاقات في مجال العمل. في حين أن الشخص الغريب عن المؤسسة يفتقد ما ذكرناه من قبل من مزايا، لكنه يتلافى كثيراً من المساوئ؛ حيث تكون الرؤية أوضح لديه، فيتسنى له تحديد المعوقات التي لا يلحظها من هم داخل المؤسسة، إضافةً إلى خبرته المتنوعة التي اكتسبها من عمل سابق، وبخاصة إذا كان يعمل من قبل في مجال

إدارة الأعمال، الأمر الذي تتوافر معه الخبرة الكافية التي يفتقدها من يُعين من داخل المؤسسة؛ فالأخير لم ينل القدر الكافي من الممارسة الفعلية لمثل هذه المواقع الوظيفية.

لكل ذلك لا نستطيع أن نحدد أيهما أفضل لمهمة مسئول المعرفة، شخص غريب عن المؤسسة أم موظف من داخلها؟ لقد صادفت نماذج ناجحة لكليهما، وإن كان الأكثر شيوعاً استخدام المؤسسات لموظفيها في تلك المهمة؛ فقلما نجد إعلانات وظائف خالية لوظيفة مسئول المعرفة.

## البحث عن موظف المعرفة

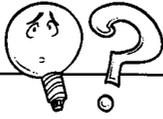
عندما حاولت أن أتذكر من أعرفهم من مسؤولي المعرفة، وما كانوا يشغلونه من وظائف سابقة توفرت لي الهائمة الآتية:

- ◀ عالم أجناس بشرية.
- ◀ خبير فك شفرات.
- ◀ أمين مكتبة.
- ◀ كيميائي.
- ◀ رئيس جامعة.
- ◀ مسئول معلومات.
- ◀ مهندس حاسب آلي.
- ◀ مستشار حر.
- ◀ صاحب مشروع صغير.
- ◀ طبيب بيطري.

وعلى الرغم من اختلاف الخلفيات المعرفية لمن ذكرتهم في القائمة، فإنهم جميعهم يمكنهم أداء الدور نفسه.

## وضع مواصفات موظف المعرفة

من المهام التي يضطلع بها مسئول المعرفة إصدار التعليمات لسائر موظفي المؤسسة، ومن بينهم المديرين ورؤساء الأقسام وكل من تنطبق عليه إجراءات التنفيذ المعرفي، وعلى هؤلاء عدم الاكتفاء بالإنصات لهذه التعليمات، بل يجب عليهم اتباعها والمشاركة فيها ورعايتها ومراقبة تنفيذها. فعندما سئلت مرةً عن واجبات مسئول المعرفة؛ أجبته بأن موظف المعرفة لديه عاطفة تراها على وجهه



### نصائح عملية

يمكن الاستفادة من موظف المؤسسة مع الآخر الغريب عنها بالجمع بينهما؛ فالأول ذو كفاءة خاصة وقادر على تحمل المسؤولية وصاحب رؤية ثابتة، والآخر يعرف أسرار المهنة وخباياها. فإذا أمكن التنسيق بينهما في العمل جمعنا بين مزاياهما.



### خلفية مرجعية

قام بعض الباحثين بدراسة عشرين حالةً لمسؤولي معرفة من خمس دول مختلفة، وبدراسة الصفات الشخصية، وجدوا أن مسئول المعرفة قادر على التعامل مع الضغوط أكثر من الشخص العادي ومن الصعب أن يستسلم للمشكلات، كما يتمتع هذا الشخص بالتواصل الاجتماعي، والسعي إلى إنشاء علاقات حميمة كما يسعى إلى التشويق، وفي الوقت نفسه يطمح دائماً إلى تحقيق أفضل النتائج محددًا لنفسه هدفاً يعمل من أجله، ويصدد ذلك وصف بعض الباحثين مؤهلات مسئول المعرفة بأنها نادرة ومميزة، وأنه على المدير التنفيذي البحث عنها.

وتسمعهما في نبرات صوته وتشعر بها في طرقة على الطاولة بيده "بلطف" عندما يغضب؛ لأن هؤلاء المسؤولين يعتقدون اعتقاداً راسخاً أن إدارة المعرفة هو ما تحتاجه كل مؤسسة للإجابة عن أسئلتها كلها، وهذه العاطفة تجعلهم أقرب إلى الدعاة .

### الدور الريادي لمسئول المعرفة والتزاماته

يلتزم مسئولو المعرفة بأن يبدعوا عملهم بأنفسهم، فلأنهم يعملون في مجال جديد؛ فلا بد أن يبادروا بالخوض في أي عمل، ولا بد أن تكون لديهم رؤية لتفسير بعض الأمور غير الواضحة في مجال إدارة المعرفة و تنفيذ البرامج الواضحة، ومن ثم فإن مسئول المعرفة لا يألو جهداً، ولا يخشى المخاطرة في سبيل الإنجاز الأفضل في مجالات عمله، وهي :

◀ خلق إمكانات جديدة .

إثبات قيمة مداخل غير معروفة .

تغيير طريقة تفكير الأفراد بالمؤسسة .

تغيير طريقة عمل أولئك الأفراد .

كما أن مسئول المعرفة يتميزون - عادةً - بشمول تفكيرهم وفتوحه، وقدرتهم على إبداع أفكار جديدة أو تطوير أفكار الآخرين والدفاع عنها، كما يبحثون بالخارج عن مزيد من الأفكار بتتبع ما يحدث في المؤسسات الأخرى والتشاور مع المستشارين للوصول إلى أفضل النتائج؛ ولذلك فلكي تصبح مسئول معرفة؛ عليك أن تبدأ عملاً جديداً شأن كل العاملين في هذا المجال؛ حيث يسعون إلى أخذ زمام المبادرة في أعمالهم مع المثابرة من أجل نجاح هذه الأعمال .



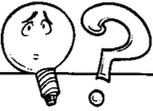
### نصائح عملية

هل تفكر في تعيين مسئول معرفة؟ هل تفكر في أن تصبح مسئول معرفة؟ لقد اكتشفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن مرتب مدير المعرفة يتراوح بين 81000 ، و 750000 دولار.

ومع هذا لا بد أن نتوقع معهم الفشل كما نتوقع النجاح؛ لأن عين المدير التنفيذي لا تغفل عن مسئول المعرفة ومن الصعب إخفاء أي فشل، ولما كان الفشل يعني النهاية لأية شركة؛ فإنه على مسئول المعرفة تبني المشروعات المضمونة النجاح، وإن ظل احتمال فشله قائماً لأنه دائماً صاحب المبادرة في أي عمل.

### مقدرة مسئول المعرفة على الإقناع

لا يملئ مسئول المعرفة أفكاره على الآخرين، بل يستخدم وسائل أخرى مثل: فنون التأثير والمعاملات المتبادلة والالتزام والثبات على المبدأ واحترام الآخرين، ويمكنه تكوين علاقات في جميع أنحاء المؤسسة بحسن إصغائه لمشكلات الآخرين وهمومهم، وبحرصه على الاستماع إلى أفكار غيره ومشاركتهم بأفكاره.



### نصائح عملية

في بداية عهد هذه الوظيفة لم تكن هناك معلومات كافية عنها، أما الآن؛ فقد توفرت الكتب والصحف ومواقع الإنترنت التي تتناول إدارة المعرفة (ولعل هذا الكتاب من أفضل ما قُدم)؛ حيث يمكنك معرفة المزيد عنها وأنت مسترخٍ أمام حاسبك، وبخاصة أن مشاركة الآخرين في خبراتهم ومقترحاتهم عامل مهم في هذا المجال على الرغم مما يشغل العاملين فيه. فمصادر المعلومات الخارجية لا حصر لها.

فنظرة إلى جدول أعمال مسئول المعرفة كافية لمعرفة حجم علاقاته مع شخصيات مهمة، إن عمل تلك العلاقات يستغرق - بلاشك- وقتاً كبيراً. كما أنه يقوم بالتعرف على احتياجات المؤسسة الداخلية وسير العمل بها. وبمجرد أن يحصل على كل المعلومات التي يريدها يقدم يد المساعدة ويحقق التقدم في العمل. ولكي يلمس الآخرون صدقه لا بد أن يتخلى عن الأناية والرغبة في

الانفراد بالعمل، وأن يتيح للآخرين الفرصة لمد يد العون، وأن يعتاد على اقتسام المجد مع الآخرين.



### خلفية مرجعية

لكي تعرف المزيد عن الإمكانيات التي يجب توافرها لمسئول المعرفة، اقترح عليك قراءة مقال " فن الإقناع" المنشور في صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو عدد مايو / يونيو 1998 ، بقلم جاي كونجر؛ حيث يقول إن الإقناع عملية تعلم من الآخرين، والوصول إلى حل مشترك لأية مشكلة، وليس حث الآخرين أو دفعهم لرؤية الأمور من وجهة نظرك فقط، كما ذكر الكاتب أربعة عوامل للإقناع، هي: بناء الثقة والمصادقية، إيجاد أرضية مشتركة، توافر دلائل واضحة، الاتصال الإنساني.



### تحذير

لا تخلط بين مهام مسئول المعرفة ومهام مدير المعلومات. فمدير المعلومات مسئول عن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وبنيتها التحتية، ولذلك يجب أن يكون في مقدوره إشباع حاجات العمل وتنفيذها، كما يجب على مدير المعلومات أن يكون على دراية باحتياجات مسئول المعرفة لتنفيذ مهامه.

كما أن مسئول المعرفة يعرف عمله جيداً، وإذا كان لديه نقطة ضعف معينة يستشير الخبراء من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ فهو لا يتورع أن يسأل أي سؤال ويعمل دائماً من أجل تعلم المزيد حول مؤسسته ومجال عمله، كما أنه يفهم سير العمل الداخلي، ويستطيع الحكم على الأمور جيداً، وإذا كان من العاملين داخل المؤسسة؛ فإن لديه درايةً عن النجاحات السابقة في مجال العمل.

### مسئول المعرفة يجيد التواصل مع الآخرين

إنه يجيد أساليب الحوار السريع، ففكر في نفسك إذا اضطرت إلى شرح شيء معين لأحدهم أثناء صعودك في المصعد، أي في خلال ثلاثين ثانية مثلاً عليك شرح خطتك وكيفية تنفيذها وتائجها؛ فلن يكون لديك الوقت للتقاط أنفاسك، ولكن مسئول المعرفة لابد أن يقوم بذلك مثل أي مندوب مبيعات محترف. كما أنه يعرف جيداً كيف يصنع استراتيجية تواصل، حيث يتتبع كل وسائل التواصل المتوفرة لديه؛ إذ يتحدث في الاجتماعات الداخلية ويكتب في النشرة المطبوعة الداخلية، وينشئ موقعاً على الإنترنت؛ ويستخدم أية وسيلة متاحة لكي يصل برسائله إلى الآخرين.

### مسئول المعرفة مخترق لتكنولوجيا المعلومات

على الرغم من أنه لا يملك خبرة مدير المعلومات، فإنه على دراية بإمكانات تكنولوجيا المعلومات، ويستطيع التعرف على فجوات بنيتها التحتية، ويستطيع اقتراح التغييرات المطلوبة لدعم برامجها أو الوصول إلى إمكانات أخرى إذا تطلب الأمر، وربما يكون عليه التعامل مع مفردات تكنولوجيا المعلومات قبل البدء في مشروعات إدارة المعرفة. إنه في الغالب يعرف حدود تكنولوجيا المعلومات، وأنها لا تتساوى مع إدارة المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات ليست إلا أداة يجب عليه استخدامها والسيطرة عليها. كل هذا يساعد مسئول المعرفة على التعامل مع مدير المعلومات، أو المسئول عن



### نصائح عملية

إذا أنصت إلى مستخدمي تكنولوجيا المعلومات تجدهم على دراية بما تستطيع هذه التكنولوجيا تحقيقه وما لا تستطيع. ومثال ذلك أنني كنت في أحد المؤتمرات حيث قال أحد المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات "المدخل المختلفة تخلق الثقة" عندئذ قال لي صديقي الجالس بجانبني " لكن أنا عندي الأهم لأصنعه... أن أذهب الآن"، وبالفعل تركنا المكان وذهبنا لحائنا.

تكنولوجيا المعلومات، وهو يعلم أنه في حاجة مناسبة له، ولكي يجيد التعامل معه يجب أن يتحدث بلغته، ونظراً لأهمية اختراق تكنولوجيا المعلومات سوف نفرّد لها الجزء الثالث من الكتاب.



### هل تعلم؟

ما ذُكر في الخطوة الثانية من تحديد يمثل عمليةً منهجيةً للتعلم من أفضل النتائج وهو يستخدم لتطوير الأداء، وقد يتطلب التقليل من شأن الذات والشعور بأن الآخرين أفضل من أجل التعلم منهم.



### تحذير

ربما تعتقد أنه من الأفضل أن يتولى مدير المعلومات مهمة إدارة المعرفة، لكن هذا تفكير غير عملي لأن مدير المعلومات، لن يجد الوقت الكافي لعمل مهام الوظيفتين معاً، فمن الأفضل ألا تزيد من أعبائه؛ حيث يناط به وضع بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ثم يحافظ عليها ويديرها.

## مهام موظف المعرفة

إن الإجابة الموجزة لا بد أن تتضمن العديد من الأشياء، لكن على وجه الخصوص يقوم موظف المعرفة بإعداد البرامج، ومعرفة المزيد من التفاصيل يجب النظر إلى الخطوات اللازمة لإعداد البرامج:

- < تحديد النواقص في الإمكانيات والأداء.
- < تحديد الأفكار الجديدة ومقاييس الأداء.
- < احتياجات أجزاء المؤسسة المختلفة.
- < تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأموال وحسن تنظيمهم.
- < التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة، والتشارك فيها وتنفيذها.
- < تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة.
- < تنفيذ مشاريع ومداخل جديدة.
- < بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية.
- < التعاون مع الشخصيات الرئيسية في المؤسسة؛ مثل: مدير المعلومات ورئيس قسم الموارد البشرية.
- < نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل لاستخدامها للتغلب على نقاط الضعف.
- < خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والتشارك فيها.
- < ممارسة إدارة التغيير.
- < عرض النتائج.
- < وأخيراً الاحتفال بالنجاح.

## إيجاد مكان لموظف المعرفة في المؤسسة

يمكن وضع مسئول المعرفة في أي من الأماكن التالية: مكتب مستقل مع مدير المعلومات، أو موظفي

التدريب، أو مع الموارد البشرية مع الأخذ في الحسبان أن موظف المعرفة جزء لا يتجزأ من تكنولوجيا المعلومات والتدريب والموارد البشرية، ومع ذلك فإن هذه الأقسام لديها مهام مختلفة عن عمل موظف المعرفة الذي أصبح واقعاً داخل المجموعة يبحث عن موارد ورؤى، وهذا أيضاً يجعل موظف المعرفة معتمداً على مدير المعلومات وعلى مدير التدريب ورئيس الموارد البشرية، وهذا الاعتماد - كما رأيت بنفسى - قد يكون مثمراً في بعض الأحيان؛ وقد لا يكون كذلك في أحيان أخرى.

ومن جانب آخر، فإن دمج مسئول المعرفة مع إدارة من الإدارات السابقة لا يجعله يأخذ فرصته في الوجود. ففي الاجتماعات الخاصة بالمديرين التنفيذيين يجلس المدير المعني فقط بالاجتماع دون مسئول المعرفة، فيفقد بذلك كثيراً من موارده؛ فإذا كان دعم الإدارة التي دُمج فيها يُعد من عوامل نجاحه؛ فإنه في المقابل يفقد مزايا كثيرة. كما أن وضع مسئول المعرفة في أي قسم من الأقسام التي ذكرناها يعني ضمناً أن إدارة المعرفة جزء من العمل التقليدي؛ وأنها ليست على درجة من الأهمية تحتم وجودها مستقلة.

### إلمامة سريعة

- ◀ المدير التنفيذي هو المسئول عن خلق وظيفة مسئول المعرفة، حتى تحل مشكلات المؤسسة وتولد إمكانات جديدة.
- ◀ يمكن استخدام موظف من المؤسسة ليصبح مسئول المعرفة أو تعيين شخص من الخارج، ولكل منهما مزايا و عيوب .
- ◀ يقوم مسئول المعرفة بأدوار عديدة؛ فهو الداعية وصاحب العمل والمبادر بكل بداية والمقنع ومطبق تكنولوجيا المعلومات.
- ◀ يحتاج مسئول المعرفة أن يكون على علاقة جيدة بمدير المعلومات أو بشخص من قسم تكنولوجيا المعلومات.
- ◀ يمكن ضم مكتب مسئول المعرفة إلى وحدة تكنولوجيا المعلومات أو وحدة التدريب أو قسم الموارد البشرية أو وضعه بمفرده، والاختيار الأخير هو الأفضل.



## نماذج ناجحة لإدارة المعرفة



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ وظيفة مدير معرفة في إحدى الشركات الاستشارية.
- ◀ إنجاز العمل المعرفي على مراحل.
- ◀ عمل مؤسسة تعليمية في شركة بريتش بتروليام.

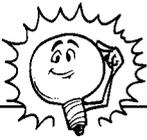
الآن وبعد أن تعرفت على المسميات الوظيفية الغربية التي وردت في المؤتمر، بدأت الاستماع لقصص نجاح أصحابها التي اكتشفت أنها قصص صعبة وغير متشابهة، على الرغم من تشابه بعض الأفكار بها، لكنها تمثل - كما هو واضح - نماذج مختلفة.

ربما تبهرك إحدى القصص أكثر من الأخرى؛ لأن أصحابها ينتمون إلى شركات كبيرة، لكن ما يلفت النظر حقاً أن كل هؤلاء يعتقدون أن وجود إدارة المعرفة، هو الذي أتاح لهم الحفاظ على أماكنهم في شركاتهم، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة .

وفي هذا الفصل، سوف نتناول شركتين لهما تجارب برامج إدارة معلومات ناجحة؛ إحداهما: شركة بريتش بتروليام التي بدأت برنامجها لإدارة المعرفة في نهاية عام 1994، والأخرى: شركة هيوليت باكارد الاستشارية التي بدأت عام 1995، وكتناهما توضح الخطوط الرئيسة لكيفية تنفيذ إدارة المعرفة في أية مؤسسة أو شركة، كما أنهما تقدمان نماذج مشرفة ومثالية لإنشاء إدارة معرفة.

## وظيفة مدير معرفة في إحدى الشركات الاستشارية

لقد بهرني هذا النموذج وجعلني أعقد عزمي وأشحد همتي من أجل هذا العمل؛ فقد سمعت بهم لأول مرة عام 1998 ومنذ ذلك الحين وهم في نظري أفضل نموذج لإدارة المعرفة؛ إنهم دائماً يحصلون على الجوائز كما يعدهم المركز الأمريكي للمقاييس أفضل نموذج لممارسة تنفيذ إدارة المعرفة؛ حيث تقوم هذه الشركة بمساعدة عملائها على إدماج الحلول التي يحصلون عليها من الشركات الأخرى، وتفعيل هذه الحلول داخل شركاتهم، وقد فازت هذه الشركة بوحدة من أرقى الجوائز؛ هي جائزة ( شركة المعرفة الحائزة على أعلى إعجاب ) المعروفة باسم MAKE ، وفي عام 2000 حصلت على جائزة لأفضل الرؤى.



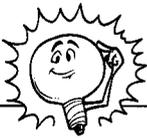
### هل تعلم؟

عرّف كل من كارلا أوديل Carla O'Dell وچاك جريسون Jack Grayson Jr. ونبلي نيللي إيسايدز Nilly Essaides مؤلفي كتاب "لو كنا حقاً ندرى بما نعرف" مفهوم الممارسة الأفضل بأنها التي ينتج عنها أفضل النتائج في المواقف المتعددة، فكل أنواع المعرفة تعتمد على السياق. إن أفضل أنواع الممارسة هو أكثرها مناسبة لك.

## ماذا نريد أن نكون؟

لنبدأ من نقطة النهاية لدى هذه الشركات " الرؤية " :

- < عند التشاور مع العملاء يتصرف مستشارو المؤسسة انكأً على ما لديهم من معرفة خاصة بالمؤسسة .
- < إنهم يعرفون من أين يحصلون على المعلومات .
- < لديهم القدرة والحماس لكي يتشاركوا في المعرفة مع الآخرين، والنفوذ إلى خبرات الآخرين حتى يقدموا خدمات أكثر قيمة للعملاء .
- < المستشارون الذين يقومون بذلك هم الأفضل في فريق العمل .



### هل تعلم؟

الرؤية Vision هي صورة مثالية للحالة أو المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها ويمكن تحقيقها مستقبلاً .

هذه الرؤية توضح ما ينبغي أن يفعله المسؤولون، وهو أن يتعلموا ويتشاركوا مع الآخرين، وهذا جدير بأن يكافأوا عليه، كما أن الرؤية توضح الحالة المستقبلية بطريقة بسيطة؛ إذ يكون لدى كل مستشار المعرفة اللازمة عن المؤسسة من أجل مصلحة العميل .

## البداية

وبطبيعة الحال، فإن نقطة النهاية التي ذكرتها ليست هي البداية لدى تلك الشركات . ففي عام 1995 لاحظت شركة هيوليت باكارد الاستشارية أنها في حاجة لرفع كفاءة المعرفة لديها؛ حيث بدأ العملاء يشدون الابتكار وسرعة التنفيذ، بالإضافة إلى ضرورة التمشي مع المتطلبات العالمية واستغلال كل

إمكانات معرفتها، في الوقت الذي بدأت فيه الشركات الاستشارية الأخرى توظيف برامج المعرفة. ولذلك قررت الشركة الوقوف على حالتها العملية عن طريق سؤال عملائها، وكانت هذه الطريقة مفيدة بالفعل؛ حيث أوضح العملاء أنه بالرغم من رضائهم عن أداء الشركة؛ فإنهم يتوقعون منها خدمات جديدة ليحققوا قيمة أكبر؛ حيث ينشدون المعرفة الكاملة للشركة، كما أوضح البحث أن العملاء يعتقدون أن أداء الشركة سيكون أفضل إذا نقلت إليهم كل معرفتها.

وباستقصاء نتائج البحث استقصاءً جيداً لاحظت الشركة أن المعرفة هي العملة المتداولة لديها، وأن المقدرة على التطور والنمو مبن على كيفية إدارة المعرفة؛ وبذلك استطاعت هذه الشركة تحقيق المستوى العالمي. ومع ذلك لوحظ أن المعلومات لم تكن كلها ذات قيمة، ومن ثم صدرت الشركة في عملها عن مبدأ ثابت أن تستفيد فقط من المعرفة النافعة للعمل وفقاً للأهداف الثلاثة الآتية:

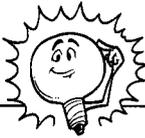
- ◀ إعادة استخدام المعرفة على نحو مبتكر متوازن .
- ◀ استخدام طرق موسعة لرفع كفاءة المعرفة والتشارك فيها .
- ◀ دمج مشاركة المعرفة في ممارسات العمل؛ بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من العمل، وليست عملاً آخر.

ويعد الابتكار محركاً أساسياً في شركة هيوليت باكارد الاستشارية؛ حيث تعتقد أنها شركة المخترعين والمبتكرين، لكنها على يقين أن اصطناع معرفة استخدمت في مكان آخر في نفس الشركة لا يحقق النتائج المرجوة، ومع هذا يجب الابتكار في حدود المعرفة الأساسية التي تملكها، ومن ثم فإن التوازن بين الابتكار وإعادة الاستخدام، والاستناد إلى المعرفة الأساسية من أهم عوامل النجاح وأكثرها دقة وإفادةً لأية مجهودات مبذولة في مجال إدارة المعرفة، ولم تتوقف مجهودات الشركة عند هذا الحد؛ بل اعتمدت على أساليب أخرى لتحقيق النجاح في إدارة المعرفة؛ وإن كانت أقل أهمية من العوامل الأخرى:

- ◀ المشاركة في المعرفة بين المشروعات : حيث تعمل الشركة في مجال الاستشارات؛ ولذلك فإن معظم مجالات المعرفة تبدأ أثناء تلك الاستشارات نفسها، وبعض هذه المعرفة ظاهرة؛ ويمكن تدوينها وتوثيقها، وبعضها الآخر يمكن التشارك فيه خلال مجتمعات الممارسة.
- ◀ التعلم من النجاح والفشل: ففي بعض الأحيان يكون الفشل على صعوبته وقسوته مفيداً أكثر من النجاح، ومع هذا ليست كل المؤسسات قادرة على الاعتراف بالفشل.
- ◀ تحديد مواد المعرفة التي يمكن إعادة استخدامها من خلال اللقاءات مع العملاء. فالمستشارون يستطيعون تطوير النماذج والمناهج والحلول العامة؛ لكي يتمكن الآخرون من إعادة استخدامها، ولاشك أن إعادة الاستخدام يرفع من قيمة الاستثمار الأساسي ويوفر الوقت على مُعيدي الاستخدام.

## إنجاز العمل المعرفي على مراحل

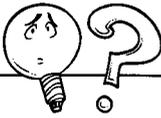
بعد وضع أساس العمل قررت الشركة بداية مشروع إدارة المعرفة، وكانت تدرك أهمية البداية على مهل لتدير معرفتها في منطقة واحدة قبل التوسع في مجهوداتها في جميع أنحاء الشركة، وللوصول إلى ذلك كانت في حاجة إلى فريق عمل ذي رؤية عالية ولديه كفاءة عملية في رفع مستوى المعرفة، كما كانت تحتاج إلى قائد لهذا الفريق ملتزم بإنجاح المشروع؛ ولذلك فقد اختارت الفريق الاستشاري من متخصصي ساب SAP من أمريكا الشمالية.



### هل تعلم؟

SAP (Systems, Applications & Products) هي اختصار لأنظمة معالجة البيانات وتطبيقاتها ومنتجاتها، وهي أيضاً تعد أكبر المؤسسات العالمية في مجال برامج الحاسب الآلي، وثالث موردي العالم في هذا المجال. عنوان موقعها على شبكة الإنترنت هو [www.sap.com](http://www.sap.com).

وقد أطلقت الشركة على المشروع اسم "التناسق بين الحكمة والتعلم"، والهدف هو خدمة مشروع نام متطور ينتمي إلى مجموعة ساب، واعتقدت أن هذا الاختيار سيثمر نتائج مرضية للطرفين؛ وبالفعل فإن المشروع حقق النتائج المتوقعة؛ حيث ازداد معدل التسليم لدى ساب وانخفضت دورة التنفيذ من 18 شهراً إلى 6 أشهر فقط، وكانت هذه النتائج بالفعل مرضية للطرفين حيث حققت هيوليت باكارد النجاح لبرنامجها العالمي لإدارة المعرفة، وتمشيًا مع المنهج المتميز لهذه الشركة بدأت في التطوير وإنجاز العمل على مراحل.



### نصائح عملية

هل تفكر في التسويق؟ أي كيف تسوق برنامجك لإدارة المعرفة؟ كان هذا هو إحدى المميزات الأخرى لبرنامج شركة هيوليت باكارد للاستشارات؛ حيث أطلقت على برنامجها اسماً جذاباً يسهل تذكره، ويعكس أهداف المشروع.

## المرحلة الأولى

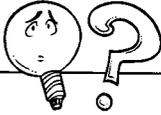
اعتمدت هذه المرحلة على وضع أساس للتوسع في مجال تنفيذ برنامج الشركة لإدارة المعرفة، وبصدد ذلك كان لا بد من إيجاد طرق أساسية لمعالجة المعرفة، وقد ركز فريق العمل على المعالجات الثلاث الآتية :

< مجتمعات التعلم: هذا هو المصطلح الذي أطلقتته

الشركة على مجتمعات الممارسة، وقد تضاعفت أعداد تلك المجتمعات في الشركة، ويعد هذا أقصى تطبيق لإدارة المعرفة، وهو ما سنتناوله باستفاضة في الفصل الثامن.

< لقطات سريعة للمشروع: الغرض من تلك اللقطات هو مراجعة المشروعات لمحاولة التعلم منها لإعادة الاستخدام فيما بعد، وهذا هو ما وظفته الشركة سريعاً، كما أدركت أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على دمج داخل إدارة المشروع.

استخدام خريطة المعرفة: الهدف من هذا هو تحديد الأنواع المنشودة من المعرفة، وأماكن وجودها، وقد استخدمت الشركة هذه المعالجة لتداول حلول معينة، وقد تبنت معظم مجموعات العمل هذه المعالجة؛ لأنها تحصل من خلالها على نوعية المعرفة المطلوبة وطرق إدارتها ( من خلال أنظمة إدارة المستندات أو المجتمعات)، ولأن مثل تلك الخرائط قابلة للتحديث لكي توائم تطور الحلول؛ ففي البداية - مثلاً - احتاج الأمر إلى ورشة عمل لمدة يومين لتطوير خريطة المعرفة، لكن نتائج هذا التطوير امتدت لفترة طويلة بعده .



### نصائح عملية

يحتاج عمل برنامج لإدارة المعرفة وتنفيذه إلى صبر؛ ولهذا فقد أدركت شركة هيوليت باكارد الاستشارية أن التسرع قد يؤدي إلى الثروة، ومن ثم فقد وازنت بين الفعل والتخطيط .

## المرحلة الثانية

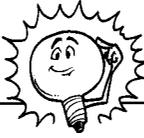
تعتمد هذه المرحلة على تهيئة البيئة للبرنامج وإعدادها، والهدف من هذا هو تصميم نظام مبني على المعرفة، وتنفيذه؛ حيث اتسع المنظور ليشمل إجراءات، وأدواراً جديدة؛ إضافةً إلى استخدام التكنولوجيا، وسوف نتناول هذا الموضوع في الفصل الحادي والعشرين .

ومن ضمن الأهداف أيضاً دمج المعرفة داخل العمل؛ ولذلك فقد عمل فريق إدارة المعرفة مع إدارة الشركة على جعل عمليات المشروع جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي، ومن أجل ذلك وظف الفريق منهجاً جديداً يهدف إلى تبسيط عمليات المشروع، ودمجها داخل التدريب الخاص به .

وهنا يصبح التوقيت مناسباً <sup>للإك</sup> لخلق أدوار جديدة؛ حيث تشهد الشركة في تلك المرحلة إعادة الهيكلة؛ ومن ثم تطلب الأمر إيجاد أماكن وأدوار لمجموعات تمثل إدارة المعرفة المركزية مع توزيعات جغرافية لها لتسهيل سريان المعرفة في أنحاء الشركة وفروعها، كما وفرت أدواراً لمعالجات المعرفة، ومن هذه الأدوار : قائد مجتمع التعليم، وهو المنسق لكل مجتمع ووجود مثل هذا المنسق يعد من أهم عوامل النجاح لمجتمعات الممارسة، كما هو موضح في الفصل الثامن .

ويُعد استخدام التكنولوجيا هو المساعد الأول في سد فجوة النقص في تكنولوجيا المعلومات الضرورية لدعم البرنامج. ففي عام 1998 افتتحت الشركة مدخلاً لموقعها على الإنترنت؛ ويحوي هذا المدخل معلومات عن حلول معرفية منظمة ومساحات عمل للمشروع وإدارة مستندات للمشروع فضلاً عن ندوة لإدارة المناقشات. ونظراً لمعرفة الشركة بأهمية محتوى الإدارة شكلت الشركة مجلساً قياسياً يقوم بتطوير إمكانات محتوى الإدارة، ويضمن الممارسات المستمرة لها وينشئ خطوطاً إرشاديةً وقياسيةً لها .

## المرحلة الثالثة



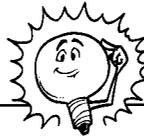
## هل تعلم؟

المدخل Portal هو صفحة البداية في موقع الإنترنت الذي يرشد المستخدمين إلى الصفحات الأخرى التي قد تضم المعلومات التي يبحثون عنها.



## تحذير

لا تعتمد فقط على مواردك. فعند تطبيقك لبرنامجك قد تصادف أشياء لا تعرف كيفية القيام بها؛ ومثال ذلك: قامت شركة هيوليت للاستشارات باستخدام مستشارين من الخارج للمساعدة في العديد الأمور مثل: استخدام خريطة المعرفة.



## هل تعلم؟

الحادث العارض Flavor of the month: هو مصطلح يطلق على البدع الإدارية التي تظهر في وقت ما ثم تختفي، مثل: الإدارة العليا أو المحاولات العشوائية أو فكرة إدارية جديدة طارئة؛ لكنها لا تنجح بسبب عدم الالتزام الكامل بتنفيذها.

وتتمثل الأهداف الأساسية لهذه المرحلة في اختراق بيئة الأعمال، ونشر المعرفة، وزيادتها، والمحافظة على استمرارية البرنامج، ومن صميم عمل فريق إدارة المعرفة في هذه المرحلة أن يحافظوا على البرنامج ويطوروه، حتى يفي بمتطلبات الأعمال دائمة التغير ولا يصبح مجرد حادث عارض. وللوصول إلى ذلك تعكف الشركة على دراسة دليل القيادة المستمرة، كما تحرص على توفير النماذج المشاركة في المعرفة، إضافة إلى ذلك لاحظت الشركة حاجتها إلى قياس جهود إدارة معرفتها، فدفعها ذلك إلى تطوير نموذج مثل للنضج والارتقاء، ويتمثل في مدخل يُستخدم في أجزاء أخرى من الشركة؛ وسوف نشرحه في الفصل الحادي والعشرين، وقد أصبح هذا النموذج بمثابة بحث سنوي يُجرى لقياس العمليات؛ حيث تساعد مداخل هذا البحث في التخطيط المستقبلي لإدارة المعرفة.

## وما زالت المحاولات مستمرة

على الرغم من هذا المستوى الرائع الذي وصلت إليه الشركة، فإنها ما زالت تعتقد أن أمامها المزيد؛ لأن هدفها الأساسي هو أن تصبح لديها ثقافة تعمل تلقائياً على خلق المعرفة ورفع كفاءتها، لأن هذا هو السبيل الوحيد لأية شركة لكي تنهض بالعمل دون التفكير في المعرفة لأنها حينئذ ستعمل تلقائياً؛ إنه هدف طموح، لكنني واثق من أنهم سوف يصلون إليه.

## النموذج الثاني: المؤسسة التعليمية في بريتش بتروليام

إن تسمية البترول بالذهب الأسود ليست تسمية عشوائية؛ فحفر بئر بترول واحدة قد يكلف خمسة وعشرين مليون دولار في اليوم، بل إن مجرد دراسات علماء الجيولوجيا وبناء أجهزة الحفر يتكلف

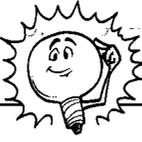
مبالغ طائلة، وكل ذلك قبل الحصول على أي عائد، وقد لا يكون هناك عائد إذا ثبت أن البئر فارغة. كل هذه أموال يمكن أن تستثمر، لكن العاملين في مجال البترول يطلقون على هذه المرحلة " الجزء المفضي إلى النهر "؛ لأنها قد تكون مرحلة عابثة، وما يُنق فيها من أرقام فلكية يستوجب من شركات البترول أن تستخدم إدارة المعرفة لكي تتيقن من أنها ستصل إلى البترول، لا إلى مجرد صخور، ولكي توفر من الوقت الذي تستغرقه عمليات التنقيب، إلى جانب أمور أخرى مهمة لا بد من مراعاتها؛ مثل: عوامل أمان العاملين في التنقيب، وأمان البيئة؛ ولذلك كانت شركات البترول هي العامل الأساسي الذي استوجب التفكير في إنشاء إدارة المعرفة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك: شركة بريتش بتروليام التي تعد من أنجح شركات البترول.

ففي عام 1994 قام مدير الشركة جون براون John Browne بإعادة تقسيم ممتلكات الشركة إلى اثنين وأربعين جزءاً، وذلك حتى يسمح للأعمال الصغيرة بأن تصبح أكثر كفاءة وإبداعاً؛ مما خلق مشكلةً أخرى متمثلةً في وجود أعمال كثيرة مستقلة في هذا المجال؛ مثل: تقدير مخزون البترول وحفر الآبار وبناء الأرصفة وغيرها من أعمال يؤديها كل العاملين في مجال البترول في أماكن متفرقة في العالم، غير أن عدم توافر تكنولوجيا المعلومات حال دون التواصل بين هؤلاء على نحو يتيح التشارك في تلك الأعمال ودمجها في المعرفة الكلية للشركة.

لذا قررت الشركة البدء في مشروع استمر ثمانية عشر شهراً بتكلفة ثلاثة عشر مليون دولار لتطوير " المجموعة العملية " باستخدام تقنية الاجتماع المرئي عبر الفيديو، وتم اختيار مجموعة من خمسة أشخاص ذوي خلفيات معرفية مختلفة لهذا الغرض، وقد تم إمداد أفراد تلك المجموعة بكل التقنيات التي يحتاجونها مثل: أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بذلك الإمكان، والوسائط المتعددة للبريد الإلكتروني، والبرامج الجماعية التي تمكن المجموعة من العمل معاً عبر الإنترنت والمساح الضوئي للمستندات، وقد أطلق على كل هذا اسم ( محطة العمل الجماعي )، كما تم تزويد هذه المجموعة أيضاً بالقنوات الفضائية التي يحتاجونها لتنفيذ الاجتماع المرئي .

### مشروع المجموعة العملية

بدأت شركة البترول - كما فعلت شركة الاستشارات - مشروعاً يحتوي على خمس مجموعات مختلفة، أما المجموعة الرئيسة، فقد قام أعضاؤها بتطوير اتفاقيات الأداء، وتضمنت أهدافهم تطوير اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف والعمل مع الآخرين للوصول إلى حلول للمشكلات، كما استعانت شركة بريتش بتروليام بمستشارين من الخارج لقياس النتائج وضمان الموضوعية في القياس، وقد ساعد هؤلاء المستشارون في وضع قائمة النتائج المتوقعة؛ كما قاموا بتتبع النتائج الفعلية خلال مراحل المشروع.



### هل تعلم؟

المجموعة العملية Virtual Team هي مجموعة من العاملين في أماكن مختلفة، وفي بعض الأحيان في أقسام مختلفة، ولكن عملهم يكون متزامناً، كما أنهم يمكنهم العمل معاً كمجموعة عن طريق التكنولوجيا الإلكترونية لتبادل المعلومات والمشاركة في المعرفة .

ومع مرور الوقت بدأ الجميع يتحمس للمشروع الذي استغرق تنفيذه عند بعضهم أياماً وعند آخرين أسابيع، وأياً كان الأمر؛ فقد تزايد استخدام المشروع، لكنه فشل عند إحدى المجموعات بسبب عدم التخطيط للميزانية، ولأنها لم تحسب الوقت الكافي للتدريب على استخدام التكنولوجيا، مع العلم بأن الوقت المحدد للتدريب لم يتعد العشرين بالمائة من الوقت الكلي، غير أن سائر المجموعات أدت أداءً حسناً في المجالات الآتية :

< تخفيض تكاليف السفر .

< تطوير الإنتاج .

< تحقيق أقل معدل لسوء التواصل .

< تقليل الدورة الزمنية .

< تكاليف مخفضة في المجلد وعلى جميع المستويات .



### خلفية مرجعية

إذا أردت أن تتعرف على عقلية مدير تنفيذي مؤمن بإدارة المعرفة، راجع الحوار الذي أجرته صحيفة هارفارد بيزنس ريفيو (عدد سبتمبر - أكتوبر، عام 1997) مع جون براون وعنوان هذا الحوار: "الكشف عن قدرة التعلم: حوار مع جون براون من شركة بريتش بتروليام".

وكما هو متوقع؛ فقد جذب هذا النجاح أنظار الإدارة، وعندئذ قامت الشركة بإنشاء إدارة المعرفة كفريق مهمات خاصة، وكان من أبرز أهداف هذا الفريق تحديد الفرص والاستراتيجيات الجديدة، وبذلك أصبح جون براون رئيساً للشركة، ولأنه مقتنع بمفهوم المؤسسة القابلة للتعلم أو المؤسسة التعليمية؛ فقد منح الشركة دعماً قيادياً هائلاً.

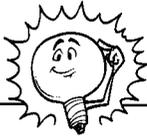
### عمل مؤسسة تعليمية في شركة بريتش بتروليام

لقد كان من مزايا الشركة إصرارها على توقيع عقود ذات أهداف واضحة ثم متابعتها، وصدد ذلك طرح فريق إدارة المعرفة سؤالاً مهماً في هذا المضمون هو: كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر في هذه العملية الخاصة باستخلاص النتائج من الأهداف؟ وكانت الإجابة: بالتعلم قبل العمل وخلال له وبعده؛ أي أن التعلم له ثلاث مراحل، الأولى: قبل البدء في العمل؛ إذ لا بد أولاً من أن تسأل عما إذا كان هناك من قام بعملية ماثلة من داخل أو خارج الشركة، فإذا كانت الإجابة نعم، فيجب عليك التعلم منه، وهناك وسائل عديدة لموظفي الشركة للوصول إلى ذلك الهدف؛ مثل: البحث في شبكة

المعلومات الداخلية والخارجية، أو توجيه التساؤل لمجتمعات الممارسة التي أطلقت عليها هذه الشركة تسمية "مجتمعات".

كما استحدثت الشركة أيضاً مفهوم مساعدة النظراء، وقد بين كل من كريس كوليسن Chris Collison وجيوف بارسل Geoff Parcell المقصود من هذا المفهوم في كتابهما "تعليم الطيران" فأشارا إلى أنه الاجتماع أو ورشة العمل التي يجتمع فيها أعضاء فرق العمل المختلفة لكي يقدموا الخبرات والرؤى والمعرفة للفريق الذي طلب العون.

والمرحلة الثانية من التعلم، تتم خلال ممارسة العمل وتعتمد على التوقف بعد عمل شيء معين للتعلم، ومن أجل هذا الهدف طورت الشركة ما يسمى بالتغذية الراجعة، وهو الأسلوب المستخدم في الجيش الأمريكي، ويعنى بالإجابة عن أربعة أسئلة:



### هل تعلم؟

مساعدة النظراء Pear Assist هو أسلوب ابتكرته الشركة من أجل الاستعانة بخبراء من الخارج، لمساعدة الفريق من أجل تحقيق هدف واضح وتلبية حاجة عملية ملحة.

١ . مالذي كان مفروضاً أن يحدث؟

٢ . ما الذي حدث بالفعل؟

٣ . ما الذي تم بصورة جيدة؟

٤ . ما الذي لم يتحقق على نحو جيد؟

وتكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء مستقبلاً.

أما المرحلة الثالثة؛ فتعني بما بعد العمل وتمثل في التركيز على المشروعات والأنشطة الأخرى التي حدثت خلال فترة أطول من الزمن والهدف من ذلك هو معرفة ما حدث من أجل الأداء الأفضل في المرات القادمة، وهذا الإجراء ليس سريعاً؛ لأن فحص مشروع بعد اكتماله يستغرق من الفريق المتابع للمشروع وقتاً أطول للوصول إلى توصيات. وبعقد مقارنة بين شركة هيوليت باكارد الاستشارية وشركة بريتش بتروليام نفق على أوجه تشابه عديدة بين تجربتي الشركتين:

« تكوين رؤية واستراتيجية.

« دعم قيادي قوي.

« الإصرار على تحقيق النتائج العملية.

« المتطلبات التي تستوجبها قيادة عملية واضحة.

« أدوات ومدخل متعددة.

« استخدام مجتمعات الممارسة.

« الاستعانة باستشاريين من الخارج إذا لزم الأمر.

« النظر إلى تكنولوجيا المعلومات بوصفها عاملاً أساسياً .

« التنفيذ على مدى عدة أعوام .

« جعل إدارة المعرفة جزءاً أساسياً من إنجاز العمل .

والفارق الوحيد بين الشركتين هو أن شركة الاستشارات بدأت بالرؤية والاستراتيجية، أما شركة البترول؛ فقد بدأت بمشروع الفريق العملي ثم انتقلت إلى الرؤية والاستراتيجية، لكن يبقى التساؤل، أيهما أفضل؟ لا فضل لإحدهما على الأخرى، وهذا هو ما سوف نتحدث عنه في الفصل التالي .

### إلمامة سريعة

« يستغرق برنامج إدارة المعرفة عدة سنوات .

« من المهم تكوين رؤية واستراتيجية .

« عليك بالتسويق الداخلي لبرنامجك .

« دعم القادة القوي مهم جداً .

« البرامج الجيدة تركز على نتائج الأعمال .

« من المفيد استخدام مداخل وأدوات متعددة .

## الجزء الثاني

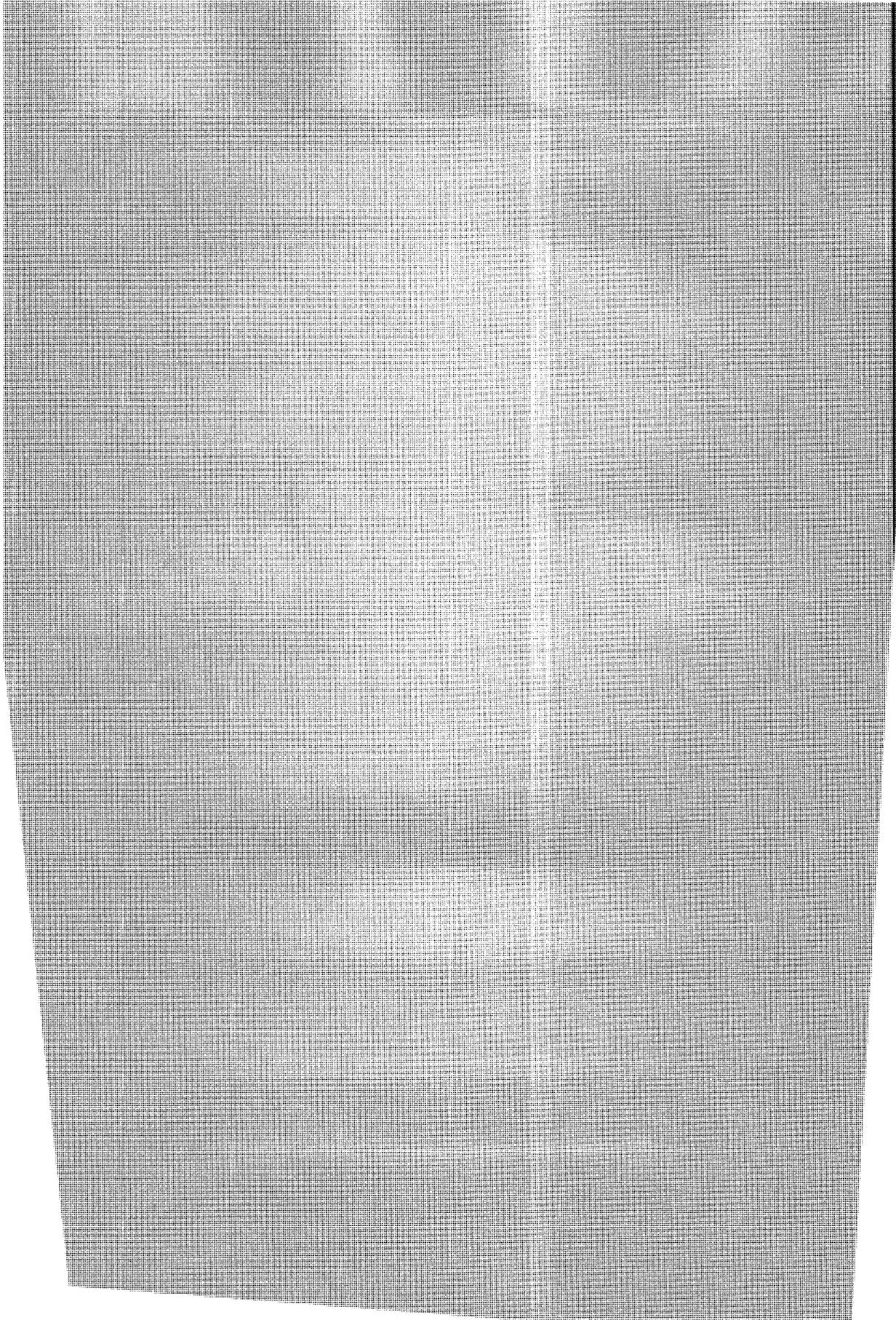
### نقطة البداية

في إحدى المرات حضرتُ مؤتمراً؛ حيث استمعت إلى أحدهم يروي تجربته مع بعض زملائه، حين قاموا بمحاولة جذب انتباه رؤسائهم إلى إدارة المعرفة وأهميتها للعمل، وسرعان ما نجحوا في مهمتهم، لتطلب منهم الإدارة البدء في التنفيذ، وحينئذ اكتشفوا أنهم لم يحددوا بعد استراتيجياتهم أو البنية الأساسية للمشروع .

إن ما سمعناه قد جذب أنظارنا إلى أهم جزئية؛ وهي التجهيز لمرحلة التنفيذ، فقد كانت نصيحته لنا أن نكون دائماً على أهبة الاستعداد .

لكن لابد لوضع الاستراتيجية من أن نولي بعض الأمور عنايةً خاصةً، وأن نقدم قدراً كبيراً من الإبداع، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الجزء من الكتاب، فضلاً عن كيفية البدء في مشروع التجربة، كما سنتناول بعض المداخل التي نحن في حاجة إليها .





## تطوير الاستراتيجية



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ الأسس الاستراتيجية لإدارة المعرفة الجيدة.
- ◀ دمج استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة .
- ◀ مميزات الراعي المنفذ للعمل.
- ◀ تطوير إدارة المعرفة داخل مؤسستك .
- ◀ الاختيار بين استراتيجية واحدة كبيرة ومشروعات متعددة .
- ◀ التركيز على العامل البشري .

إدارة المعرفة: إذا كنت قد اقتنعت بمفهوم إدارة المعرفة، وتريد أن تطبقه في مكان عملك، فأنت أمام خيارات عديدة ذات مضمون ويصعب المفاضلة بينها؛ وتخير إحداها. إن وضع استراتيجية لإدارة المعرفة لمهمة صعبة؛ حيث تستوجب اتخاذ قرارات عديدة وطرح أسئلة كثيرة يصعب الإجابة عنها، وهو الأمر الذي يتطلب منك القدرة على الإبداع، وأن تحسن الحكم على الأمور، ومادام المجال جديداً، فلا بد من الاستعداد له. غير أنه يوجد خطوط عامة وإرشادية يمكنك اتباعها لتصل إلى الهدف. وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن الخطوات الأولى لوضع استراتيجية إدارة المعرفة.

### الأسس الاستراتيجية لإدارة المعرفة الجيدة

من شأن الاستراتيجية الجيدة أن تمدك بخطة التحرك المناسبة للوصول إلى الهدف في الوقت المناسب، كما أنها تدلك على الاستثمارات المطلوبة في أماكنها الملائمة، ومن أجل ذلك لا بد من الأخذ



### هل تعلم؟

الثقافة المؤسسية Corporate Culture: هي الافتراضات غير المعلن عنها التي تحكم السلوكيات اليومية للموظفين في المؤسسة؛ إنها تمثل ما نؤديه من أفعال والدوافع وراء تلك الأفعال، إنها كاللغز الذي يصعب الوصول إلى حل له.



### تحذير

من أهم أسرار إدارة المعرفة صعوبة تحديد الاستراتيجية المثلى لأية مؤسسة، ولذلك لا ترهق تفكيرك كثيراً في محاولة إيجاد مثل هذه الاستراتيجية، بل يكفي أن تصنع استراتيجية جيدة مضمونة النتائج، ثم بعد ذلك يتوالى تطورها مع مضي الوقت ومع تزايد تعلمك وتقدم عملك، فلا تضع نفسك في إطار مغلق بغية تحقيق المثالية من البداية.

بالأسباب متمثلة فيما يلي :

- < دعم البنية الأساسية لإدارة المعرفة بالعامل البشري المناسب.
- < توسيع البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.
- < وصف الثقافة المؤسسية.
- < تطوير مداخل متخصصة لتنفيذ الاستراتيجية مثل: التعلم قبل المشروع، وأثناءه، وبعده (وهو ما دُكر في الفصل الثالث).
- < تنظيم الإجراءات.

عند التفكير في وضع استراتيجية يجب تذكُّر أن لكل مقام مقالاً؛ أي أن الاستراتيجية المثالية لإحدى المؤسسات قد تكون غير ملائمة على الإطلاق لمؤسسة أخرى، أي أنك يجب أن تتيح لمؤسستك استراتيجية ثلاثتها وخاصة بها .

وضع استراتيجية خاصة لمؤسستك: من أجل الوصول إلى أفضل استراتيجية لمؤسستك؛ عليك الإجابة على الأسئلة التالية :

< ما طبيعة الأعمال التي تؤديها ؟

< ما رؤيتك ؟

< ما أهدافك ؟

< كيف تخطط لتنفيذ هذه الأهداف ؟

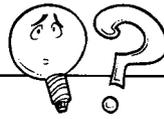
< ما البيئة العملية الحالية لمؤسستك ؟

< ما صناعتك ؟ وما الذي يؤثر فيها ؟ وما البيئة الملائمة لصناعتك؟

من شأن استراتيجية إدارة المعرفة أن تساعد المؤسسة في الوصول إلى استراتيجية عامة متكاملة الأهداف، ولذلك يجب تأصيل استراتيجية إدارة المعرفة قبل استراتيجية المؤسسة. لكن بما قد يثير الدهشة أن الحوار الذي تديره إدارة المعرفة قد تُكتشف معه ضرورة تغيير استراتيجية المؤسسة بأكملها، بسبب ما قد تتسم به من تقصير غير ظاهر، أو عدم توظيف بعض الإمكانيات المناسبة فيها، الأمر الذي يتطلب إعادة تشكيل الاستراتيجية وتقديم رؤية جديدة للمؤسسة .

فتطوير الإمكانيات الجديدة من خلال إدارة المعرفة من شأنه أن يغير من موازين المؤسسة، ويدعو إلى تغيير الاستراتيجية، وهو ما حدث بالفعل في شركة ماكنزي للاستشارات الإدارية عندما أوصى مجتمع الممارسة باتجاه استراتيجي جديد لهذه الشركة. وهذه الاستراتيجية المناسبة أنت في حاجة إليها، وإن كنت تعمل في وحدة إدارية من وحدات المؤسسة أو مجرد قسم صغير. ففي شركة هيوليت باكارد الاستشارية كان الابتكار هو المحرك الأساسي في الشركة، وهو ما دعم استراتيجية إدارة المعرفة بها التي تدعم بدورها أهداف الشركة كلها .

إن عليك أن تتحاور مع المعنيين في مؤسستك حول الأهداف والاستراتيجية، وأن تبحث في عمل الإدارات والوحدات المختلفة بها، مع مناقشة الخطط المستقبلية وأبرز العوامل التي تؤثر في تلك الأهداف وتحديد الهدف الأكبر الذي تريد الوصول إليه تحديداً واضحاً .



### نصائح عملية

- حدد الكاتبان مايكل تريسي Michael Tracey وفريد ويرزما Fred Wiersma ثلاث طرق لوصف أغلب الاستراتيجيات المؤسسية وأطلقا عليها اسم " أنظمة السوق " ، وهي :
  - ◀ التميز التشغيلي : ويعطي أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها داخلياً عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، وهو ما طبق في شركة شيفرون التي اعتمدت استراتيجيتها على تخفيض تكاليف التشغيل .
  - ◀ الحميمة مع العملاء : وتعني توصيل الخدمات والمنتجات التي يطلبها العميل بالضبط، ومثال ذلك : شركة إيربورن إكسبريس .
  - ◀ اعتماد سيادة المنتج على الابتكار : فالأفضل والأحدث هو الذي يسود السوق .
- من كتاب "نظام محتركي السوق: اختر عميلك، وركز نطاق عملك، مع الوفاء بمتطلبات سوقك" المنشور عام 1995 لكل من أديسون و ويسلي Addison-Wesley: يذكران أن المؤسسة ذات الأداء العالي تركز على شيء واحد. وبعد ، فهنا يأتي دورك لتحديد المعرفة المطلوبة للنظام الذي تتبعه مؤسستك .

### دمج استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة

سد أية ثغرات قد تؤدي إلى منع المؤسسة من الوصول إلى استراتيجيتها أو إلى أهداف إدارة المعرفة بها وبحث عن مواطن الضعف ( قد يبدو ذلك غريباً؛ لكنه لا يختلف كثيراً عن غرابة مفهوم إدارة المعرفة الذي واجهته في أول الأمر). على أية حال؛ فإن البحث عن المنغصات أو المشكلات المؤسسية هو بداية إحراز التقدم، وهو الذي يتيح الفرصة لتناول الأفكار الفعالة المنتجة والمؤدية إلى الفوز الكبير للمؤسسة ولمفهوم إدارة المعرفة .

وبالمثل، فالمواقف المصيرية في أية مؤسسة هي بمثابة رصيف بترول يحترق؛ وهو ما يقتضي التغيير



### خلفية مرجعية

وقع انفجار وشب حريق على أحد أرصفة البترول في بحر الشمال عام 1988 واستيقظ أحد الملاحظين على أصوات الانفجار وأجراس الإنذار، وخوفًا من الحريق وانهار الرصيف؛ قفز إلى مياه البحر التي كانت شديدة البرودة لدرجة كادت تقتله في خلال عشرين دقيقة، لكنه مثلما قال فيما بعد: وجد نفسه أمام أحد احتمالين إما أن يقفز في الماء وإما أن يُشوى في الحريق.

لأن عدم التغيير أمر غير مطروح كخيار بديل. وهنا تمثل الصعوبة؛ إنها فرصة لصنع شيء جديد أكثر منها لترسيخ شيء معين موجود بالفعل، وإليك بعض الاقتراحات لذلك :

- < التهديد لخط أعمال أو مشروع جديد.
- < عمل تغيير لفتح سوق جديدة.
- < إعادة هيكلة وحدة بالمؤسسة.
- < وضع برنامج آخر كبير.
- < بناء مصنع جديد.
- < الاندماج، أو الدخول في مشروع مشترك.
- < تغيير كبير في الوظائف القيادية مثل: تغيير المدير التنفيذي.

أيًا كانت المقترحات فهي تعطيك الفرصة لاستخدام المعرفة من أجل التغيير، وهذا هو ما قامت به شركة هيوليت باكارد الاستشارية عندما توسعت في قدرات ممارسات خبرائها في شمال أمريكا. وهناك طريقة أخرى للنظر في نقطة البداية، وهي تقييم المعرفة في مؤسستك والبحث عن نقاط الضعف بها، وهذا هو ما فعلته هيوليت باكارد عندما استعانت بالمستشارين الخارجيين والعملاء، بالإضافة إلى الاستعانة بالممولين لأنهم يعرفون ثغرات المعرفة التي يصادفونها على الدوام. اسأل كلاً من العميل والممول عن انطباعهما عن العمل مع المؤسسة، هل يحصلان على المعرفة التي تتطلبها مشاركتهم المؤثرة مع المؤسسة؟ هل يتيسر لهما الوصول إلى الموظفين والمعلومات وقت احتياجهما لهم؟

ومثال ذلك ما سمعته ذات مرة من أحد العملاء عن مؤسستنا؛ حيث كان يراها كالصندوق المقسم إلى أجزاء، فهو لا يعرف في أي جزء يبحث عما يريد، وهنا يبرز دور خرائط المعرفة التي تساعد على سبر أغوار المعرفة المهمة بثغراتها المتعددة، كما أنها تساعد على بناء قاعدة سليمة والتعريف بكل مما يلي :

- < المعلومات الموجودة في المؤسسة .
- < كيفية الوصول إليها.
- < تحديد الخبراء في المؤسسة، وكيفية الاتصال بهم.
- < مكنم الخبرة الجيدة خارج المؤسسة.

« كيفية الوصول إلى تلك الخبرة .

« تحديد أفضل مصادر المعلومات داخلياً و خارجياً .

وفور قيامك بعمل خريطة للمعرفة عليك باستيعاب الآتي :

« الأعمال الملحة التي يجب أن تقوم بها الوحدة .

« القرارات التي يجب على العاملين في هذه الوحدة اتخاذها للقيام بالعمل .

« المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ هذه القرارات وللقيام بالعمل؛ هذه المعلومات قد تكون ظاهرةً ومدونةً بأشكال متعددة أو قد تكون ضمنيةً ومصدرها أناس آخرون .

إن الاعتماد على رسم خريطة للمعرفة قد ساعد شركة هيوليت باكارد الاستشارية على التركيز على المعرفة المهمة وعلى حسن إدارة تلك المعرفة .

### مميزات الراعي المنفذ للعمل

تتطلب المبادرة بتنفيذ إدارة المعرفة العديد من المصادر، ومنها مصادر التمويل . والسؤال المهم هو من أين تأتي بهذه المصادر؟ ومن يدفع ثمنها؟ فمن يدفع رواتب العاملين بها؟ فقد لا تكون - في الأغلب - في الموقع المناسب لتمويل هؤلاء الموظفين، ولهذا يجب أن نجد راعياً لهذه العملية . ولا يقوم الراعي بعملية التمويل فحسب، بل يفتح الأبواب لك ويسر لك التعرف على مديرين آخرين يصعب عليك وحدك الالتقاء بهم لضيق وقتهم، كما يملك الراعي القدرة على الإقناع التي تمكنه من الدفاع عن أهداف إدارة المعرفة في أي اجتماع عالي المستوى . ولأن الراعي لديه اتصالات على مستوى عالٍ؛ كما أنه معنيّ بشؤون المؤسسة فهو يستطيع :

« قيادتك نحو استراتيجية الاتصالات .

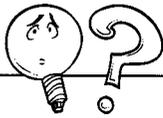
« إمدادك بفهم أفضل للصورة بأكملها .

« يسهل محاولاتك للحصول على التمويل .

« يساعدك في رسم خطتك العامة .

« يشجعك ويشعرك بأهمية ما تفعل .

لكن الحصول على راعٍ ليس بالعملية السهلة، أنا شخصياً كنت محظوظاً لأنني وجدت الراعي الذي تطوع واتصل بي، فاستطعت أنا و شريكى الاستفادة من هذا الحظ، فقدمنا هذا الراعي إلى الشركة، ومن ثم استطعنا الحديث عن إدارة المعرفة مع المدير التنفيذي



### نصائح عملية

إن البحث عن المعرفة داخلياً وخارجياً قد يجلب لك المشكلات؛ لأن المؤسسات تختلف في تقديرها لأهمية المعرفة الداخلية أو الخارجية . فبعضها يرفض المعرفة الخارجية وبعضها الآخر لا يقدر إلا المعرفة الخارجية، في حين نجد منها من يتقبل المعرفتين معاً، وعليك أن تهتماً لملاقاة أي من هذه الأنماط؛ فتعرقل مسيرتك، فعليك البحث عن المعرفة داخلياً وخارجياً .

ومجلس الإدارة. وقد كان هذا الراعي على علم بإدارة المعرفة، لكنه لم يكن على صلة بأي من العاملين في مدينتنا لأنه كان جديداً على المدينة. وقد كان بمثابة نقلة كبيرة لنا؛ إذ فتحت لنا جميع الأبواب المغلقة؛ حيث ساعدنا على التعرف على الرئيس الذي يعمل معه المدير التنفيذي بالشركة؛ وقد وعدنا بأن يبذل قصارى جهده ليقنع المدير التنفيذي بنا.



### نصائح عملية

ابدأ كلما استطعت بالأقوى، مثلما فعلت شركة هويليت باكارد الاستشارية حين استعانت بمشروع ساب في وحدة صغيرة في الشركة ثم توسعت به عبر شمال أمريكا.

على الرغم من إدراك كثيرين لقيمة إدارة المعرفة ودورها في نجاح مؤسساتهم، فقد تجد من لا يدرك تلك القيمة ويصر على تحديد الاختصاصات والعائد النفعي والمادي لاستثماراتهم، لكن تحديد الأرقام والفوائد في كثير من الأحيان لا يكون كافياً لإدراكهم تلك القيمة، من هنا فإن الخبراء في مجال إدارة المعرفة يدركون أهمية اغتنام الفرص وعدم إهدار الوقت سدى.



### تحذير

هناك من يعتقد أن الراعي المثالي هو المدير التنفيذي، وقد يكون ذلك صحيحاً وقد لا يكون. فالمدير التنفيذي ربما لا تتوافر فيه المواصفات التي تؤهله لكي يقود حركة التغيير، وربما لا يمثل اختياره الخيار الأمثل من حيث الثقافة العامة في المؤسسة، لكن الخطأ الشائع الذي يقع فيه بعضهم هو الاعتقاد بأن استخدام المدير التنفيذي سيجعل كل شيء يتحقق بطريقة سحرية، فعلى الرغم من الدعم الذي يوفره المدير التنفيذي؛ فإنه من الخطأ الاستعانة به.

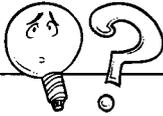
وهذا هو الدرس الذي تعلمته، لقد تعلمت أن أكون واقعياً، ولا أذهب بعيداً لكي لا أهدر كثيراً من العقل والوقت وأنا أتعامل مع عقل متحجر، كما لا بد للراعي أن يكون مقتنعاً بإدارة المعرفة، لأنه لا بديل عن ذلك.

كما يجب أن تبحث عن راع يحترمه أقرانه، ولا تتعاون مع راعٍ دون المستوى فأنت بحاجة إلى من يقوم بالمهام الصعبة؛ ويصل سريعاً إلى النتائج المرجوة، كما أنك بحاجة إلى شخص مبدع ذي مكانة متقدمة على غيره؛ تماماً كمن يبحث عن عروس يرضى عنها الأهل جميعهم، فلا بد إذن من البحث عن الشخص الملائم.

### تطوير إدارة المعرفة داخل مؤسستك

دعونا نواجه الحقيقة، فمصطلح إدارة المعرفة، ليس

جذاباً في حد ذاته، فهو لا يصلح مثلاً شعاراً لأية حملة دعائية لشركة لإعلانات، كما أنه لا يوضح المفهوم المراد منه، بل لا بد أن تشرحه بكلمات أخرى حتى يبدو ذا معنى لمؤسستك. إن أفضل الطرق لتعريف الآخرين بمفهوم إدارة المعرفة أن يتم ذلك في صورة حوار معهم، حتى تصلوا معاً إلى تعريف مشترك، بدلاً من إعطائهم تعريفاً غمطياً قد يستنفد وقتاً طويلاً بدون أن يفهموا احتياجات المؤسسة، وهنا تذكر ما أشرنا إليه من قبل من القدرة على شرح موضوع بأكمله في دقائق، وهذا ما



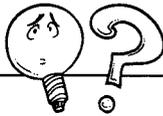
### نصائح عملية

قد تجد من يطلب منك نبذة مختصرة عن إدارة المعرفة، ولهذا قامت زيروكس بتجميع كتيب صغير عن إدارة المعرفة وعن أسس المشاركة في المعرفة؛ وكذلك بعض مداخل زيروكس. وهنا أنصح كذلك بقراءة كتاب صغير بعنوان "إدارة المعرفة: مرشدك إلى أفضل طرق الممارسة" الذي أصدره المركز الأمريكي للإنتاج والقياس ضمن سلسلة "جواز السفر إلى النجاح".



### تحذير

يعود بنا ذلك إلى مفهوم الرؤية المشتركة في كتاب "النظام الخامس".



### نصائح عملية

وهنا نقصد الكيفية التي يمكن بها دمج أداء الخدمات مع تطوير الرؤية المعرفية؛ وهي طريقة أشبه بعملية الإنتاج للأفلام، وهو ما نجده عند شركات سانت بول للتأمين التي تركت فيمن حولها تأثيراً كبيراً، حيث تساعدهم على التفكير والتحاور حول المعرفة وإدارتها؛ ومن ثم فقد شكلت عاملاً أساسياً ساهم في فهم إدارة المعرفة فهماً واضحاً.

عليك إنجازه حين تحاور غيرك بشأن التعريف بإدارة المعرفة، مع ذكر الخطوات الواجب اتخاذها من أجل تحقيق الهدف، كما أن عليك التركيز على الفوائد التي سوف تجنيها المؤسسة من إدارة المعرفة، وما سوف توفره من يسر وراحة للمؤسسة.

فسواء أكنت عضواً في فريق لإدارة المعرفة أم قائداً لهذا الفريق، فإن مهمتك لا تنحصر في إعطاء تعريف وافٍ لها إنما تتجاوز ذلك إلى المساعدة على الفهم العام في المؤسسة لإدارة المعرفة والمكاسب التي تتحقق من ورائها.

## الاختيار بين استراتيجية واحدة كبيرة ومشروعات متعددة

هل تود استخدام استراتيجية موحدة لمؤسستك يكون لها التأثير في عمليات عدة؟ إن شركة هيوليت باكارد الاستثنائية اختارت توظيف الاستراتيجية الكبيرة باستخدام مجتمعات الممارسة والنظرة السريعة المتكاملة للمشروعات، وكذلك شركة بريتش بتروليام، حيث استخدمت أسلوب التعلم قبل تنفيذ المشروعات، وأثناءها وبعدها، والشركتان تعمدتا نقل الطريقة التي تعمل بها المؤسسة بأكملها، بحيث تؤثر في كل أعمالها ومشروعاتها. لكن العمل بمفهوم الاستراتيجية الكبيرة عمل صعب؛ حيث يعتمد على النظرة الموسعة والتنفيذ الضخم، مما يؤدي إلى القلق بشأن أمور عدة، ومع ذلك؛ فإنه بلاشك يحقق عائداً كبيراً. أما الاختيار الثاني فهو تنفيذ عدد أكبر من المشروعات الصغيرة في مناطق متعددة، ومثل هذه المشروعات أسهل في الإدارة وأيسر من حيث إمكان التركيز عليها. إن هذا هو ما فعلته شركة الاستشارات عند تناولها المدخل خريطة المعرفة، فقد تبين لها أنها الأنسب لمجموعات الحلول

فقط، وليس لكل الشركة؛ وما زال هذا المدخل يؤدي أفضل النتائج ويترك أكبر الأثر على الرغم من عدم تطبيقه في جميع أنحاء الشركة مثل باقي المداخل؛ من هنا فإن اختيار أحد الخيارين يعتمد على استراتيجية المؤسسة وما قد تجده من ثغرات؛ فإذا كان العائد كبيراً، فكلتا الطريقتين تصلح .

## التركيز على العامل البشري

مع بداية العمل بإدارة المعرفة كانت كل المجهودات مركزة على "الإمساك" بالمعرفة، ولذلك فقد تم تصميم قواعد البيانات التي تحتوي على كميات هائلة من البيانات والمعلومات، ولما كانت الحاجة ملحةً إلى البحث باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ فقد اعتلت تلك التكنولوجيا عرش البحث متقدمةً على سائر جوانب الموضوع.

هنا ذكر لي أحد الزملاء قصة عن شركة كبيرة مرموقة، صممت واحدة من أفضل قواعد البيانات وأنفقت الملايين من الأموال، حتى حصلت بالفعل على قواعد بيانات عظيمة ذات محتوى رائع؛ ويسهل على الجميع الوصول إليه، ومع هذا لم يستخدمها أحد؛ وذلك لأنهم لم يأخذوا في الحسبان مستخدمي هذه البيانات، وطبيعة المعرفة التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها، كما لم يتساءلوا عن القيمة التي يتوقعها العميل.

لقد شاع في الشركات الوله بالمعلومات الظاهرة فقط، وهي ليست ظاهرة سيئةً. فتكرار التجارب والنماذج الناجحة حول العالم؛ قد يكون له آثاره الناجحة أيضاً، وإذا كانت مؤسستك تعتمد في عملها على المعلومات الظاهرة؛ فلا مانع من أن تقوم بتدوينها على الفور لتجعلها في متناول الجميع.

إن الفكرة الأساسية هنا هي استخدام المعرفة الظاهرة وإعادة استخدامها إذا كان ذلك مطلوباً لعمل مؤسستك، ويتطلب ذلك استثمارات ضخمةً في تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة الظاهرة وتبويبها وتوزيعها، كما يتطلب العمل من أجل ضمان جودة هذه المعلومات، وذلك لحيويتها لك، كما يجب أن تأخذ في الحسبان عمليات النشر من كتابة ومراجعة مع الحفاظ على المحتوى، فعملك هذا أشبه بالحفاظ على الكتب في المكتبة وترميمها .

ولذلك عليك التفكير جيداً في الأمر، هذا ما أوضحته دورثي ليونارد بارتون Dorothy Leonard-Barton في كتابها " يبايع المعرفة " ( 1998 )؛ لأنها تعتقد أن ثمانين بالمائة من معرفة أية مؤسسة هي معرفة ضمنية غير مكتوبة، وغير قابلة للتدوين، وكأنها حيوان بري يرفض القضبان الحديدية للقفص، وهذا هو اعتقادي أيضاً. في المقابل توجد استراتيجية الربط بين المعرفة الضمنية عن طريق الأشخاص؛ ومن هنا يمكنك ملاحظة ما يعرف بالشبكات ومجتمعات الممارسة، وقسم دليل الهاتف الخاص بالأعمال، إن المدخل الرئيس إلى ذلك هو عملية الاتصال أو التواصل.



### نصائح عملية

قام الباحثون الثلاثة هانسن وتوهريا وتيرني Hansen, Nohria and Tierney بشرح نتائج بحثهم في عدد هارفارد بيزنس ريفيو الصادر في مارس-أبريل 1999 في مقال بعنوان " ما استراتيجيتك لإدارة المعرفة؟" في هذا المقال تناول الأساتذة الثلاثة إحدى المناقشات التي دارت في أحد مجتمعات المعرفة، ومازال هذا النقاش دائراً حتى الآن.

والقيام بعملية الاتصال هذه يستلزم منك استخدام تكنولوجيا المعلومات أيضاً، فالهدف هو تيسير عملية التبادل من خلال تكنولوجيا المعلومات وعقد الاجتماعات عن طريق الفيديو. إذن فالخياران المطروحان لا يمثلان مشكلةً عسيرة؛ لأن استخدام المعرفة الظاهرة المكتوبة يستدعي بدوره الاتصال بين الأفراد، كما أن البرنامج الذي يستند على التواصل بين الأفراد يحتاج أيضاً إلى تبادل المعرفة الظاهرة المدونة.

وفي دراسة مستفيضة قام بها الأساتذة مورتن هانسن ونيتين نوهريا وتوماس تيرني عام 1990 اكتشفوا أن معظم المؤسسات تدمج بين الأسلوبين؛ فإذا كان التركيز

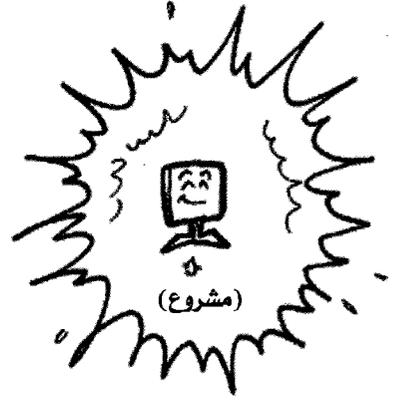
على المعرفة الظاهرة؛ فإنها قد تستخدم إلى جانبها المعرفة الضمنية بنسبة عشرين بالمائة، وإن اعتمدت على المعرفة الضمنية؛ فقد تستخدم إلى جانبها النوع الآخر. إذن فالأمر يرجع إلى المؤسسة وتقديرها بشأن ما تحتاجه في هذا الأمر.

### المهمة سريعة

- ◀ الاستراتيجية الجيدة لإدارة المعرفة هي خطة توضح ما يجب عمله وما يجب إنجازه، ولا بد أن تكون متصلة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، مع إعطائها إطاراً زمنياً مناسباً .
- ◀ الراعي المنفذ من أهم عوامل النجاح لبرنامج إدارة المعرفة .
- ◀ يجب توضيح ماذا تعني إدارة المعرفة بالنسبة لمؤسستك .
- ◀ يجب تطوير الرؤية الشاملة لإدارة المعرفة .
- ◀ عند وضع الاستراتيجية؛ لا بد من التعرف أولاً على حاجة المؤسسة، هل تحتاج إلى استراتيجية كبيرة تشمل المؤسسة بأكملها أم التركيز على مناطق صغيرة .
- ◀ يجب أيضاً العناية بالاختيار بين المعرفة الظاهرة أو الضمنية لأن اختيار الظاهرة يعني التدوين؛ أما الضمنية؛ فتحتاج إلى التواصل بين الآخرين .



## المشروع الصغير



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ فوائد مشروع إدارة المعرفة .
- ◀ البداية بمشروعات صغيرة .
- ◀ خطوات المشروع الناجح .
- ◀ دمج الإدارة مع المستخدمين النهائيين .

مع نهاية اليوم الأول من المؤتمر بدأت كلمة "المشروع" تنتشر بين رواده والمتحمسين لمفهوم إدارة المعرفة، مع الحذر في استخدامها خوفاً من المخاطرة بتنفيذ مشروع واحد ينسحب على المؤسسة بأكملها؛ فهؤلاء يفضلون في البداية المشروعات المحددة مع مراقبتها وبحث تطورها جيداً والأخطاء التي ارتكبت بها والنتائج الناجمة عنها، مهما كانت صغيرة. واختيارهم هذا يرجع إلى ذكائهم.

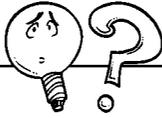
### فوائد مشروع إدارة المعرفة

مثلما يعكف الباحثون وخبراء التطوير على دراسة تطوير المنتجات، يعكف منشئو إدارة المعرفة على تطوير نموذج لإدارة المعرفة، ويستخدم هذا النموذج في عملية تطوير المنتج لإثبات قيمته وجدارته بالاهتمام. فالنموذج بمثابة العينة التي تتفحصها وتفكر بشأنها، شيء له كيان، وليس مجرد كتابات ورقية. كما تعد إدارة المعرفة شيئاً مبتكراً، ومن ثم فلا بد من التفكير في مشروع إدارة المعرفة بوصفه نموذجاً لمنتج مستقبلي، كما أن على مسئول المعرفة أن يتذكر أنه صاحب عمل مخاطر ولا بد له من تمويل لمشروعه. ليس من الضروري أن يكون التمويل كبيراً؛ حيث يعتمد ذلك على قدرة المؤسسة



### هل تعلم؟

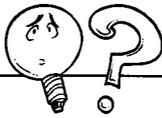
عادةً يكون النموذج لأي منتج شيئاً ملموساً يوضح فكرة المنتج ومدى قبوله، سواء أكان هذا النموذج يعمل أم لا يعمل.



### نصائح عملية

على الرغم من اختلاف عدد الخطوات التي تتطلبها أية عملية تطوير جديدة؛ فإنها عادةً تتكون من:

- < بحث الفكرة .
- < عمل حالة بحث عملية .
- < التطوير المبدي .
- < الاختبار والصلاحية .
- < الإنتاج الكامل واختراق السوق .



### نصائح عملية

كتب كل من تشاك سيلبي Chuck Seely وبيبل ديترريك Bill Dietrick سلسلةً من المقالات في مجلة "نوليدج مانجمنت ريفيو" عن عمل استراتيجية لإدارة المعرفة حيث أشارا إلى أنه إذا تعدت إيرادات المشروع المبدي المليون دولار؛ فإنه بذلك يعد مشروعاً ناجحاً، وحينذاك يجب تطوير مقاييس نجاحه الجيدة. لا شك أن هناك حاجةً إلى تلك المقاييس حتى يمكن الترويج لفوائد تلك الجهود العملية، وبعدها يمكن التوسع في التمويل.

على التمويل الذي يتأثر بدوره بالتوقيت لأن هناك بعض الأوقات التي لا تكون فيها المؤسسة قادرة على التمويل الضخم للمشروع.

وفي الواقع لا توجد مؤسسة لديها موارد كافية، كما لا تقتصر هذه الموارد على الأموال. فهناك أيضاً الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات. كما أنه يجب إعطاء مهلة من الوقت للوصول إلى النتائج، مع الأخذ في الحسبان أن كل ما ننجزه إنما هو شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل في المؤسسة.

لما كانت أية مؤسسة تحصل على تمويلها من مكان آخر ولأن المركز الأمريكي للإنتاج والجودة قد اكتشف أن الجهود المبذوبة لأية شركة تتكلف أكثر من مليون دولار. فإن طلب مثل هذا المبلغ بدون ضمانات للنجاح المنتظر من هذه الجهود ضرب من المبالغة. ولذلك لا بد من التجربة على نطاق ضيق أولاً؛ لأن أية مؤسسة لن تخاطر بتمويل كبير وستفضل الحصول على البرهان على النجاح أولاً؛ ولذلك نجد ملاهي لاس فيجاس تجمع البيانات وتحللها قبل اتخاذ أي قرار. هذا يساعدك أيضاً على التأكد مما تفعله لأنك بالطبع لن تتحمل الفشل الذي سيؤدي إلى حرمانك من التجربة مرةً أخرى.

هناك موضوع آخر غاية في الأهمية هو اجتذاب الإدارة العليا وكسبها؛ لأنه كلما كبر حجم الابتكار الذي تقدمه وزاد عدد المتأثرين به؛ أصبحت في حاجة إلى دعم قيادي كبير، ومن ثم فأنت في حاجة إلى دعم المدير التنفيذي وكل مرؤوسيه، حتى تصل إلى الجليل الوسط في الإدارة، ولتصل إلى ذلك يجب أن يكون لديك البرهان الكافي على النجاح، ومع ذلك فإن الموضوع كله يعتمد على مؤسستك وثقافتها وحالة

الميزانية بها ، لكن عليك أن تعمل اللازم لكي تثبت النجاح وتحصل على المصادقية، وهناك بعض المؤسسات التي تفضل الإثبات عن طريق المشروع وبعضها الآخر يفضل تقديم المفهوم وشرحه . وعادةً يكون المشروع أكثر عمليةً من الشرح مهما كانت قدراتك الإقناعية . فمن خلال المشروع تستطيع الحصول على موافقة الإدارة، وهذا أيسر لك لوجود عقبات كثيرة تواجه عملية التمهيد لمدخل إدارة المعرفة، ومن ثم لا بد من البدء بمشروع صغير ثم التوسع على مستوى المؤسسة، لأنك حتماً لن تتحمل الفشل وضياح الفرصة منك .

### البداية بمشروعات صغيرة

المفهوم الكلاسيكي للنموذج ينص على أن مثل هذا النموذج ليس بالضرورة أن يكون عاملاً . لكن في مجال إدارة المعرفة يجب أن يكون النموذج عاملاً، بل لا بد أن يكون مبتكراً و دالاً على النجاح في أيٍّ من تلك المجال: تخفيض التكاليف أو تطوير الإنتاج أو زيادة المبيعات أو زيادة الأرباح أو الدمج بين تلك المجالات كلها أو بعضها، إن ذلك سيوضح - بلاشك - فاعلية النموذج ويؤدي إلى الثقة به، وبهذا تضمن الحصول على برنامج إدارة معرفة خاص بك تستطيع أن تصل به إلى النجاح، ثم تستطيع بعد ذلك أن تنتقل إلى الخطوات التالية :

أداء الواجب : أد واجبك قبل أن تنفذ النموذج الخاص بك، في الماضي لم تكن هناك أية علامات إرشادية لهذا الموضوع الجديد . أما الآن فهناك الصحف والكتب ومواقع الإنترنت والدراسات، بل مؤسسات بأكملها مكرسة لإدارة المعرفة، فعليك الاطلاع على تلك المصادر والتعلم منها .

### تحديد الصورة النهائية للمشروع

عليك تحديد المواصفات الإنتاجية لمشروعك كالاتي :

- « وصف الشيء الذي ستقوم بتسليمه كمنتج نهائي للمشروع مع التأكد من تحديد مواصفات معينة .
- « شرح الفوائد للمجموعة العاملة في المشروع وللمؤسسة كلها .
- « عمل قائمة واضحة للأهداف .
- « ترتيب تلك الأهداف حسب الأهمية .
- « تحديد احتياجات المشروع من التدريب ودعم تكنولوجيا المعلومات والتمويل والعمالة .
- « النظر إلى التغيير في طريقة العمل مع الأخذ في



### تحذير

لا تقتصر في أداء واجبك على المصادر المكتوبة لأن معظم خبرات إدارة المعرفة وممارستها مازالت غير مدونة . إن الممارسين لعملية إدارة المعرفة يتميزون بالعطاء والتضحية في إمداد الآخرين بالعون، ولكن عليك إدراك أن هؤلاء الممارسين يكونون في العادة مشغولين؛ ومع ذلك لا تتردد في أن تسأل عما تريد إن احتجت للمساعدة . ففي البداية ستجد نفسك تأخذ أكثر مما تعطي، لكن حاول على قدر استطاعتك أن تتبادل المعلومات معهم ( تأخذ وتعطي) .

الحسبان أساليب المكافأة ولفت النظر؛ وكذلك التواصل .

< تحديد الخط الزمني .

## مشاركة المستخدم النهائي



### نصائح عملية

تتطلب إدارة مشروع رائد مهارات إدارية، فإذا لم تتوفر لديك هذه المهارات؛ استعن بأخر يتقنها؛ لأن الإدارة الجيدة للمشروع تمثل أحد عوامل نجاحه الأساسية .

يجب التأكد من مشاركة العاملين بالمشروع . فهؤلاء العاملون يمثلون المستخدم الدائم والنهائي للمشروع، ومن ثم لا بد أن يشاركوا في التخطيط له؛ لأنهم يعرفون مجريات الأمور أكثر من غيرهم، فيستطيعون تقدير الفرص المؤكدة وحساب نتائج أي عمل، كما يمكنهم إبراز أخطاء التنفيذ التي قد تقضي على المشروع، وتحديد العقبات وكيفية تخطيها .

كما أنك في حاجة إلى التزام هؤلاء العاملين لتضمن نجاح المشروع، ولكي تضمن هذا النجاح؛ اجعلهم مشاركين بكل الخطوات لأن الطبيعة البشرية تقتضي المشاركة بوصفها أهم عوامل الالتزام، فاجعلهم يشعرون بأنهم يملكون جزءاً من هذا المشروع .



### تحذير

يجب أن تجعل كل المستخدمين للمشروع مشاركين في مجرياته، ذلك لأنه ربما يسيء الشخص غير المشارك إلى المشروع ويعرقله . ومن الأمثلة على ذلك في كتاب "صحة جيدة" لكل من لاري برواسك Larry Prusak ودون كوهين Don Cohen حينما ذكرا أنه على الرغم من جودة تخطيط أحد مشاريع إدارة المعرفة في إحدى الشركات؛ فإن عدم إشراك المدير المالي في المشروع دفعه إلى عرقلته؛ وبالفعل فإن هذا المشروع فشل بسبب التمويل المستول عنه المدير المالي .

ومن جانب آخر، فإن هؤلاء المستخدمين يعدون مصدرراً واقعياً للمعرفة لدى سهولة استخدام نظام إدارة المعرفة، تلك السهولة هي مجال القياس الرئيس للنظام . لكن لا بد من أن تحسن الاستماع إليهم، فإن لم تفعل فلن يعبروا عن آرائهم، كما أن ابتعادهم عن النظام بأكمله، وعدم استخدامه يعد - في حد ذاته - تعبيراً سلبياً معناه عدم قدرتهم على استخدام النظام .

يعد العملاء أيضاً من المستخدمين للمشروع، لأن ما تقوم بتقديمه لهؤلاء العملاء يسهل عليهم أداء مهامهم، وللتأكد من حصولك على المعلومات الاسترجاعية من العملاء، يجب عمل أنظمة لتلك المعلومات لتسهيل وصولها إليك؛ كإجراء اجتماعات دورية للمراجعة ومد خطوط اتصال واضحة؛ وبذلك يستطيع العميل أن يعرف إلى من يلجأ حين يحتاج إلى ذلك .

## اختيار الفائز

عليك باختيار الشيء المؤكد، فإن مهمتك هي إثبات مفهوم إدارة المعرفة. وبالطبع لن تصل إلى ذلك إذا كنت فاشلاً، كما أنه عليك اختيار الظروف المناسبة لمشروعك، وأن تكون مقتنعاً بحتمية نجاح مفهوم إدارة المعرفة. كما يجب أن تتأكد من أن المجموعة التي تعمل معها متحمسة لإدارة المعرفة، وربما يكون الدافع إلى حماسهم هو أنهم يواجهون مشكلةً ويحتاجون لإدارة معرفة جيدة ليصلوا إلى حلها، فإذا قمت بإساعفهم وحل مشكلتهم؛ فإنهم بالتأكيد سوف يتقبلون مشروعك بكل رضا .

## الأحاديث الجانبية عن المشروع

ومن العوامل المهمة أيضاً الأحاديث الجانبية والعامية عن المشروع. فمشروعك في حاجة إلى أن يتحدث عنه الجميع، وأن يستفسر عنه المديرون، وأن يخبر الأصدقاء بعضهم بعضاً عنه عبر البريد الإلكتروني، كما تحتاج إلى تنفيذ مشروعك في منطقة استراتيجية وحيوية. وأنت أيضاً في حاجة إلى أن تقول وأن تسمع الآخرين يقولون عن مشروعك إنه :

- ◀ قلل معدل استهلاك الوقت إلى النصف.
- ◀ وفر القدرة على جمع الفوائد.
- ◀ قلل التكاليف.
- ◀ سهل أسلوب العمل.
- ◀ أثار إعجاب العملاء.



### خلفية مرجعية

وفقاً للإحصائية التي قام بها معهد لوتس، ثبت أن من أهم عوامل الابتكار هو الشخص المقتنع بالعمل الذي يؤديه متحمساً له. فهذا الشخص يحارب بكل قواه مدافعاً عن هدفه، وهذا هو الحال مع نماذج كثيرة لإدارة المعرفة، وقد يتبوأ مثل هذا الشخص منصب مدير إدارة المعرفة، ومثال ذلك: السيد مايك بورثا Mike Burtha من شركة جونسون آند جونسون الذي قابلته لأول مرة عام 1996 خلال أول دراسة قام بها المركز الأمريكي للإنتاج والجودة عن إدارة المعرفة، إذ كان يعمل حينها في مكتب الجودة بالشركة؛ ولكنه كان شديد الاقتناع بأن إدارة المعرفة غاية في الأهمية لشركته، كما كان يعتقد أن خلق الاتصال بين الناس من أهم أهداف إدارة المعرفة، ولذلك فقد أسس بالفعل مجتمعاً للممارسة في الشركة .

## التعلم أثناء المسيرة

إن أهم فرصة لا بد لك أن تغتنمها حين تجد نفسك تسير خطوات إيجابية نحو التوسع في العمل، وحينئذ ستشعر بازدياد ذكائك واستعدادك لمزيد من التجربة، وهنا تشعر باستعدادك للتعلم مع فريق

إدارة المعرفة في المؤسسة. ومن ثم فإن عليك التوقف من آن لآخر لتقييم ما تقوم به، وتحديد عوامل النجاح وبحث كل ما لم ينجح لمعرفة سبب عدم النجاح، وعدّل من مسارك على الدوام مستخدماً ما تعلمته أثناء التنفيذ.

في نهاية المشروع اقترح مراجعة المشروع باستخدام الأسلوب المعروف بـ "التغذية المرتدة"، وهو الأسلوب الذي ابتكرته شركة بريتش بتروليام، ويمكن عن طريق هذا الأسلوب مراجعة الأهداف وتحديد المنفذ منها وما لم يُنفذ، مع أخذ ما يلي في الحسبان :

< هذا الأسلوب يصلح لتقييم الأعمال التي تمت على مدى يتراوح بين ساعتين إلى يومين فقط.

< يقوم بهذا التقييم شخص من خارج المشروع .

< يركز هذا الأسلوب على النصائح المتكررة المحددة .

< يتم تنفيذ هذا الأسلوب على هيئة احتفال بالمشروع .

عليك بتدوين كل الدروس التي تعلمتها على هيئة توصيات للمستقبل حتى لاتنساها، ويجب أن تركز هذه التوصيات على أفعال معينة وعلى من يمكن أن يقوم بها. بعض هؤلاء قد يكونون المجموعة التي تعمل معك، وبعضهم الآخر من خارجها. كما يجب أن تبحث في الفرص التي ظهرت أثناء العمل لأنك ستجد بها فوائد لم تكن تتوقعها، فعليك إذن إدراجها في خطتك وانتظار النتيجة المثمرة، لأنها صنعت نجاحاً لمشروعك أكبر مما كنت تتوقع. وأنا على يقين من أنه أثناء تنفيذ المشروع ستطراً لك أفكار جديدة وطرق للتغيير لأنه بالرغم من التخطيط الجيد للمشروع؛ فستجد أثناء التنفيذ إمكانات جديدة، وهنا يحين وقت الإبداع واستخدام الأفكار الجديدة .

## البداية بعدة مشروعات

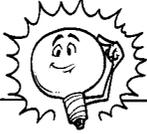
إن أردت أن تبدأ بالعديد من المشروعات؛ فإن المركز الأمريكي للإنتاج والجودة ينصح بالبداية بثلاثة مشروعات، ومميزات ذلك الأسلوب تتمثل في العمل مع مجموعات مختلفة وتطبيق أساليب مختلفة من التنفيذ وزيادة حصيلة الفوائد التي يمكن أن تتعلمها. وبالطبع فإن هذا سيؤثر على ضغط العمل وقد يشتت تركيزك، ويتطلب موارد أكثر لإدارة المشروعات؛ ولكل ذلك لا بد ألا تتحمل تنفيذ هذه المشروعات إلا إذا كنت على يقين من تحقيق النجاح في غالبيتها .

## التفكير في المستقبل عند التوسع في الجهود

فكر في المستقبل إذا أردت أن تنفذ عدة مشروعات، فلا بد لك أن تسأل نفسك عند التخطيط والتنفيذ عن إمكان التوسع فيما تقوم به، وأن تسأل كذلك :

<هل تحتاج بقية المؤسسة إلى هذا التوسع ؟

- ◀ هل يمكنك تدريب كل من في المؤسسة على عمل ذلك ؟
- ◀ هل لدى المؤسسة تكنولوجيا المعلومات اللازمة لذلك؟
- ◀ هل سيتطلب ذلك تغييراً كبيراً في الشكل الحالي والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ؟
- ◀ هل سيكون لذلك عائداً على بقية أجزاء المؤسسة ؟
- ◀ كم يستهلك هذا الصعود والتوسع من استثمارات رأس المال والموارد الأخرى ؟



### هل تعلم؟

الغرض من التنوع Diversity هو إقامة "تفاعل مبدع"، وهو مصطلح ابتدعه هيرشبيرج، ويعني به أن الفريق المتنوع العناصر لديه اختلاف ينتج عنه تفاعل يولد بدوره منافسةً بين تلك العناصر نتيجة مناقشة الخيارات للوصول إلى المزيد من الخيارات التي تؤدي بدورها إلى أفضل حل نهائي.

## دمج الإدارة مع المستخدمين النهائيين

لأنك في حاجة إلى فريق عمل بجوارك، فاحرص على ألا يتكون هذا الفريق من شخصيات مستنسخة منك، إنما لابد من الاختلاف. فإذا كان توظيف من يتشابهون معنا في طريقة العمل والتفكير أمر مريح في أي عمل؛ فإن الوضع يختلف مع إدارة المعرفة لأنها بحاجة إلى الإبداع الذي لن يتولد إلا مع التنوع، ولا تضطلع بمعالجة نوع تقليدي من المشكلات المراد حلها ولأنها ليست موجهة لنوع معتاد وقياسي من المشكلات. بالضبط كمن يحيك ثوباً لشخص بعينه؛ فيجب أن

يكون مطابقاً لمواصفاته الجسدية تماماً، ولذلك يجب على الفريق الذي يعمل بإدارة المعرفة أن يوفر الحلول متعددة الخيارات لمختلف المشكلات، ولذلك فإن التطابق الشديد في الشخصيات لن يؤدي المهمة. إحدى طرق الحصول على العناصر المتنوعة هي استحضار الموظفين من أقسام مختلفة من المؤسسة أو الشركة، ثم تخير العناصر المناسبة للمشروع وللهدف المرجو مع الأخذ في الحسبان إمكان التوسع فيما بعد.

حاول الاستعانة بفريق متعدد في الخلفيات الثقافية؛ خاصة إذا كانت المؤسسة تتمتع بصفة التعددية؛ لأن كل ثقافة أو خلفية ثقافية تعبر عن وجهة نظر معينة للأمور. فكلما تعددت وجهات النظر؛ أعطى ذلك قيمةً لفريقك، كما يمكن أن يرشدك مثل هذا الفريق إلى الثقافات واللغات المختلفة المهمة لنجاح مشروعك.

كما عليك التأكد من المهارات المطلوبة في هذا الفريق، فلا بد - مثلاً - من وجود شخص واحد على الأقل يملك خلفية عن تكنولوجيا المعلومات، لأنها من أهم أسباب نجاح إدارة المعرفة، أما سائر المهارات؛ فتحدد تبعاً لطبيعة المشروع.

ومن أهم ما يجب أن يتميز به الفريق طريقة اندماج كل أعضائه معاً، ومن أجل تنمية روح العمل

كفريق يجب إتقان هذين الأسلوبين :

< ديناميكية المهمة: وهي المهمة الفعلية التي يجب على الفريق إنجازها .

< ديناميكية المجموعة: الطريقة التي يعملون بها بروح الفريق .

استغرق وقتك في بداية المشروع من أجل نشر روح التآلف والثقة بين أعضاء الفريق، كما أنك في حاجة إلى تنظيم بعض الأنشطة الترفيهية لمساعدة أعضاء الفريق من خلالها على التعرف على بعضهم عن قرب. فتنظيم الألعاب مثلاً بين أعضاء الفريق، قد يبدو لك شيئاً سخيفاً غير أن نتيجته مثمرة وجادة بالفعل. لكنك في نفس الوقت بحاجة إلى دراسة المهام وتنظيم خطة المشروع وتحديد الأهداف النهائية وتطوير خطة الاتصال .

إذا لم يشارك كل أعضاء الفريق منذ البداية في تطوير الرؤية وتحديد الأهداف، وكذلك في المناقشات فإنك مضطر إلى إعادة كل ذلك لتحقيق رضا الأعضاء كلهم عن تلك الأمور. فلا تفرض وجهة نظرك عليهم، والأفضل أن تبدأ بالمناقشات لأنها تعمل على تحريك ( ديناميكية ) المجموعة وتفعيل المهمة في نفس الوقت، كما أنها طريقة فعالة لدمج أعضاء الفريق معاً.

### إلمامة سريعة

< ابدأ بمشروع أو مشروعات متعددة ذات أهداف محددة .

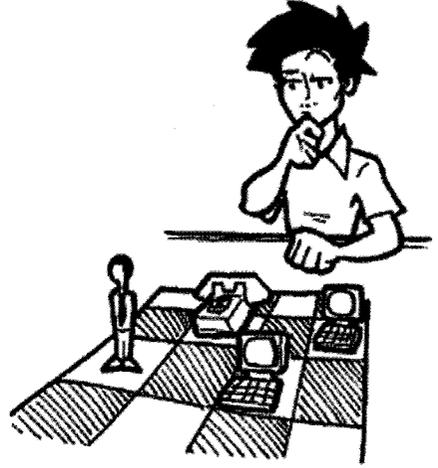
< اختر المشروعات ذات الرؤية والتأثير لتضمن لها النجاح .

< أشرك معك المستخدمين للمشروع .

< ركز على الدروس المستفادة والتوصيات التي خرجت بها من أجل المستقبل، وخطط للتوسع والارتقاء .

< كوّن فريق عملك من عناصر مختلفة؛ لكنها ذات مهارات قابلة للاندماج .

## تصميم البنية الأساسية



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ تحديد مكان إدارة المعرفة في المؤسسة .
- ◀ إعداد الميزانية .
- ◀ خلق أدوار جديدة ومسميات وظيفية متباينة.
- ◀ تكوين لجان التوجيه .

عندما يتحدث الناس في المؤتمرات عن إدارة المعرفة، تشعر أنك كمن يدخل إلى دار السينما بعد بداية العرض بنصف الساعة؛ حيث تجد نفسك غير ملم بالجزء الخاص باتخاذ القرارات بشأن مكان إدارة المعرفة في المؤسسة، وتحديد وظائف العاملين بها، وكيفية الحصول على الموافقة على ميزانيتها، وتود لو أن هؤلاء المتحدثين قد بدءوا من جديد لتدرك ما سلف دون باستيعاب وتفحص .

كما أنك تتساءل أيضاً : هل يعمل هؤلاء المتحدثون بمفردهم؟ وأين المنفذون لهذا الكلام؟ ألا يوجد من يشاركهم هذا الأمر من مؤسساتهم؟ بالطبع لا يمكن لهؤلاء أن يبدؤوا شيئاً جديداً بدون مشاركة الآخرين في المؤسسة .

ولكنك لا تجد الإجابة الشافية لهذه التساؤلات بسبب ضيق الوقت المحدد لهذه الجلسات . فكل متحدث يبذل قصارى جهده؛ لكي يوضح ما لديه، لكن الوقت المخصص للمؤتمر لا يسمح إلا بذكر العناوين الرئيسية، لكن هذا لا ينفي أهمية الموضوعات المتروكة، وفي هذا الفصل نتناول ما لا يذكر في المؤتمرات .

## تحديد مكان إدارة المعرفة في المؤسسة

تتسمي مجهودات إدارة المعرفة إلى كل مكان في المؤسسة. فإذا كانت أقسام المعلومات هي أنسب الأماكن، فإن هناك أماكن أخرى مناسبة أيضاً، مثل:

- ◀ مكتب إدارة الجودة.
- ◀ البحث والتطوير.
- ◀ الموارد البشرية.
- ◀ الجامعات التابعة.
- ◀ الأقسام الفردية.
- ◀ خطوط العمل الفردية.
- ◀ الأقسام الداعمة مثل: أقسام الخدمات، والأقسام القانونية، والاستراتيجية التابعة.
- ◀ التجارة الإلكترونية.

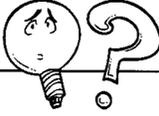
كما يمكن لإدارة المعرفة أن تعمل بمفردها وأن ترسل تقاريرها مباشرة إلى المدير التنفيذي أو إلى أي مستوى تنفيذي عالٍ. إذن لا يمكن الجزم بأن هناك مكاناً معيناً تنتمي إليه إدارة المعرفة، لكن هناك تساؤلاً مهماً يجب الإجابة عليه للمساعدة في تحديد هذا المكان: ما نوع هيكل المؤسسة؟ هل هي مؤسسة ذات إدارة مركزية أم أنها لامركزية الإدارة؟ فمعظم المؤسسات تنتمي إلى أحد هذين النوعين: غير مركزية ذات وحدات أعمال مستقلة، أو مركزية ذات مركز قوي حاكم.

## المؤسسات غير المركزية

مثل هذا النوع من المؤسسات لديه وحدات أعمال مستقلة تستطيع تخصيص رؤوس أموال لنفسها ووضع السياسات وتحديد الأهداف العملية، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الوحدات لتخلق نوعاً من المرونة لمواجهة متطلبات العملاء في مختلف قطاعات الأسواق. فتلجأ الاستقلالية تمكنهم من اتخاذ ردود الفعل المناسبة لمتغيرات السوق وبيئتها. ومن أهم النماذج لهذا النوع من المؤسسات هيوليت باكارد وبريتش بتروليام، ولاشك أن الاستعانة بالأسلوب اللامركزي الذي يسمح بالاستقلالية في اتخاذ القرار المناسب يمكن من الوصول بالمؤسسات إلى العالمية.

لكن تطبيق النظام اللامركزي في الإدارة له عيوبه، ومن ذلك صعوبة الاتفاق على موقف موحد في أمر ما، فقد تصبح تكنولوجيا المعلومات غير موحدة على مستوى المؤسسة؛ مما يصعب عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الوحدات المختلفة، كما قد تختلف السياسات والإجراءات الرئيسة المهمة. وبذلك تفقد المؤسسة الهوية الموحدة، حيث يشعر العاملون بكل وحدة أن انتماءهم إلى هذه

الوحدة وليس إلى المؤسسة الأم. ومن شأن هذه العيوب أن تعوق المشاركة في المعلومات، ولكن مما يثير الدهشة أن تلك اللامركزية من أهم عوامل الاستعانة بإدارة المعرفة. وذلك عندما يكتشف أحد القادة نقاط الضعف السابقة؛ ويفطن إلى أهمية تنفيذ إدارة المعرفة وتطويرها لتصبح عنصراً فعالاً في الاتصال بين الموظفين ومشاركتهم في المعلومات.



### نصائح عملية

عندما تختار المؤسسات اللامركزية تكوين مجموعة صغيرة لإدارة المعرفة من شأنها أن تحافظ على القوام العام للمؤسسة مع قيام كل وحدة بعملها مستقلة، فإن مثل هذه المجموعات يظل عملها مقتصرًا على تقديم الاقتراحات دون إصدار الأوامر أو القدرة على التحكم، وبذلك لا يمكنها ممارسة عملها بدون رغبة الوحدات المستقلة في التعاون معها، الأمر الذي يصاحبه كثير من الحساسية.

وتعد شركة كريسلر أحد الأمثلة على احتياج المؤسسات اللامركزية إلى إدارة المعرفة، ففي عام 1987 أعادت الشركة تنظيم نفسها إلى أقسام متخصصة في إنتاج أنواع مختلفة من السيارات مثل: السيارات الصغيرة وعربات النقل، وأدى ذلك إلى الاستقطاع المفاجيء لدورة الزمن من أجل تصميم السيارات الجديدة.

وتطلب إعادة التنظيم نقل خبراء التصميم من المجموعة الرئيسية إلى القسم الجديد، كما أصبح المهندسون منزولين عن بعضهم؛ فلم يعودوا قادرين على التعلم من بعضهم أو المساعدة في حل المشكلات التي تواجههم في التنفيذ أو التشارك في الخبرات الجديدة

وهذا عيب خطير. وقد عوضت الشركة هذا النقص عن طريق تكوين مجتمعات الممارسة التي أطلقت عليها اسم "المنتدى الهندسي التكنولوجي"، وقد ساعدت هذه المنتديات على إيجاد مخزون لأفضل الممارسات يتم تجميعه فيما يعرف بـ "كتب المعرفة الهندسية". ويمكن لأي مهندس الوصول إليه، مما يعود بالفائدة على الجميع. فإذا كانت مؤسستك لا مركزية؛ فإن أفضل مكان لإدارة المعرفة هو إحدى الوحدات اللامركزية، وهكذا تستطيع المؤسسة أن تعمل وتصبح إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ منها، وهذا ما اتبعته شركة هيوليت باكارد الاستشارية.

### المؤسسات المركزية الإدارة

تلك المؤسسات لها مركز إداري قوي، وهو النموذج الذي يصلح مع المؤسسات التي تضم العديد من الأقسام التي تعتمد على بعضها البعض؛ لأن الفروق بينها ليست كبيرة؛ ولأنها في حاجة إلى التعاون فيما بينها، ومثل هذه المؤسسات في حاجة إلى التشابك القوي فيما بينها مثل: التروس في أية آلة. لكن العيب في المؤسسات المركزية الإدارة؛ أنها قد تخضع لنظام بيروقراطي وسياسات جامدة في الإدارة، وأن إدارتها قد تصبح كالديكتاتور الذي لا يعبأ باحتياجات العامة؛ ولذلك تتفاعل هذه المؤسسات عالمياً (أي خارجياً) بشكل جيد أما على المستوى الداخلي؛ فالعكس هو الصحيح.

ففي حالة المؤسسة المركزية توضع - عادةً - إدارة المعرفة مع مراكز القيادة التابعة لأن هذا هو ما يناسب أسلوب العمل في ذلك النوع من المؤسسات حيث الفرصة متاحة لتطوير السياسات والبرامج وتنفيذها على مستوى الأقسام التابعة. وإن كانت الجهود المبذولة داخل تلك المؤسسات قد لا تجذب العدد الكافي من الموظفين لتعميمها في سائر أجزاء المؤسسة، كما أن فريق عمل إدارة المعرفة يكون - عادةً - صغيراً، ومهمته هي التوجيه وتوفير الخبرة، وليس القيام بجميع المهمات.

### إمكانات موقع إدارة المعرفة

خلاصة الأمر أن إدارة المعرفة تحتاج إلى موقع مريح تتوفر فيه الإمكانيات الآتية:

- < إمكان اتخاذ القرار بشأن كيفية الاستثمار لإدارة المعرفة.
- < الحصول على التمويل.
- < إمكان الوصول إلى القيادات العليا.
- < التأكد من أن تخصيصات الموارد تتماشى مع الاستراتيجية العامة لمؤسسة إدارة المعرفة واستراتيجيتها كذلك.

ورئيس المؤسسة هو عادة الشخص الذي يحدد المكان لإدارة المعرفة، ولذلك فعند تنفيذ مشروع إدارة المعرفة؛ فأنت في حاجة إلى رئيس مؤمن فعلاً بإدارة المعرفة لكي يدعمها فعلياً؛ ويصبح في حكم الراعي التنفيذي لها. فلا بد - على الأقل - أن يوفر ذلك الرئيس المكان الذي تبدأ منه إدارة المعرفة، ويساعد في الحصول على التمويل، ويكون لديه الصبر للوصول إلى النتيجة النهائية. لكن الصبر والتحمل لا يعينان التعاطف لأنك بمجرد الحصول على المكان الملائم؛ عليك إثبات جدوى إدارة المعرفة، ففي أية مؤسسة يوجد الكثير الذي يجب أن تفعله حتى تحصل على الإمكانيات التي تمكنك من عمل شيء ذي تأثير.

### إعداد الميزانية

إعداد الميزانية يتطلب معرفة ما تحتاجه، ولكن لا تقتصر على الاحتياجات الأساسية الضرورية فقط، ولتأخذ في الحسبان ما يلي:

- < التطور الدائم لفريق العمل.
- < التعلم الدائم.
- < العضوية في مؤسسات وشركات خارجية.
- < المستشارون من الخارج.
- < الاحتفالات.

إن التفاصيل الفعلية لأية ميزانية ترجع إلى المؤسسة نفسها. فبعض المؤسسات تضع الميزانية على فترات خلال السنة وتطالب بمستندات مختلفة. فلا بد من اتباع قاعدة واحدة تنص على تقديم ميزانية تحتوي على مستويات تمويل مختلفة، فتضم مبالغ مالية تتراوح بين القليل والمتوسط والباهظ.

ولا بد لصانعي القرار من التروي والتفكير في كل الاختبارات، وعدم نبذ أي قرار متعدد الخيارات قبل التفكير في تجربته. وتعدد الخيارات يتطلب جهداً زائداً يتمثل في تقديم المبررات الكافية للأخذ بأي مستوى من مستويات التمويل، وفوائد هذا المستوى مع ذكر ما تحتاجه من موارد أخرى إلى جانب وضع بدائل يمكن استخدامها والأخذ بها عند مناقشة الميزانية، وهو ما يعني إعداد ميزانيات متعددة لا ميزانية واحدة؛ الأمر الذي لا بد منه من أجل الحصول على التمويل.

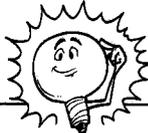


### خلفية مرجعية

أثبتت الأبحاث النفسية أن التزام المرء بشيء - سواء أكان بسيطاً أم كبيراً - من شأنه أن يمنحه القوة والثبات كرد فعل طبيعي لالتزامه الداخلي بالقرارات التي اتخذها في بادئ الأمر.

### تطوير فريق العمل الأساسي

أنت وفريقك في حاجة إلى حضور المؤتمرات أو الدورات التدريبية أو غيرها، مما يساعد في الحصول على مهارات إضافية، ومن أهم هذه المهارات المعروفة عالمياً بضرورتها مثل هذا النوع من العمل مهارة تيسير التطوير، وهي معنية بالطرق التي تساعد المجموعة على العمل معاً بفاعلية، ولذلك فأنت في حاجة إلى تدريب العديد من أعضاء الفريق على تلك المهارة.



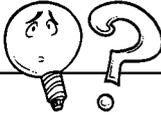
### هل تعلم؟

مهارة تيسير التطوير تعني تلك المهارة التي تساعد على تفاعل أعضاء الفريق، وتعني بعقد الاجتماعات، والحصول على الموافقات، وحل المنازعات، وتطوير العلاقات، وإدارة مهام الفريق. وفي داخل الفريق الواحد يتولى المسئول عن تلك المهارة مسئولية التفاعلات بين أعضاء الفريق دون أية مشكلات أخرى. فعند عقد أي اجتماع تصبح مهمة هذا المسئول كيفية الحصول على موافقة غالبية الفريق، فهذه المهارة لا تهتم بحل أية مشكلات يناقشها الفريق، ولكنها تهتم بكيفية إجماع الفريق على رأي واحد.

إن إدارة المعرفة مجال سريع التوسع والتطور، ولذلك فإن عليك التطور معه. فإذا كنت قد قمت بعمل أبحاث عديدة، فإن هذا لا يعني التوقف عن التعلم، فهو مجال غني متعدد الأوجه، فلا بد من الحرص حتى لا تغفل شيئاً مهماً أثناء بحثك، استمر في البحث عن المداخل والتقنيات والبحوث والطرق التي قد تساعدك كثيراً في هذا المجال.

### العضوية خارج المؤسسة

تعد المؤسسات الأخرى مصدراً غنياً يتعلم منه، بعض هذه المؤسسات لا يكون هدفها الربح مثل: المركز الأمريكي للإنتاج والجودة، والمجموعة الدولية لإدارة



### نصائح عملية

قد ترغب في تكوين مجموعة تعلم خاصة بك، انظر إلى الشراكة التي قامت بها مجموعة Intel مع شركة Siemens حيث تقومان معاً بعقد الاجتماعات حول إدارة المعرفة التي يتحدث فيها خبراء من خارج الشركتين عن موضوعات مثل: مجتمعات الممارسة.

المعرفة. وهناك أيضاً كلية هينلي بإنجلترا، وجامعة سانت جالين في سويسرا، وهما تقومان برعاية مجموعات الشركات والمؤسسات.

هناك كذلك المجموعات الحكومية التي تعد من أهم الأجهزة المعنية بموضوع إدارة المعرفة في دول مثل: سنغافورا وفنلندا، وتوجد مؤسسات ترعى بعض المجموعات مثل: (IBM) كل هؤلاء يوفرون الفرص لإقامة العلاقات والشبكات مع العاملين في المجال من أجل التعلم؛ وذلك لأن العمل والممارسات الفعلية لإدارة المعرفة تعد حديثة جداً ولم تدون بعد، إذن

فأفضل طريقة للتعلم هي التحدث مع من يقوم بالعمل في المجال. تختلف رسوم العضوية في تلك المؤسسات، وللتعرف عليها اطلع على الأسعار والخدمات، وانظر إذا كانت مناسبة لأهدافك، وانضم إلى المجموعة التي تناسب مدخلك الاستراتيجي إلى إدارة المعرفة.

### الاحتفالات

لأنك تدير عملاً جديداً في طبيعته إلى حد ما، فأنت معرض لمواجهة الهزيمة والفشل، وقد يصاب فريقك بالإحباط في بعض الأوقات، ولذلك يجب عليك مواجهة الخسائر بالاحتفال بالفوز والنجاح، مثلاً: خصص جزءاً من الميزانية لإقامة احتفال بسيط لأعضاء الفريق مع إهدائهم هدايا رمزية أو شهادات تذكارية. وسوف تدهش لتأثير ذلك على الروح المعنوية لفريقك وعلى حماسه؛ فالاحتفال الصغير يعني أن للعمل الشاق والصعب قيمةً تجد من يقدرها، وهذا يعني استمرار القوة الدافعة للعمل.

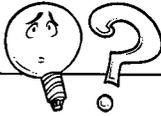
### خلق أدوار جديدة ومسميات وظيفية متباينة

بمجرد أن تبدأ في عمل البنية الأساسية لإدارة المعرفة، تصبح لديك الفرصة لخلق الأدوار والمسميات الوظيفية الجديدة للمسؤولين عن تنفيذ إدارة المعرفة، وهم هؤلاء الذين سوف يخصص جزء من الميزانية لتمويلهم، ولذلك عليك التفكير فيما سيفعلونه بوصفهم أعضاء في إدارة المعرفة وفي المؤسسة بأكملها، وربما تكتشف أنك في حاجة إلى موظفين جدد للقيام بالأدوار الجديدة. على الرغم من أن البداية تكون دائماً بأعضاء فريق العمل الصغير؛ فإن العمل الأساسي يُوزع في أنحاء المؤسسة، ومن ثم قد يتطلب الأمر دمج العمل مع أجزاء أخرى من المؤسسة، وهو ما فطنت إليه شركة هيوليت باكارد حيث عمل مديرو المعرفة فيها مع سائر فروع الشركة لمساعدتها في التخطيط



### نصائح عملية

إن أي تغيير أو ابتكار يستغرق وقتاً طويلاً فالمرء لا يصل إلى رؤية متكاملة في غضون ليلة واحدة، ومن ثم قد يتأخر الشعور بالنجاح، ومع هذه الحقيقة فإننا في حاجة إلى الإحساس بذلك النجاح من آن لآخر؛ لأنه يأتي برهاناً على وجود التغيير؛ ولذلك لا بد أن نبحت أثناء عملنا عن كل ما قد ينجح من أوجه نجاح وإن كان بسيطاً.



### نصائح عملية

يجب أن يكون لدى فريق إدارة المعرفة فهم تام للبنية الأساسية الحالية لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة: إمكاناتها وقوتها ونقاط ضعفها ومرورها وخططها المستقبلية. كما يجب على الفريق أيضاً فهم تكنولوجيا إدارة المعرفة والاتجاهات الجديدة بها، ويعد توقع الاتجاهات الجديدة أصعب من التنبؤ بها، ولكنه أمر لا بد منه.

واستخدام الخدمات وأدوات إدارة المعرفة المتوفرة لها.

تحتاج في فريقك إلى من يقوم بتصميم أنظمة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تحتاجها، من أجل ذلك خصصت شركة هيوليت باكارد الاستشارية وظيفة مصمم المعرفة لتطوير تلك الأنظمة التي تستخدم في عمليات المعرفة وفي الوصول إليها، وتعد هذه الوظيفة محورية في المؤسسات غير مركزية الإدارة لأن القائمين على تلك الوظيفة ينظرون إلى الكل لا إلى الأجزاء فقط، ومن أجل المشاركة في المعرفة؛ عليك بالربط بين جميع أجزاء المؤسسة.

وهناك أيضاً وظيفة مدير المعرفة التي تناولناها من قبل في الفصل الثالث " مدير المعرفة "، وهو المسئول عن مراقبة جميع الأدوار والمشروعات وعن دعم عمليات المعرفة. أما البحث في معهد (IBM) فقد أسفر عن الأدوار الآتية :

◀ **منظم المعرفة** : وهو يقوم بجمع المعرفة وتنظيمها من خلال اللقاءات الخارجية أو من مصادر داخلية، كما يحث الموظفين في المؤسسة على استخدام المعرفة الموثقة عن طريق تدريبهم على استخدام نظم إدارة المعرفة.

◀ **باحث المعرفة** : وهو يبحث في المعرفة التي تم تدوينها بالفعل ويسترجعها وينقلها، يتشابه عمله تشابهاً شديداً مع عمل أمين المكتبة التقليدية، إذ لديه القدرة على تعريف الاحتياجات المعلوماتية، وعلى تغيير المتطلبات غير الواضحة إلى أبحاث لها معنى.

إن مثل هذا الباحث يفعل الكثير ولا يقتصر عمله على الاستجابة لمتطلبات المعلومات، فهو - مثلاً - يدفع بالمعلومات إلى من يهمهم الأمر، كما يبحث عن الموضوعات الجديدة التي تهتم المؤسسة، ويمكنه توقع الاتجاهات الحديثة في المجال من فرط انغماسه به .

◀ **سمسار المعرفة** : ويقوم بالتوصيل بين الأفراد، فهو يعرف من يحتاج إلى من، فيقوم بتوصيلهم ببعض ثم ينسحب من الصورة، ويوجد لدى سمسار المعرفة شبكات معارف شخصية قوية،



### خلفية مرجعية

قامت مجموعة دلفي - وهي إحدى الشركات الاستشارية الرئيسة في مجال إدارة المعرفة - بتحري وظيفة مدير المعرفة في أحد الأبحاث التي قامت بها حول أفضل الممارسات في تلك الوظيفة، وكانت شركات بريتش بتروليام، وورنر لامبرت، وهولمارك كاردز، وداو كيميكال من الحالات التي تضمنها البحث. وقد كشف البحث عن المسميات الوظيفية التالية لتلك الوظيفة:

- « مهندس المعرفة: وهو مسئول عن تحويل المعرفة الظاهرة إلى أنماط يمكن استخدامها مثل: اللوائح والبرامج والتطبيقات القانونية.
- « محلل المعرفة: وهو مسئول عن تجميع المعرفة وتنظيمها ونشرها.
- « مدير المعرفة: وهو مسئول عن تنسيق أنشطة الأدوار الأخرى مثلما يفعل مهندس المعرفة ومحللها.

ولذلك فإنه يفهم كلاً من الشخص المحتاج إلى المعرفة والآخر الذي لديه المعرفة، ومن ثم يقوم بترجمة متطلبات الطرفين لبعضهما البعض.

وليس من السهل العثور على سمامسة المعرفة لأن مقدرتهم الفعلية، ليست لها علاقة بمسماهم الوظيفي. فقيامهم بهذا العمل يعتمد على رغبتهم الشخصية ومدى رغبتهم في تقلد مهام هذا الدور؛ ولذلك فإن عثرت على أحدهم اعتنى به وقدره، لأنه يلعب الدور الأهم في المؤسسات التي تعتمد على المشاركة في المعرفة. ويوجد دور رئيس آخر؛ هو منسق مجتمع الممارسة؛ وسوف نتحدث عنه باستفاضة في الفصل الثامن.



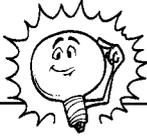
### نصائح عملية

يجب أن يعمل المنظم (المسئول عن تيسير التطوير) مع لجنة التوجيه في اتخاذ القرار، فيجب أولاً أن تحدد القرارات الواجب اتخاذها مثل: القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات والتمويل والتوصيات ثم تحديد من لديه السلطة النهائية في اتخاذ كل قرار منها، حتى تضمن النتائج الواضحة، كما يجب التخطيط للوصول إلى الموافقة العامة وتحديد نوع تلك الموافقة وكيفية الوصول إليها.

### تكوين لجان التوجيه

الفكرة الرئيسة في هذا الكتاب أنك تحتاج إلى مخطط متعاون، فكلما زاد عدد المخططين المتعاونين في الإدارة العليا للأقسام المتعددة في المؤسسة؛ أصبح أداؤك المعرفي أفضل. فالموقف مشابه تماماً للمشروع الذي تنفذه ويتضمن أناساً متعاونين يعملون بروح المشاركة لإنجاح المشروع؛ ذلك لأن المشاركة ليست مجرد عمل، إنما هو عمل يعجل بإنجاح إدارة المعرفة.

من هنا كان تكوين لجنة توجيه ذات أعضاء من أجزاء مختلفة من المؤسسة من أفضل الحلول، لأنك تحصل



### هل تعلم؟

التكتلات الداخلية بالمؤسسة Organization Silos : مصطلح يشير إلى أقسام أو مجموعات فردية داخل المؤسسة، ومثل تلك المجموعات تعمل بمعزل عن الآخرين غير عابئة بما تفعله المجموعات الأخرى أو بمدى ارتباط العمل الذي تقوم به بعمل الآخرين، وهذه الظاهرة شائعة وغير صحية .

بذلك على وجهات نظر ورؤى من خبرات مختلفة، فتحصل على صورة موسعة للمؤسسة؛ وذلك يساعدك على ترتيب أولوياتك، كما يساعدك على تخطي الشكليات والتكتلات الداخلية التي تعد الدافع الأساسي لعمل التغيير على مستوى المؤسسة. وعلى الرغم من احتياجك إلى الأفكار الجديدة التي توفرها لك لجنة التوجيه؛ فإن تكوينها يضعك في مأزق، إذ يجب عليك أمام الإدارة العليا تحديد من الذي يقوم باتخاذ القرارات المطلوبة .

لكن عليك أثناء تكوين لجنة التوجيه مناقشة احتمال أن تقترح اللجنة طريقة عمل معينة مختلفة عن تلك التي

تراها أنت بصفتك مديراً للمعرفة، بالإضافة إلى الفريق الذي تعمل معه بما تمثلانه من خبرة تؤهلكم لقيادة لجنة التوجيه، كما يجب أن تشمل أهدافك العمل على زيادة فهم تلك اللجنة لإدارة المعرفة، ومع هذا تظل لك مهمة تقييم التوصيات الخاصة بلجنة التوجيه، ويمكنك اختيار أعضاء لجنة التوجيه من المصادر الآتية:

- ◀ الموارد البشرية.
- ◀ تكنولوجيا المعلومات.
- ◀ التسويق.
- ◀ المبيعات.
- ◀ إدارة الجودة.
- ◀ تطوير المؤسسة.
- ◀ الاتصالات.
- ◀ وحدات الأعمال الرئيسة.
- ◀ مناطق جغرافية أخرى تابعة للمؤسسة.
- ◀ مديرو الخطوط.
- ◀ المكتبة التابعة ( إن وجدت ) .

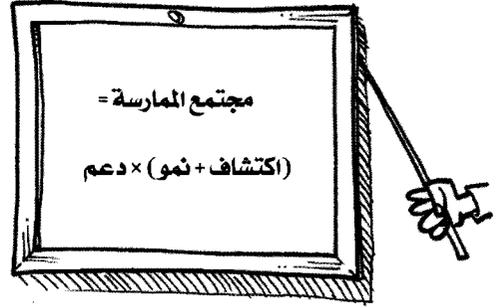
وتتطلب هذه اللجنة أعضاءً حسني السمعة، وذوي علاقات طيبة، ومهتمين بما تفعله، ولديهم القدرة على القيادة. كما أنك في حاجة إلى تكوين لجنة توجيه ثانية من خبراء في إدارة المعرفة. ويمكنك اختيار أعضاء تلك اللجنة من موظفي إدارة المعرفة في أنحاء المؤسسة، وأولئك الذين يبذلون

مجهودات في المجال نفسه، فمثل هؤلاء يمثلون نواةً لخبراء المستقبل، كما أنهم يساعدونك على تدوين الدروس المستفادة.

### إلمامة سريعة

- ◀ ليس من السهولة تحديد مكان إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ◀ الاستراتيجية المثلى لتطوير ميزانية إدارة المعرفة هي تقديم مستويات متعددة للاستثمار مع مستويات متعددة من العوائد.
- ◀ يتطلب تنفيذ برامج إدارة المعرفة <sup>بشكل</sup> خلق أدوار مؤسسية جديدة داخل المجموعة والمؤسسة على حد سواء.
- ◀ تكوين لجنة التوجيه من القادة الأساسيين يعد من عوامل النجاح الأساسية.
- ◀ تكوين لجنة توجيه من الخبراء لتصبح بمثابة معمل تكوين للخبراء في إدارة المعرفة.

## مجتمعات ممارسة التطبيق الكامل



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ الأبعاد الثلاثة لمجتمع الممارسة .
- ◀ دور منسق المجتمعات .
- ◀ بدء مجتمع الممارسة في ساب أمريكا .

لا يوجد مؤتمر عن إدارة المعرفة بدون أن يحتوي - على الأقل - على جلسة عن مجتمعات الممارسة، فقد أصبحت تلك المجتمعات في السنوات الأخيرة ممثلة للتطبيق الكامل لإدارة المعرفة. لكن قد يكون ذلك المفهوم صعباً وغريباً بالنسبة لأي فرد ظل يعمل في الحياة المؤسسية لعدة سنوات، لاختلافها عما عمل به من مجموعات أخرى، وهنا تثار عدة تساؤلات، منها: هل من المفروض أن تحمل هذه المجتمعات محل الهيكل المؤسسي القياسي؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سيتم تقسيم العمالة بين تلك المجتمعات؛ وغيرها من مجموعات وأقسام؟ في هذا الفصل سنتعلم المزيد عن مجتمعات الممارسة وعن أهم ما يميزها كما سنتحدث عن دورة حياة تلك المجتمعات وعن كيفية الحفاظ عليها، وفي النهاية نتحدث عن كيفية بدء هذه المجتمعات داخل المؤسسة.

### الكائن الجديد داخل الهيكل المؤسسي

يعد مجتمع الممارسة كائناً جديداً وغريباً داخل أية مؤسسة؛ إنه أشبه بحيوان البلاتيوس الأسترالي المعروف الذي يضع بيضاً مع أنه من الثدييات، إنه يعد حيواناً على الرغم من اختلافه عن سائر الحيوانات، ولذلك يصورونه في قصص الأطفال حيواناً خجولاً بسبب اختلافه عن حوله. وبالمثل فإن مجتمعات الممارسة موجودة من حولك في المؤسسة على الرغم من غرابتها، بل قد تكون ممثلاً



### نصائح عملية

يعد إيتيان وينجر Etienne Wenger مؤسس مصطلح "مجتمعات الممارسة" لأنه يعتقد أن التعلم ما هو إلا نشاط اجتماعي، وأنه من السهل التعلم داخل مجموعات، وكان وينجر يطبق ما يقوم بتدريسه؛ إذ كان يعمل مع كل من ريتشارد ماك درموت Richard Mc Dermott وبييل سنايدر Bill Snyder وقد قام الثلاثة بنشر كتاب عن الموضوع بعنوان "زراعة مجتمعات المعرفة 2002"، ويعد أفضل المصادر فيما يخص هذا الموضوع.

لأحد هذه المجتمعات بدون أن تشعر، وكثير من المؤسسات يرمى تلك المجتمعات ويدعمها مما يسهل عملية اكتشافها.

إن مجتمع المعرفة ليس نوعاً من المجموعات أو الفرق وإن كان من الممكن أن يضم فرقاً بداخله، وعلى الرغم من اختلاف هذه الفرق فإنها تتسم بميزات عامة، مثل:

- < تتولى الإدارة - عادةً - تكوينها، ويكون لها سلسلة من الأهداف الواضحة.
- < أعضاء الفريق كالمجندين تستدعيهم الإدارة للمشاركة في الفريق.
- < لها - عادةً - مهام عديدة؛ لما لأعضاء الفريق من مهارات مختلفة، ويقوم كل منهم بتنفيذ هدف محدد.

< تقوم - عادةً - بوضع جداول تحدد الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف والعلامات الإرشادية لذلك.

< عندما ينتهي الفريق من تحقيق أهدافه يفترق.

وبذلك فإن مجتمعات الممارسة لاتعد كسائر المجموعات في المؤسسة؛ لأن الأخيرة تتميز بما يلي:

- < تكلفها الإدارة بالقيام بمهمة معينة مثل: تصنيع منتج معين أو تسليم خدمة بعينها.
- < مكونة من أعضاء ذوي مهارات مختلفة متناسبة مع المهمة التي تؤديها المجموعة.
- < لديها أهداف متمشية مع النتيجة النهائية بأكملها.
- < تستمر إلى أن تنحل.

ومع هذه الاختلافات، فإن مجتمعات الممارسة لها مميزات أخرى متشابهة في ظاهرها مع سائر المجموعات؛ ولكنها ماتزال مختلفة في أشياء أخرى:

< يتكون مجتمع الممارسة في أغلب المؤسسات من المتطوعين، فلا يُرغم أحد على الاشتراك أو المساهمة فيه.

< بينما يعمل ويتعلم أعضاء المجتمع معاً، لا يكون عليهم أداء خدمة معينة أو التقيد بجدول زمني محدد.

< إن ما يميزهم هو رغبتهم الحقيقية في التواجد معاً.

- ◀ لديهم أهداف أعم وأوسع من أهداف الفريق، بل إن أهدافهم قد تكون أكثر تقبلاً.
- ◀ يتشابه أعضاء المجتمع في وظائفهم ومهاراتهم واهتماماتهم.
- ◀ تستمر مجتمعات الممارسة مادامت تلك رغبة أعضائها.

إن هذه الميزة الأخيرة هي التي دعيتي للحديث عن مجتمعات الممارسة، لأنني بوصفي مسؤولاً عن التقييم كنت نشطاً جداً مع المجموعات من أجل تطوير تعليم المعرفة والتشارك فيها، وكنت سعيداً بالنتائج السريعة في كثير من الأحيان، ولكن ما أزعجني أن التعليم والتشارك سرعان ما يتوقفان عند توقف التقييم، وكنت أود ألا يكون التعليم والتشارك أنشطة مؤقتة، بل مستمرة.



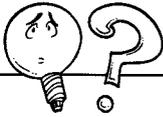
### تحذير

تذكرني مجتمعات الممارسة بالمثل القائل "إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع"، فأنت لاتستطيع أن تملّي على مجتمع الممارسة واجباته مثلما تفعل مع مجموعات العمل الأخرى، لأنهم متطوعون وليسوا مجندين.

## الأبعاد الثلاثة لمجتمع الممارسة

يتكون مجتمع الممارسة من مجموعة من الممارسين لديهم اهتمام مشترك بموضوع معين، ولديهم الرغبة في العمل معاً، وللمجتمع الممارسة ثلاثة أبعاد:

- ◀ الموضوع الذي يهتم أعضاء المجتمع: هذا هو مجال المعرفة بالنسبة للمجتمع، وربما يكون مهارة معينة مثل إصلاح المعدات، أو نظاماً حرفياً مثل: التخصص الهندسي، أو موضوعاً نظرياً مثل: الإبداع، وأياً كان موضوع المجتمع؛ فإنه يجب التركيز عليه وتعريفه التعريف الوافي للمشاركين في المجتمع؛ لأن الحماس للموضوع من شأنه أن يدفع أعضاء المجتمع إلى العمل معاً.



### نصائح عملية

اشتركت - مرةً - في أحد مجتمعات الممارسة وعرفت أن المشاركين به أحسوا بأن المجموعة لم تقم بالعمل المطلوب، مما أدى إلى الخلط في النتائج؛ ومن ذلك الحين أدركت أن المقياس الحقيقي لمجتمع الممارسة هو القيام بالعمل المطلوب.

- ◀ أعضاء المجتمع: فمجتمع الممارسة يتكون من نسيج محكم من العلاقات الشخصية لأن أعضاء المجتمع يعرفون بعضهم البعض ويتبادلون الثقة، فهم يقومون بالأنشطة معاً، وقد تكون تلك الأنشطة اجتماعية أو عملية.

- ◀ طريقة أداء المجتمع للعمل: هذه هي الممارسة لأنه

أثناء عمل المجتمع، يقوم أعضاؤه بابتكار الأدوات وطرق العمل إلى جانب مفردات لغوية مشتركة وطرق مشتركة لأداء العمل، ومعظم المجتمعات تقوم بحل المشكلات التي تقابلها يوماً بيوماً، والبعض الآخر يطور الوثائق الخاصة بأفضل الممارسات ويسجلها.



### تحذير

لا تقلل أبداً من قيمة الأنشطة الاجتماعية. فهذه الأنشطة ليست مهدرةً للوقت الذي يمكن استخدامه في القيام بالعمل المطلوب، حيث إن تلك الأنشطة تدعم العلاقات الشخصية التي تساعد على إنجاز العمل. ولكن في الوقت نفسه يجب توظيف تلك الأنشطة حتى تساعد على بناء مجتمع الممارسة، كما يجب على تلك الأنشطة أن تساعد الأعضاء على التعامل مع زملائهم الذين يعرفونهم من قبل أو الذين يتعرفون عليهم للمرة الأولى، والسبيل إلى ذلك قد يكون بإقامة مأدبة غداء للمجموعات الصغيرة، أو دعوة الأعضاء إلى احتساء فنجان من القهوة، أو تخصيص وقت هامشي أثناء الاجتماعات للسماح للأعضاء للتعرف على بعضهم البعض وتبادل الحديث.

## دورة حياة مجتمع الممارسة ( المعدل الزمني لمجتمع الممارسة )

يُمثل مجتمع الممارسة بالكائن الحي الذي يولد وينمو وينضج ثم يموت، ولتطور مجتمع الممارسة، يجب تطبيق خمس مراحل :

### أولاً : التخطيط

قد يتمتع كثير من الأفراد بالقدر نفسه من الاهتمام والمقدرة والاحتياجات غير أنهم لا يقرون على مواصلة العمل، فقد لا يجدون لذلك أية قيمة، ربما لأنهم لم يطلعوا من قبل على مجتمع للممارسة، ومثل هؤلاء في حاجة إلى أن تناقشهم في قيمة مجتمعات الممارسة، وما يجب أن يشاركوا به من معرفة، ولا بد أن تشارك الإدارة معك في هذه المهمة؛ حيث تتوفر لديها المصادر المطلوبة والقدرة على إزالة أية حواجز مؤسسية.

### ثانياً : نقطة البدء

قد تسبق تلك المجتمعات دعاية كبيرة، وقد يبدأ بعضها بهدوء، لكن تظل المشكلة هي أن الأعضاء لا يعرفون كيف يبدأون العمل معاً؛ وكيف يتشاركون ويتخبرون ما فيه النفع لهم، ولهذا تستغرق إقامة العلاقات بعض الوقت؛ مما قد يتسبب في فقد بعض من الحماس. وهنا تتمثل العقبة الشديدة، وهي ما يحتاجه الأعضاء من قيمة تدفعهم إلى البقاء في المجتمع، وهو ما يتطلب وقتاً لإيجاده في الوقت الذي تحتاج فيه الإدارة إلى أن تعرف نتائج الاستثمار في هذا المجال.

### ثالثاً : النمو

تتسم هذه المرحلة بسمات جيدة مثل: إنجاز العمل بصورة جيدة والتوسع في العلاقات وتعميقها، فيصبح المجتمع نفسه أكثر وضوحاً، غير أن انضمام أعضاء جدد إلى المجتمع قد يتسبب في بعض العطلة، ولذلك يجب التعامل مع مثل هذا التوسع بحرص.

## رابعاً: الاستمرارية

حتى هذه المرحلة لا نكاد نجد أية معوقات للمجتمع، ومع هذا لا بد من أخذ الحيطه والعمل على الإبقاء على معدل النمو، فبدون النمو يركد المجتمع، كما يجب الحفاظ أيضاً على إيقاع مجتمع الممارسة، فعلى الرغم من أن لكل مجتمع نجاحاته وكمواته؛ فإن الكبوات طويلة المدى قد تؤدي إلى التوقف والإغلاق.

## خامساً: الإغلاق

مثل أي نشاط في العالم، فإن مجتمع الممارسة من الممكن أن يتوقف تاركاً وراءه مجموعة اجتماعية وثيقة الصلة، وفي هذه الحالة يجب الاحتفال بنهاية المجتمع وتشجيع أعضائه على الاستمرار.

## دور منسق المجتمعات

من أهم عوامل نجاح أي مجتمع ممارسة أن يكون لديه منسق فعال، أي لديه الحماس تجاه أعضاء المجتمع، مثلما يكون لدى الأعضاء الحماس تجاه الموضوع الذي يهتمون به، ولذلك فإن لمنسق المجتمع دورين أساسيين:

- ◀ مساعدة المجتمع على تطوير الممارسة.
- ◀ مساعدة المجتمع نفسه على التطور.



### نصائح عملية

يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لكي يصبح المرء منسقاً لمجتمع الممارسة، وهو ما يعادل زمناً يمثل من 15% - 25% من زمن عمل المرء، وقد يتطلب الأمر وقتاً أطول للبدء في مجتمع الممارسة، كما أن هناك نسبةً متناسبةً بين ذلك الوقت وحجم المؤسسة. فكلما كبر حجمها؛ استغرق ذلك وقتاً أطول.

## مساعدة المجتمع على تطوير الممارسة

على منسق المجتمع مراقبة الصورة الكلية للمجتمع في الوقت الذي يكون فيه أعضاؤه مشغولين بالممارسة؛ لأنه من الممكن أن تكون هناك ثغرات في حاجة إلى أن تسد أو ربما يكون الأعضاء في حاجة إلى بعض الأدوات أو الموارد الأخرى، أو تكون هناك بعض الموضوعات المهمة التي يحتاج الأعضاء إلى مناقشتها.

## مساعدة المجتمع نفسه على التطور

يعد منسق المجتمع كالمخرج السينمائي الذي عليه أن يضع السيناريو للأحداث التي تمكن أعضاء المجتمع من التفاعل معاً. فعلى الرغم من أن نسبة سبعين بالمائة من الأنشطة تحدث خلال التفاعل الخاص بين الأعضاء؛ فإن الأحداث التي تجمع المجموعة كلها لها تأثير كبير، لأهميتها لدورة حياة المجتمع حيث تحافظ على الحماس والرغبة في الإبقاء على المجتمع، بل إن إغلاق المجتمع يعتمد

أيضاً على حدث معين. ولكن لا تقتصر مهمة منسق المجتمع على المحافظة على منطوية الأحداث، بل إن مهمته تمتد إلى:

- < إقناع البعض بالانضمام إلى المجتمع.
- < إخبار الآخرين بأن الموضوع الذي يهتمون به سوف يتم تناوله في المجتمع.
- < سؤال البعض تقديم مساهمة معينة أثناء أحداث المجتمع.
- < اقتراح عقد المقابلات بين بعض الشخصيات أثناء الأحداث.

على المنسق تدوين الملاحظات أثناء الأحداث المختلفة؛ مما يسهل الأمر على الأعضاء أثناء المشاركة، ثم يقوم المنسق فيما بعد بمتابعة الاقتراحات وكتابة التقارير أو المستندات من تلك الأحداث. بالطبع يعد اتخاذ القرار بشأن موعد وقوع حدث معين من صميم عمل المنسق. كما أن عليه مراقبة مجريات الأحداث في المجتمع؛ خاصة عندما تبدأ أنشطة المجتمع في الخفوت، وعندها يصبح الترتيب للحدث مهماً لإعادة اهتمام الأعضاء وحماسهم.

على الرغم من أن تلك الأحداث تكون عادةً شيقة؛ فإنه من المهم أيضاً عقد الندوات بالتبادل معها، وخلال هذه الندوات يستطيع الأعضاء مناقشة الموضوعات وحل المشكلات والتشارك في المعلومات، كما أن المنسق يستطيع أن يسهل عمل تلك الندوات وخدمة الأعضاء بها من خلال اتصاله أثناءها بمصادر المعلومات على شبكة الإنترنت، ليتأكد من الوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة خلال الندوة ويسجل التفاعلات الجارية خلالها بين الأعضاء.

تعد المجموعات الفرعية المكونة من الأعضاء الجدد من الأجزاء المهمة في مجتمع الممارسة، ولكن قد يكون انضمامهم إلى مجلس المجتمع من مهام المنسق أو قد لا تكون، ولكن من المهم الترحيب بهؤلاء الأعضاء وتعريفهم بنبذة عن تاريخ المجتمع وتعليمهم أساسيات المجتمع وقواعده، وعلى المنسق التأكد من حدوث تلك الأشياء والترحيب شخصياً بالأعضاء الجدد إن أمكن.

يعد عمل شبكة اتصالات لمجتمع الممارسة من أهم الأدوار التي يجب أن يلعبها المنسق باقتدار؛ إذ يجب أن تكون لديه شبكة اتصال شخصية واسعة تمتد إلى أبعد من حدود المجتمع نفسه، حتى داخل المجتمع لا بد أن يكون المنسق هو الأكثر شهرة واحتراماً من الأعضاء، ومن خلال قدرات المنسق على الاتصال يستطيع



### تحذير

أثناء إحدى محاضراتي سألني أحد الحاضرين عن كيفية إنهاء مجتمع الممارسة عن عمد، ولقد فاجأني لأن الأسئلة تكون عادةً عن كيفية المحافظة على المجتمع؛ وليست عن إنتهائه، ومع ذلك، فالإجابة كانت سهلة لأن أسهل الطرق لإنهاء المجتمع هي إبعاد المنسق، إذن فلا بد أن نتذكر دائماً أن المجتمع في حاجة إلى المنسق، فلا يمكن الاستغناء عنه أو تركه يرحل بدون بديل، إلا إذا رأى أعضاء المجتمع أنه لا ضير من ذلك.



### نصائح عملية

أنا شخصياً عضو في مجتمعات للممارسة عنوان بريدنا الإلكتروني هو ([groups.yahoo.com/group/com-prac](http://groups.yahoo.com/group/com-prac)) ويتولى جون سميث John Smith مهمة منسق تلك المجتمعات مستخدماً إحدى الطرق لمراقبة الانخفاض والارتفاع في معدل أنشطة المجتمعات، عن طريق مراقبة عدد الرسائل الإلكترونية كل شهر؛ هذا الإحصاء للرسائل موجود أيضاً على الصفحة الرئيسية للموقع، كما يقوم جون بإرسال رسائل إلى أعضاء المجتمعات، وعندما وصل عدد الأعضاء إلى ثلاثمائة قرر جون مراجعة الهدف من المجتمع فأرسل الإحصاء للأعضاء للاطلاع، فكانت تلك بمثابة حركة ذكية من جون الذي يعرف كمنسق ذي خبرة ومقدرة كيف يحفز المجتمع.

الأعضاء الاتصال ببعضهم البعض، حيث تتناسب قوة المجتمع طردياً مع عدد الأعضاء القادرين على الاتصال ببعضهم البعض، والمنسق الناجح هو الذي يعطي لتلك الاتصالات الأهمية الأولى أثناء عمله مع المجتمع، وبما أن سبعين بالمائة من أنشطة المجتمع تتم بين الأعضاء، فإنه كلما زاد الاتصال بينهم؛ زاد التشارك في المعلومات.



### خلفية مرجعية

تختلف المؤسسات في طريقة اختيارها لمنسق مجتمع الممارسة. ففي شركة شلومبرجر - على سبيل المثال - تختار المجتمعات قادتها، ولكنها اكتشفت أن المديرين ليسوا قادة ناجحين لأن الأعضاء يخافون منهم، كما اكتشفت أن أفضل المرشحين؛ لذلك الموقع هم ذوو الخبرة التي لا تزيد عن ثلاث سنوات. فبالإضافة إلى ذكائهم الشخصي فإن لديهم الرغبة في التعرف على الآخرين، والأهم من ذلك عدم اتسامهم بالأنانية أو الفخر بالذات.

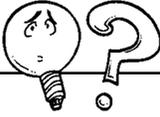
### بدء مجتمع الممارسة في شركة ساب أمريكا

هناك العديد من الأشياء التي يجب التفكير فيها عند بدء مجتمع ممارسة في أية مؤسسة، وسوف ننظر إلى حالة بحث في شركة ساب أمريكا لعرض المبادئ الأساسية. فقد واجهت ساب أمريكا تحدياً كبيراً عندما ابتكر أحد المنافسين منتجاً جديداً سرعان ما اكتسح السوق، وكان معنى ذلك أن تفقد ساب أمريكا جزءاً من السوق؛ وبالتالي جزءاً من العملاء الذين يشهدون بجودة منتج ساب أمريكا، ومن الأشياء التي يجب على ساب عملها لاستعادة مكانتها في السوق هو التأكد من أن مستشاريها الذين يختلطون بالعملاء على دراية كاملة بأحدث المعلومات حول عطاءات الشركة.

### وضع الأساس

من هنا بدأت ساب أمريكا مجتمع الممارسة بها، وتمثلت البداية في:

- < خلق حالة عملية لمجتمع الممارسة: حيث أوضح المديرون أن أحدث صيحة في المعلومات ليست في الخروج مباشرة إلى المجال؛ مما وضع المستشارين في موقف حرج أثر بدوره على العملاء.
- < تحديد قائد مبدئي للمجتمع: قامت الشركة بتعيين أحدهم ثلاثة أشهر، ثم بدأت في تدريبه على أهمية إدارة المعرفة ومجتمعات الممارسة.



### نصائح عملية

يتغير مجال مجتمع الممارسة مع الوقت لذلك تولى التخطيط لهذا المجال ومساعدة الأعضاء على تطويره، وقد يؤدي ذلك إلى دفع بعض الأعضاء إلى ترك المجتمع بسبب تغير المجال، فلا بأس من ذلك إذا كان في مصلحة المجتمع، ولكن كيفية تطوير المجال يعتمد على قرار المجتمع؛ ومن ثم فهو يحتاج إلى الخبرة.

- < تحديد هدف المجتمع: ركزت الشركة على تنفيذ المشروعات الخاصة بالعميل، ثم قامت بتحديد كل الخبراء والمؤسسات التي يمكن أن تساعد أعضاء المجتمع.

- < تصميم الأنشطة الرئيسة: قررت شركة ساب إقامة سلسلة من المقابلات لمدة ساعة مرتين أسبوعياً تبدأ بحديث للخبير أو تقديم موضوع هام يستغرق عشرين دقيقة، كما كان هناك اهتمام بالتدريب الذي اعتمد على أعمال صغيرة للمجتمع، مع التركيز على المقابلات الشخصية بين الأعضاء.

- < ضم الأعضاء الأساسيين وتكليفهم: قامت الشركة بتجميع من عشرة إلى خمسة عشر فرداً لديهم الحماس لموضوع التشارك في المعرفة؛ كما كانت تلك المجموعة ممثلة لكل أقسام الشركة.



### خلفية مرجعية

عند الإعداد للحالة العملية للمجتمع يجب أخذ ما يلي في الحسبان:

- < إن هدف الأفراد هو القيام بالعمل والإحساس بالانتماء والفرصة للتعلم والتطور ومواجهة التحديات الجديدة.
- < إن هدف المجتمع هو الوصول بأقصى درجة ممكنة للخبرة وتوفير الوسائل لتبادل المعرفة والمساعدة على إيجاد الأدوات والوثائق وطرق التدريب.
- < أما بالنسبة للمؤسسة، فهي تساعد المجتمعات على دفع الاستراتيجيات ونقل المعرفة والتدريب وبناء إمكانات أساسية وزيادة الإبداع.

- < التمشي مع الثقافة الحالية: حيث كان الخبراء تواقين إلى المشاركة التي يوفرها المجتمع، كما تم التنسيق بين المقابلات النصف أسبوعية بحيث لا تتعارض مع مشروعات العملاء.

- < توزيع الأدوار في مجتمع الممارسة: هذه الأدوار هي في الحقيقة دور واحد مقسم بين المستشار والخبير ومدير للمجتمع من الأعضاء الكبار.

- < تطوير هيكل داعم مكون من تكنولوجيا المعلومات والأعضاء: موقع المجتمع على شبكة المعلومات الكبرى يحتوي على جدول مواعيد المجتمع والتعريف بالأعضاء ومصادر المعلومات ومجال

للمناقشة، كما يحتوي الموقع على مخزن للمصادر مثل: دليل الخبرة، ومعلومات المشروع، والتقارير.



### نصائح عملية

يعد أمين المكتبة أحد العوامل المهمة للمجتمع، فهو يستطيع تولي مهام تتمكن من إدارة المعرفة وحسن ترتيبها وإرسال المعلومات، وهذا يساعد منسق المجتمع على التفرغ لعمل العلاقات وتطوير الممارسة والاستفادة من المهارات المتخصصة للمكتبة لإدارة المعلومات، هناك أيضاً أمناء مكتبة يتولون مهمة وضع قواعد بيانات ومواقع على الشبكة للمجتمع.

### انطلاق المجتمع

بدأت شركة ساب أمريكا المجتمع من خلال الحدث الذي خصصته لذلك، وهو الاجتماع النصف أسبوعي. فكل شيء كان مرتباً له خلال هذا الحدث، ومع ذلك، فقد كان هناك بعض العفوية، كما ساعد منسق المجتمع على تفاعل الأعضاء، وسرعان ما تزايد عدد الأعضاء؛ مما أدى إلى الوصول إلى النتائج التالية:

- ◀ انخفاض التكاليف.
- ◀ تطوير الجودة.
- ◀ تطوير الإبداع.
- ◀ تطوير نقل المعرفة.
- ◀ زيادة القيمة للعملاء.



### خلفية مرجعية

يمكن لمجتمعات الممارسة أن تبدأ بنفسها، ومثال على ذلك: هيئة الهلال الأحمر. ففي إحدى السنوات حضرت مجموعة منه مسؤولة عن تغطية أحد المؤتمرات عن نقل المجتمع، وفي أثناء أحد الاجتماعات قاموا بمناقشة برامجهم الخاصة مع بعضهم البعض، وهكذا حققوا المشاركة والتعلم كمجموعة، كما تولوا متابعة جلسات المؤتمر؛ وقاموا فيما بعد بعمل بريد إلكتروني للمجموعة لمشاركة من يهمل الأمر من الخارج، وهناك مؤتمر يعقد كل عام للهلال الأحمر؛ ومن خلاله تقوم تلك المجموعة بترتيب المقابلات الشخصية لأعضائها.

أما بالنسبة لأعضاء المجتمع؛ فإن النتائج هي:

- ◀ التعلم السريع.
- ◀ الإبداع المشترك.
- ◀ إنشاء شبكات أفضل.
- ◀ توفير الوقت اللازم للوصول إلى المعلومات.



### خلفية مرجعية

لا بد أن يوفر الفريق الداعم لمجتمعات الممارسة في أية مؤسسة تدريب منسقي المجتمعات وتطوير الأدوات والنصائح ومراقبة التطور السليم للمجتمع، وربط تلك المجتمعات بعمل المؤسسة ذاتها، كما يجب دمج تطور المجتمع مع استراتيجية المؤسسة.

< توفير المعلومات المهمة.

< تطوير الاتصال مع الزملاء.

وكما يوضح المثال السابق لشركة ساب أمريكا؛ فإن بداية مجتمع الممارسة يحتاج إلى تخطيط ومجهود كبيرين، ولكن العائد من وراء تلك المجتمعات كبير، ولذلك تعد تلك المجتمعات هي التطبيق الكامل لإدارة المعرفة، وعلى الرغم من اختلاف تطبيق مجتمع الممارسة من مؤسسة لأخرى، فإن هذا النموذج يعد هو الأقرب إلى الشكل الأمثل.

### إثامة سريعة

- < مجتمعات المعرفة هيكل مؤسسية جديدة من نوعها، وهي ليست نوعاً آخر من المجموعات التي ذكرناها من قبل.
- < لمجتمع الممارسة ثلاثة أبعاد : المجال - المجتمع - الممارسة.
- < لمجتمع الممارسة دورة حياة مثل أي كائن حي.
- < المنسق هو أهم عامل لنجاح مجتمع الممارسة.

## الخيارات الاستراتيجية لمد سبل الاتصال بين العاملين



### يحتوي هذا الفصل على :

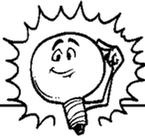
- ◀ مشاركة المعرفة من خلال دليل الهاتف الخاص بقائمة الأعمال .
- ◀ تشجيع الاشتراك في تلك القائمة .
- ◀ تفادي الثغرات .
- ◀ الربط بين المعرفة و العاملين من خلال أفضل طرق الممارسة .

نستمر في هذا الفصل في بحث المداخل المستخدمة في مجال إدارة المعرفة، حيث يفضل البعض استخدام التكنولوجيا لمد سبل الاتصال بين الناس؛ مثل: استخدام دليل الأعمال الهاتفي الإلكتروني أو أية برامج إلكترونية مشابهة، إلى جانب مدخل آخر أفضل يركز على الوصول إلى المعرفة الظاهرة وتوصيلها إلى هؤلاء المعنيين بالمعرفة.

### مشاركة المعرفة من خلال دليل الهاتف الخاص بقائمة الأعمال

إن هذا الدليل ليس مجرد جزء عادي في دليل هاتفك. فعندما تحضر أي مؤتمر عن إدارة الأعمال، تجد المتحدثين يشيرون إلى استخدامهم هذا الدليل من أجل الوصول إلى زملائهم في نفس المؤسسة، كما أن هناك من لديه برامج إلكترونية أخرى خاصة بتحديد الخبراء داخل المؤسسة، ويمكن أن تساعد الموظفين على الاتصال فيما بينهم والتشارك في المعرفة والمهارات. ومهما كانت الوسائل، فكلها تساعد على تحديد مكان هؤلاء ذوي الخبرة المتميزة. كما أنها مهمة لتحقيق التواصل بين الناس ولتوثيق المعرفة، والذي يدفع إلى استخدام تلك المداخل هو الحاجة إلى الوصول إلى من نحتاجهم

وإن كنا نعمل في مؤسسة صغيرة ومركزية ومحلية. أما مجتمعات الممارسة؛ فلا يتجاوز دورها التعرف على الزملاء في التخصص، ولكننا نحتاج إلى ما هو أكثر من هذا. ومثال ذلك عندما اندمجت شركتا بريتش بتروليام وأموكو، نجم عن هذا الاندماج آلاف الموظفين الموزعين في جميع أنحاء العالم ولا يعرفون شيئاً عن بعضهم البعض، مما حدا بشركة بريتش بتروليام إلى تطوير دليل هاتف للأعمال يساعد الموظفين في التعرف على بعضهم، وأطلقت الشركة على هذا النظام اسم "كونكت" Connect ثم تولت الشركة تجريب هذا الدليل بين فريق من موظفيها من خلال برنامج، لكنه كان صعباً؛ فلم تتمكن من التوسع فيه.



### هل تعلم؟

دليل الهاتف Yellow Pages الخاص بالأعمال التابع لمؤسسة ما هو الدليل الذي يساعد العاملين بها على الوصول إلى ذوي الخبرة الذين يحتاجونهم في العمل. وعادةً تقوم المؤسسة بعمل ذلك الدليل على صفحات منفردة على الموقع الخاص بها على الإنترنت. ويمكن إطلاق اسم "قوائم الخبرة" على تلك الصفحات.

وقد اكتشفت بريتش بتروليام في هذا الدليل :  
◀ أن الموظف الكبير لديه الحرية في أن يضع ما يريد من معلومات عن نفسه في هذا الدليل، ويصف علاقاته المهمة؛ وخاصة خارج المؤسسة.  
◀ الموظف الصغير يفضل أن يذكر ما فيه من كفاءة في الأداء والمؤهلات.

◀ الموظف المتوسط من حيث مدة العمل يذكر مدة خبرته في العمل ومدى تبعيته لشبكة العمل في المؤسسة.

إن أفضل طرق الممارسة باستخدام دليل الهاتف التابع للأعمال وغيره من وسائل تستخدم للوصول إلى الخبراء وتساعد الناس على تخطي الحدود والوصول إلى بعضهم البعض، وبمجرد الوصول يمكن لهؤلاء التشارك في المعرفة وتقليل المجهود المبذول والتعرف على طرق التعاون؛ مما يؤدي بالطبع إلى أفضل النتائج.



### خلفية مرجعية

قام أحد العاملين بشركة هويليت باكارد الاستشارية ويدعى توني كاروزا Tony Carrozza بتقديم اقتراح يمثل تحدياً وهو: هل يمكن الوصول إلى خبير يعمل في مجال رصد الإلكترونيات الميكروسكوبي في مؤسسة بعينها ويتحدث الإيطالية ويعيش في منطقة خليج سان فرانسيسكو في غضون ستين ثانية؟ وقدم شخص آخر يدعى كريس كوليسن Chris Collison اقتراحاً آخر لا يقل صعوبة مؤداه: هل يمكن الوصول إلى خبير لحفر الآبار تحت المياه العميقة ويتحدث الروسية وموجود حالياً في جنوب غرب لندن؟ وبالطبع لن تواجه تلك التحديات بعينها، ولكن خلال العمل يمكن أن تواجهنا تحديات مشابهة.

### دليل الهاتف الخاص بالخبراء

فلنلق نظرة فاحصة على أنظمة أدلة الهواتف وكيفية استخدامها، ومثال ذلك: شركة تيكساكو، فقبيل اندماجها مع شركة شيفرون كان لدى شركة تيكساكو

نظام دليل هاتف أعمال، أطلق عليه اسم "بيبول نت" People Net ، وقد احتوى هذا الدليل على نواة المعلومات التي عادةً ما تحتويها مثل تلك الأنظمة، واتسمت الصفحة الرئيسة في ذلك الدليل بالسمات الآتية :

◀ شخصيات اليوم : حيث كانت الشركة تختار شخصيتين يوميًا عشوائيًا من الدليل لتضع معلوماتهم على الصفحة الأولى. وقد أطلقت بريتش بتروليام على نظامها المشابه اسم "15 دقيقة" من الشهرة" الأمر الذي دفع الموظفين إلى تحديث المعلومات الخاصة بهم دائمًا، لكي توضح الصفحة الرئيسة أسماءهم وصورهم الفوتوغرافية، وتظل دقائق الشهرة الخاصة بكل فرد موجودة على الصفحة إلى أن يقوم آخر بتحديث معلوماته؛ فيظهر بالتبعية، وكما هو واضح؛ فإن ذلك من شأنه أن يبرز الشخصيات كلاً بمفرده؛ مما يضفي على دليل الهاتف الخاص بالأعمال مسحةً شخصيةً.

◀ قابلية التصفح والبحث عن الخبرة المرغوب بها : ومن هنا يمكن التوسع في سلم المهارة أو درجاتها.

غير أن استخدام تلك التكنولوجيا يعييبها عدم التعرف من خلالها على إمكان التعاون مع تلك الخبرات التي يمكن الاتصال بها عبر قاعدة البيانات، وهل يمكن الوثوق بهم والاعتماد عليهم أم لا ؟ فالصور الفوتوغرافية لا تحل محل المقابلة الشخصية، ولكنها تمثل مداخل لقواعد البيانات لأفراد حقيقيين، وقواعد البيانات تحتوي على اتصالات أخرى تساعد في الوصول إلى من يعرف الشخص المطلوب؛ مما يحول مداخل قواعد البيانات إلى أشخاص يمكن الوصول إليهم. وهنا نقدم مثالاً على صفحة من الصفحات الشخصية التي أمكن الوصول إليها عن طريق قاعدة البيانات؛ حيث تحتوي الصفحة على :

◀ معلومات اتصال أساسية .

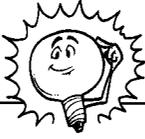
◀ مجال الخبرة التي قد تختلف من خبرة كبيرة إلى معلومات عملية فقط أو إلى مجرد التعلم من العمل .

◀ تاريخ العمل .

◀ اتصالات داخلية وخارجية .

◀ الاهتمامات والاتصالات .

وهناك تفاصيل اختيارية تضم الصورة الفوتوغرافية، أو العضوية في أحد مجتمعات الممارسة. تختلف قوانين الحفاظ على الخصوصية من دولة إلى أخرى، ففي أوروبا مثلاً لا يسمح بالتصريح بتلك المعلومات إلا بموافقة الموظف نفسه، لذلك عليك بسؤال الشئون القانونية في مؤسستك للتعرف



### هل تعلم؟

المؤشر النوعي Myers-Briggs type indicator: هو نوع من الاختبارات يوضح القدرة على التعامل مع الآخرين والمواقف واتخاذ القرارات، بمعنى آخر كيف يفهم المرء المعلومات، ويتخذ - بناء عليها - القرارات مستخدمًا الإحساس مقابل التفكير والعكس بالعكس، وهناك مواقع مخصصة لذلك الاختبار، منها: (www.personalitypathways.com).

على قوانين بلدك في هذا الشأن قبل الشروع في تنفيذ مثل ذلك الدليل على شبكة المعلومات، كما يجب الاتفاق كتابيًا على السياسة المتبعة لاستخدام الدليل.

### تشجيع الاشتراك في تلك القائمة

أحد عوامل نجاح دليل هاتف الأعمال هو الاشتراك التطوعي به، ولذلك تشجع كل من بريتش بتروليام وهيوليت باكارد الاشتراك بالدليل، ولكنهما لا يطلبان ذلك من أحد بصورة مباشرة، إنما لكل موظف الحرية في اختيار الاشتراك أو لا. فقد تتوفر لك الفرصة لإقناع الموظفين بأهمية الدليل. فلا يمكن إقامة مثل ذلك

الدليل من دون اشتراك عدد لا بأس به فيه، وليس من الضروري أن يكون ذلك العدد كبيراً مثلما اكتشفت شركة هيوليت باكارد، ولكن يجب أن يكون العدد مناسباً بحيث يجذب إليه المستخدمين.

كما يجب أن يكون الدليل سهل الاستخدام بحيث لا ينصرف عن استعماله المستخدمون، وتستخدم معظم المؤسسات النماذج السهلة، حتى تسهل على المستخدمين إدخال المعلومات الخاصة بهم إلى الدليل فيما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة؛ وربما عشر دقائق في بعض الأحيان، ولا بد أن تحتوي على مساعدات خاصة بكل مجال بمفرده معتمدة على المضمون، بالإضافة إلى قوائم الاختيار ومربعات الفحص. ولضمان الاستخدام والاشتراك، يجب التسويق لذلك الدليل، مثلاً: قامت بريتش بتروليام باستخدام الملصقات والمسابقات والمعارض التعليمية وحفلات الغداء من أجل الإعلان عن الدليل والتوعية بأهميته؛ وبالتالي الحصول على أكبر عدد من المشتركين به، ومن الممكن أيضاً استخدام الحوافز مثل: تقديم الهدايا الصغيرة عند الاشتراك، ويجب أيضاً توفير التدريب اللازم لاستخدام التكنولوجيا اللازمة للموظف كي يستطيع عمل المدخل الخاص به على الدليل؛ مثل: كيفية تحميل الصور الفوتوغرافية على الموقع واستخدام الجرافيك أو الرسم على الحاسب الآلي، ولكن يظل الحافز الأساسي لاستخدام دليل الهاتف الأعمال هو رغبة العاملين بالمعرفة في الوصول إلى الخبراء الذين يحتاجونهم، وإذا تشارك هؤلاء العاملون في معلوماتهم عن الدليل مع الآخرين؛ فسوف يستخدمه هؤلاء بدورهم.

يمتد أي نظام لدليل هاتف الأعمال إلى منطقة قسم الموارد البشرية؛ ولذلك عليك بالاشتراك مع أحد العاملين في هذا القسم من أجل إدخال هذا النظام إليه كمكمل للأنظمة الموجودة بالفعل.



### نصائح عملية

هناك سبب آخر قد يدعو بعضهم للاشتراك ببياناته في الدليل؛ وهو الرغبة في الإبداع لأن تلك الصفحة ستكون خاصةً بالفرد الذي قد يرغب في الإعلان عما يعرفه، وكثيرون من العاملين في مجال إدارة المعرفة يفخرون بما يعرفون ويحبون الإعلان عنه. ومن الممكن أيضاً أن يتحدثوا عن اهتماماتهم، ويكون اختيار الصورة الشخصية التي يعرضونها متعةً كبيرةً لهم؛ فمنهم من يختار أن يعرض لنفسه صورة مع أحد المشاهير، وهذا في حد ذاته مبعث للمنافسة والفخر بين الزملاء، وهو ما حدث بالفعل في شركة بريتش بتروليام.

### تفادي الثغرات



### تحذير

مثلاً يحدث في مجتمعات الممارسة؛ فإن الإدارة هي التي تتعامل مع الدليل، فتراجع مدة صلاحية المعلومات المحفوظة عليه مع الأخذ بنصيحة مؤداها " إذا أردت أن تطاع فمر بما يستطاع "، ومن ثم فإن أفضل الطرق لتلك المراجعة هي تضمينها في العمل كله.

لا بد من التطوير الدائم للبيانات أياً كان نوعها، وهذا بالطبع ينطبق على دليل هاتف الأعمال؛ لأن تلك المعلومات تستخدم من أجل الوصول إلى الأشخاص المعنيين والاتصال بهم عن طريق أرقام الهاتف أو المواقع أو عناوين البريد الإلكتروني، ولتطبيق التطوير على هذا الدليل يمكن توصيله بقاعدة بيانات الموارد البشرية؛ مما يؤدي إلى تطوير الدليل تلقائياً .

كما يمكن للنظام استخدام بعض الأساليب لتذكير

المستخدمين بالتحديث، مثل: إرسال رسائل إلكترونية (آلية) للمستخدمين الذين لم يطوروا بياناتهم بالقدر الكافي وخلال الفترة المناسبة التي تتراوح دائماً بين ستة أشهر وستة، ولكن قد يكون هذا التذكير غير مرغوب فيه؛ إما لأن البيانات لم يطرأ عليها أي تغيير بالفعل، وإما لأن المستخدمين لا يحبون التذكير لأنهم يعدونه مزعجاً .

### التشغيل الآلي

إن أغلب الشركات التي تسعى إلى توفير الخبرة تعكف على توفير البرامج الآلية الخاصة بتحديد مكان الخبراء، وقد تختلف تلك البرامج فيما بينها غير أنها تجتمع على قدرتها على:

◀ مراقبة التصرفات على جهاز الحاسب الآلي أثناء عمل الوثائق والملفات.

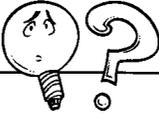
◀ مراقبة التصفح على الإنترنت.

◀ تتبع البريد الإلكتروني بما في ذلك العناوين والمحتوى.

< تتبع أنشطة المجتمع مثل: إرسال الرسائل والمستندات.

< المشاركة على صعيد واحد بين العديد من المصادر مثل أنظمة الموارد البشرية وقواعد بيانات المشروع وجداول المواعيد وقواعد بيانات التدريب.

وتسفر هذه البرامج عن وضع ملفات شخصية، كما أنها تتميز بما تحويه من مصادر للمعلومات أكثر تعددًا وشمولاً، مما نجده في صفحة الشبكة؛ لأنها متجددة ولا تتطلب من المستخدم تحديث المعلومات بها، فضلاً عما تتسم به من توضيح نماذج المعرفة، وتحديد الثغرات في المعرفة المؤسسية وتتبع الكفاءات، وكل ذلك يتم آلياً. وكما تستطيع تلك البرامج تحديد ذوي القدرات وذوي الاحتياجات تستطيع كذلك تحديد مجتمعات الممارسة التي تحتاج تنفيذها أية مؤسسة.



### نصائح عملية

إحدى العقبات المعوقة لنقل المعرفة أنه لا أحد يعلم من يملك المعرفة المطلوبة، وهنا يأتي دور أفضل أنظمة الممارسة؛ حيث تحدد من لديه تلك المعرفة، وهو ما يعد أولى خطوات نقل المعرفة.

وإن كان المعوق الأساسي لتلك البرامج هو ميل بعض المؤسسات والموظفين إلى الخصوصية ورغبتهم في عدم نشر معلومات خاصة عنهم في الجزء المخصص لذلك من شبكة المعلومات، كما أن المؤسسات أحياناً ترفض تنفيذ هذه البرامج خوفاً من اضطرابها إلى إبطال عمل نظم الحماية والأمان في أنظمة حاسب المؤسسة؛ مما قد يؤدي إلى اختراقها بسهولة. لكن مروجي هذه البرامج يسعون إلى تقديم الحلول التي تكفل الخصوصية على الشبكة؛ كأن يحدد المستخدم بنفسه ما يرغب في أن يشارك فيه مع الآخرين؛ فإذا كان يريد الإجابة عن بعض الأسئلة، تُرسل استمارة الأسئلة إليه وحده دون إطلاع باقي المشتركين عليها.

## أفضل أنظمة الممارسة

تذكر أن أفضل نظم الممارسة تعني أن ذلك النظام يمكن تطبيقه في أي مكان بنفس القدر من الفاعلية، فلماذا تهدر إحدى المؤسسات الوقت والمجهود والأموال على تنفيذ نظام نجاح في مؤسسة أخرى. إن الهدف من قاعدة أفضل أنظمة الممارسة هو الوصول إلى الأنظمة الفعالة الموجودة بالفعل. كما تضيف تلك الأنظمة الفعالة بعداً آخر إلى عملية التواصل بين الآخرين، حيث تصل بين الناس والمعرفة، بعد تحديد نوعية المعرفة المطلوبة وتحديد الشخص الذي يمتلكها.

## الربط بين المعرفة والعاملين من خلال أفضل طرق الممارسة

يقدم لدى الهلال الأحمر نظاماً لأفضل الممارسات، يوضح المبادئ العامة لمعظم الأنظمة الشبيهة،

وأهداف هذا النظام تتمثل في:

- ◀ نقل البرامج وممارسات الأعمال الجديدة والناجحة والتعريف بها.
  - ◀ تبني الاتصالات البناءة في المؤسسة.
  - ◀ تمكين المؤسسة من التعرف على الممارسات الناجحة ومنفذي تلك الممارسات.
- ومن السهل الوصول إلى تلك الأنظمة حيث تتواجد على الصفحة الرئيسة للهلال الأحمر على الإنترنت تحت عنوان " أفضل الممارسات"، كما أن للمستخدمين الفرديين أزراراً على الشاشة في صفحاتهم الرئيسة تمكنهم من الدخول إلى ذلك الموضوع، والهدف هو تمكين المستخدمين من الوصول إلى النظام بأية طريقة؛ مما يجعله سهل الاستخدام، وتحتوي أفضل صفحات هذا النظام على:
- ◀ موضع لإرسال التعليقات: وذلك يعطي الآخرين الفرصة للتعليق على مدى فائدة النظام واقترح الموضوعات التي تحتاج إلى أفضل الممارسات.
  - ◀ اتصال بصفحة العناوين الرئيسة؛ حيث توفر تلك الصفحة قائمة لأحدث الإضافات التي أضيفت إلى النظام ويتم تحديثها شهرياً.
  - ◀ اتصال بالممارسات الحالية بالنظام؛ مثل: فرع الهلال الأحمر في القاهرة الذي يملك أفضل ممارسة في العمل مع الموظفين غير المتفرغين.
  - ◀ استمارة لتقديم أفضل الممارسات؛ وتستند إلى تعليقات المستخدمين، وقد روجعت تلك الاستمارة لتصبح سهلة على المستخدمين.

ولتقديم أفضل الممارسات يجب على المتقدم إعطاء معلومات حول أربعة محاور رئيسة:

- ◀ الهدف من الممارسة .
- ◀ شرح كيفية عمله .
- ◀ الدليل على فاعلية الممارسة .
- ◀ الفوائد والمخاطر في الممارسة .

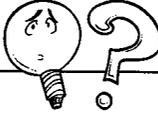
كما يجب على المتقدم أن يذكر الخط المناسب للخدمة، وكذلك يحدد اسماً معيناً للعملية.

ومن أجل تصنيف الممارسات قام الهلال الأحمر بتطوير تصنيفه العلمي الخاص به؛ إذ قام المشتركون بتقديم قائمة للموضوعات الخاصة بهم، بهدف الوصول إلى قائمة موضوعات تصلح لكل المواقف والخدمات المقدمة. هذه القائمة مدرجة على الصفحة الخاصة بالنظام، حيث يسهل على المستخدم النقر على الأيقونة الخاصة بها للدخول إليها واستخدامها. ثم تُراجع تلك الممارسة للتأكد من صلاحيتها ومن عدم اختراقها للسياسات أو تداخلها مع أية إجراءات أخرى لمكان آخر، ويحصل الشخص المتقدم على موافقة كتابية بعد المراجعة على ممارسته لكونها من أفضل الممارسات.



### تحذير

لا بد أن يصمم نظام أفضل ممارسة لمستخدميه؛ وفي ذلك الصدد تروي المستشاراة والكتابة فيرنا أليي Verna Allee ما فعلته شركة كبيرة للتكنولوجيا؛ حيث أنفقت سبعة ملايين دولار على أفضل نظام للممارسة لمستشاري التكنولوجيا لديها، ومع ذلك لم يخصص أي جزء من ذلك المال من أجل الحديث مع المستخدمين حول كيفية استخدامهم أو مشاركتهم للمعلومات، ولذلك لم يستخدم أي من المستخدمين المستهدفين ذلك النظام الذي نفذته الشركة.



### نصائح عملية

يجب ترتيب نظام أفضل الممارسات بحيث يسهل على المستخدم أن يصل إلى ما يريد. ومن أفضل الطرق لعمل هذا الترتيب هو التصنيف العلمي للموضوعات، ولذلك تولى آرثر أندرسن Arthur Andersen بالتعاون مع المركز الأمريكي لمراقبة الجودة وتطوير واحد من أشهر التصنيفات المناسبة للممارسة القياسية للأعمال؛ ويمكن التعرف عليها مجاناً من خلال موقع المركز [www.apqc.org](http://www.apqc.org).

وبعد عام تزايد حجم تلك الممارسات، فبعد أن كان مجرد مجموعة صغيرة؛ وصل إلى ما يتجاوز المائة مجموعة في جميع مجالات الخدمات، وفي جميع أقسام الهلال الأحمر، وكان تعليق المستخدمين على هذا النظام أنهم يريدون المزيد من أفضل الممارسات للاطلاع على ما يفعله الآخرون؛ مما يساعدهم على دمج الأفكار المختلفة المستوحاة من تلك الممارسات من أجل الوصول إلى ما يناسب المواقف التي يتعرضون لها في مجال خدمتهم. وقد أسفر نظام الهلال الأحمر عن أفضل الممارسات عما يلي:

< توفير الوقت على مستخدمي النظام.

< توفير الوقت على المتقدمين للنظام لأنه موثق، فلا يحتاج المتقدم إلى الإجابة على أسئلة مطولة يلقيها عليه هؤلاء الذين قد لا يستخدمونه، ومن ثم فإن الاتصالات التي يتلقاها المتقدم كلها موضوعية ومتخصصة؛ ولذلك لاتستغرق وقتاً طويلاً في الإجابة عليها.

< توسيع الأفق بالنسبة للأقسام التابعة نتيجة لتبادل الأقسام للخبرات والمواقف التي يتعرض لها كل منها بمفرده، خلال الاجتماعات المحلية لها عن طريق تبادل أفضل الممارسات.

< إعطاء فرصة النجاح والنمو للأشخاص نتيجة لإمكان عرض الإنجازات والأفكار الخاصة بهم، فذلك الشخص الذي يتقدم بنموذج لأفضل ممارسة يزيد عليه الطلب، كما أن هناك من يتقدم للإنفاق - على سبيل المثال - على مؤتمر خاص بالموضوع.

يجب أن تؤخذ عدة عوامل في الحسبان من أجل نجاح نظام أفضل الممارسات، هذه العوامل هي:

- < الالتزام بحركي الأعمال، وذلك النظام مثلاً كان متمشياً مع خدمات الهلال الأحمر وأقسامه.
- < القدرة على الاتصال بالشخص الذي يملك السياق الذي يوضح معنى المعرفة الخاصة بالنظام؛



### تحذير

لا تسمح للمتقدمين بأن يشاركوا بأفضل الممارسات دون ذكر أسمائهم، لأنه عادةً ما تكون المعلومات التي يتقدمون بها في حاجة إلى الاستكمال، فلا بد أن يكون ذلك الشخص معروفاً لمستخدمي لنظام حتى يصبح الوصول إليه سهلاً لسؤاله عن أية تفاصيل يحتاجها المستخدمون المعينون، حتى أن إحدى الشركات الكبرى قامت بتصميم نظام أفضل ممارسات بحد أدنى من المعلومات، حتى تتيح الفرصة لمستخدميه للتحدث مع بعضهم البعض، بل ولتجبرهم على ذلك.

ومن ثم يمكن تحديث محتوى ذلك النظام.

- ◀ مراقبة استخدام النظام وأهدافه، وهو ما حدث من خلال المراكز الرئيسة للهِلال الأحمر.
- ◀ إشهار المتقدمين بأفضل الممارسات.

إن نشر نظام (أفضل ممارسة) الموثوق داخل مؤسستك، هو نجاح للممارسة بتلك المؤسسة، وعند تصميم مثل ذلك النظام لا بد من استخدام الممارسات التي تطبق في أجزاء متعددة في المؤسسة.

### تداخل الأنظمة

على الرغم من أن كلاً من دليل هاتف الأعمال ونظام أفضل الممارسات يمثل قيمةً في حد ذاته عند الاستخدام منفرداً، فإنه يمكن دمج هذين النظامين، واستخدامهما مع مداخل أخرى بالمؤسسة، وتعد شركة شيفرون من أعظم نماذج المؤسسات التي تستخدم أكثر من طريقة للتواصل بين الناس، ويحوي نظام تلك الشركة ما يلي:

◀ قاعدة بيانات لأفضل الممارسات.

◀ قاعدة بيانات للدروس المستفادة.

◀ مجتمعات ممارسة.

◀ توثيق للمشروع؛ وعمل تقرير عن عمله.

◀ دليل هاتف أعمال تابع للشركة.

وكل تلك المكونات تتيح الفرصة للموظفين ليجدوا من يحتاجونه من الخبراء والزملاء، مما يعد - في حد ذاته - من أهم أهداف برامج إدارة المعرفة، ولكن لا يمكن استخدام أيٍّ من تلك الطرق بغرض إشباع احتياجات المستخدمين بمعزل عن غيرها، إذ يجب الوصل بين كل الطرق؛ لأن الوصل هو أحد الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا، مثلاً: في دليل "بيبول نت" People Net يستطيع

الموظفون إدراج قوائم المجتمعات التي ينتمون إليها، والاتصال بهؤلاء الذين يرغبون في الاتصال بهم عند الدخول إلى صفحاتهم الخاصة في الدليل، كما حاولت شركة تكساكو الدمج بين "بيبول نت" وأحد البرامج المستخدمة للوصول إلى الخبراء، ولذلك إن أردت أن تصمم طريقة معينة لبرنامج إدارة المعرفة الخاص بمؤسستك، عليك بالدمج بين أكثر من مدخل مستخدم للوصول إلى الخبراء.

### إلمامة سريعة

- ◀ دليل هواتف العمال التابع للمؤسسة هو إحدى الطرق للوصول إلى الخبراء.
- ◀ الشركات المعنية بتحديد الخبراء، لديها أكثر من مصدر آلي لعمل ذلك.
- ◀ أنظمة أفضل الممارسات تتيح الوصول إلى من تريد وإلى المعرفة التي يملك ناصيتها.
- ◀ ضع في حسابك استخدام أكثر من طريقة للوصول إلى من تريد من الخبراء وإلى ما لديهم من معرفة.

## بدائل أخرى للاتصال



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ منع فقد المعرفة .
- ◀ تعريف المعرفة المفقودة .
- ◀ نقل المعرفة الاستراتيجية .
- ◀ البحث عن حلول لمشكلة فقد المعرفة .
- ◀ اختيار طرق نقل المعرفة .

في الفصل السابق تعرضنا لأفضل طرق التواصل بين الناس باستخدام دليل هاتف الأعمال ونظم أفضل الممارسات. وفي هذا الفصل نستكمل بدائل التواصل بين الأفراد والمعرفة، وتعتمد هذه البدائل على طرق الوصول إلى المعرفة ونقلها .

فإحدى هذه الطرق تركز على تعريف المعرفة والحصول عليها ونقلها، مع الأخذ في الحسبان مخاطرة فقد المعلومات نتيجة تلاشيها أثناء تلك العمليات، بينما تركز طريقة أخرى على الحصول على المعرفة المتجمعة نتيجة للخبرة في مجال المهام الاستراتيجية للمؤسسة بأكملها، وستتناول فيما بعد كيفية الحصول على المعلومات الروتينية والمهمة في ذات الوقت وكيفية نقلها. وفي النهاية نراجع الإرشادات العامة المعينة على اختيار إحدى الطرق المناسبة لهذا المجال. ولنبدأ بمثال على مشكلة عامة في العمل بهيئة تينيسي فالي Tennessee Valley التي طورت طريقة خاصة بها لحل تلك المشكلة ولتدعيم الأعمال بها .

## منع فقد المعرفة

تواجه المؤسسات الحكومية بالولايات المتحدة ظاهرة فقد المعرفة، كما تواجه الجامعات وشركات المقاولات وشركات المرافق والمؤسسات العاملة في المجال النووي المشكلة نفسها، مع اختلاف درجة التأثير بهذا الفقد، وهي بمثابة كارثة السبب فيها هجر العاملين لمؤسساتهم، وقد تنبهت بعض المؤسسات إلى ذلك الفقد المتوقع للمعرفة والخبرة التي تحتاجها للقيام بمهامها في هذا المجال. كما أن هناك وجهاً آخر للمشكلة يتمثل في المؤسسات التي تكتسب عاملين جددًا، لأن ذلك يتطلب منها حث هؤلاء العاملين على أداء أعمالهم بالخبرة المناسبة. ومهما كانت المشكلة؛ فعلى كل تلك المؤسسات التعريف بالمعرفة المطلوبة قبل القيام بأية مهمة والحصول عليها ونقلها.

يتسبب مثل ذلك الفقد في نتائج مزعجة مثل: وقوع الأخطاء المتكررة وإعادة ابتكار طرق عمل جديدة مما يستغرق وقتًا، ويتسبب في تعطيل الإنتاج من أجل الحصول على المنتجات الجديدة والوصول إلى طرق لحل المشكلات التي تطرأ أثناء ذلك، إن ذلك يشبه تمامًا شريط المسجل المسوح الأجزاء.

ولم يكن لدى هيئة تينيسي فالي الخبرة الكافية للتعامل مع المعرفة المفقودة في وقت قليل نسبيًا؛ لأنها اكتشفت من البحث أنه لا توجد أية حالات مشابهة أو أية ممارسات أفضل في هذا المجال، ولذلك كان عليها البداية من الصفر، ذلك لأن استعادة المعرفة المفقودة في الوقت القليل المتاح لم تكن مهمة بسيطة؛ بل إنها مهمة تحتاج إلى قوة خارقة، ولذلك قررت الهيئة أن تتعامل مع المشكلة من خلال تفتيتها إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم قررت أن توثق قواعد بيانات صغيرة وفهارس محدودة للمعرفة

والمهارات المطلوبة لكل وظيفة في الهيئة، تمامًا مثلما فعلت شركة هيوليت باكارد التي ركزت على المعرفة الأكثر قيمة ونفعًا. كما اتبعت الهيئة قاعدة إرشادية ضرورية؛ وهي أداء مهمة واحدة في المرة الواحدة، ولذلك ركزت الهيئة مجهوداتها في الموضوعات التي فقدت، والتي تشكل أهمية قصوى للعمل.

في عام 1999 قامت الهيئة بابتكار أطلقت عليه اسم "الفريق البشري"، ويتكون من مجموعة من المديرين من قسم واحد من الهيئة وأعضاء من الجامعة التابعة ومستشار للعملية، وقد قام هذا الفريق بتنفيذ مشروع من أجل تطوير طرق للتعامل مع المعرفة المفقودة، وبعد انتهاء المشروع أصدر الفريق توصيات واقترح بعض الأولويات، ثم قامت الهيئة بتكرار هذه الطريقة ونشرها



### خلفية مرجعية

تعد هيئة تينيسي فالي من أكبر الهيئات المنتجة للطاقة الكهربائية في العالم لأنها تنتج بليون كيلوات / ساعة، كما أنها تقوم بتوزيع الكهرباء من خلال شبكة تربط بين 159 ولاية ومقاطعة، وهي تعتمد في مصادرها على ثلاث محطات نووية وأحد عشر مصنع فحم وتسع وعشرين سدًا مائيًا، وتقدر مبيعات تلك الهيئة بحوالي ستة عشر وسبعة عشر مليون دولار، ويُقدر عدد المشتركين بالخدمة التي تقدمها بحوالي ثمانية ملايين مشترك معتمدين على نظام المعرفة التابع للهيئة.



### تحذير

لابد من عدم تجاهل مشكلة هجر الموظفين للمؤسسة. فهذا التجاهل موجود بالفعل نتيجة عدم وجود من يتعامل مع هذه المشكلة، أو لأن الحلول قد تكون مكلفةً ولا توجد ميزانية كافية لذلك، أو ربما لأنها تمثل مشكلةً في وقتها. أما إذا أدركت المؤسسة المشكلة مبكراً؛ فإن هذا يستدعي منها التحرك المبكر؛ كما فعلت هيئة تينيسي فالي حين أدركت أن عامل نجاح مهمًا جدًا قد فُقد، فتحرّكت إدارتها سريعاً واستعانت بالمصادر الملائمة ووضعت الأولويات.

في مختلف أنحاءها، وتنقسم هذه الطريقة إلى ثلاثة أجزاء:

- 1- تحديد المعرفة.
- 2- عواقب المعرفة المفقودة على الأعمال.
- 3- ما يجب عمله إزاء المعرفة المهمة.

### تعريف المعرفة المفقودة

في البداية يجب تحديد المعرفة التي فقدت، لهذا قامت الهيئة بتحديد هؤلاء الذين سوف يحاولون على المعاش، ولكن التقييم القائم على العمر أو حق الاستمرار في الوظيفة لم يكن كافياً، ولذلك قامت الهيئة بالاستفسار من الموظفين والمراقبين مباشرة، وقد ساعدت النتائج التي توصلت إليها الهيئة في توقع كمية المعرفة المفقودة، بالإضافة إلى تحديد الوظائف التي لها علاقة مباشرة بالمشكلة، كما أوضحت البيانات المناطق الجغرافية التابعة للهيئة والمعرضة لفقد المعرفة أسرع من غيرها.



### خلفية مرجعية

اكتشف الاقتصادي الإيطالي فيلفريدو باريتو Vilfredo Pareto (1848-1923) أن نسبة صغيرة من الناس (20%) تمتلك قدرًا كبيراً من الثروة (80%)، ثم استمر هذا الرجل في تطبيق النظرية التي تقوم على هذه النسب على العديد من المجالات، ووجد أنها تنطبق على عملية التطوير لأية مؤسسة، وخاصة في مجال تعريف أولويات أية مشكلة وترتيبها، وكان الهدف هو تصنيف المشكلة وأسبابها ولو بالبداية بنسبة 20% لتؤدي تلك النسبة إلى الوصول إلى النسبة الأخرى (80%)، وهو ما ركزت عليه هيئة تينيسي فالي.

الخطوة التالية هي تحليل وظيفة واحدة من تلك الوظائف التي تسبب الفقد، ولذلك قامت الهيئة بعقد المقابلات الشخصية مع الموظفين والمراقبين من أجل تحديد محتوى المعرفة لكل وظيفة، وتبدأ المقابلات بالأسئلة العامة مثل: "ما هو - في رأيك - أهم ما يُفقد من المعرفة في الهيئة عند تركك لها؟" أو "ما المعرفة الدقيقة التي تفقدها الهيئة عندما تتركها؟"، وعلى الرغم من عموم تلك الأسئلة؛ فإن الإجابة عليها تضمنت قوائم عديدة من المعرفة المفقودة مثل: "تحليل المشكلات" و"حل المشكلات".

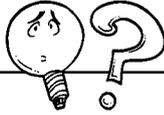
أما المجموعات الأخرى من الأسئلة، فقد استفسرت عن كيفية القيام بالمهام والمعلومات والحقائق المهمة والدروس المستفادة التي أشارت إلى نماذج الإخفاق التي يجب تجنبها والأخطاء المعتادة والتشخيص المعقد للمشكلات. وبعد الانتهاء من المقابلات، أعدت الهيئة قوائم للمعلومات الأساسية المفقودة من أجل تحليلها والوصول إلى القرار الصائب بشأن السلوك الصحيح تجاه تلك المشكلة.

## الجزء الثاني : عواقب فقد المعرفة على الأعمال

ما عواقب فقد تلك المعرفة على الأعمال؟ لا تتساوى أهمية كل بنود المعرفة بالنسبة للأعمال. فبعضها يمكن إعادة صنعه وتعلمه بسرعة، وهذا النوع يتسبب في إبطاء بسيط لعجلة العمل، ولكن البعض الآخر قد يكون لفقده عواقب وخيمة تتسبب في العرقلة طويلة الأمد والمكلفة أحياناً، وتبعاً لنظرية باريتو الإيطالي السابق ذكرها، ركزت الهيئة على نسبة محدودة من المشكلات متمثلة في أربعة عوامل للمعرفة:

**الأهمية:** هذا العامل يُعنى بالتأثير الذي أحدثته المعرفة المفقودة، فهل عدم معرفة شيء بعينه يتسبب في خسائر كبيرة أو هامشية؟ وهل تؤثر المعرفة المفقودة على فاعلية النظام من وجهة نظر العميل؟ وهل يؤثر الفقدان على موقع عمل واحد أم أكثر من موقع؟ كل هذه الاعتبارات يتم الأخذ بها عند التعامل مع كل بند من بنود المعرفة المفقودة.

**السرعة:** أي السرعة التي يتم بها توظيف الحلول لأية مشكلة تظهر مع سرعة تطوير هذه الحلول، وأحد جوانب هذا العامل هي المدة اللازمة لنقل المعرفة المفقودة واستعادتها من أجل التعامل مع مشكلات معينة، فعلى سبيل المثال: قد تستغرق مهارة تحديد المشكلات وقتاً يقدر بعامين على الأقل من أجل التدريب على القيام بها واكتساب الخبرة اللازمة لاحترافها، ومن جانب آخر قد يكون فقد المعرفة تدريجياً وموزعاً على فترة زمنية طويلة أو قد يكون مفاجئاً.



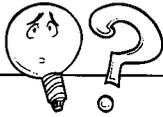
### نصائح عملية

قامت الهيئة من خلال مشروعها باستخلاص المعرفة وتصنيفها ثم وضع قاعدة بيانات وأنظمة خبراء، ولكنها اكتشفت أن قيمة تلك الوسيلة محدودة. وقد أوضح المشاركون في المشروع أن ذلك يرجع إلى أن تلك الهيئة هيئة تقنية وذات أهداف هندسية بالدرجة الأولى؛ وبالتالي فإنها تقوم بإنتاج الأنظمة والكتيبات الميدانية والصور الأخرى من المعرفة المنظمة والمشفرة، ولكن الشجرة الحقيقية كانت متمثلة في المعرفة الضمنية التي أطلقت عليها الهيئة اسم "معرفة الخبرة رفيعة المستوى".

**الاستعادة:** قامت الهيئة - بناء على ما سبق - بتحديد التكاليف ودراسة الجدوى لاستعادة كل عنصر مفقود من المعرفة، وبعض تلك العناصر يتم فقده نهائياً، وبعضها الآخر يستغرق فقده مدةً لأن هؤلاء المسؤولين عنه لا يتركون المكان فجأةً، والسؤال هو: هل من جدوى لاستعادة تلك المعرفة؟ وعادةً لا تكون الإجابة بالنفي القاطع.

**نقل المعرفة:** وأخيراً قامت هيئة تينيسي فالي بتوجيه مجهوداتها نحو الصعوبات التي تواجه نقل المعرفة، فمن الصعب مثلاً نقل المعرفة الضمنية (غير المكتوبة) في الوقت الذي يسهل فيه نقل المعرفة الظاهرة، والأسئلة بشأن هذا العامل تركز على مدى سهولة الحصول على المعرفة المتوافرة لدى الشخص ونقلها للآخرين أو صعوبة ذلك.

وبمجرد أن قامت الهيئة بالتأكد من عواقب المعرفة المفقودة، صنف فريق الهيئة تلك المعرفة ورتبها وفقاً لأهميتها، وبعض تلك المعرفة وُصفت بأنها " بلا جدوى"؛ أي أن عواقب فقدانها محدودة ويمكن استعادتها مع الوقت، وبعضها الآخر أرجأ الفريق البحث عنه؛ لأن عواقب فقده ضئيلة أو متوسطة، ولأنه بالتأكيد لا بد في الهيئة من وجود من لديه الخبرة في التعامل مع ذلك النوع من العواقب، أو وجود نظام يتولى ذلك، أما النوع الأخير؛ فهو النوع الذي يستدعي السلوك السريع الذي يترتب على فقدانه خسائر كبيرة، ومن ثم فلا بد من الوصول إلى طريقة لاستعادة تلك المعرفة بسرعة.



### نصائح عملية

يمكن استخدام التسجيل المرئي ( فيديو تيب ) من أجل الحصول على المعرفة من الناس، وهذه التقنية سهلة وقليلة التكاليف في نفس الوقت، إذ يمكن استخدام المسجل المرئي الرقمي وإلحاقه بجهاز الحاسب على ( الخادم )، ويقوم المسجل بالتقاط كل شيء مثل: الإشارات والحركات ونبرات الصوت والتصرفات، وغيرها من مظاهر التواصل بدون كلمات. ويمكن لذلك المسجل التقاط القصص والأفكار وبدائل الحلول والمبادئ الأساسية؛ وكذلك الأخطاء.

### الجزء الثالث : ما يجب عمله إزاء المعرفة المهمة

والآن ما الذي يمكن عمله إزاء كل عنصر من عناصر المعرفة المهمة ؟ لقد وجد فريق المشروع أن هناك عدداً محدوداً من الحلول المتوفرة في هذا الصدد؛ أحد هذه الحلول ركز على التدريب من خلال فصول رسمية لهذا الغرض؛ تستخدم طرقاً مختلفة إما عملية وإما مبنية على الحاسب الآلي أو على مسجل الصورة ( الفيديو)، بينما ركز الحل الآخر على الحصول على خبير أو عدة خبراء وتنظيم المعرفة وتشفيرها، وتقليل حجم الحاجة إليها، وفور وضع قائمة لتلك المعرفة التي يحتاجها العمل ووضع الحلول المناسبة للحصول عليها، يتم وضع خطة لتنفيذ ذلك. ويتضمن ذلك التنفيذ كلاً من الالتزام والموارد؛ بالإضافة إلى التمويل واختيار المنفذين، وبالطبع قامت الهيئة باستخدام التخطيط الروتيني للمشروع من أجل إدارة العملية بأكملها.



### تحذير

أحد الدروس التي استفادتها الهيئة من تلك العملية هو أنه لا بد من مشاركة الجميع في هذا المشروع : الإدارة والموارد البشرية والمدربون والمراقبون والمالكون للعملية والمتخصصون في إدارة المعرفة، وهو ما يُعرف بـ " الكل في واحد " .

وعلى الرغم من أن تلك العملية التي تُجرى لاستعادة المعرفة المفقودة، تبدو كأنها مثقلة بتفاصيل عمل كثيرة وتحليل وتخطيط؛ إضافة إلى الإدارة الضخمة للمشروع فإن كل ذلك يتم إدارته من خلال منظور ضيق، لأن كل مهمة تؤدي وحدها مع العلم بأن تلك المهمة يتم اختيارها بعد جمع دقيق للبيانات والتحليل.

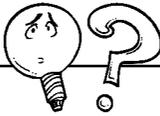
## نقل المعرفة الاستراتيجية

دعاني ذات مرة صديق لي يعمل مديراً للمعرفة لتبادل الاقتراحات حول موضوع معين؛ إذ كانت الشركة التي يعمل بها تنوي اختراق إحدى الأسواق الجديدة في بلد آخر، ولم يكن لديهم أية خبرة أو معرفة سابقة بهذا البلد واحتياجات أسواقه، ومع ذلك كان من السهل تعيين موظفين من البلد نفسه للقيام بتلك المهمة، إنما كان الموضوع الأكثر أهمية هو كيفية البدء في اختراق هذه السوق. وقد أخبرني هذا الصديق بأن فريق في الشركة، قد تولى فتح سوق جديدة لمنتجات الشركة في المملكة المتحدة، ولم يكن هذا الفريق على دراية بالسوق الجديدة على الرغم من معرفة أعضائه بكيفية فتح هذه السوق، وكان السؤال الذي وجهه إليّ هذا الصديق هو "كيف تقوم بهذا النوع من نقل المعرفة؟" وبالطبع لم يتم كل يوم نقل المعرفة أو تحويلها من مكان إلى مكان ومن شخص لآخر، ولذلك فإن هناك العديد من الاختلافات من حيث المنافسين والأماكن والأفراد والثقافة؛ وكذلك التقنيات.

ربما تكون مؤسستك على وشك تقديم منتج جديد أو تسعى إلى الحصول على شركة جديدة أو بناء مصنع جديد، وأي من هذه الأعمال جديد بالنسبة إليك؛ ولكنك تعرف أن هناك من قام به من قبل وتود الوصول إليه من أجل نقل ما لديه من معرفة إليك، ولكن من هو؟ وكيف يقوم بذلك العمل؟ في هذا الصدد، نجد لدى شركة بريتش بتروليام منهجاً معيناً أطلقت عليه اسم "أسهم المعرفة"؛ وكل من تلك الأسهم عبارة عن مجموعة من المعرفة المتراكمة للشركة حول موضوع بعينه موجه إلى مستخدم نهائي معين.

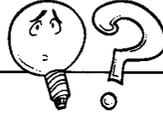
ومهمة عمل هذه الأسهم ليست عملية بسيطة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب التطوير من العاملين في مجال إدارة المعرفة. ففي هيئة تينيسي فالي للكهرباء لا تتبع هذه الطريقة إلا في حالة المعرفة الدقيقة لما تتطلبه من استثمارات هائلة؛ وبالمثل فإن شركة بريتش بتروليام لا تملك إلا عدداً محدوداً من تلك الأسهم المستخدمة في حالات معينة مثل: استعادة المواقع، وإعادة الهيكلة، وتلافي عيوب الإغلاق الخاطئ، والمشروعات المشتركة.

إن القائمين على تنفيذ المهمة ليسوا هم المسؤولون عن عمل الأسهم؛ وهو عمل يتطلب خبراء في مجال تدوير المعرفة وتوثيقها. فالقائمون على تنفيذ المهمة لا بد أن تكون لديهم الخبرة بها وإجراء المقابلات الشخصية مع أعضاء الفريق، كما أنهم يجمعون الوثائق وقوائم الفحص والأدوات المطورة بحرص شديد، ومع ذلك



### نصائح عملية

في أثناء مشروعها، اكتشفت هيئة تينيسي فالي أن لديها العديد من الفرص للإفادة من الدروس التي تعلمتها من قبل في مجالات إعادة التصميم والهندسة، كما أنها اكتشفت كذلك أن تلك العملية يمكنها أن تطور مجتمعات الممارسة والتقنيات وغيرها من الأفعال، وكل ذلك يعتمد على القدرة على اكتشاف الجديد، فقط عليك إعادة النظر فيما لم تكن تتوقع حدوثه.



### نصائح عملية

تطلق نانسي ديكسون Nancy Dixon باحثة علم أنواع المعرفة على هذا النقل للمعرفة اسم النقل الاستراتيجي للمعرفة، وقد أوضحت هذا المفهوم في كتابها "المعرفة العامة" ( دار طباعة هارفارد للأعمال - 2000) فالنقل الاستراتيجي للمعرفة يشع حاجة المؤسسة إلى المعرفة المتجمعة بهدف أداء مهمة معينة قد لا تكون متكررة؛ ولكنها ذات أهمية كبيرة للمؤسسة بأكملها. إن القوة الدافعة لأية معرفة هي الحاجة إلى تقليل التكاليف والوقت اللازمين لإعادة ابتكار الحلول اللازمة للمشكلات الاستراتيجية، إن لذلك أهمية قصوى في الشركات المتعددة الجنسيات التي تعترضها تلك المشكلات مراراً؛ ولكن في أجزاء متفرقة من العالم، ومثال على ذلك: إنشاء مصنع للرقائق المعدنية من أشباه الموصلات الذي تقوم به شركة Intel المتخصصة في ذلك المجال في مناطق مختلفة من العالم.

فإنهم لا يتتبعون ما يقابلهم من أمور تفصيلية أو يتولون تدوينها، لأن هدفهم هو الوصول إلى المواد الصالحة فقط التي يحتاجها المستخدم النهائي. ويمكن للمتخصصين في المعرفة إضافة المزيد من القيمة عن طريق:

- ◀ جمع المعرفة من شتى أرجاء المؤسسة.
- ◀ توفير رؤى متعددة.
- ◀ مزج ما قاموا بجمعه من معرفة.
- ◀ تحديد الموضوعات الأساسية.
- ◀ اختيار المعلومات المهمة ( الدقيقة ).
- ◀ إنتاج برنامج وإتاحته للمؤسسة كلها.
- ◀ وقد لا يتوفر لأعضاء الفريق الوقت أو المهارة أو الموارد للقيام بذلك كله.

ويحتوي السهم الكامل للمعرفة على الأقسام التالية:

◀ محتوى الأعمال: يشرح هذا القسم الدوافع وراء الاحتياج إلى القيام بما تم شرحه من قبل في الجزء الخاص بأسهم المعرفة.

◀ الإرشادات: وهو ما ينجم عن اختيار الموضوعات الرئيسة وتحويل التفاصيل الكثيرة إلى جرعات مركزة من الحكمة التي يحتاجها المرء للتعامل مع موقف معين. وتعد الإرشادات أهم جزء في الأسهم. وقد تكون الإرشادات في صورة قائمة فحص أو قائمة أخبار أو قواعد أو مجموعة أسئلة، ويتم تدعيم تلك الإرشادات وتوضيحها بقصص وأقوال مأثورة أو بمقاطع مصورة ( فيديو كليب )، ويمكن وصلها بمصادر مستندات مهمة ليتسنى لمن يريد التعمق فيما يرغب من تفاصيل.

◀ **التواصل مع الآخرين** : قد تهمل أسهم المعرفة التفاصيل لأنه من المتوقع أن يقوم من يحتاج المعرفة بالاتصال بمن لديه تلك المعرفة، كما تحتوي أسهم المعرفة على الأسماء والصور الفوتوغرافية والخطوط الساخنة بين المواقع والبريد الإلكتروني للمستخدمين. ومن المهم أيضاً إدراج التفاصيل الخاصة بمجتمعات الممارسة مثل: اسم منسق المجتمع وكيفية الوصول إلى ندوات النقاش؛ وربما قوائم عناوين البريد.

◀ **تاريخ الأداء** : ويتضمن هذا القسم الحالات الحقيقية التي تركز عليها أسهم المعرفة بما يتطلبه ذلك من ذكر للقصص و الأقوال الماثورة .

◀ **الأدوات والتقارير ذات الصلة بالموضوع** : وتتضمن خطط المشروعات والجداول والمذكرات والأشياء الأخرى التي يمكن إعادة استخدامها.

ويتم وصل كل سهم من أسهم المعرفة بمجتمع للممارسة بوصفه مصدر المعرفة كما أن المجتمع أحسن مصدر لإضفاء الشرعية على الإرشادات؛ وهو أيضاً الذي يحافظ على الأسهم. والدرس المستفاد في شركة بريتش بتروليام هو أنه بالرغم من الوقت الطويل الذي تستغرقه عملية خلق أسهم المعرفة؛ فإن الوقت اللازم للحفاظ على الأسهم أطول بكثير.



### خلفية مرجعية

قد تتعجب لماذا تهذر بعض المؤسسات الوقت على الصور الفوتوغرافية، ولكن شركة بريتش بتروليام ترى أن للموضوع بعداً نفسياً؛ إذ إنه من الأسهل التواصل مع من تعرف شكله أو مظهره .



### نصائح عملية

لقد كان المبدأ الأساسي لإدارة المعرفة في شركة بريتش بتروليام هو تجنب المستندات الجامدة وعديمة الفائدة، لأن هدف الشركة هو إنتاج مستندات للاستخدام لا لإلقائها في أدراج المكاتب، ولذلك تسعى الشركة إلى إدماج القصص والأقوال الماثورة في تلك المستندات والمطبوعات حتى تضيف عليها مسحة حيوية، مما يشجع على استخدامها. إضافة إلى ما سبق، فإن توظيف المعرفة المتجمعة للمؤسسة تنتج عنه اقتراحات أفضل. ولقد كان لكل من إرنست ويانج وجهة نظر في هذا الصدد، فقد أطلقا على الحل الذي يقترحه اسم " باور باك " PowerPack .

### البحث عن حلول لمشكلة فقد المعرفة

قد لا تسبب المهام التي تظهر فجأة أية مشكلة بالنسبة لك، ولكن المشكلة الحقيقية في الأعمال التي تقوم بها بصفة روتينية ودائمة، ولكن تذكر أنك لست وحدك، بل إن هناك العديد من الزملاء في المؤسسة يقومون بمثل تلك الأعمال طيلة الوقت. وعلى الرغم من الاختلاف بين تلك المهام الروتينية والأخرى الاستراتيجية؛ فإن المؤسسة في حاجة إلى كليهما من أجل الحصول على المعرفة ونقلها للوصول إلى هدف عملي معين. إن المحرك الرئيس للأعمال الروتينية في الشركات الاستشارية واضح، ومثال على ذلك: تقديم الاقتراحات

لعمل الترتيبات اللازمة للأعمال. فتلك الترتيبات تستغرق وقتاً كبيراً ومالاً وثيراً؛ لذلك فإن القليل من الوقت يخفض التكاليف بالتبعية؛ مما يؤدي إلى ربحية أكبر. وفي البداية كان "الباور باك" مجرد مجموعة صغيرة من المعرفة المتجمعة لدى الشركة تم نقلها عالمياً فيما بعد - حسبما رأى كل من إرنست ويانج- باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ولذلك بحلول عام 1995 أصبح لدى كل مستشار حاسب محمول مزود بالتطبيقات القياسية المطلوبة. واليوم وبعد تطوير الـ "باور باك" أصبح جزءاً لا يتجزأ من شبكة معرفة شركة إرنست ويانج؛ ويوفر برنامج "باور باك" الأفضل في كل ما يأتي:

« الاقتراحات.

« التقديمات.

« المعلومات التنافسية.

« النماذج.

« الأدوات المتخصصة.

« العناصر والشروط.

« خطط العمل.

« مجموعة متنوعة من الموارد التي لها علاقة بالأعمال.

وتعتمد برامج الـ "باور باك" على قواعد بيانات "لوتس نوتس" المدمجة لأن المستشارين يستخدمون الحاسبات الآلية المحمولة، فيجب أن تكون المعلومات التي يحتاجونها صغيرة بما يتناسب وتحميلها على تلك

الحاسبات، كما يحتاج المستشارون إلى استخدام حاسباتهم المحمولة أثناء الاجتماعات والمؤتمرات؛ وبالتالي؛ فهم ليسوا في حاجة إلى الوصول إلى قواعد البيانات الكبيرة الخاصة بمؤسساتهم. كما تتميز برامج الـ "باور باك" بأنها متشابهة على الرغم من إمكان اختلاف الموضوعات التي تتناولها، وبهذا لا يعوق الاختلاف في شكل البرامج المستشار أثناء عمله؛ بل يمكنه الوصول بكل سهولة إلى الموضوع الذي يبحث عنه، كما أن الشعور بالألفة مع البرنامج يمنحه الوقت اللازم للتعرف عليه.

ويتم تصميم برامج الـ "باور باك" بواسطة أعضاء مجتمعات الممارسة المناسبة، ويطلق على تلك المجتمعات اسم "مجتمعات الشبكات المحظية بالاهتمام"، إذ تصبح كل شبكة مسئولة عن تطوير برنامج الـ "باور باك" الخاص بها وصيانتها، ويستطيع المستشار الوصول إلى البرنامج عبر الصفحة المخصصة لمجتمعه على الشبكة، وتحتوي هذه الصفحة - كذلك - على قواعد بيانات للنقاش وملفات الفريق الشخصية ومحتويات خارجية ونشرة أخبار.



### نصائح عملية

بالنسبة إلى المهام الروتينية والاستراتيجية فإن الهدف هو منح ما يفي بالغرض دون ما يفرض عن الحاجة، بمعنى أن من لديه الخبرة يستطيع أن يبحث في كم كبير من الأشياء التي يمكن أن يعثر من خلالها على ما يريد، ولكن في العادة لا يكون لدى ذلك الخبير الصبر أو الوقت لكي يفعل ذلك، أما المستجد فيكون لديه هذه القدرة والحماس الكافي للقيام بها، هذا ما يجعل لكل من أسهم المعرفة وبرنامج "باور باك" قيمة كبيرة متمثلة في قيامهما بإماطة اللثام عن الذهب وتخليصه مما يعلق به من شوائب.

## اختيار طرق نقل المعرفة

عند اختيار المدخل أو الطريقة يجب الأخذ في الحسبان أن لكل مقام مقالاً. فإذا كان أحد المداخل مناسباً لمؤسستك بقدر ضئيل؛ فإن الآخر يناسبها بقدر أكبر، وغيرهما يناسب بقدر هائل، وقد لا تجد المدخل المناسب في هذا الكتاب. وعندئذ يجب أن أذكرك بمجتمعات الممارسة التي تساعدك على الوصول إلى ما يناسبك من الحلول والمداخل المختلفة لها. وبعد فلم يكن الهدف من هذا الفصل أو الفصلين السابقين له شرح أفضل المداخل والحلول المناسبة لك ولؤسستك، كما أنها لم تكن قوائم للمداخل المتوافرة لتنفيذ إدارة المعرفة، إنما كان الهدف تقديم الأمثلة. ويبقى في النهاية ضرورة اختيار مدخل أو عدة مداخل لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن تتسم تلك المداخل بما يلي:

- < تساعد على إنجاز استراتيجيتك في الأعمال.
- < تتوافق مع دوافعك العملية.
- < تركز على المعرفة المهمة التي تحتاج إلى إدارتها.
- < تصل بين الأفراد المعنيين.
- < من الممكن استعارتها وتعديلها أو تخليقها.
- < تصل بين الأفراد والمعرفة والمعلومات التي يحتاجون إليها.
- < تتناسب مع ثقافتك.
- < لديها التقنيات المتوافرة.
- < تتمكنك من الحصول على الموارد التي تحتاجها من أجل الدعم والتنفيذ (ويتضمن ذلك تطوير أدوار جديدة في إدارة المعرفة وتعيين المسؤولين عن تلك الأدوار وتدريبهم).
- < تصل بك إلى القيمة النهائية.

### إلمامة سريعة

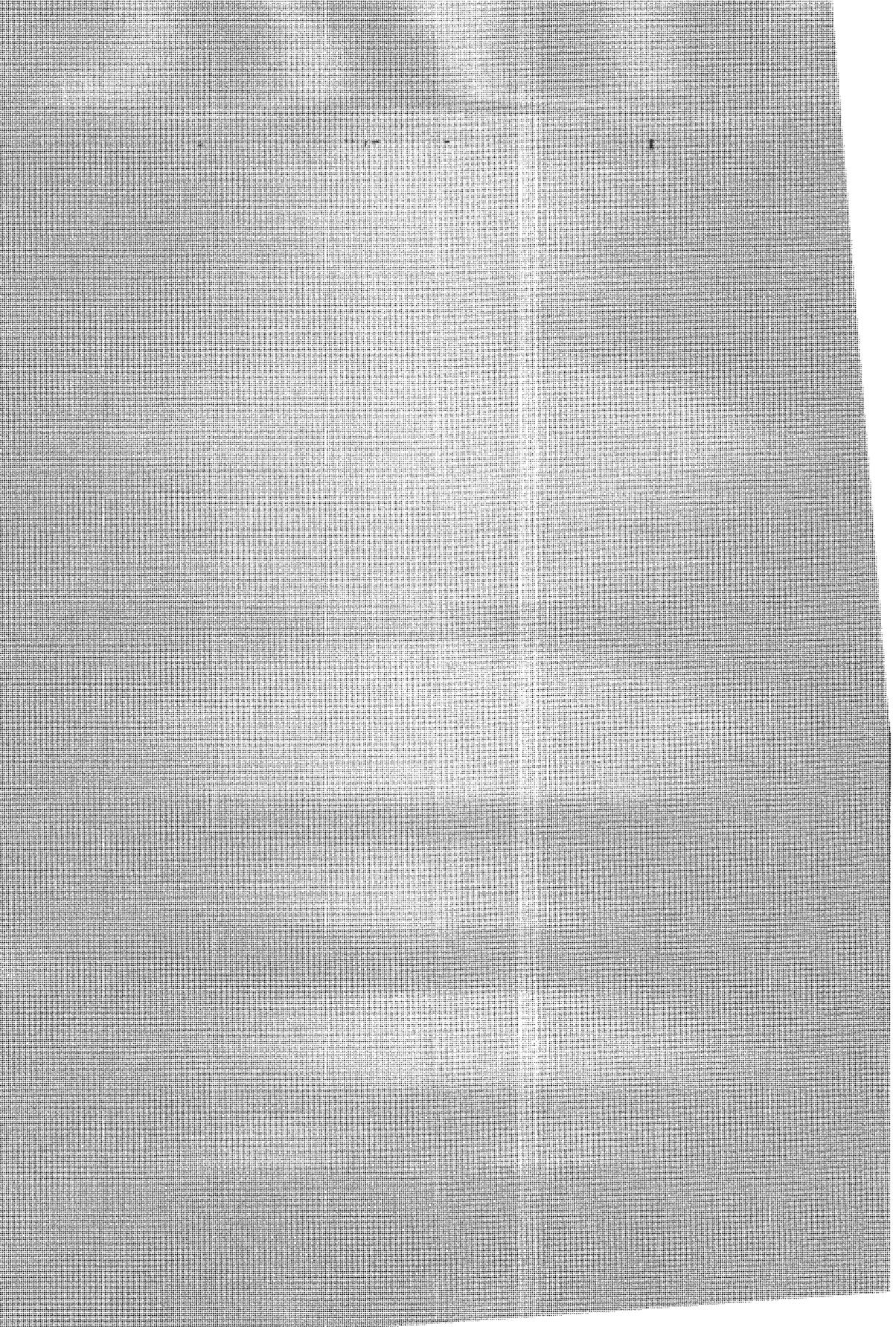
- < هناك العديد من المداخل الممكنة لتنفيذ إدارة المعرفة.
- < يجب أن تركز تلك المداخل على التواصل بين الأفراد المعنيين.
- < كما يمكن للمداخل التركيز على الاتصال بين الأفراد والمعلومات أو على توثيق المعلومات والمعرفة.
- < لا يوجد مدخل يتوافق مع جميع الحالات على الرغم من توافق مجتمعات الممارسة مع معظمها لأنها تستطيع الوصول إلى حلول لأغلب المشكلات.

## الجزء الثالث

### تكنولوجيا المعلومات بين الحاجة إليها والاستغناء عنها

ويتناول هذا الجزء عاملاً شديداً الأهمية بالنسبة لإدارة المعرفة ونَعْنِي به تكنولوجيا المعلومات؛ فأما الفصل الأول منه فيتعرض للعضو الأساسي في تلك العملية وهو المدير المسئول عن المعرفة، وأما سائر الفصول فتتقدم بعض الأسس مثل: شبكة المعلومات وتكنولوجيا التعاون، إلى جانب بعض المداخل الأخرى .





## لماذا يشيب مدير المعلومات قبل الأوان؟



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ العمل المتوازي لإدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات .
- ◀ فهم العمل الخاص بتكنولوجيا المعلومات.
- ◀ وضع مقاييس لتكنولوجيا المعلومات.
- ◀ كيفية تصميم المعلومات .

لضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، لابد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات، ولكن ذلك لا يعني مضايقة العاملين بالقسم وإثقالهم بالطلبات الكثيرة غير المعقولة؛ لأنك لست في حاجة إلى أن تنضم إلى قائمة المتوسلين طلباً للمساعدة، إنما أنت في حاجة إلى أن تكون شريكاً في العمل معهم من أجل مصلحة المؤسسة. فأفضل الأوضاع أن تتحالف معهم لتحقيق أهداف مشتركة، ولكي تكون شريكاً أو حليفاً جيداً، لابد أن تفهم سلوك الطرف الآخر وما يميزه .

تختلف أحجام مؤسسات تكنولوجيا المعلومات تبعاً لدرجة عالميتها. ففي الشركات الكبيرة يكون حجم أقسام تكنولوجيا المعلومات كبيراً، أما في الشركات الصغيرة؛ فقد تعتمد تلك التكنولوجيا على شخص واحد فقط كما هو الحال في الشركات الصغيرة التابعة لشركات كبرى. وأخيراً يمكن لأقسام تكنولوجيا المعلومات أن تكون مركزية أو لا مركزية؛ كما ذكر من قبل في الفصل الخامس .

والأمر في النهاية تابع لموقف مؤسستك، فقد يستدعي الأمر أن تكون على صلة بمدير تكنولوجيا المعرفة، أو بأي موظف في القسم ينوب عنه في اتخاذ القرارات والتصرف في الموضوعات المختلفة، على أية حال؛ فإن إقامة علاقة شراكة جيدة مع أي منهما يعد من أهم عوامل نجاحك، بل إنني أقترح أن تكون تلك الشراكة الجيدة من أوائل - إن لم تكن بالفعل - أول علاقة شراكة، يجب

عليك أن تقوم بها ، ولمساعدتك في تلك الشراكة الناجحة، نركز في هذا الفصل على ما يقوم به مدير المعلومات بالتفصيل، كما ندلك على الموضوعات التي تؤثر في هذا المدير، والتي يمكنك من خلالها الوصول إليه .

## العمل المتوازي لإدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات

هناك الكثير من الأشياء المشتركة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وستكتشف ذلك بنفسك بمجرد أن تتعلم مفردات تلك التكنولوجيا، ويعد ذلك سبباً رئيساً في المشاركة بينك وبين العاملين في ذلك القسم؛ كما أنهم سوف يساعدونك في التعرف على المديرين الآخرين في المؤسسة وفي تقدير تكاليف المشروع الخاص بك وفي كيفية تدريب المستخدمين لنظم إدارة المعرفة، ذلك لأن مدير تكنولوجيا المعلومات الناجح تتخطى معلوماته حدود تخصصه .

## فهم العمل الخاص بتكنولوجيا المعلومات

تحتاج الشركات إلى مدير تكنولوجيا المعلومات القادر على إنجاز الأعمال وإظهار قيمة العمل الذي يؤديه، وإن كان هذا المدير من أكثر الخبراء تميزاً في مجاله؛ فإن مهمته الرئيسة هي مساعدة المؤسسة التي يعمل بها على النجاح. وللوصول إلى ذلك؛ يجب على ذلك المدير أن يفهم كيف تعمل مؤسسته، ومن ثم يجب عليه فهم ما يلي :

« ماذا تفعل تلك المؤسسة، وما نشاطها ؟

« رؤى المؤسسة وأهدافها .

« استراتيجية الأعمال في المؤسسة .

« الصناعة التي تديرها تلك المؤسسة .

« منافسوها .

« ممولوها .

« عملاؤها .

« شركاؤها .

« المستخدمون الداخليون بالمؤسسة .

« الثقافة التي تتبناها في العمل .

« تاريخ المؤسسة خاصة فيما يتعلق بخبرتها بتكنولوجيا

المعلومات .

« أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة .

« هيكل الإدارة وفهمها لتكنولوجيا المعلومات .



### خلفية مرجعية

في أية مؤسسة تختلف نظرة القيادات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات؛ فهناك من يرى أنها تؤتي ثماراً كبيرة، ومن ثم يمنحون مديريها السلطات المطلقة والدور الريادي في كل الأمور التي تخص إدارة المؤسسة، في حين يتعامل آخرون معها بوصفها مصدرراً للإنفاق الذي لا طائل من ورائه؛ وبالتالي يجب السيطرة عليها وعلى إدارتها، وهناك من يتبنى وجهة النظر التي تتوسط بين هذا وذاك .

## بناء علاقات داخلية بالمؤسسة

يؤدي فهم مجريات الأمور في المؤسسة من خلال مدير المعلومات الناجح إلى إقامة علاقات مؤثرة مع العاملين في الأقسام الأخرى، ويستطيع مدير المعلومات الناجح - شأنه في ذلك شأن مدير المعرفة الناجح - أن يصنع لنفسه مساحةً من المصداقية في أنحاء المؤسسة. فمن المفروض ألا يجلس مدير المعلومات طوال ساعات العمل في مكتبه مع تكنولوجيا المعلومات فحسب، بل يجب عليه الخروج إلى الأقسام الأخرى، ليستمع إلى المديرين الآخرين، ويسأل عن نوعية المشكلات التي تعترضهم مع اقتراح بعض الحلول. فالصورة النموذجية لمدير المعلومات تقتضي أن يشترك في عمليات التخطيط بالمؤسسة.

فلتساءل بصفة عامة كم مؤسسة تستطيع اليوم أن تحقق أهدافها بدون تكنولوجيا المعلومات؟ إذن فمدير المعلومات لديه دور مهم وقوي ليؤديه في أية مؤسسة، ولكن قبل ذلك؛ فإن عليه أن يبنى قاعدة من المصداقية والتقدير لما يستطيع أن يقدمه لتلك المؤسسة، وللوصول إلى ذلك لابد من بناء علاقات قوية داخل المؤسسة.

## نظرة مدير المعلومات إلى المستقبل

لابد أن يعيش مدير المعلومات في الحاضر يعتني به، مع الاستعداد في الوقت نفسه للمستقبل، فالحاسب الآلي الشخصي في المنزل قد لا يحتاج المرء إلى تغييره أو حتى التفكير في ذلك، أما في مجال العمل، فإن أجهزة الحاسب الآلي تنتهي مدة صلاحيتها خلال خمس سنوات؛ ولذلك فإن من مهام مدير المعلومات استبدال ثلث حاسبات الشركة كل ثلاث سنوات من أجل التجديد المستمر للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.

كما يجب أن يعرف مدير المعلومات الأشياء المتوقع حدوثها في المؤسسة مثل: التغيير من نظام الحاسب الآلي الكبير إلى نظام الحاسب الشخصي أو التغيير من أنظمة التخزين الباهظة التكاليف إلى الأنظمة قليلة التكاليف أو تبديل الحاسبات المكتيبة بالحاسبات المحمولة، ولذلك يجب أن تكون لدى مدير المعلومات النظرة الثاقبة التي تمكنه من مواكبة أحدث التطورات في تكنولوجيا المعلومات والبنية الأساسية للاتصالات والبرامج، كما يمكن لمنافسي المؤسسة أن يكونوا من



### نصائح عملية

يقوم مدير المعلومات الجيد بالمشاركة مع خبرات معينة منها:

- ◀ قسم التدريب؛ لأن مستخدمي التدريب من أهم مكونات عمل مدير المعلومات.
- ◀ قسم الاتصالات؛ لأن مدير المعلومات بحاجة إلى التسويق الداخلي.
- ◀ قسم الموارد البشرية؛ لأن الحصول على موظفي تكنولوجيا المعلومات الموهوبين ليست بالمهمة السهلة.
- ◀ قسم التخطيط الاستراتيجي؛ لأن مدير المعلومات يجب أن يشارك في هذا التخطيط.

عوامل التغيير التي تحدث لتكنولوجيا المعلومات، لتصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة مثل: التجارة الإلكترونية أو اللحاق بالموجات التكنولوجية الجديدة للشركات الأخرى أو حتى التسابق إليها، كما توجد عوامل أخرى للتغيير مثل: الاندماج أو الانضمام للذين يؤديان إلى المزيد من العمل للدمج بين الأنظمة المختلفة عن بعضها.

### إظهار القيمة الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات

قد تكون من العاملين في إحدى المؤسسات التي تنظر إلى تكنولوجيا المعلومات بوصفها مصدراً للإنفاق أو مجالاً يتطلع الموارد بدون إنتاج، أي دخل. إذا كان الأمر كذلك، فإن عليك - بوصفك مديراً للمعرفة وبالتعاون مع مدير المعلومات - إظهار قيمة تكنولوجيا المعلومات، لأن هناك تشابهاً بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من حيث صعوبة إظهار العائد المادي لهما؛ فيصعب تحديد العائد من وراء البريد الإلكتروني مثلاً، وعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات ضرورية مثل: الهواء، فإنه من الصعب ترجمة تلك الضرورة إلى مبالغ مالية تساعد في التمويل والصيانة أو في تنفيذ بعض المشروعات.

وهنا تكمن قيمة العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير المعلومات؛ وكذلك إدارة المعرفة في المؤسسة، فإذا كان مدير المعلومات شخصاً له مصداقية من حيث أهدافه العملية وقدرته على تتبع النتائج، وعلى الاستماع إلى الآخرين؛ فإنه حينئذ يمكنه شرح أهمية المعلومات للمؤسسة؛ إذ يصبح من السهل الاقتناع بوجهة نظره؛ كذلك يجب ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالاستراتيجية العامة للمؤسسة المرتبطة بالمنافسة الخارجية أو التغيير في بيئة الأعمال، من هنا يمكن التأثير على هؤلاء المهتمين بالاستثمار المالي للمعلومات.

وكما هو الحال مع مدير المعرفة، فإن مدير المعلومات يعتمد على المشروعات؛ لأن المشروع لديه العائد أو المردود الاستثماري؛ مما يؤكد فعالية المعلومات وأهميتها في الحاضر والمستقبل، ولا ينبغي أن ينتظر مدير المعلومات حتى نهاية المشروع لتسليم النتائج، بل يجب أن يقدم التقارير عن المشروع أولاً بأول لكي يتيح مزيداً من التفاصيل عنه؛ مما يساهم في تأكيد المصداقية وتوافر الدعم. كما لا يجب على مدير المعلومات تجاهل أهمية خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى التأثير، عن طريق السعي إلى إرضاء العميل وتوفير فرص التنافس.

### وضع مقاييس لتكنولوجيا المعلومات

تعد أجهزة الحاسب الآلي مجرد بداية للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أية مؤسسة. وهناك العديد من الأجهزة الأخرى الضرورية؛ ومثال ذلك: خادم الملفات أو الباحث عنها وأنظمة الأسطوانات المرنة ومشغلات الأقراص المضغوطة، بالإضافة إلى البنية الأساسية للاتصالات التي



### نصائح عملية

تمتد الحاجة إلى تحديد القياسات إلى عملية التطبيق؛ بمعنى أن الحاجة الملحة لبرنامج معين يجب أن تواكب مقدرة المسؤولين عن تكنولوجيا المعلومات على دعم ذلك البرنامج وصيانته ومواءمته داخل النظام العام بالمؤسسة، كما يجب أن تحدد متطلبات تكنولوجيا المعلومات في الوقت المحدد لبداية الميزانية في المؤسسة، حتى لا يؤثر ذلك على التخصصات التي تم تحديدها من قبل، ومدير المعلومات هو المسؤول عن تلك العمليات.

تتضمن مد خطوط البيانات وخطوط الهاتف، كما توجد البرامج الخاصة بتشغيل الأجهزة.

يجب على مدير المعلومات أن يحدد المقاييس الخاصة بالعمل حتى لا يختلط الأمر على العاملين بسبب تعدد مصادر تكنولوجيا المعلومات، مما قد يعرقل العمل داخل المؤسسة. وعلى العكس، فإن توحيد القياسات بالنسبة للمعلومات يسهل العمل بين الأقسام المختلفة؛ فمثلاً: إذا كان برنامج الكتابة والتحرير قياسياً فإنه يسهل على العاملين تبادل الملفات والمستندات إلكترونياً. ولقد سمعت عن مؤسسة لا تستطيع تبادل الرسائل الإلكترونية بين الأفرع المختلفة لها بسبب اختلاف مقاييس تكنولوجيا المعلومات بين تلك الأفرع.

كما أن هناك سبباً آخر يجعل لتوحيد القياسات فائدةً عظيمةً بالنسبة للشركات التي تشتري كميات كبيرة من الأجهزة والبرامج؛ هو أنها ستوفر التكاليف نتيجة لشرائها تلك الأشياء بسعر الجملة. وبالتبعية تصبح أسعار صيانة تلك الأجهزة منخفضة، لأنها لن تحتاج إلى التخصصات المختلفة من التقنيين أثناء عمليات الصيانة، كما أنها تقلل من الكميات المطلوبة من قطع الغيار التي يتم تخزينها وتقلل من حجم التدريب لموظفي تكنولوجيا المعلومات ومستخدميها، وبذلك يصبح تحديد القياسات مهماً جداً بالنسبة لمدير المعلومات، إذ إنه يساعده على خفض التكاليف.

وهذه الأفكار الخاصة بالقياس تواجه أي مدير معلومات عندما يشرع في طلب أي تقنية جديدة

خاصة بتكنولوجيا المعلومات، إذ يجب أن تتوافق هذه التقنية مع القياسات التي سبق تحديدها وذات الشروط المحددة من ناحية الميزانية المخصصة لتلك الطلبات. وقد تكون هذه الطلبات مغالىً فيها؛ ولا يمكن تنفيذها في أي مكان آخر؛ وإن كان بعيداً عن القياسات المحددة.



### تحذير

لا تترك العنان لنفسك لتتعلق بأية تكنولوجيا معلومات جديدة وتفكر في استخدامها بالعمل، دون الرجوع إلى العاملين معك في مجال تلك التكنولوجيا. فمن صميم تخصصهم أن يلاحظوا كل التطورات التي تحدث في هذا المجال؛ فمثلاً: قد تكشف أن هناك برنامجاً للحاسب أفضل مما اقترحت أو أن هناك برنامجاً مماثلاً ولكن أرخص كثيراً.

### كيفية تصميم المعلومات

هناك اختلافات دولية جوهرية في مجال الاتصالات يجب على مدير المعرفة أخذها في الحسبان:

البنية الأساسية للاتصالات: أول ما يتبادر إلى الذهن

في هذا المجال الاختلافات بين خطوط اتصالات البيانات، وقد جريت ذلك بنفسني عندما كنت في إحدى الدول التي تسمح بتبادل الرسائل الإلكترونية بمعدل 9600 بت في الثانية فقط. وعندما كنت أترك الحاسب الخاص بي ليقوم بتحميل الملفات كبيرة الحجم، كنت أعاني من توقف بعض الخطوط التي تؤدي إلى إيقاف التحميل وإبعاد الملف المرغوب، كما أصبحت بعض الشبكات ثقيلة بحيث يصعب التعامل معها. ومن ثم فإن مقدرة خطوط اتصالات البيانات في البلد الذي يعمل به فرع مؤسستك قد يكون أقل مما اعتدت عليه في بلدك الأم، حيث المركز الرئيس للمؤسسة الذي يستخدم خطوط (T1)، وهذا الفرق يؤثر بالتأكيد على كمية الأداء للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التابعة لك.



### هل تعلم؟

من أجل حماية البيانات، يجب في البداية عمل مفتاح لهذه البيانات قبل إرسالها؛ ومن ثم يستخدم المستقبل للبيانات المفتاح نفسه للوصول إليها، ولن يستطيع أحدهم قراءة البيانات من دون معرفته المفتاحها. وتستخدم هذه الطريقة في التجارة الإلكترونية لحماية العميل من إطلاع الآخرين على أرقام بطاقة الائتمان الخاص به.

< الطاقة الكهربائية: نحن نتحدث في هذا الشأن عن

الاختلاف في الفولت ما بين 110 و 220 فولت، وعن إمكان توفير مصادر للكهرباء الثابتة حيث إن أي ارتفاع غير متوقع في التيار الكهربائي قد يؤدي إلى حرق أجهزة الحاسب الآلي أو القضاء على أنظمة التبريد بها مما يؤثر عليها بالسلب.

< الحماية: حماية البيانات من الموضوعات التي تكفلها القوانين. فالقوانين الفيدرالية للولايات المتحدة تقدم كثيراً من التحذيرات في هذا المجال، ومن الممكن نقل هذه التحذيرات إلى خارج الولايات المتحدة.

< الموقف السياسي: الموضوع الشائك الذي قد يعرقل المؤسسات الدولية يتمثل في المواقف السياسية مثل: الحظر. فإذا كنت تعمل في مؤسسة بالولايات المتحدة وهناك تعاون بين مؤسستك وإيران مثلاً؛ فبالطبع سوف يُعَرَق ذلك التعاون كثيراً إذا ما حاولت المؤسسة العمل بداخل ذلك القطر.

< التعليم: يوجد لدى الدول الأكثر فقراً نظم تعليم ذات مستوى منخفض عن تلك الدول ذات الاقتصاد المتقدم، وهذا بالطبع يؤثر على مستوى تعليم العاملين في المؤسسات التي تعمل في الدول الفقيرة.

< اللغة: كما ذكرنا من قبل؛ فإنه إذا كانت هناك لغة رسمية مستخدمة في مؤسسة معينة، فإن درجة إتقان تلك اللغة تختلف بين العاملين في تلك المؤسسة.

< الثقافة: سوف نتحدث عن تلك الجزئية باستفاضة في الجزء الرابع الذي يحمل عنوان "تغيير الثقافة".



### خلفية مرجعية

إليك بعض المصطلحات المهمة في مجال اختلاف قدرة خطوط البيانات :  
 "البت" هو أقل وحدة معلومات ( 1 أو 0 ) . "البايت" هو مجموعة من "البت" (عادة 8 بت) تمثل في مجموعها حرفاً أو رقماً .  
 ولذلك ؛ فإن 9600 بيت في الثانية تساوي نقل ميغا بايت واحد من البيانات في 18 دقيقة .  
 نقل البيانات بمعدل 56000 بت في الثانية ( باستخدام مودم بقوة 56 k ) يعني نقل نفس الميغا بايت السابقة في ثلاث دقائق فقط .  
 الخط ( T1 ) هو خط مرخص لنقل البيانات بمعدل 1544000 بت في الثانية ؛ ولذلك يستطيع هذا الخط نقل الميغا بايت في ما لا يزيد عن عشر ثوانٍ فقط ، وهذا الطراز من الخطوط هو المستخدم عادة في مجال وصل الشبكات عبر الإنترنت .

تشكل كل تلك الاختلافات أهمية كبيرة بالنسبة لمدير المعلومات الذي يدير نظاماً عالمياً لتكنولوجيا المعلومات ، وأيضاً بالنسبة لمدير المعرفة .

### أسباب أخرى للضغط على مدير المعلومات

يواجه مدير المعرفة ضغوطاً كبيرة أثناء العمل ، ولكنها لا تعادل الضغوط التي يتعرض لها مدير المعلومات ؛ وذلك لأن عليه :

◀ أن يشغل قسم تكنولوجيا المعلومات ؛ ونظراً لأن هناك نقصاً شديداً في العاملين المحترفين في ذلك المجال . فهناك العديد من مديري المعلومات الذين يخشون من كتابة أسماء العاملين في القسم على التقارير التي ينفذونها ، حتى لا يتم "سرقة" هؤلاء المحترفين من المؤسسة والاستعانة بهم في أماكن أخرى ؛ ولذلك فإن عملية إدارة هؤلاء المحترفين تحتاج إلى حنكة وكياسة .

◀ أن يشتري الأجهزة والبرامج التشغيلية ويدعم الخدمات الخاصة بالبنية الأساسية والمستشارين ؛ ويتوافر لدى مدير المعلومات خيارات عديدة لعروض شراء بتخفيضات مباشرة أو محال بيع الحاسب الآلي أو محال الأدوات المكتبية أو بائعي الحاسب المستقلين ، ناهيك عن إجراءات تشغيل هذه الحاسبات بعد شرائها وتوصيلها بالشبكات الخارجية .

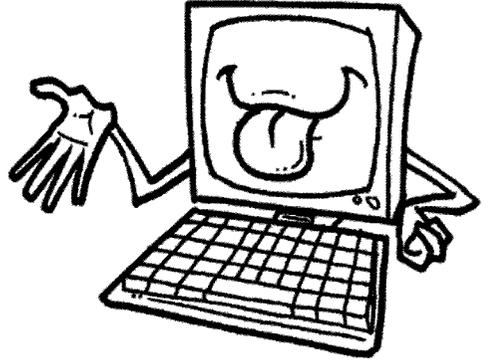
◀ أن يركز على تحديات استخدام الحاسب المحمول : إذ يفكر المدير في كيفية دعم تلك الحاسبات المحمولة وتوفير الحماية لها ، وكيفية دعم مستخدمي تلك الحاسبات من العاملين أثناء تواجدهم خارج نطاق المؤسسة ؛ كما أن تلك الحاسبات تكون أكثر عرضة للتلف نتيجة السقوط على الأرض أو التعرض لدرجات حرارة عالية في السيارات مثلاً أو لأي أسباب أخرى .

- < أن يوفر الدعم التقني: فكما هو الحال عند شراء الأجهزة، يواجه مدير المعلومات اختيار الدعم التقني من أكثر من جهة، مثل: موزعي مواقع الشبكات أو مصادر إنترنت أخرى أو النشرات الإعلانية أو مزودي الخدمة أو المستخدمين من داخل المؤسسة.
  - < أن يحافظ على أمان النظام: قد تواجه أنظمة الحاسب أو الشبكة أحد الفيروسات أو المقتحمين لتلك الأنظمة، ومن ثم يجب الحفاظ على الأمان الداخلي لنظام تكنولوجيا المعلومات.
  - < أن يحافظ على المخازن: ويقصد هنا المخازن الخاصة بالنظام.
  - < أن يدير المشروعات: ويعد ذلك من صميم عمل المدير، بل هو مصدر رزقه وقوته.
- إذا كنت من منفعلي إدارة المعرفة في أية مؤسسة، فإن عليك أن تنمي علاقة تفاهم مع مدير المعلومات، وهذا لا يعني أنه الطريق الوحيد لتنفيذ مهمتك؛ إنما هو من العوامل المساعدة.

### إلمامة سريعة

- < يجب أن تقيم علاقة مشاركة مع مدير المعلومات في المؤسسة أو من يعادله، من أجل تنفيذ إدارة المعرفة.
- < من مهام مدير المعلومات الجيد أن ينجح في جعل تكنولوجيا المعلومات تخدم أهداف المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك، يجب على ذلك المدير أن يفهم العمل ويقيم علاقات داخلية ويخطط للمستقبل.
- < على الرغم من صعوبة إظهار القيمة المالية لتكنولوجيا المعلومات، فإن مدير المعلومات يستطيع إثبات القيمة بطرق أخرى.
- < يجب على مدير المعلومات أن يحدد المقاييس بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، حتى يؤدي العمل بكفاءة وتكاليف منخفضة في الوقت نفسه.
- < تبعاً لحجم المؤسسة وطبيعتها؛ يجب على مدير المعلومات أن يصمم نظاماً لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يعمل عالمياً.

## شبكات الإنترنت والإنترنت



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ مصطلحات الإنترنت وشبكة المعلومات الدولية.
- ◀ إنشاء الشبكة الداخلية "الإنترنت" وصيانتها.
- ◀ استخدامات الإنترنت.
- ◀ حقائق حول الشبكات الكبيرة "الإكسترانت".

بعد التعرف على الفوائد التي تتيحها الشبكات الخاصة التي بدأ العمل بها منذ أواخر الثمانينيات أمراً جوهرياً، حيث لا يمكن تخيل تنفيذ إدارة المعرفة في أية شركة بدون استخدامها لما لها من إمكانات تيسر الاتصال بالآخرين بسهولة ومشاركتهم بغية إنجاز العمل، فلا يقف نشر المعرفة وفعاليتها عند الحد البدائي لأداء العمل الذي يعتمد على الآلات الكاتبة والفاكس والبريد العادي البطيء. ومن ثم تناول في هذا الفصل مفهوم شبكة المعلومات والاتصالات الداخلية الخاصة المعروفة باسم "الإنترنت"، وقبل كل ذلك نتعرف على الأنظمة السابقة على تلك الشبكة مثل: الإنترنت وشبكة المعلومات الدولية، ثم نتحدث عن الخلط بين الشبكتين، وهو ما يعرف بـ "الإكسترانت".

يحتوي هذا الفصل على العديد من المصطلحات؛ حيث إن معرفة المصطلحات الأساسية التي تستخدم في تلك التكنولوجيا يساعدك على فهم العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، فيصبح الإلمام بتلك المبادئ والمصطلحات أمراً غاية في الأهمية عند التعاون مع العاملين في المجال، من أجل الوصول إلى حل لأية مشكلة خاصة بالعمل.

## مصطلحات الإنترنت وشبكة المعلومات الدولية

في الستينيات تم تكليف وكالة المشروعات البحثية المتقدمة التابعة لإدارة الدفاع الأمريكية بالبحث عن طرائق يمكن من خلالها للباحثين في الإدارة، التشارك في المصادر والمعلومات التي يوفرها الحاسب الآلي، ومن أهم الموضوعات التي كلفت بها الوكالة كيفية وصول المعلومات على صورة "بت" أو "بايت" " bites، bits " عبر الشبكة على الرغم من أية فجوات بها، وهي المشكلة التي أرادت الوكالة التغلب عليها، وفي سبيلها - لحل تلك المشكلة - طورت الوكالة طريقةً جديدةً لإرسال المعلومات عبر الشبكة، وكان المصطلح المستخدم ليعبر عن الاتصال عبر الكمبيوتر أو الحاسب يعرف باسم "بروتوكول الاتصالات" والمعروف اختصاراً بـ "TCP / IP".



### هل تعلم؟

يقوم "بروتوكول تنظيم الإرسال" Transmission Control Protocol بتوجيه البيانات وإرسالها، وهو يقوم بذلك عن طريق تقسيم البيانات إلى وحدات صغيرة يتم ختمها لتوضيح الحجم والرقم المسلسل. أما "بروتوكول الإنترنت IP" فيقوم بإرسال البيانات إلى حاسب معين؛ وكلا البروتوكولين TCP/IP أوامر إلكترونية ضرورية لعمل الإنترنت (الشبكة الدولية) والإنترانت (الشبكة الداخلية).

فأما الاختصار "TCP"، فيدل على "بروتوكول تنظيم الإرسال" المسئول عن جمع المعلومات المرسله عبر الشبكة وتنظيمها. ويتولى هذا البروتوكول تقسيم المعلومات إلى وحدات صغيرة يسهل إرسالها، ولضمان الحفاظ على المعلومات يتم ختم كل وحدة منها بحجمها ورقمها المسلسل؛ مما يساعد جهاز الحاسب الذي يستقبلها على معرفة حجم كل وحدة معلومات وعلى إعادة ترتيبها كما كانت قبل الإرسال.

وأما الاختصار "IP"، فيدل على "بروتوكول الإنترنت" الذي يشكل الحاويات لوحدة المعلومات، وكل حاوية مختوم عليها عنوان الحاسب المرسل والحاسب المستقبل، ومن المعروف أن كل حاسب متصل بالإنترنت له عنوان مكون من سلسلة أرقام.

وقد ساعدت تلك البروتوكولات وكالة المشروعات البحثية المتقدمة على إقامة اتصالات مع أربع جامعات لكي تساعد في مهمتها، ثم زاد عدد الهيئات المشتركة في عملية الاتصال عبر الشبكة إلى أربعين، كما تم تطوير شبكات أخرى مشابهة في العقدين اللاحقين، وفي بداية الثمانينيات بدأت تلك الشبكات في الاتصال ببعضها، وكانت تلك بداية الإنترنت.

غير أنه من الخطأ الاعتقاد بوجود ترادف بين المصطلحين "إنترنت" و "الشبكة الدولية"، فقد بدأ الإنترنت عام 1969 عندما استطاع البنتاجون الأمريكي الاتصال من خلاله مع أربع جامعات، ومع ذلك لم يشتهر الإنترنت ويعمم استخدامه قبل عام 1990.

ففي تلك السنة، قدم أحد الفيزيائيين في المركز الأوروبي لأبحاث الذرة ويدعى تيم بيرنرز لي Tim



### هل تعلم؟

الإنترنت Internet هي شبكة عالمية مكونة من شبكات منفصلة يتم ربطها من خلال وصلات عامة، مع العلم بأن كل هذه الشبكات تستخدم بروتوكولي تنظيم الإرسال والإنترنت من أجل عقد الاتصالات فيما بينها، وعلى ذلك؛ فإن مجرد وصل شبكتين معاً ينتج عنه شبكة إنترنت أو الويب.



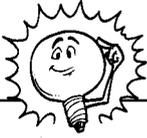
### خلفية مرجعية

هل تعرف لماذا تضطر إلى كتابة (http://) عندما تريد الوصول إلى أي شيء على الشبكة الدولية WWW؛ إن ذلك يرجع إلى بروتوكول الاتصالات الذي طوره المركز الأوروبي لأبحاث الذرة المعروف بـ HyperText Transfer Protocol (HTTP)، وهو البروتوكول المتعارف عليه للاتصال بين أي خادم للشبكة " server " ومن يرغب في الوصول إلى المعلومات من على الشبكة، كما يستخدم ذلك البروتوكول نموذج طلب معلومات معروفًا باسم "باحث الموارد الموحد" : Universal Resource Locator (URL). وعند ملئك لبيانات هذا النموذج؛ فإنك ترسل طلبك إلى أحد خادمي الشبكة.

Berners Lee اقترحًا لمعالجة اللغة المستخدمة في النصوص المنشورة على الشبكة، كما اقترح وسائل الاتصال المناسبة لإرسال المستندات الناتجة على إحدى الشبكات واستقبالها، وهذه الوسائل المستخدمة للوصول إلى مواد الحاسب المطلوبة من مستندات ورسومات وصوت وصورة وغيرها، إنما تستخدم في الشبكة الدولية.

وفي عام 1993 لم يكن هناك سوى خمسين موقعًا عالميًا لشبكة WWW يستخدمها علماء في فيزياء الذرة، إلى أن قام طالب من جامعة "إلينيوي"، ويسمى مارك أندريسون Marc Andreesson بتطوير متصفح شبكة بسيط أطلق عليه اسم "موزايك" ثم أسماه فيما بعد "نتسكيب"، وعن طريق هذا المتصفح يمكن لأي شخص استعراض محتويات شبكة المعلومات الدولية، ثم أخذ عدد المواقع على الشبكة الدولية يتزايد إلى أن وصل إلى أكثر من مليون موقع؛ وهذا العدد يتزايد يومًا بعد يوم، ومن أجل الوصول إلى أي شيء على تلك الشبكة، لابد من استخدام المتصفح الذي يعد من أهم أجزاء تكنولوجيا الإنترنت وشبكة المعلومات الدولية.

والمتصفح " browser "، هو أي برنامج يساعد على البحث عن المعلومات واسترجاعها على شبكة الإنترنت، ومتصفح الشبكة هو ذلك النوع الذي يستدعي المعلومات من مواقعها ويستقبلها،



### هل تعلم؟

المتصفح " browser " جزء من برنامج الحاسب يستخدم للبحث في كميات كبيرة من المعلومات، ومتصفح شبكة المعلومات الدولية هو برنامج مشترك السطح مع الشبكة يسهل عملية الوصول إلى صفحاتها وتحميل الملفات من عليها وتشغيل الفيديو الرقمي؛ وغيرها من الأنشطة ثم تحميل محتوى تلك الأنشطة على الشاشة.

وهو يساعد على البحث السريع في الكميات الهائلة من المعلومات المتاحة على الشبكة، وسوف نتحدث باستفاضة عن المتصفح في الجزء الخاص بإنشاء شبكة خاصة.

### الشبكة الخاصة "الإنترنت"

كانت الخطوة التالية على ابتكار الإنترنت هي تطبيق تكنولوجيا الإنترنت داخلياً على العمل المؤسسي من خلال الإنترنت الخاص الذي يعرف بالإنترنت حيث يتم تخزين الخدمات التي يقدمها الإنترنت على شبكة داخلية باستخدام بروتوكولي "تنظيم الإرسال"

و"الإنترنت" اللذين يساعدان على توفير خدمات الشبكة الدولية وخدمات البريد الإلكتروني ونقل الملفات بين المستخدمين الذين يستطيعون الوصول إلى تلك الشبكة الخاصة "الإنترنت".

وعلى الرغم من توحد التكنولوجيا المستخدمة في الإنترنت وشبكة المعلومات الدولية، فإن هناك بعض الاختلافات الرئيسة بينهما، وأهم تلك الاختلافات أن الشبكة الخاصة "الإنترنت" متخصصة في خدمة الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة التابعة لها؛ ولذلك فهي مصممة لخدمة أهداف عملية معينة، ولتوفير خدمات من نوع خاص بالعمل ولدعم نمو تلك المؤسسة. وفي اعتقادي أن شبكة المعلومات الدولية وفرت اتصالاً لا حدود له بين الناس، كما وفرت كمّاً هائلاً من المعلومات وطرائق متعددة للإبداع في مجال العمل، ومع ذلك فلا يوجد شخص بعينه مسئول عن تلك الشبكة الدولية، أما شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة؛ فبالطبع يوجد من هو مسئول عنها وعليه إثبات العائد الاستثماري من وراء استخدام تلك الشبكة الخاصة، ولا بد أن تكون تلك الشبكة الخاصة سهلة الاستخدام على العاملين بالمؤسسة. وفيما يلي نحدد أهم الاختلافات بين الشبكة الدولية للمعلومات والشبكة الخاصة "الإنترنت":

< سهولة في وضع المعايير أو المقاييس: وذلك مع الإنترنت نظراً لخصوصية تلك الشبكة؛ مما يؤدي إلى سهولة وضع المقاييس الخاصة بها مثل: تحديد نوع المتصفح ونوع البرامج المستخدمة معها، وكذلك من السهل تطويرها من خلال تحميل البرامج المتاحة من على الشبكة أو من موزع الخدمة.

< سهولة الحماية: وهو ما يتوافر في الإنترنت؛ لأن كل مستخدميه من داخل المؤسسة المعنية، وهم بالطبع لا مصلحة لهم في إفساد شبكتهم التي يعملون من خلالها أو تخريبها، وإن كان احتمال تخريبها وارداً ولكنه بالتأكيد أقل منه مع شبكة المعلومات الدولية المفتوحة للاستخدام للجميع

(ولذلك يطلق عليها أحياناً wide-open WWW (or WOWW).

◀ اتساع إرسال: وهي الميزة التي توفرها الإنترنت في أية مؤسسة؛ لأنها تستخدم خطوط "T1" التي سبق أن أشرنا إليها؛ وذلك لأن تلك الخطوط غير متوافرة في المودم المنزلي الذي لا يسمح بتحميل صفحات الشبكة وإنزالها بسرعة، كما لا يسمح بالحركة السريعة للنصوص والرسومات والصوت والصورة، حيث يحتاج ذلك إلى اتساع كبير في قدرات الإرسال.



### هل تعلم؟

شبكة الإنترنت Intranet هي إنترنت خاص، وهي تستخدم بروتوكول تنظيم الإرسال وبروتوكول الإنترنت بهدف إتاحة عدد من الخدمات.

## استخدامات الإنترنت

تعتمد استخدامات الإنترنت على الأهداف المرجوة منها  
مثل:

- ◀ توفير بريد إلكتروني.
- ◀ توفير التدريب.
- ◀ نشر المعلومات مثل: الأخبار.
- ◀ توصيل المعلومات إلى الشخص المطلوب في المكان المطلوب مهما كان ذلك المكان بعيداً.
- ◀ إدارة المستندات عن طريق العمل المشترك بين مستخدمي الإنترنت لإدارة أوراق العمل والملفات الكتابية والعروض التقديمية.
- ◀ عملية تدفق العمل مثل: العمليات الإدارية.
- ◀ توفير مساحات نقاشية لمستخدمي الشبكة حول موضوعات العمل.
- ◀ رفع مستوى التعاون بين مستخدمي الأدوات المتاحة مثل: تنظيم المواعيد والتحكم في أدوات إدارة المشروعات.
- ◀ اكتشاف فرص الأعمال والاستثمارات الجديدة.
- ◀ توفير قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسة مثل: دليل الهاتف الأعمال، كل ذلك يعتمد على أولويات المؤسسة ومواردها.

## فوائد الإنترنت

للإنترنت فوائد كثيرة جداً، وذلك طبقاً لدراسة قامت بها مجموعة مكونة من خمس وثمانين شركة يطلق عليها اسم مجموعة "ميثا جروب"، فقد كشفت تلك الدراسة عن أن متوسط الربح الاستثماري المتوسط لاستخدام الإنترنت يقدر بستة وثلاثين بالمائة من أرباح تلك المؤسسات. وهناك أمثلة على شركات كبيرة خصصت مبالغ مالية كبيرة للاستثمار في هذا المجال؛ مثل: شركة "باي نتوركس Bay Networks" وهي شركة كبيرة لإنتاج برامج الحاسب الآلي، اشترتها شركة نورتل

Nortel فيما بعد. فقد خصصت هذه الشركة عشرة ملايين دولار سنوياً للاستثمار في هذا المجال بمعدل ربح يبلغ ثلاثة ملايين دولار، وكذلك شركة "ميتركوربوريشن" التي خصصت 62.1 مليون دولار كل خمس سنوات لهذا الغرض بربحية تقدر بسبعة ملايين دولار، ولكن كيف توفر كل هذه الأرباح؟ إنها تنجم عن الأسباب الآتية :

< الرواتب المنخفضة للعمالة: ويرجع ذلك إلى ما تتيحه شبكة الإنترنت من إمكانيات توفر الوقت الذي تحتاجه العمالة للقيام بمهمة معينة، نظراً لسهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية للقيام بالعمل، وبذلك يصبح الموظف قادراً على القيام بمهام معقدة ومطولة، ولكن على نحو أيسر وأسرع؛ مما يؤثر بالتبعية على عدد المهام التي يتم إنجازها في ساعات العمل اليومية، وبدراسة الجدوى وُجد أن كلاً من السهولة والسرعة في أداء العمل يؤثر على التكلفة الكلية لراتب الموظف، فتلك التكلفة تنخفض نسبةً إلى المهام التي ينجزها الموظف يومياً .

< تخفيض التكاليف في المصروفات الأخرى: مثل تكاليف الطباعة والنشر لكتيبات المعلومات على مستوى أية مؤسسة دولية، فذلك قد يحتاج إلى تكلفة كبيرة إذا أُججز بالطرق العادية، أما باستخدام الشبكة الداخلية أو الإنترنت؛ فيتم إنجازها بتكلفة زهيدة جداً .

< زيادة الإنتاجية: ويتحقق ذلك عن طريق مساعدة الإنترنت للعاملين على زيادة الإنتاج من خلال زيادة المبيعات التي يقوم بها كل موظف، وتقليل تكلفة تلك المبيعات، وسرعة اتخاذ القرارات بشأن العمل .

< التوافق مع القوانين واللوائح: وهو مهم جداً للعديد من المؤسسات؛ وذلك لأنه يجب أن تقوم المؤسسة بالإعلان الرسمي عن التزامها باللوائح، والقوانين الخاصة بالدولة التي تعمل بها، وهو ما يسهل استخدام الإنترنت الذي تستخدمه الشركة لنشر التزامها بذلك؛ ومثال على ذلك: ما قامت به شركة "ميتركوربوريشن" عندما أعلنت على شبكتها الخاصة التزامها وتوافقها مع اللوائح الفيدرالية الخاصة بإدارة الملكية والشراء، وبذلك استطاعت الشركة تخطي عقوبة عدم الالتزام التي تفرضها القوانين الفيدرالية .

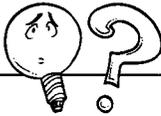
غير أنه من الملاحظ أن هذه الفوائد والأرباح المادية لا تتحقق مع كل شبكات الإنترنت. فالإنترنت الفعالة هي التي توفر الإمكانيات الخاصة بالعمل داخل المؤسسة، والعاملون بالمؤسسة هم الذين يقيمون مستوى أداء شبكة الإنترنت الخاصة بهم، ويحددون مدى إتاحتها لهذه الإمكانيات، ومن جانب آخر؛ لا بد من تحديث المعلومات على الإنترنت أولاً بأول، كما يجب أن تكون المواقع عليها سهلة التصفح من أجل الوصول إلى المعلومات بسهولة وسرعة، وبعد ... فإن كل ما سبق لا بد من أخذه في الحسبان عند التفكير في إنشاء شبكة خاصة أو " إنترنت " .

## إنشاء الشبكة الخاصة بالمؤسسة " الإنترنت "

على الرغم من أن معظم المؤسسات الكبيرة لديها شبكات إنترنت، فإن هناك من لم يبدأها بعد، وبخاصة مع الاعتقاد بأن المؤسسات الصغيرة لا تحتاج إلى إنترنت، وهو اعتقاد خاطئ لأن وجود الإنترنت في أية مؤسسة مهما كانت صغيرة يساعدها على أداء العمل بكفاءة؛ مما يساعدها على النمو، وعلى تحقيق أرباح كبيرة، وإن كانت المؤسسة صغيرة أو محدودة النشاط .

### المرحلة السابقة على إنشاء الإنترنت

تلك المرحلة تحتاج إلى تقييم الشبكة الحالية التي تستخدمها المؤسسة، من حيث استخدام تلك الشبكة لبروتوكول تنظيم الإرسال وبروتوكول الإنترنت المتعارف عليهما . فاستخدام هذين البروتوكولين ضروري لأنهما يسمحان بعمل شبكة متطورة وفعالة، في حين أن عدم استخدامهما يتسبب في إعاقة الشبكة عن العمل، أما ثاني مجالات تقييم الشبكة الحالية لدى المؤسسة؛ فيركز على مدى فعالية الاتصال في تلك الشبكة، فقد تستخدم تلك الشبكة اندماجاً بين أنظمة LANs و WANs، ولا بأس بذلك خاصة إذا كان هذان النظامان متصلين ببعضهما؛ مما يؤثر على سرعة الشبكة. ويعتمد التقييم كذلك على قياس درجة فعالية الاتصال بالشبكة الحالية، وهذا توفره أنظمة LANs .



#### نصائح عملية

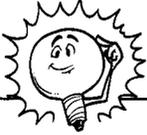
يمكنك الاعتماد على مصادر خارجية في تطوير الإنترنت؛ لأن ذلك يساعده على التطوير السريع من خلال الخبرات الخارجية لمصممي الشبكات، ولكن عليك التأكد من أن العاملين الداخليين بالمؤسسة قادرين على تحمل مسؤولية الشبكة بعد رحيل الخبراء، وأيضاً تأكد من أن الشبكة الموجودة لديك تقبل النمو والتطور المستقبلي.

وأخيراً، يجب التأكد عند إجراء التقييم للشبكة الحالية للمؤسسة أن المؤسسة مستعدة لأن تكون لديها شبكة إنترنت، كما هو الحال مع تنفيذ مشروعات إدارة المعرفة التي يجب البدء فيها، بعد التأكد من أن المؤسسة في حاجة إليها ومستعدة لاستقبالها وتنفيذها، وقد تواجه تلك الشبكة الخاصة عند إنشائها معارضةً كبيرةً من بعض الأطراف، ولكن هذا هو الحال عند حدوث أي تغيير في أي شيء .

### الوقت الذي يستغرقه إنشاء الشبكة الخاصة " الإنترنت "

يعد خادم الشبكة " server " من أهم مكونات شبكة الإنترنت، و " الخادم " هو حاسب آلي قوي يمد الحاسبات المتصلة بالشبكة بالخدمات والموارد التي تحتاجها، ويتكون هذا الحاسب الخادم للشبكة من ثلاثة أجزاء هي:

- < البرامج التي تمكنه من الإرسال التلقائي والآلي للمعلومات المتمثلة في الملفات والبيانات للمستخدم الذي يطلبها، وتحتوي تلك البرامج على نظم التشغيل الخاصة بها .
- < جهاز الحاسب الآلي المتصل بالشبكة؛ والذي يستخدم البرامج السابق ذكرها.
- < محتويات الخادم، وهي تضم كل ما يمكن إمداد المستخدمين به عن طريق الخادم، وللوصول إلى ذلك المحتوى يحتاج المستخدمون إلى متصفح الشبكة " browser " .



### هل تعلم؟

"الخادم" سرفر Server Intranet هو جهاز حاسب آلي يتشارك بالمعلومات مع أجهزة أخرى متصلة بالشبكة، أما "خادم الشبكة"؛ فهو خادم متخصص يعمل على ربط الشبكة الخاصة ببعضها، ويحتوي على جهاز الحاسب الآلي وعلى البرامج المتخصصة وعلى المحتوى.

## كيفية بداية مشروع إنشاء سرفر الإنترنت Server

قبل البدء في المشروع يجب الأخذ في الحسبان مايلي:

< احتياجات العمل: مثل عملية تطوير استراتيجية إدارة المعرفة، فإن تنفيذ الإنترنت يحتاج إلى اختيار بعض التطبيقات المهمة للبدء بها، وأهم تلك التطبيقات ما يؤتي منها عائداً كبيراً للمؤسسة.

< احتياجات المستخدمين للشبكة: مثل المداخل التي يحتاج الجميع إلى استخدامها، وكيفية قيام العاملين بعملهم. هذه الأمور تساعد في عمل شبكة لتصبح جزءاً لا يتجزأ من وسائل أداء الأعمال في المؤسسة.

< الشكل والمحتوى: تحتاج الشبكة إلى محتوى جيد يجذب مستخدميها؛ ويحتاج هذا المحتوى إلى شكل جيد على الشاشة؛ مما يساعد على وضع مقاييس للتطور المستقبلي .

< العمل طبقاً للمواصفات: إذ يجب تحديد مواصفات البرامج التي تستخدمها الشبكة الخاصة "الإنترنت"، ويجب في تلك المرحلة أيضاً شراء الأدوات والأجهزة الخاصة بإنشاء الشبكة وتركيبها، وتدريب العاملين على استخدامها والتعامل مع البرامج الخاصة بها، ومن المهم أيضاً تحديد المواصفات الخاصة بالمواد التي سوف تقوم المؤسسة بنشرها على الشبكة، وتحديد الأشخاص الذين



### نصائح عملية

يجب أن يكون اسم الإنترنت جذاباً بحيث يصعب نسيانه، مثلاً: أطلقت إحدى الشركات المنتجة للملابس الداخلية على شركتها اسم "أندرنيت Undernet"، وهو الاسم الذي اعتقد أنه شديد الملاءمة في هذا السياق. وهناك أسماء أخرى مثل "كايت Kite"، وهو اختصار لعبارة "المعرفة والمعلومات للجميع" Knowledge and Information Everyone، وكذلك Global Village في الغرب الأمريكي، و"يورنت YourNet" وهو الاسم الذي ابتدعه البنك الدولي.



### خلفية مرجعية

تنشر مجلة "مديرو المعلومات" كل سنة أسماء أفضل خمسين شبكة إنترنت وإكسترنات، وقد أسندت مهمة التقييم في عام 1999 إلى القاضيين تيم هورجان وليو ماكريري Lew Mc Creary اللذين قاما بتحليل الشبكات المتقدمة لهذا الغرض، وحددا عشرة مقاييس أساسية لشبكة الإنترنت المثالية، ومن تلك المقاييس احتياج المؤسسات المُحَلِّح للقيام بالأعمال، فمثلاً: في شركة "كيسكو" يعتمد العاملون على الإنترنت بصورة منتظمة للقيام بأعمالهم، أما في شركة "فورد" فإن شعار أداء العمل هناك هو أن "شبكة المعلومات هي الطريق الأمثل لإنجاز العمل" ولذلك فإن هدفها الأساسي أن تجد أكبر عدد من الموظفين الذين يستطيعون استخدام الإنترنت للوصول إلى المعلومات، كما اكتشف القاضيان أن المؤسسة التي تستخدم تلك الشبكات تدعم ذلك الاستخدام على المستوى الإداري الذي يخصص الدعم المادي الكافي لذلك الغرض .

يقومون بتلك المهمة، إلى جانب أمر آخر لا يقل أهمية، وهو كيفية إدارة محتوى الإنترنت لتجنب التراكمات غير المرغوب فيها من المعلومات على الشبكة الخاصة .

◀ تدريب العاملين وتسويق الإنترنت: التسويق يعني العرض والطلب، وتسويق الشبكة الخاصة ينتج عنه طلب استخدامه من الأطراف الأخرى، كما يعد تدريب العاملين على الاستخدام الفعلي من أهم عوامل نجاح تلك الشبكة .

◀ التخطيط للمستقبل: وذلك لأن تلك الشبكة ليست آنيةً فقط، بل إنها تعتمد على التطوير والاستخدام المستمرين، ولذلك يجب التخطيط لذلك التطوير والنمو لأن شبكات الإنترنت قابلة للتطور السريع مثل: الشبكة الدولية، وإذا لم يكن هناك استعداد كاف لهذا النمو تصبح تلك الشبكة من الشبكات المتعثرة .

### صيانة الإنترنت

يجب صيانة الشبكة الخاصة "الإنترنت"؛ وإن لم يتم تطويرها أو التوسع فيها؛ ولذلك يجب تخصيص جزء من تكلفة إنشاء الإنترنت لأغراض الصيانة التي تحتاج إلى ما يلي :

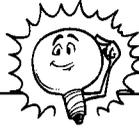
- ◀ أفراد الصيانة: الذين ينقسمون إلى عمالة داخلية وخبرات خارجية .
- ◀ التحديث: وهو مطلوب من أجل تخطي الازدحام الذي يصيب الشبكة ومن أجل مواكبة التطور التكنولوجي في هذا المجال .
- ◀ التوفير في تكاليف استخدام البرامج والتحديث .
- ◀ تكاليف البنية التحتية: مثل تكاليف المكالمات الهاتفية وخطوط البيانات .

- < تكاليف تحويل المعلومات إلى أرشيف.
- < التدريب الإضافي على التحديث والتغيرات الأخرى: وهذا التدريب يشمل المستخدمين للشبكة والعالمين في المؤسسة.

### حقائق حول الشبكات الكبيرة الإكسترنات Extranet

الإكسترنات هي شبكة إنترنت تستخدم بروتوكولات الإنترنت ونظام الاتصالات العام بالدولة، من أجل العمل مع مستخدمين خارجيين معينين ليسوا من داخل المؤسسة، ويمكن وصف الإكسترنات كذلك بأنها امتداد للإنترنت يستخدمه أناس من خارج المؤسسة من العملاء أو الممولين أو الشركاء أو الموزعين، أو أعضاء المؤسسة المتصلين بها خارجًا. وهناك العديد من الأدوار التي تؤديها الإكسترنات منها:

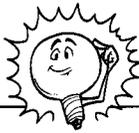
- < التعاون مع الشركاء في الجهود المشتركة.
- < شراء الإمدادات والخدمات.
- < توفير المعلومات عن منتجات المؤسسة وخدماتها.
- < بيع المنتجات والخدمات.
- < دعم العملاء والممولين وأفراد المبيعات.
- < الإعلان عن الوظائف المطلوبة (توظيف العمالة).
- < تبادل الكميات الكبيرة من البيانات.



#### هل تعلم؟

شبكة الإكسترنات Extranet هي امتداد للإنترنت الخاص بمؤسسة معينة يتم إنشاؤها من أجل مستخدمين معينين من خارج المؤسسة، قد يكون هؤلاء المستخدمون عملاء أو ممولين أو شركاء أو موزعين أو أعضاء من المؤسسة ذاتها. وتستخدم الإنترنت بروتوكولات الإنترنت ونظام الاتصالات العام بالدولة، وبصفة خاصة يوجد للإكسترنات طرائق محدودة للاتصال بها (عادة كلمة سر) من أجل تأمين الحماية لها.

غير أن مركز الضعف في شبكة الإكسترنات يتمثل في كونها الشجرة التي ينفذ منها المخربون "hackers" إلى الشبكات الخاصة، فمثل هؤلاء المخربين يقضون أوقات فراغهم في مسح البيانات المهمة من على تلك الشبكات، أو اختراق حاسب آلي معين من أجل تنفيذ ما يحلو لهم. إن الشبكات الخاصة تحتوي على العديد من المعلومات الحساسة والمهمة مثل: تطوير منتج جديد أو



### هل تعلم؟

يتكون "حائط النار" من مزيج من الأجهزة والبرامج لحماية الشبكة الخاصة من التدخل الخارجي غير المرغوب فيه، ويمنع ذلك الحائط المعلومات التي توجه إلى الشبكة عبر الإنترنت، بغرض الدخول إلى تلك الشبكة وتخريبها.

معلومات عن براءة اختراع أو بيانات العميل أو الحسابات المالية أو بيانات العاملين أو عقود العمل، كل تلك الأشياء تعد خاصة بالمؤسسة ولا ينبغي للغرباء الاطلاع عليها، ولكن وصل الشبكة الخاصة أو الإنترنت بالإنترنت يعطي الفرصة للمقتحمين؛ بالدخول إليها، والوصول إلى تلك المعلومات.

بيد أن هناك ما يمنع هؤلاء المقتحمين وهو ما يعرف باسم "حائط النار" ( firewall )، وهو عبارة عن خليط من أجهزة الحاسب الآلي والبرامج المجهزة لحماية

الشبكات والحسابات الآلية. وينحصر عمل حائط النار هذا في اختبار كل ما يدخل إلى الشبكة وتفتيته من الأشياء غير المرغوب فيها، ويتم وضع حائط النار في أول جهاز حاسب آلي متصل بالشبكة. ويطلق على هذا الحاسب اسم "المضيف المحصن"، وهذه التسمية تعود إلى الحصون الدفاعية في قلاع العصور الوسطى.

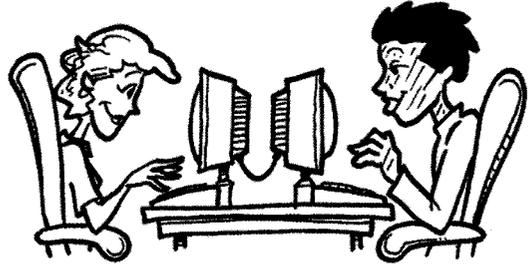
ولكن لا ينبغي أن يمنع الحرص على تأمين الشبكة أية مؤسسة من التفكير في تطوير شبكتها إلى الإكسترنات، فقط لا بد من وضع اعتبارات الخطورة واختيارات حماية الشبكة الداخلية في الحسبان عند التطور إلى مرحلة الإكسترنات، ومن المهم كذلك اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة المقتحمين للشبكة مما جعل حائط النار أهمية قصوى من أجل الإبقاء على حياة تلك الشبكات.

### إثامة سريعة

- < الإنترنت هو الشبكة العالمية المكونة من شبكات خاصة متصلة ببعضها.
- < الإنترنت هو إنترنت خاص بمؤسسة معينة.
- < قبل أن تشرع أية مؤسسة في عمل الإنترنت الخاص بها، يجب أن تكون لديها المقومات المطلوبة لذلك وبعد توافر تلك المقومات على المؤسسة أن تعي أن إقامة إنترنت صغير يتكلف استثمارات قليلة نسبياً.
- < إذا كانت المؤسسة تنوي تطوير الإنترنت الخاص بها، عليها أن تبدأ مشروعاً خاصاً بذلك.
- < الإكسترنات هو امتداد لإنترنت المؤسسة يستخدمه أشخاص معينون من خارج المؤسسة، كما أن توفير الحماية للإكسترنات من أهم عوامل الإبقاء على سلامته.



## استخدام الأدوات المعاونة



يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ مميزات الأدوات المعاونة
- ◀ التحدث عن بعد باستخدام الأدوات الإلكترونية المعاونة.
- ◀ أنظمة عقد الاجتماعات الإلكترونية.

لا شك أن التعاون في أداء العمل شيء مفيد، ولكن من أجل تحقيق هذا التعاون يجب أن تكون هناك أدوات معينة يطلق عليها اصطلاحًا " الأدوات المعاونة " ، وقوام هذه الأدوات يتمثل في الحاسب الآلي؛ وغيره من وسائل إلكترونية تساعد على تنفيذ إدارة المعرفة. وفي هذا الفصل سوف نتناول بعض الأدوات الإلكترونية المعاونة التي تدعم ذلك التعاون، حيث نبدأ بإحدى الأدوات التي نتوقع أن تكون متاحة للجميع - ونعني البريد الإلكتروني - ثم نستطرد بعد ذلك تدريجياً إلى الأدوات الأكثر تعقيداً.

### مميزات الأدوات المعاونة

مهما يكن نوع الأدوات المعاونة التي تستخدمها، فإنها تشترك جميعها في عاملين أساسيين؛ هما: التوقيت والمكان.

◀ التوقيت: ويعني القيام بالعمل باستخدام الأدوات المعاونة في أكثر من مكان في وقت واحد مثل: الاجتماعات التي تعقد عن طريق الفيديو، أو القيام بالعمل في وقت مختلف وفي أماكن متفرقة باستخدام البريد الإلكتروني تدفق (أو انسياب) العمل مثلاً.

◀ المكان: وهو يعني أداء العمل عن طريق الأدوات المعاونة في نفس المكان أو في أماكن متفرقة.

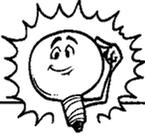
ويمكن دمج هذين العاملين لنتيج أربع طرائق مختلفة لأداء العمل عن طريق الأدوات المعاونة:

### أداء العمل في أوقات مختلفة

الحاسبات المشتركة  
البريد الإلكتروني، تدفق (أو انسياب) العمل

### أداء العمل في ذات المكان

أداء العمل في ذات المكان  
اتخاذ القرار، الدعم، التقديم  
اجتماعات عن طريق الفيديو  
أداء العمل في أماكن مختلفة  
كونفرنس Videoconference

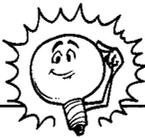


### هل تعلم؟

تعتمد عملية تدفق (أو انسياب) العمل على أدوات إلكترونية تساعد على سرعة إنجاز ذلك العمل وسهولته؛ فعلى سبيل المثال: تحتاج بعض المجالات مثل: التأمين والقروض إلى مراجعة متتابعة للمستندات بواسطة العديد من الأشخاص، وهنا تساعد الأدوات الإلكترونية على نقل تلك المستندات آلياً؛ مما يساعد على الإسراع في إنجاز المهمة مع المحافظة على سرية المستندات وتحقيق عنصر الأمان مع السهولة، في تتبع إحداها إذا لزم الأمر.

وتتكامل تلك الأدوات بهدف تنفيذ الأعمال المطلوبة مع السرعة وسهولة إنجاز العمل خاصة، وإن كانت فرق العمل في المؤسسة الواحدة موزعة بين أكثر من موقع جغرافي واحد .

كما تتميز الأدوات المعاونة بكونها غنية بالمعلومات التي يمكن أن تتيحها؛ فإذا نظرنا - مثلاً - إلى الأدوات المستخدمة لعقد الاجتماعات عن طريق الفيديو؛ فسنجدها توفر معلومات أكثر من تلك التي يوفرها البريد الإلكتروني، لأن المشتركين في تلك الاجتماعات يمكنهم ملاحظة التعبيرات المختلفة على وجوه الآخرين على الشاشة واستشفاف الميول المختلفة من خلال نبرات الصوت، وغير ذلك من المؤثرات التي توفرها تلك الأداة .



### هل تعلم؟

توصف الأداة المعاونة بالثراء بالمعلومات بقدر ما توفره من هذه المعلومات .

وأخيراً تتميز الأدوات المعاونة بما يعرف بـ "الحضور الاجتماعي"، فهي تتيح الاندماج الاجتماعي بين العاملين - فإذا كان البريد الإلكتروني لا يساعد على الاندماج الاجتماعي بين العاملين بالقدر الكافي؛ فإن الفيديوكونفرنس يتيح ذلك لأنه يساعد جميع الأطراف في التعرف على ملامح بعضهم؛ وكذلك أصواتهم،

ومن هنا فإن الأدوات المعاونة ذات القدرة على إتاحة الحضور الاجتماعي تساعد على حل المشكلات وبناء الثقة بين الأطراف وتطوير الأفكار، على الرغم من فاعلية الأدوات المعاونة ذات الحضور الاجتماعي القوي، فإن العمل قد يحتاج في بعض الأحيان إلى أدوات تفتقر إلى تلك الميزة؛ ومثال ذلك عندما يحدث اختلاف بين أعضاء فريق العمل في مجال معين. ففي هذه الحال تساعد الأدوات ذات الحضور الاجتماعي الضعيف على التقليل من حدة ذلك الاختلاف، وكذلك عندما تكون نوعية

العمل المؤدَّى روتينية؛ فهي بالطبع لا تحتاج إلى الحضور الاجتماعي على الإطلاق من أجل التواصل بين العاملين؛ ويكفى فقط بالبريد الإلكتروني. وأياً ما كان الأمر؛ فلا يمكن الجزم بفاعلية إحدى الأدوات المعاونة دون الأخرى مهما تميز بعضها عن بعض؛ لأن الأداة التي تناسب أحد المواقف قد لا تناسب المواقف الأخرى والعكس صحيح، المهم أن تبدأ بتحديد أهدافك عند تنفيذ إدارة المعرفة، ثم اختيار الأدوات الأكثر ملاءمة لك ولموقفك في العمل.



### هل تعلم؟

الحضور الاجتماعي Social Presence يعني مدى فاعلية الأداة المعاونة في الوصل بين العاملين. فكلما ازداد معدل الحضور الاجتماعي لأداة معينة؛ ساعدت تلك الأداة على تنمية العلاقات بين الأشخاص المعنيين، وعلى العكس تبقى الأدوات المعاونة ذات الحضور الاجتماعي الضعيف على العلاقات بين الأشخاص متباعدة وغير شخصية.

## البريد الإلكتروني

أصبح البريد الإلكتروني من أكثر الطرق شيوعاً في أداء الأعمال؛ هذا ما كشفته دراسة أجراها مؤخراً المركز الأمريكي للإنتاج والجودة؛ حيث توصلت تلك الدراسة إلى أنه يتم إرسال 610 بلايين بريد إلكتروني في السنة بين أنحاء العالم المختلفة. فقد أصبح هذا البريد بديلاً إلكترونياً للبريد المعتاد الذي أصبح بطيئاً كالسلحفاة، فأصبحت الرسائل البريدية تُرسل عن طريق شبكة إلكترونية، كما يمكن إرسال ملفات بأكملها عن طريق ذلك البريد، أو إرسال رسالة واحدة إلى مجموعة من الأشخاص في وقت واحد.



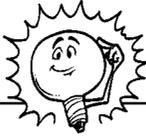
### نصائح عملية

هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الأدوات المعاونة الأكثر ملاءمة لنوع العمل الذي تقوم به، من هذه الأمور الوقت اللازم لتدريب العاملين على استخدام هذه الأدوات، كما يجب مراعاة نوع التكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسة، ويجب أن تساعد على استخدام تلك الأدوات، ومدى احتياج المؤسسة لتلك الأدوات مثل: البريد الإلكتروني وغيره.

وهناك ما يعرف أيضاً بالبريد السريع الذي يعد أحد أنواع البريد الإلكتروني، ولكنه يتميز بالسرعة الفائقة في الإرسال والاستقبال. غير أن من معوقات استخدام هذا النوع من البريد، عدم توافق الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسات المختلفة مع هذا النوع من البريد، ولذلك يجب تطوير قياسات الجودة المتبعة في الأنظمة الإلكترونية لتيسير استخدام التقنيات المختلفة للأدوات المعاونة التي تساعد على جمع الرسائل وتخزينها ومراجعتها أو تتبعها.

ولكن على الرغم من انتشار استخدام البريد الإلكتروني

في أداء العمل؛ فإنه لا يعد الوسيلة أو الأداة المعاونة المثالية في هذا الصدد، لأن العاملين قد يتسلمون الآلاف من رسائل البريد الإلكتروني التي لا علاقة لها بالعمل. وهنا يجب الاستفادة من الوسائل التي تتيحها أنظمة كثيرة لتساعد على تحري تلك الرسائل لانتقاء ما يتناسب وأمور العمل



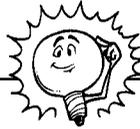
### هل تعلم؟

الرسالة الفورية Instant Messaging تستخدم لإرسال فقرات نصية قصيرة بسرعة فائقة. وتعتمد فاعلية هذا البريد على نوعية التكنولوجيا المستخدمة. فقد تساعد بعض أدوات تلك التكنولوجيا مرسل الرسالة الفورية على التعرف أثناء العمل، على ما إذا كان الطرف الآخر المراد إرسال الرسالة إليه يعمل على الإنترنت في ذات الوقت أم لا، مما يساعد المرسل على اتخاذ القرار بشأن إرسال رسالته أو تخزينها أو إرسالها في وقت لاحق.

فقط. كما أن هناك عيباً آخر في استخدام البريد الإلكتروني؛ وهو افتقاره إلى ما يعرف بـ "غزارة المعلومات" أي كمية المعلومات التي توفرها الرسالة الإلكترونية لتساعد الموظف على تفهم الموقف من جميع جوانبه، وقد سبق أن ألمحنا في فقرة سابقة إلى عدم مقدرة البريد الإلكتروني على نقل تعبيرات الوجه أو نبرات الصوت أو ما شابه من الإيحاءات والإشارات التي تساعد المتلقي على فهم مجريات الأمور على جميع الأصعدة.

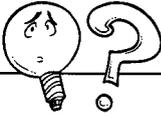
وهناك أمر آخر على قدر كبير من الأهمية عند استخدام البريد الإلكتروني، هو "الاستخدام الآمن"، وذلك لأنه من الممكن استقبال رسائل مجهولة الهوية تعمل على إفساد نظام الحاسب الآلي المستقبل لها، ولذلك

ومن أجل الوصول إلى درجة الأمان القصوى يجب الاستعانة بما يعرف بـ "التوقيع الرقمي"؛ وهو نوع من التوقيعات الرقمية تضمن هوية الرسالة المستقبلية. ويعتمد ذلك النوع من التوقيعات ويستخدم من خلال البرامج الآلية المتخصصة في هذا المجال. وتوجد طرائق لتفادي الرسائل المجهولة منها: تطبيق نظام "سبام" Spam "على الرسائل التي تستقبلها. وبهذا يتم إلقاء الرسائل غير المعروفة في سلة المهملات الخاصة بالبريد الإلكتروني؛ وإلى جانب الاستخدام الآمن يحتاج مستخدم البريد الإلكتروني إلى شيء آخر لا يقل أهمية؛ وهو "خصوصية الاستخدام"، فإذا أرسل أحدهم بريداً إلكترونياً من موقع العمل؛ فقد يطلع الآخرون على محتوى البريد وإن لم يرغب صاحب البريد في ذلك، وقد سبق أن أشرنا في الفصل التاسع إلى كيفية حماية مستخدم البريد الإلكتروني من



### هل تعلم؟

"سبام" spam مصطلح يستخدم بمعنى "سلة مهملات البريد الإلكتروني"، ويعود ذلك المصطلح إلى إحدى المسرحيات الهزلية القصيرة التي كانت تؤديها الفرقة البريطانية الكوميديّة المعروفة باسم "مونتي بايثون" Monty Python؛ حيث كان الممثلون في تلك المسرحية يكررون كلمة "سبام"، وقد يعود هذا المصطلح إلى نوع من معلبات اللحوم المعروفة بذات الاسم؛ حيث كانت تستخدم تلك المعلبات في جميع الأغراض، ومهما كان السبب في تلك التسمية؛ فإن نظام سبام يساعد مستخدم البريد الإلكتروني على تلافي الرسائل غير المرغوب بها التي تصل إليه بسبب وصول عنوانه الإلكتروني - على سبيل الخطأ - إلى من لا يهمه الأمر؛ مثلما يحدث أحياناً في البريد المعتاد.



### نصائح عملية

يتعرض مستخدمو البريد الإلكتروني في أداء أعمالهم إلى مشكلات عديدة مع سائر مجموعة العمل، لأن لكل فرد في هذه المجموعة متطلبات خاصة. فقد يريد بعضهم وضع علامات على الرسائل التي يرسلها للإشارة إلى شدة أهميتها للعمل، وقد يحدد آخرون مدى زمنياً معيناً لرسالتها؛ فيجب قراءتها والرد عليها قبل انتهاء ذلك المدى.

المتلصصين لمنع تسرب المعلومات الخاصة بالبريد أو بصاحبه إلى من لا يهيمه الأمر فيسيء استخدام تلك المعلومات بما يتسبب في مضايقة صاحب البريد الإلكتروني. وبناء على كل ما تقدم يمكن تحديد أهم المجالات التي يصح فيها استخدام البريد الإلكتروني وهي كالآتي:

- ◀ إرسال المعلومات إلى مجموعة العمل .
- ◀ تبادل المعلومات .
- ◀ إرسال المستندات ومراجعتها .
- ◀ إرسال البيانات .
- ◀ تحديد المشكلات .
- ◀ التناقش حول أمور العمل .



### خلفية مرجعية

يعد التسجيل الدائم لعناوين البريد الإلكتروني في ذاكرة الحاسب الآلي أحد العيوب الخطيرة لهذا البريد، لأن ذلك يسهل على المتلصصين التعرف على العناوين المسجلة بصفة دائمة، واستخدامها بطرق غير مرغوب فيها، ومن ثم ابتكرت شركة مايكروسوفت برامج متطورة تسمح بالإبقاء على عناوين البريد الإلكتروني لفترات مؤقتة في ذاكرة البريد، ثم تختفي بعد فترة يحددها المستخدم لضمان عدم تسربها إلى مفتاحي الشبكة. ويعد مثل ذلك البرنامج شديد الأهمية للحاسبات المحمولة التي قد تتعرض للفقء أو السرقة بكل ما عليها من بيانات وعناوين بريد إلكتروني.

## التحدث عن بعد باستخدام الأدوات الإلكترونية المعاونة

كما ذكرنا من قبل، فإن البريد الإلكتروني قد لا يفي بجميع متطلبات العمل المشترك الذي قد يحتاج إلى المزيد من التفاهم حول موضوعات معينة. ويطلب ذلك استخدام أدوات أخرى تساعد على المزيد من التفاهم والمشاركة المتبادلة اللحظية للأراء، وهو ما توفره - على سبيل المثال - حجرات المحادثة ومنتديات الرسائل الإلكترونية، أما منتديات الرسائل الإلكترونية، فهي من الإمكانيات التي تساعد على تبادل الرسائل حول موضوع معين في منطقة مشتركة. وعادةً ما يوجد وسيط أو منسق لهذه العملية من العاملين في المؤسسة، وأما حجرات المحادثة فهي تساعد على كتابة التعليقات حول موضوع معين وتبادلها مع الطرف الآخر في وقت واحد دون الحاجة إلى منسق للعملية. وتشارك حجرات المحادثة مع منتديات الرسائل الإلكترونية في المظاهر التالية:

« إمكان إدارة المناقشات التابعة أو المنفصلة: والمناقشات التابعة - من خلال الرسائل - هي القدرة على إدراج الردود على الرسائل مباشرة؛ مما يسهل التعرف على الرد الخاص بكل رسالة بطريقة منظمة. أما المناقشات المنفصلة؛ فهي تنجم عن الترتيب العشوائي للرسائل وعدم إدراج الردود الخاصة بكل رسالة في المكان المخصص لها. ويعتمد الاختيار بين هاتين الخاصيتين على البرامج المستخدمة في الحاسب الآلي.

« التعامل مع الرسائل غير المقروءة بعد: وهي الميزة التي توفرها البرامج المستخدمة على الحاسب في هذا الشأن.

« تحرير الرسائل ومراجعتها: وتوفر هذه الخاصية ميزة تعديل الرسائل التي أرسلت بالفعل؛ وذلك في خلال إطار زمني معين يحدده البرنامج الخاص بتلك الميزة مع العلم بأن متسلم الرسالة يصله كل من النسختين الأصلية والمعدلة، كما يمكن للوسيط أو المنسق تعديل تلك الرسائل قبل إرسالها بالحذف أو الإضافة.

« إشعار البريد الإلكتروني: حيث تقوم بعض البرامج المستخدمة في هذا المجال بإعلام المشتركين بوصول رسائل عند تسلمها مباشرة.

« منع بعض العناوين الإلكترونية: وهي الخاصية التي يتحكم من خلالها منسق البريد في اشتراك بعض الأفراد في حجرات الدردشة أو منتديات الرسائل الإلكترونية أو عدم اشتراكهم.

« إنشاء أرشيفات للرسائل: ومن خلال تلك الخاصية يمكن ترتيب الرسائل في أرشيفات من أجل إعادة فتحها ومراجعتها في وقت لاحق.

« الاتصال بالخواص الأخرى: حيث يمكن إدارة المناقشات باستخدام أكثر من خاصية في آن معاً مثل: استخدام البريد الإلكتروني مع المحادثة مع الرسائل السريعة.

« استخدام أنظمة التسجيل: وذلك للحفاظ على أمن البريد وخصوصيته وعلى المحادثة من المستخدمين غير المرغوب فيهم، وتلك الخاصية توفرها برامج خاصة بالحاسب الآلي.

« استخدام المدقق اللغوي: من أجل الحفاظ على المحتوى اللغوي السليم للرسائل لضمان الفهم الصحيح لمضمونها.

وتوفر منتديات الرسائل الإلكترونية الإمكانيات العملية التالية:

« مكان لعقد الاجتماعات على الإنترنت.

« الحلول المطلوبة للمشكلات التي تواجه العمل.

« تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية.

« التفاعل مع الآخرين.

- ◀ التعرف على الخبراء في المجال .
- ◀ معرفة المزيد حول موضوع المنتدى .
- أما حجرات المحادثة فتوفر الإمكانات التالية :
- ◀ حل المشكلات آتياً في وقت إجراء الحوار .
- ◀ توفير حضور اجتماعي أكبر؛ مما توفره منتديات الرسائل الإلكترونية .
- ◀ العمل طبقاً لجدول الأعمال .
- ◀ بناء المجتمعات .

### أنظمة عقد الاجتماعات الإلكترونية

هناك إمكانات أخرى توفرها الأدوات المعاونة، وتعرف باسم " أنظمة عقد الاجتماعات إلكترونياً "، وتعتمد تلك الأنظمة على توفير جهاز حاسب آلي لكل عضو مشترك بالاجتماع، يستطيع من خلاله إدخال جميع البيانات الخاصة بموضوع المناقشة المنعقد من أجله الاجتماع. ويتم كل ذلك بدون أن يذكر أي عضو اسمه للآخرين؛ وبذلك يتم التجاوز عن أية اختلافات شخصية قد تكون متواجدة قبل عقد الاجتماع لأية أسباب أخرى، وأيضاً لتجنب فرض الآراء لمن لهم السطوة على الآخرين، كما يمكن استخدام تلك الأنظمة للتصويت على موضوع معين؛ وعموماً فإن استخدام تلك الأنظمة يعتمد على التقنية التي تستخدم في المؤسسة، كما تتوافر تلك الأنظمة حالياً على شبكات الإنترنت والإنترنت باستخدام أنظمة الـ " WANs "؛ وتصلح أنظمة عقد الاجتماعات إلكترونياً فيما يلي:

- ◀ التعامل مع الموضوعات التي عليها جدال من الأطراف المختلفة .
  - ◀ مساعدة المجموعات التي تعاني من الخلاف بين أعضائها على العمل بتناغم، دون اختلاق أية مشكلات أثناء العمل وترتيبها .
  - ◀ ابتكار الخيارات المختلفة لأساليب العمل .
  - ◀ التعرف على مواضع الاختلاف التي تسبب المشكلات .
  - ◀ الوصول إلى موافقة عامة على الموضوعات المختلفة .
  - ◀ عمل سجل دائم لموضوعات العمل .
- كما يمكن دمج تلك الأنظمة مع أدوات العمل الأخرى، من أجل الوصول إلى أداء كلي متكامل ناتج عن ازدياد معدل "غزارة المعلومات" و "الحضور الاجتماعي" اللذين سبق أن أشرنا إلى أهميتهما للعمل الناجح .



### تحذير

عند اللجوء إلى استخدام الاجتماعات الإلكترونية يجب الاستعانة بمنسق عام للعملية يتولى التحضير للاجتماع وجدول أعماله. وخلال الاجتماع يحافظ المنسق على إيقاع الحوار وعلى الإبقاء على موضوع النقاش دون الحيد عنه، والإبقاء على اشتراك جميع الأعضاء في الحوار، وإذا لزم الأمر يغير المنسق جدول الأعمال ويساعد على فض المنازعات التي قد تطرأ أثناء الاجتماع .

## العمل المشترك

هناك أدوات معاونة أخرى تساعد على أداء العمل بسهولة و يسر مع الكفاءة العالية، ومن تلك الأدوات "المستندات المشتركة" و"قواعد البيانات المشتركة" و"السبورة الإلكترونية" .

## المستندات المشتركة

عند اشتراك مجموعة كاملة في العمل يمكن استخدام "المستندات المشتركة" من أجل التيسير على كل أعضاء المجموعة للتعرف على مجريات الأمور في آن معاً وذلك عن طريق :

- < توفير تلك المستندات مركزياً على أجهزة الحاسب الآلي .
  - < السماح للمشاركين بعمل التغييرات اللازمة بتلك المستندات إذا لزم الأمر، وإذا كان مسموحاً بذلك من البداية .
  - < تعميم التغييرات التي تطرأ على المستندات في وقت واحد .
  - < الإبقاء على النسخة المعدلة النهائية من تلك المستندات للاستعانة بها فيما بعد عند الحاجة .
- والآن توجد برامج حاسب آلي عديدة توفر تلك الإمكانيات، ومن ثم تتيح أسلوباً رائعاً للعمل المشترك .

## قواعد البيانات المشتركة

- تأتي قواعد البيانات المشتركة في مقدمة الأدوات المعاونة التي ظهرت في مجال الأعمال، وتمكن العاملين من التعامل مع أكثر من نوع واحد من البيانات في وقت واحد وفي أوساط متعددة، وهي أداة يمكن استخدامها في المجالات الآتية :
- < تخزين نتيجة عمل كل فرد بمفرده .
  - < تخزين نتيجة عمل المجموعة بأكملها بما في ذلك الدروس المستفادة، والتقارير والمستندات الأخرى .
  - < الوصول إلى المعلومات وتخزينها، ويمكن الوصول إلى المعلومات من مصادر مختلفة مثل : قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات الأخرى .

## السيورة الإلكترونية

وهي تشبه السيورة المعتادة المستخدمة في المدارس والجامعات، وإن اختلفت عنها من قبل أنها تعمل من خلال الحاسب الآلي، فيمكن الكتابة عليها بغرض تبادل المستندات والصور، ومن الأفضل استخدام تلك السيورة مع وسائل اتصال أخرى مثل: الصوت أو الصورة أو كليهما حتى يتسنى للمجموعة المشاركة في العمل على السيورة مناقشة ما يُعرض عليها في نفس وقت العرض، وتعد السيورة الإلكترونية مناسبة جداً للمهام الآتية :

◀ تحضير المعلومات .

◀ عرض البيانات وتحليلها .

◀ ابتكار الخيارات المختلفة لحل المشكلات التي تواجه العمل، وترتيب تلك الخيارات .

◀ رسم الأفكار أو الاستعانة بأية طريقة مرئية أخرى للتعبير عن الأفكار المختلفة .

◀ التعبير عن الأفكار التي قد نظراً فجأة أثناء عقد الاجتماع .

◀ التسجيل الدائم لوقائع الاجتماع .

وهناك تقنيات مشابهة للسيورة الإلكترونية، تمكن المستخدمين من الاشتراك في شاشات الحاسبات الآلية، وتعرف تلك التقنية باسم " الاجتماع على الشبكة NetMeeting". وتقوم تلك التقنية بإمكانات السيورة الإلكترونية لأنها تمكّن مستخدميها من عقد الاجتماعات مع الآخرين من خلال التعرف على محتويات الشبكة الخاصة بهم "الإنترنت"، فيتسنى لهم النظر إلى محتويات الشاشة الخاصة بالأطراف الأخرى، للحصول على المعلومات التي يرغبون فيها دون تكبد عناء الانتقال إلى مقر المؤسسة، للتعرف على محتويات تلك الشاشات مباشرة .

## عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو

تتسم تلك الأداة المعاونة بـ "غزارة المعلومات" و "الحضور الاجتماعي"، وذلك لأنها تجمع بين استخدام إمكانات الفيديو والحاسب الآلي في نفس الوقت، وتعتمد تلك الأداة على وصلة بيانات ذات تحمل عالٍ لتسمح بمرور البيانات بسرعة عالية من خلال خطوط الاتصال المتوفرة، كما تحتاج بالطبع إلى أجهزة فيديو، غير أنه لا بد من الأخذ في الحسبان بعد المسافة بين طرفي الاجتماع؛ مما قد يؤثر بعض الشيء على جودة الصوت والصورة، وإن كانت خطوط الاتصالات المستخدمة ذات نطاق ذبذبات واسع المدى .

يحتوي الفيديو الخاص بالحاسب الآلي عادةً على خاصية الصوت، وعلى مقدرة أعضاء الاجتماع على الاشتراك في المستندات المتوافرة، كما أن معظم أجهزة الحاسب الحديثة المتوافرة حالياً تحتوي على بطاقة لتشغيل خاصية الفيديو. أما إذا كانت المؤسسة تستخدم أجهزة حاسب من الطراز القديم



### نصائح عملية

هناك وسيلة أخرى لعقد الاجتماعات تعرف بـ "عقد الاجتماعات عن طريق الصوت"، وفيها يُنقل الصوت فقط دون الصورة، وتفوق تلك التقنية البريد الإلكتروني من حيث "غزارة المعلومات" و"الحضور الاجتماعي" على الرغم من تفوق الفيديو كونفرنس عليها في هاتين الصفتين .

فيمكن تزويد تلك الأجهزة بالبطاقة الخاصة بتشغيل تلك الخاصة؛ وكذلك بمكبر صوت وسماعات لتكبير الصوت وآلة تصوير فيديو .

من الأمور التي يجب الاعتناء بها عند الاستعانة بتقنية الفيديو كونفرنس أو عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو المزود بالحاسب الآلي الأسعار الباهظة لاستخدام تلك التقنية؛ وذلك لأن الاجتماع يتم عن طريق الإنترنت، ويتطلب استخدام أكثر من خط اتصال، كما أن تلك الاجتماعات قد تعقد عبر القارات؛ مما يكلف أسعار مكالمات عالية جداً، غير أنها أقل بكثير مما يتكلفه السفر إلى مكان الاجتماع؛ وبناءً على ما تقدم، فإن الفيديو كونفرنس يصلح في المجالات العملية الآتية:

< تحديد المشكلات الخاصة بالعمل .

< مناقشة الموضوعات المختلفة .

< ابتكار الخيارات المختلفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل وترتيب تلك الخيارات .

< بث روح التعاون بين وحدات العمل .

< بناء الثقة بين الأطراف المشاركة .

< التسجيل الدائم والتلقائي لوقائع المؤتمر .

## الدمج بين الأدوات المعاونة للوصول إلى حل مناسب لجميع المواقف التي تواجه سير العمل

إذا واجهتك بعض المعوقات أثناء العمل تحتاج إلى استخدام العديد من التقنيات التي توفرها الأدوات المعاونة؛ فيمكنك الدمج بين تلك الأدوات أو بعضها من أجل تخطي تلك المعوقات، ومن حسن الحظ أن شركات برامج الحاسب الآلي توفر الآن تلك التقنيات، إما متفرقة أو مجتمعة في حزمة برامج واحدة، وفيما يلي بعض الأمثلة على تلك البرامج :

< الرسائل الفورية .

< المستندات المشتركة .

< الاقتراع والتصويت .

< حجرات المحادثة بالصوت والصورة أو بالصوت فقط أو عن طريق النصوص المكتوبة .

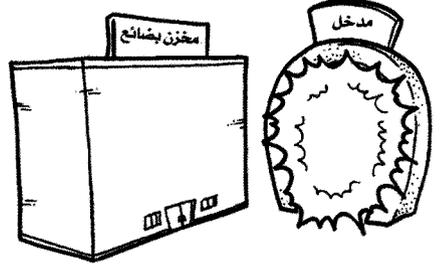
- ◀ المناقشات التتابعية .
  - ◀ أدوات إدارة المشروعات .
  - ◀ تخزين الملفات .
  - ◀ تبادل الأفكار على الإنترنت .
  - ◀ تصفح شاشة الحاسب الآلي .
  - ◀ إتاحة معلومات شخصية يمكن من خلالها إدراج المعلومات التي يرغب المرء في أن يعرفها الآخرون عنه لمزيد من الحضور الاجتماعي .
  - ◀ تحديد أماكن الخبراء .
  - ◀ فهارس للأعضاء المشاركين بمجموعات العمل المختلفة .
  - ◀ مرشحات المواد المرسلة غير المرغوب فيها .
- يمكن الاستعانة بموزع الخدمة من أجل المساعدة على اتخاذ القرار بشأن أنسب التقنيات لأسلوب العمل ، كما يمكن تحميل بعض تلك البرامج واقتباسها من على الإنترنت حيث توفرها بعض شركات برامج الحاسب على تلك الشبكة، ويساعد الدمج بين التقنيات المختلفة للأدوات المعاونة على تيسير العمل بالنسبة إلى :
- ◀ مجموعات العمل الفعلية .
  - ◀ مجموعات العمل التنظيمية .
  - ◀ مجتمعات الممارسة .
  - ◀ مجتمعات العملاء .
  - ◀ العمل مباشرة مع العملاء والممولين والشركاء .

### الإلمامة سريعة

- ◀ يمكن تقسيم الأدوات المعاونة وفقاً لطريقة أداؤها للعمل تزامنياً ( في نفس الوقت بين جميع الأطراف المشاركة ) أو على فترات مختلفة ، كما تُصنف تلك الأدوات تبعاً لقدرتها على الوصل بين الأطراف المعنية وكمية المعلومات التي تنتقل في تلك الأثناء .
- ◀ يعد البريد الإلكتروني من أكثر الأدوات المعاونة استخداماً بين العاملين ، ومع ذلك تكتسب الأدوات الأخرى مثل : الرسائل الفورية وحجرات المحادثة شهرةً كبيرةً بسبب ما تتيحه من قدرة على نقل معلومات واسعة المدى .
- ◀ هناك أدوات معاونة أخرى مثل : حجرات المحادثة والسبورة الإلكترونية المشتركة والمستندات المشتركة والاجتماعات المسموعة والفيديوكونفرنس .
- ◀ لا توجد أداة معاونة واحدة تصلح لجميع المواقف .



## كيفية الوصول إلى المعلومات المطلوبة



يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ إدارة محتوى المعلومات.
- ◀ إدارة محتوى المعلومات من خلال التبويب ومحركات البحث.
- ◀ إبراز أهمية مداخل المعلومات.

عندما نتحدثنا من قبل عن الإنترنت أشرنا إلى إمكان نمو تلك الشبكة وتطويرها، مما يؤدي بالتبعية إلى تراحم كميات هائلة من المعلومات بها؛ مما يتسبب في صعوبة الوصول إلى المعلومة المهمة التي يحتاجها العمل في ذلك الخضم الكبير من المعلومات المتراكمة.

وفي هذا الفصل نشرح كيفية الوصول إلى المعلومات من على الإنترنت وترتيبها والاستفادة منها على النحو الأمثل، كما نتناول أيضاً تعريف بعض المفاهيم مثل: "التصنيف العلمي للمعلومات" و"مداخل المعلومات" و"خطوات إدارة محتوى المعلومات".

### إدارة محتوى المعلومات

عادةً ما تحتوي شبكات الإنترنت والإنترنت على محتوى معلوماتي كبير جداً، ويضم ذلك المحتوى كلاً من:

- ◀ قواعد البيانات.
- ◀ العروض التقديمية.
- ◀ البريد الإلكتروني.
- ◀ المستندات.

< الإعلانات .

< أرشيف المناقشات .



### خلفية مرجعية

أثبتت الدراسات والأبحاث أن كل الشبكات الخاصة أو الإنترنت في معظم المؤسسات تنمو بطريقة سريعة جداً. ففي دراسة أجريت عام 2001 زعمت- نحو 79% من الشركات موضع الدراسة أن شبكة الإنترنت الخاصة بها سوف تنمو خلال نفس العام، وقد حدث بالفعل أن نمت شبكات الإنترنت الخاصة بتلك الشركات، بحيث تضاعف محتواها المعلوماتي عن السنة السابقة.

ومع ضخامة حجم ذلك المحتوى، فإنه لا يتيح لمستخدميه الوصول إلى ما يحتاجونه بالفعل من المعلومات. وبغض النظر عن كيفية إدارة شبكات الإنترنت يجب التركيز أثناء عملية الإدارة على ما يلي:

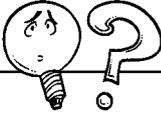
< جمع المحتوى : وذلك من مصادر المعلومات سواءً أكانت خارجية أم داخليةً.

< استخدام المحتوى : اعتماداً على تقنيات محددة بهدف الوصول إلى المعلومات وتسليمها إلى المستخدم، ومن أهم تلك التقنيات محركات البحث " search engines " التي ستتحدث عنها باستفاضة في هذا الفصل .

< إدارة المحتوى : وسوف نتحدث عن ذلك أيضاً

باستفاضة، وبخاصة عما يعرف بـ "تصنيف المعلومات" الذي يُعد من أهم وسائل الإدارة الناجحة للمعلومات المتضمنة في الشبكات، وفيما يلي ما يجب وضعه في الحسبان عند إدارة المحتوى:

- 1- جمع المحتوى الصحيح الذي يحتاجه المستخدم .
- 2- البحث عن مصادر المحتوى .
- 3- اختيار أنسب التقنيات لاستخدامها في تسليم المحتوى إلى المستخدم .
- 4- تطوير طرق تنظيم المحتوى .
- 5- ابتكار أنظمة لإدارة المحتوى .



### نصائح عملية

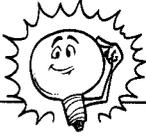
يعد العنصر البشري من أهم عناصر إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات، حيث يجب الاستعانة بمن لديه الخبرة بتلك المهمة، وبمن على دراية بالمحتوى الخاص بتلك الشبكات، فعلى سبيل المثال: تعتمد مجتمعات الممارسة على من يشغل موقع أمين المكتبة اعتماداً كبيراً؛ فهو الشخص الوحيد في تلك المجتمعات القادر على إدارة محتوى المعلومات في مجتمعه، بل وتعليم أعضاء المجتمع كيفية القيام بتلك العملية فيما بعد .

ومن المهم أيضاً الحفاظ على التطور الدائم للمحتوى، بحيث يظل مواكباً لتطورات العصر ولاحتياجات مستخدمي المحتوى المعلوماتي للشبكة، ويتم ذلك التطوير عن طريق حذف المواقع القديمة وإضافة غيرها من مواقع جديدة ومهمة . ولا بد من إطار قانوني عند استخدام المعلومات وإضافتها إلى المحتوى المعلوماتي لأية شبكة خاصة . فهذا الأمر شديد الأهمية لضمان عدم الاستخدام الخاطئ للمعلومات أو السطو على حقوق الآخرين في الطبع والنشر؛ مما قد يعرض



### هل تعلم؟

تعد لغة "XML" من أهم التقنيات المستخدمة لإدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات، وتحتوي على مجموعة من القواعد للتعريف بالبيانات، كما أنها تحدد فاعلية النصوص الموجودة على صفحات الشبكات، وهي ليست كلغة "HTML" التي تستخدم فقط لإظهار المعلومات على شاشة الحاسب الآلي، ومن مجالات تطبيق لغة XML تصنيف المستندات وفق معناها ومحتواها؛ ومن ثم يستطيع محرك البحث الوصول إليها بسهولة.



### هل تعلم؟

في مجال إدارة المعرفة يعد التبويب أو التصنيف هو التدرج الهرمي الذي يمكن ارتقاؤه للوصول إلى المعرفة، حيث يمكن من خلاله تجميع حشد من المعرفة في مجموعات يسهل التعرف عليها وعلى علاقاتها بالمجموعات الأخرى، أما فيما يخص إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات؛ فإن التبويب أو التصنيف هو الخطوة المتبعة بغرض ترتيب ذلك المحتوى حتى يسهل على المستخدم الإبحار بين المجموعات المختلفة الناجمة عن ذلك التنظيم.

أصحاب تلك الشبكات للمساءلة القانونية. وعلى الرغم من أهمية إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات، فإن برامج الحاسب الآلي التي توفر تلك المزية مازالت في مرحلة البداية، ومن ثم فقد حدد تقرير نُشر عام 2001 الحقائق التالية:

- ◀ عدم اكتمال البرامج الخاصة بإدارة المحتوى بالقدر الذي يفني بكل احتياجات العملاء.
- ◀ الافتقار إلى فهم معنى إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات، وما يتيح من إمكانيات.
- ◀ الرؤى المستقبلية المختلفة لمفهوم إدارة المحتوى.

ومع ذلك، فإننا نجد بعض لتقنيات مثل: لغة "XML" تتكون من مجموعة من القواعد والإرشادات تحكم وضع قواعد البيانات، ولكنها تختلف عن لغة "HTML" التي تستخدم في الحاسب الآلي، ولذلك عند استخدام لغة "XML" في تنظيم محتوى المعلومات يسهل الوصول إلى تلك المعلومات وتصنيفها ومن ثم يمكن إدارتها.

## إدارة محتوى المعلومات من خلال التبويب ومحركات البحث

يعد التبويب أو التصنيف من أهم الطرق التي تسر إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات الإلكترونية، لأنه يساعد على مخلِّق إطار عام للمعلومات يمكن التحرك من خلاله للبحث عنها. ومن ثم فإن التبويب أو التصنيف هو السبيل إلى ترتيب المعلومات في مجموعات وتسمية تلك المجموعات، بغرض تيسير الوصول إليها فيما

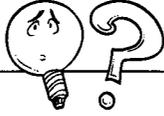
بعد واستخدامها، إنها الطريقة المنهجية العلمية للتعامل مع المحتوى المعلوماتي للشبكات.

عند تطبيق التبويب أو التصنيف على المحتوى المعلوماتي للإنترنت، يصبح من السهل على المستخدم رؤية المعلومات المتاحة على تلك الشبكة بطريقة منظمة، كما يمكنه التعرف على العلاقات بين



### تحذير

لا تتوقع الكمال المطلق لأي تصنيف تصل إليه، وذلك لأن أي تصنيف لا يستطيع أن يضم كل شيء، ومن ثم فهو تصنيف تقريبي، كل ما عليك هو محاولة الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.



### نصائح عملية

يسفر التصنيف عن وضع قاموس من نوع خاص يبرز العلاقات بين المفاهيم والمصطلحات العامة المستخدمة في المؤسسة، ويجب أن يكون هذا القاموس مواكباً للتطورات بحيث يضاف إليه كل مصطلح جديد مع علاقته بالمفاهيم التي تنتج عن ممارسة العمل.

المجموعات المختلفة للمعلومات وفقاً لتصنيفها. ويساعد التصنيف أيضاً المستخدمين على معرفة المواضيع الصحيحة لأية معلومة يرغبون في إضافتها إلى المحتوى العام للشبكة.

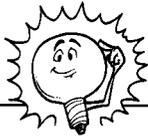
وللتصنيف طريقتان مختلفتان؛ إحداهما: آلية، والأخرى: يدوية. فبالطريقة اليدوية يستعان بالخبراء من أجل الوصول إلى التصنيف الملائم للمحتوى المعلوماتي، أما الطريقة الآلية؛ فيستعان فيها ببرامج الحاسب الآلي الخاصة في هذا المجال للوصول إلى عملية التصنيف آلياً - وهي الطريقة الأنسب - حيث يمكن تحديث التصنيف بصفة دائمة بدون التكلفة الباهظة والوقت الطويل الذي تستغرقه الطريقة اليدوية.

وتوجد أيضاً محركات بحث تستخدم طريقة التصنيف بغية الوصول إلى المعلومات في بعض المواقع مثل: Yahoo! الذي يستخدم التصنيفات والقوائم الداخلية للمعلومات، فيما يستخدم آخرون قوائم التصنيف المعدلة الناتجة عن تحليل المعلومات المتوافرة على الشبكة.

## تطبيق التصنيف

طورَ المركز الأمريكي للإنتاج والجودة بالتعاون مع آرثر أندرسن Arthur Andersen وبعض العاملين في مجال الصناعة تصنيفاً للمحتوى المعلوماتي للإنترنت الخاص بهم. ويعتمد الإطار العام لذلك التصنيف على:

- < فهم متطلبات السوق والعملاء.
- < تطوير الرؤى والاستراتيجيات.
- < تصميم المنتجات والخدمات.
- < التسويق والبيع.
- < التصنيع والتسليم.
- < خدمة العملاء.



### هل تعلم؟

محرك البحث Search Engine هو برنامج للحاسب الآلي ينفذ عملية البحث عن المعلومات، معتمداً على الوصول إلى المحتوى المطلوب من بين العديد من المصادر الموجودة على الإنترنت أو الإنترنت. وتعد محركات البحث من أهم أدوات إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات.

◀ تطوير الموارد البشرية وإدارتها.

◀ إدارة مصادر المعلومات.

◀ إدارة الموارد المالية.

◀ تنفيذ برامج إدارة البيئة.

◀ إدارة العلاقات الخارجية.

◀ إدارة التطوير والتغيير.

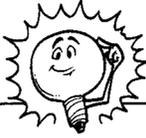
وهذا هو الإطار القياسي لتصنيف المستخدم في الأعمال من أجل الوصول إلى المعلومات وتنظيمها.

### محركات البحث

هناك من يتساءل : لماذا العناية من أجل تصنيف المحتوى المعلوماتي للشبكات؟ ألا يكفي استخدام محركات البحث للوصول إلى أي عنصر في ذلك المحتوى؟ وللإجابة عن هذا التساؤل؛ يجب أن نضع في حسابنا أن محرك البحث يبحث عن المستند الذي يضم الكلمة التي يدرجها المستخدم في خانة البحث. فقد يكون ذلك المستند منقطع الصلة عن الموضوع الذي يبحث عنه المستخدم، ومن هنا تنبع أهمية التصنيف.

وقد تطورت أساليب محركات البحث عبر السنين؛ حيث أصبحت تستخدم الصيغ الاستفهامية والتحليل اللغوي والمعلومات المقارنة والمعلومات الشخصية للمستخدمين. وأياً ما كانت الطريقة التي يتبعها محرك البحث للوصول إلى المعلومات. فالمهم أن يصل المستخدم في النهاية إلى غايته، وإن اختلفت أهمية محركات البحث باختلاف المهمة التي يقوم المرء بها من حيث إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكة أو إضافة المعلومات عليها أو البحث عن الموضوعات المتصلة ببعضها؛ ولذا لا بد أن يعرف كل من هؤلاء كيف يستخدم محرك البحث بالطريقة التي تخدم غايته التي يسعى إليها، وقد تطورت محركات البحث تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة، بحيث توافرت أنواع متعددة منها لتناسب المهام المختلفة.

وربما كانت أفضل الطرق لإدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات هو الدمج في الاستخدام بين "التبويب أو التصنيف" و"محركات البحث". فهناك بعض المستخدمين الذين يجيدون افتراض كلمات تساعد محرك البحث على الوصول بدقة إلى الموضوع المطلوب، في حين يجد آخرون في استخدام التصنيف المحكم للموضوعات أفضل الطرق للوصول إليها؛ ولذلك فإن إضافة الخاصيتين إلى محتوى الشبكات يرضي كلا النوعين من المستخدمين.



### هل تعلم؟

المدخل Portal هو مصطلح يشير إلى صفحة على موقع إلكتروني أو موقع بأكمله، وهو بمثابة البوابة التي يستطيع المستخدم أن يدخل من خلالها إلى الإنترنت أو الإنترنت للبحث عن معلومات معينة. والهدف من مثل تلك المدخل هو الجمع بين أكثر من مصدر معلومات في مكان واحد لتيسير عملية البحث. وهناك تسمية أخرى للمدخل؛ وهي "سطح الشبكة" Webtop، وذلك لأنها تعد المقابل للجزء المعروف بـ "سطح المكتب" desktop من الحاسب الآلي.

### إبراز أهمية مداخل المعلومات

المدخل هو صفحة على موقع أو موقع بأكمله يجمع مصادر معلومات مختلفة ذات صلة بالإنترنت وبقواعد البيانات المتوفرة، والهدف من تلك المدخل هو التيسير على المستخدمين للوصول إلى رؤوس الموضوعات التي يحتاجونها، وتتوافر المدخل على كل من الإنترنت والإنترانت. وهناك العديد من الأمثلة لتلك المدخل على الإنترنت: MyAOL MyYahoo, MyExcite .

ويمكن تطبيق أنظمة "مداخل المعلومات" على نطاق واسع في المؤسسات بحيث يضم المدخل الخاص بالمؤسسة على الإنترنت أو الإنترنت كل مصادر المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن كل مؤسسة يجب أن يكون لديها مثل هذا المدخل على الشبكات. فقد أثبتت الدراسات أنه من

بين 1000 مؤسسة؛ يهتم 8% منها فقط بتصميم المدخل الخاصة على الشبكات الإلكترونية وتنفيذها، كما أثبتت الدراسة أنه كلما ازداد رأس مال المؤسسة؛ زادت قابليتها لإنشاء مدخل معلومات خاص بها.

وهناك من يرى أن السبب الأساسي في تباطؤ بعض المؤسسات في إنشاء مداخل خاصة يرجع إلى عدم توفير شركات إنتاج برامج الحاسب لذلك الإمكان؛ لأنها مازالت في طور النمو ولم تعمل بعد بالكفاءة المطلوبة. ويرجع ذلك إلى أن الجيل الأول من تلك البرامج كان يركز في الأساس على الإسهاب في إدراج المعلومات وقواعد البيانات التي تحتاج بطبيعتها إلى التطوير الدائم، ولكن الجيل الحالي من تلك البرامج بدأ يتحسن ويعنى بتضمين الأدوات المعاونة في المحتوى الخاص به من أجل المزيد من المرونة في إنتاج المدخل وسهولة البحث بها واستخدامها لتنفيذ المهام الخاصة بالعمل. وتبعاً لكل ما تقدم؛ يجب الاعتناء بنوعية البرامج التي يستعان بها لتنفيذ تلك المهمة؛ ومن ثم يجب أن تؤخذ النقاط التالية في الحسبان:

< مقدرة موزع الخدمة: حيث يجب التأكد من الخبرة السابقة لمن يقوم بعمل مدخل المعلومات الخاص بالمؤسسة قبل الشروع فيه تجنباً لوقوع أية خسائر خاصة، وأن إنشاء مثل تلك المدخل يتكلف كثيراً من المال، ويستغرق كثيراً من الوقت.

< القدرة على التطور: فإنشاء المدخل الخاصة بالمؤسسة يتطلب التطور الدائم للمعلومات التي

تتضمنها تلك المداخل، كما أن سرعة الوصول إلى تلك المداخل وسرعة التجوال بها في يسر وسهولة من عوامل نجاح تلك المداخل؛ وبالتالي نجاح المؤسسات التي تتبعها.

« الأمان في الاستخدام: إذ يجب أن تضمن تلك البرامج الاستخدام الآمن لتلك المداخل؛ وذلك لأنه ليس من حق كل من يضع يده على هذه المداخل الاطلاع على كل ما بها أو كل ما ترشد إليه من معلومات عن المؤسسة التابعة لها، ومن هنا كانت أهمية كلمات السر والحساب الخاص للمستخدمين الذين يستطيعون عن طريقهما التعمق في المداخل إلى الحدود التي تسمح بها تلك المفاتيح.

« القدرة على الوصول إلى كل المعلومات المطلوبة: وهي الخاصية التي يوفرها موزع الخدمة، وتعتمد على البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، وقدرة خطوط الاتصالات المتوافرة على تحمل كمية المعلومات، دون حدوث أية ثغرات أو اختناقات بالشبكة.

« إضفاء اللمسة الشخصية على المداخل: وهو ما يضيفه المستخدمون أنفسهم على المداخل حتى يسهل عليهم استخدامها على النحو الذي يناسبهم.

وعادة ما تضم المداخل ثلاثة أنواع من المحتويات:

« التطبيقات: وهي تضم المعلومات الخاصة بالتسويق، والمبيعات، وخدمات العملاء.

« المعلومات الداخلية: مثل الموارد البشرية والتسويق.

« المعلومات الخارجية: مثل المبيعات وخدمة العملاء.

وقد اقترح "جيويف سميث Geoff Smith" مدير المعرفة وإدارة المحتوى المعلوماتي بشركة إرنست ويانج المناظير الثلاثة التالية عند تنفيذ المدخل المعلوماتي لأية مؤسسة على الإنترنت أو الإنترنت:

« الشخصية: لأن تلك المداخل تُعنى بتقديم الخدمات إلى مستخدمين يبعون الوصول إلى معلومات معينة خاصة بالعمل.

« الحرفية: لأنه من المفروض تدريب العاملين على

استخدام تلك المداخل لأداء العمل بكفاءة عالية،

ويمكن إتمام عملية التدريب بالاتفاق مع الجامعات

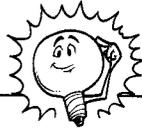
أو مراكز التدريب التقني الخاصة.

« الاستخدام: ويركز ذلك المنظور على استخدام

الموظفين الفعلي لتلك المداخل لإنجاز العمل. ويمكن

إدراج هذا المنظور في جدول أعمال مجتمعات

الممارسة التي سبق وتحديثنا عنها، والتي تسعى إلى



### هل تعلم؟

"التطبيق" Application هو أحد أنواع برامج الحاسب الآلي التي يتم تصميمها من أجل مهمة معينة أو مجموعة مهام ذات صلة ببعضها فقد يُستخدم - على سبيل المثال - تطبيق "PowerPoint" لعمل الشرائح الملونة والمصورة الخاصة بالعروض التقديمية أو الشرائح.

تطوير الخبرات أثناء العمل والوصول إلى حلول للمشكلات المختلفة .  
ولا يجب البدء في تنفيذ المدخل إطلاقاً إلا بعد التعرف على احتياجات مستخدميه وإمكاناتهم ،  
ويمكن عمل ذلك من خلال الأبحاث أو اللقاءات الشخصية مع الموظفين أو باستخدام استمارات  
التعرف على الآراء أو غيرهما من الوسائل ، وقد تستغرق هذه العملية شهوراً ولكنها أفضل - بلا  
شك - من التنفيذ بدون دراسة متأنية تضمن النجاح .

### إلمامة سريعة

- < تُعنى إدارة المحتوى بالعمليات الخاصة بالتبويب والتصنيف والترتيب وكيفية الوصول إلى المعلومات، كما تُعنى كذلك بالإبقاء على المحتوى متطوراً وذا صلة بالموضوعات التي تهم العمل .
- < التبويب أو التصنيف هو الترتيب المنطقي لمجموعة المعلومات المتوافرة، وهو يساعد على الوصول إلى المعلومة المطلوبة من خلال الإطار العام للتصنيف .
- < محرك البحث هو برنامج خاص بالبحث عن المعلومات .
- < يساعد كلٌّ من التصنيف ومحرك البحث على إدارة المحتوى بكفاءة .
- < المدخل هو مكان على الشبكة يجمع بين مختلف مصادر المعلومات لتصنع في مجموعها سطحاً موحداً يمكن للمستخدم من خلاله الوصول إلى المعلومة التي يحتاجها .

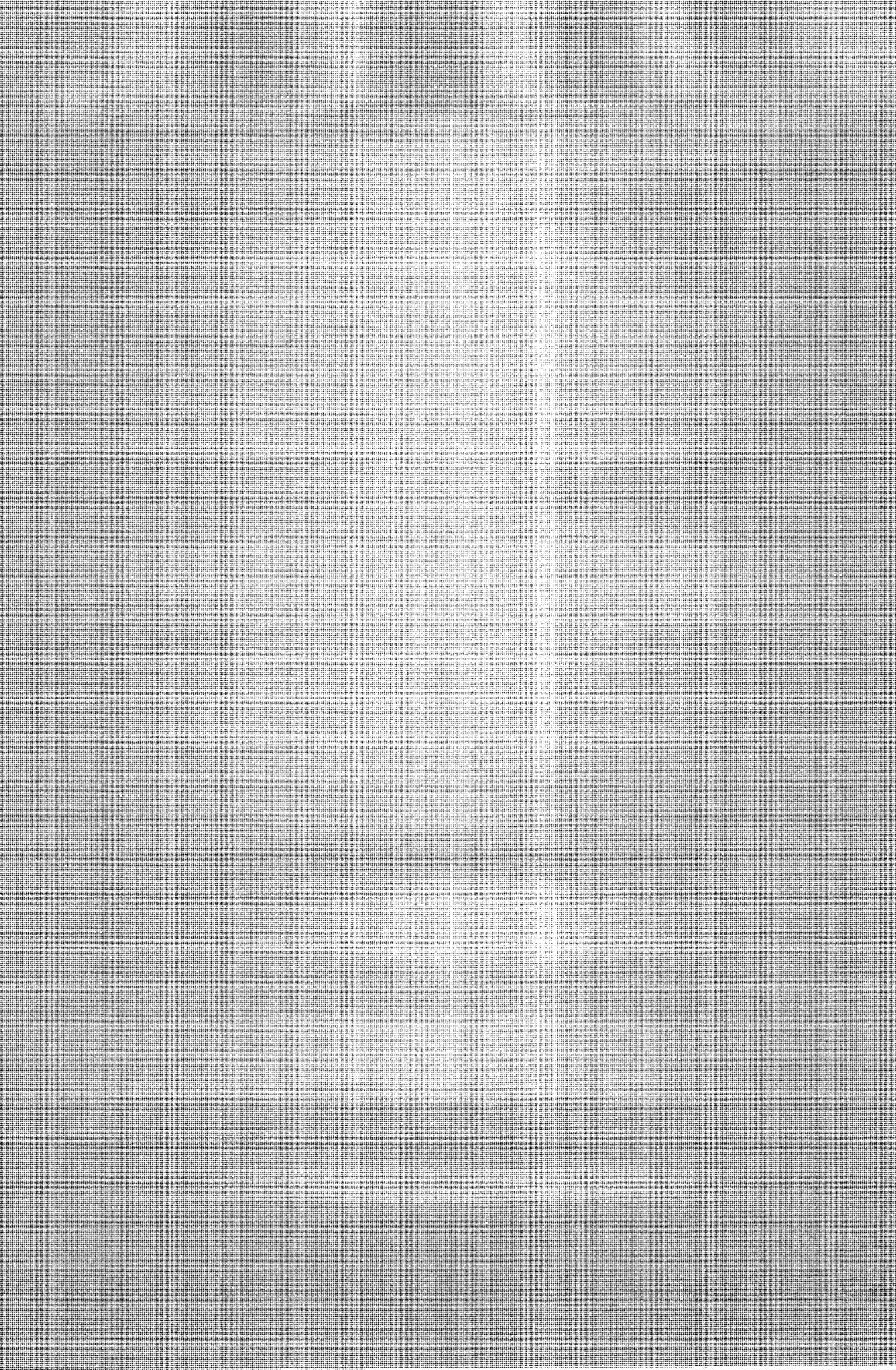
## الجزء الرابع

### تغيير الثقافة

ليس من السهل إحداث تغيير في أي مجال من المجالات؛ حيث يتطلب التغيير وقتًا ومجهودًا كبيرين من أجل تحقيقه والثبات عليه، وهو ما أثبتته جميع الدراسات العلمية والعملية في شتى المجالات، كما أثبتت الدراسات أن الفشل والنجاح يتعادلان بوصفهما من أهم عوامل التغيير في أية مؤسسة؛ لأن كليهما يمثلان الخبرة العملية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين ثقافتها العملية.

وفي هذا الجزء نحن معنيون بالنظر في معنى الثقافة المؤسسية وأهميتها في تشكيل فكر الموظفين والمدبرين؛ وكيفية تصرفهم حيال أمور العمل، كما يتناول هذا الجزء التقنية المعروفة باسم «إدارة التغيير» التي تساعد في التغلب على أسلوب التبدل لدى بعض الموظفين عند تنفيذ إدارة المعرفة .





## المستويات المختلفة للثقافة المؤسسية



يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ التعرف على المستويات الثلاثة للثقافة المؤسسية.
- ◀ اكتساب الثقافة المؤسسية.
- ◀ أهمية فهم الثقافة المؤسسية بغية إحداث التغيير المطلوب.
- ◀ الفهم الدقيق للثقافة المؤسسية.

ويمكن تعريف مفهوم الثقافة المؤسسية تعريفاً مبسطاً فحواه : أن الثقافة المؤسسية هي كل ما يقوم به العاملون من أفعال مهما اختلفت دوافعها والنتائج المترتبة عليها، وهذا هو التعريف العام، أما التعريف الأكثر دقة الذي يساعد القائمين على تنفيذ إدارة المعرفة؛ فهو أن الثقافة المؤسسية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات يحملها العاملون بالمؤسسة بداخلهم؛ فتؤثر على قراراتهم وتصرفاتهم في المواقف المختلفة.

وفي هذا الفصل نتناول طبيعة تلك الثقافة، وكيف تتكون لأية مؤسسة، وتتأصل بداخل عقول عامليها، كما نناقش تأثير تلك الثقافة على تنفيذ إدارة المعرفة، ومن ثم نتطرق إلى الرفيق الدائم للثقافة، ألا وهو "إدارة التغيير"، ومنهج التغيير وأدواته التي يعتمد عليها من أجل تغيير المفاهيم الثقافية السلبية التي تؤثر على سير العمل.

وفي البداية يمكن تشبيه محاولة إدخال أي تغيير على العمل المؤسسي بنثر الرمال بداخل محرك أية آلة أثناء الدوران. فالنتيجة بالطبع أنه يتعطل ويتوقف عن العمل، مع الاحتكاك الشديد الذي قد يؤدي إلى بعض الأضرار. فالتغيير المطلوب مهما كان صغيراً ومهما كانت النتائج السلبية المترتبة

عليه؛ فلا بد من تنفيذه مع شيء من الحكمة التي يقتضيها الموقف. فليس من السهل على العاملين في أية مؤسسة تقبل التغيير المفاجئ غير المنطقي من وجهة نظرهم، ولذلك هم يطرحون دائماً تساؤلات مثل : لماذا تقتضي الضرورة تغيير كلمة السر الخاصة بعمل كل موظف على الحاسب كل ثلاثة أشهر؟ فإذا كان هذا هو حالهم عند مواجهة النوع البسيط من التغيير. فما بالنا بالتغيرات الكبيرة الأساسية. وهكذا كلما زاد الاحتكاك زادت المقاومة، وكل ذلك يعتمد على ثقافة المؤسسة التي تعمل بها، وعلى المدخل الذي تستعين به لتنفيذ إدارة المعرفة. ومن ثم فإن الهدف من هذا الفصل وغيره من فصول أخرى في الجزء نفسه هو التعرف على كيفية إحداث التغيير التدريجي بالمؤسسة بما يتناسب وأهداف إدارة المعرفة .

### التعرف على المفاتيح الثلاثة للثقافة المؤسسية

عند الشروع في التعرف على أية مؤسسة بهدف تنفيذ إدارة المعرفة بها؛ يجب البحث عن مفاتيح الثقافة بها، ومن ثم يجب البحث عما يلي:

< المعلومات المدونة على نشرات الحائط .

< نوع الملصقات والصور الموجودة على الحائط .

< شكل الأثاث المكتبي في المؤسسة ونوعه .

< ترتيب المكاتب .

< كيف يجمل العاملون المساحات الفارغة في مكاتبهم .

< شكل الملابس التي يرتديها العاملون .

كما يجب الاهتمام بالنظر إلى السلوك الشخصي للموظفين، وكيفية تعاملهم مع بعضهم ومع الآخرين، وذلك بمراقبة :

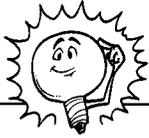
< أساليب التحية بين العاملين .

< كيفية إدارة الاجتماعات .

< مرونة التعامل أثناء العمل .

< مدى العلاقات بين العاملين .

ويمثل كل ما تقدم المستوى الأول من الثقافة، كما وردت في تعريف الكاتب "إد شين" Edschein في كتابه "الثقافة المؤسسية والإدارة" (1997)، وقد أطلق على ذلك المستوى اسم "المظهر الخارجي"، وعده من أسهل المستويات من حيث الملاحظة والتعرف عليه؛ ومع هذا فإن المرء قد يُخدع بذلك "المظهر الخارجي" الذي قد لا يكون معبراً عن حقيقة ثقافة المؤسسة، ومن ثم ينبغي عدم الوقوف في الحكم على ثقافة المؤسسة .



### هل تعلم؟

"المظهر الخارجي Artifacts" هو الجانب المرئي من ثقافة المؤسسة الذي يمكن ملاحظته، وهو المكون الأول لتلك الثقافة. وهناك أمثلة متعددة على ذلك كالأثاث المكتبي وملابس الموظفين والصور والملصقات، وغيرها من الأشياء التي يمكن رؤيتها بالعين المجردة.

أما المستوى الثاني لثقافة المؤسسة، فيمثل ما يعرف بـ "القيم الظاهرية"، أي القيم التي تدعي المؤسسة أنها تعتقد بها وتعمل بمقتضاها؛ ومن تلك القيم:

- ◀ المهمة الرئيسة أو الهدف الرئيس للمؤسسة.
- ◀ الاستراتيجيات.
- ◀ مبررات استخدام تلك الاستراتيجيات.
- ◀ الإطار الأخلاقي للمؤسسة.
- ◀ كتيبات الدعاية.
- ◀ المواد التي تستخدمها المؤسسة من على الإنترنت.
- ◀ السياسات المكتوبة للمؤسسة.

وهذه القيم الظاهرية هي ما يجب أن تعتقد به المؤسسة وتنفذه أثناء العمل، بيد أنه من المعتاد أن تختلف الأساليب التي تعمل المؤسسات بها عما تعلنه في قيمها الظاهرة، ولعل ذلك مرجعه الخبرات التي تمر بها المؤسسة، والتي تقتضي التغيير في أسلوب القيام بالعمل تبعاً لمقتضيات العصر والمواقف التي تواجهها المؤسسة. ويؤدي ذلك التغيير في "القيم الظاهرة" إلى المستوى الثالث لثقافة المؤسسة، والمعروف بـ "القيم غير الملموسة" الناجمة عن التطور الذي تزامن معه المؤسسة.

### اكتساب الثقافة



### تحذير

مهما اختلفت رؤيتك لثقافة المؤسسة التي تعمل بها، فلا بد أن تلزم عدم الإعلان عن ذلك، وكل ما عليك هو فهم تلك الثقافة بنقاط ضعفها وقوتها والتعامل معها وفقاً لذلك؛ لأن إعلانك عن ازدياد ثقافة المؤسسة يبعد الآخرين عنك، ومن ثم لن تستطيع الوصول إلى تنفيذ إدارة المعرفة، لأنك لن تستطيع فهم مجريات الأمور بالمؤسسة بعيداً عن العاملين بها وبدون الثقافة التي يحملونها بداخلهم.

الثقافة هي المعرفة غير الملموسة، وهي الدافع غير المحدد وراء الأفعال التي نقوم بها؛ وذلك لأننا نحمل بداخلنا من الخبرات ما يدفعنا إلى التصرف بطرق معينة دون أن نعرف الدافع الحقيقي وراء تلك التصرفات وردود الأفعال. فعند بعض المؤسسات يعد الوقت - مثلاً - هو أهم عامل للنجاح أو الفشل؛ ولذلك فإن أداء المهام طبقاً للجداول الزمنية المحددة يعد أهم هدف للمؤسسة ما. وعلى ذلك؛ فإن الوقت بالنسبة لتلك المؤسسة يعد من أهم مكونات ثقافتها. ومن ثم فإن فهم الثقافة الخاصة بالمؤسسة التي تعمل بها يسهل عليك التعامل مع العاملين وأداء أعمالك في الوقت نفسه.

كما يساعد اكتساب الثقافة على استرجاع الأفعال السابقة التي ساعدت على النجاح وعلى تجنب الأخطاء السابقة التي أدت إلى الفشل.

## ثبات الثقافة

وهنا يفرض سؤال مهم نفسه عند التفكير في الثقافة المؤسسية، وخاصة المستوى الثالث منها؛ وهو: هل تعني الثقافة المؤسسية ضرورة المشاركة الظاهرية في جميع التصرفات الصادرة عن العاملين حيال موضوع معين؟ فإن كانت الإجابة بالنفي؛ فمن الضروري اللجوء إلى تغيير الثقافة وتحمل جميع الأعباء والسلبيات الناتجة عن التغيير. غير أن هذا التغيير لا بد أن يُنفذ على مراحل ويتأني شديد لأن الثقافة في أية مؤسسة ليست بالشيء الهين. فهي عادة ما تكون عميقة الجذور، وليس من السهل تتبعها، ومن ثم تغييرها، ولأنها تعتمد على الخبرات السابقة التي مرت بالعاملين وتأصلت بداخلهم دون أن يدركوا ذلك؛ فهم فقط يسلكون سلوكاً معيناً تبعاً لهذه الخبرات، ولذلك يتطلب إحداث التغيير مجهوداً ووقتاً كبيرين للنجاح في تلك المهمة.



## نصائح عملية

يمكن أن يتسبب الموظفون الجدد الذين ليست لهم معرفة بالثقافة المؤسسية في عدم استيعاب تلك الثقافة، ومن أجل تفادي ذلك الموقف يجب انتقاء الموظفين الجدد بعناية بحيث يمكنهم التأقلم السريع مع الثقافة أو اختيار من لديه ثقافة مشابهة. فالأمر سيكون أسير إذا استعين بمن لديه خبرة عن الأمور أكثر من سيتعلمها من جديد.

وهناك من يعتقد أن مهمة التغيير مهمة يسيرة مع عدم صحة ذلك. فحاولوا إدخال التغيير - ربما بطرق عشوائية - ولم ينجحوا؛ إذ أدرك العاملون بالمؤسسة أنهم ليسوا على وعي بما يفكر فيه الآخرون، وربما لا يستطيعون فهم طرق العمل المناسبة للمؤسسة، على أية حال؛ فإن من ينهض بأمر التغيير عليه إدراك أنها مهمة شاقة؛ ولكنها حتمية لدوام النجاح للمؤسسات المختلفة. كل ما سبق يؤكد أن الثقافة المؤسسية يعد وجودها من الثوابت في أية مؤسسة وإن أثرت سلباً على العمل، ومن أجل إفساح الطريق للتقدم والتطور في العمل المؤسسي؛ لا بد من تغيير الثقافة السلبية وما يُبنى عليها من افتراضات.

## أهمية فهم الثقافة المؤسسية بغية إحداث التغيير المطلوب

تمثل الثقافة المؤسسية السلبية الثابتة خطورةً شديدةً لأنها تشكل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ إدارة المعرفة، وحتى لا تتغلب تلك الثقافة على مسئول تنفيذ إدارة المعرفة، ينبغي له أن يحاول فهم تلك الثقافة فهماً عميقاً لتخير أفضل الطرق لتغييرها. ويمكن الاستفادة في هذا السياق من التجارب السابقة لبعض المؤسسات التي نجحت في إحداث التغيير الثقافي بها معتمدةً على العنصرين الآتيين:

< البنية الأساسية للمؤسسة التي تضم الهيكل الوظيفي للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة بها والاتصالات والتدريب وغيره .

< فهم الثقافة السائدة في تلك المؤسسة بالمستويات الثلاثة التي تحدثنا عنها من قبل .

وتجدر الإشارة إلى أن تغيير الثقافة المؤسسية يعتمد في تنفيذه على فرق العمل . وعلى الرغم من النجاح المعتاد لتلك الفرق، فإن ذلك يعتمد على مدى تقدير المؤسسة للعمل بهذا النظام . فهناك بعض المؤسسات التي لاتقدر العمل المعتمد على فرق العمل حق التقدير، ومن هنا قد لا تنجح عملية التغيير بهذا الأسلوب . ومن هنا كانت الثقافة المؤسسية السلبية من المعوقات التي تواجه أية مؤسسة؛ ومن ثم لابد من فهم تلك الثقافة والدوافع التي أدت إلى تأصيلها قبل العمل على تغييرها . كل ذلك يعد من أساسيات تنفيذ إدارة المعرفة وحتى لاتعوق الثقافة المؤسسية ذلك التنفيذ أو تؤدي إلى فشل كل الجهود المبذولة في هذا الصدد .



### نصائح عملية

يمكن أن يكون لدى المؤسسة الواحدة أكثر من ثقافة، وذلك بسبب اختلاف شخصيات العاملين بها واختلاف الأقسام والمواقع، وتعرف تلك الثقافات بالثقافات الفرعية التي قد تكون، إما بناءة أو هدامة، ويختلف تأثير الثقافة الفرعية تبعاً لاختلاف المجموعة التي تنتمي إليها ومدى الصراعات التي تتعرض لها تلك المجموعة داخلياً.



### خلفية مرجعية

عليك بتحري المعتقدات والقيم العملية التي يعتنقها مؤسس المؤسسة، وسوف تكتشف أن باقي أعضاء المؤسسة يعتقدون نفس القيم التي ترسخت جذورها بتبني الجميع لها، ففي أحد الأعوام قام أحد المسؤولين عن رئاسة الهلال الأحمر بطلب متطوعين للعناية بجرحى الحروب والمنازعات، لأنه كان يعتقد أن من يطلب أجراً عن مثل ذلك العمل لن يهتم به كمن يقوم به تطوعاً ومنذ ذلك الحين أصبح الهلال الأحمر يعتمد على أعمال التطوع .

### الفهم الدقيق للثقافة المؤسسية

ليس هناك طرق مختصرة تؤدي إلي فهم ثقافة المؤسسة المعنية فهماً كاملاً، ولكن يمكن أن يتم الفهم الدقيق لتلك الثقافة عن طريق تحري تاريخ المؤسسة الخاص بالمواقف المختلفة التي تعرضت لها، وكيفية التصرف تجاه تلك المواقف ومدى فاعلية التصرف الذي قامت به المؤسسة آنذاك . وللتعرف على ما تريد يجب سؤال العاملين أنفسهم عن تلك المواقف، ثم تحري الأمر من مصادر أخرى للوقوف على الحقيقة، وقد تجد فارقاً كبيراً بين ما يقصده العاملون وبين الحقيقة . وهذا الفارق هو ما يعينك بالفعل لأنه يمثل ما يعتقد العاملون بل وينم عن ثقافتهم التي تبحث عنها.

ويتساوى النجاح والفشل في تكوين الثقافة المؤسسية؛ لأن كليهما يسفر عن خبرة بكيفية أداء العمل في المواقف المشابهة .

وقد تكون تلك الخبرة سلاحاً ذا حدين لأنها من الممكن أن تكون من العوامل المساعدة على النجاح فيما بعد أو العكس خاصة إذا لم تعد تلك الخبرة صالحة لمتطلبات العمل الحالية . على أية حال؛ فإن الفهم العميق لتلك الخبرات، ثم الثقافات يساعد على الإحساس العميق بها وتغييرها إلى ما يخدم تنفيذ إدارة المعرفة .



### نصائح عملية

إذا كان المسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة من العاملين الأصليين بالمؤسسة، فإنه يواجه مشكلة تأثره الشخصي بالثقافة السائدة بالمؤسسة، ومن أجل تخطي تلك المشكلة، يجب عليه وضع ثقافته جانباً ليستطيع الحكم على الأمور بموضوعية، ويمكنه الوصول إلى ذلك عن طريق وضع أسئلة حول ثقافة المؤسسة وتوجيهها إلى العاملين الآخرين والاستماع إلى الإجابات دون محاولة التدخل في تلك الإجابات، ويمكنه أيضاً اللجوء إلى مجموعات العمل ومجموعات الممارسة التي كان ينتمي إليها فيما سبق، ويحاول رصد التغيير الذي طرأ عليها فيما بين الماضي والحاضر، والتأثير الذي تركته عليه شخصياً خلال تلك الفترة.



### خلفية مرجعية

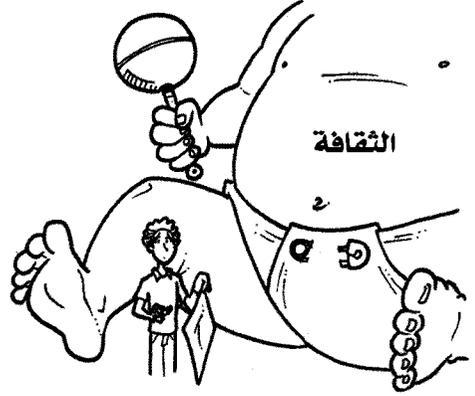
ذكر الكاتب "إد شين" Ed Schein في كتابه "دليل البقاء للثقافة المؤسسية" أن أية مؤسسة تمر بمراحل مختلفة خلال دورة حياتها؛ تلك المراحل هي: البداية ومتنصف العمر والنضوج والإدماج، وتختلف ثقافة المؤسسة تبعاً لكل مرحلة، ولذلك ينصح شين قارئ الكتاب بالتعرف على المرحلة التي تمر بها مؤسساتهم قبيل الشروع في تنفيذ أية خطة للتغيير. وقد عرف شين المراحل المختلفة للمؤسسة كما يلي:

- ◀ البداية: حيث تتأثر المؤسسة بثقافة مؤسسها.
- ◀ متنصف العمر: حيث تتأثر المؤسسة بثقافات المديرين بها، وليس فقط بمؤسسها.
- ◀ النضوج: وهي مرحلة حرجة لأنه إن لم تغير المؤسسة ثقافتها بما يتناسب مع العصر تصبح كالسلالات المنقرضة.
- ◀ الإدماج: في تلك المرحلة تواجه المؤسسة صعوبة الدمج بين ثقافتين مختلفتين، وهي عملية صعبة لأن النتيجة تتوقف على حرفة الدمج حتى لا تسود ثقافة على أخرى غيرها، أو تنفصل الثقافات كل في وادٍ مختلف؛ مما يؤثر على نجاح المؤسسة.

### إلمامة سريعة

- ◀ تتكون الثقافة المؤسسية من مجموعة من الافتراضات الناجمة عن خبرات سابقة متأصلة بداخل العاملين بالمؤسسة.
- ◀ ليس من السهل تغيير الثقافة المؤسسية الثابتة.
- ◀ من أجل النجاح في تنفيذ أي مشروع جديد؛ يجب أولاً فهم الثقافة المؤسسية فهماً عميقاً، والعمل من خلالها.
- ◀ الثقافة المؤسسية عملية معقدة؛ وليس من السهل الكشف عن الافتراضات التي تتضمنها.
- ◀ إحدى الطرق الكشف عن تلك الافتراضات هي البحث في تاريخ المؤسسة من وجهة نظر العاملين بها.
- ◀ تشير جميع القصص التي يرويها العاملون إلى الثقافة السائدة بالمؤسسة، ومن ثم يمكن الكشف عن خباياها.

## العمل في وجود الثقافة المؤسسية



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ تغيير طرق العمل المعتادة .
- ◀ تقييم رأس المال الاجتماعي .
- ◀ أهمية القيادات العليا والوسطى .
- ◀ النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت .
- ◀ خلق أدوار جديدة للعاملين .

تختلف الثقافة من مؤسسة إلى أخرى من حيث الفردية والتعقيد، وذلك اعتماداً على اختلاف الأفراد المكونين لتلك الثقافة وعلى معتقداتهم وافتراساتهم العملية. وفي هذا الفصل نتناول الطرق الممكنة للتعرف على تلك الثقافة التي قد تعوق تنفيذ إدارة المعرفة، وكذلك الطرق الممكنة لتغيير تلك الثقافة، من خلال خلق جو ثقافي جديد بالمؤسسة يتلاءم مع الأهداف الجديدة لإدارة المعرفة.

### تغيير طرق العمل المعتادة

- عند استطلاع الرأي حول المناخ الثقافي الأمثل لتطبيق إدارة المعرفة، جاءت الإجابات كالاتي :
- ◀ المشاركة الحرة والمفتوحة بالعمل .
  - ◀ الثقة المتبادلة بين العاملين .
  - ◀ المراجعة الشخصية للأخطاء لتجنب الوقوع بها مجدداً .
  - ◀ التقييم الشخصي للعمل الجماعي .

ومع كل تلك الاقتراحات لم يمثل أي منها عند التطبيق المناخ الأمثل لتنفيذ إدارة المعرفة. فكان لكل منها عيوبه التي تشكل عائقاً أمام التنفيذ؛ فلن نجد الثقافة المرنة التي تسمح بالتنفيذ بدون أية مشكلات. ومع ذلك لا بد من المحاولة من أجل الوصول إلى أقرب الحلول، عن طريق التركيز على التفاصيل الدقيقة التي تخص تنفيذ إدارة المعرفة، ومن ثم يجب التدقيق في:

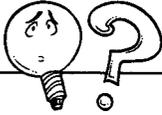
< كيفية تغيير طرق العمل الحالية إلى الطرق الأكثر ملاءمة للهدف العملي المراد الوصول إليه، وهو تنفيذ إدارة المعرفة.

< رد الفعل المتوقع من العاملين تجاه هذا التغيير.

< تناغم العمل اليومي مع التغيير.

< نقاط القوة في الثقافة الحالية التي يمكن أن تساعد في إحداث التغيير.

< أهمية ما سبق للمسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة.



### نصائح عملية

تخيل أن العائق الثقافي الذي تواجهه هو منافسك في لعبة الجودو، وكل ما عليك فعله هو أن تشتت قوى المنافس من أجل التغلب عليه، إذن عليك استغلال نقاط الضعف من أجل اختراق تلك الثقافة ونقاط القوة لتعضد موقفك والمفاهيم الجديدة التي تود ترسيخها، وذلك لأنه من السهل تحفيز غيرك على العمل بما تقتنع به حقاً.

وعند تنفيذ ما سبق، لا بد من التعامل مع الثقافة المؤسسية على مراحل؛ لأنه من المستحيل التعامل معها بشكل كلي في آن معاً. فلا بد من تقسيم إنجاز الهدف على مراحل متناسبة مع حجم العمل اليومي ومع الإطار العام للعمل. ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق تغيير ردود أفعال العاملين، وكذلك إبراز النجاح الذي أدت إليه الطرق الجديدة بالعمل، وبذلك يمكن خلق تاريخ جديد مشترك بين منفذ إدارة المعرفة والعاملين مع القضاء التدريجي على الافتراضات القديمة لدى العاملين، وسيستغرق ذلك - بالطبع - وقتاً ومجهوداً كبيرين .

## اكتشاف العلاقات التي تعمل المؤسسة من خلالها

تحدثنا فيما سبق عن أهمية الربط بين العاملين بالمؤسسة ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة، من خلال مجتمعات الممارسة ودليل هواتف الأعمال. ويعد المدى الفعلي لذلك الارتباط بين العاملين من أهم مداخل فهم ثقافة تلك المؤسسة. إذ تحتوي كل مؤسسة على قوائم رسمية للعاملين بها ومسميات الوظيفة، ونوع العمل الذي يقومون به، وتدرج الوظائف تبعاً لتدرج تلك القوائم في سلم وظيفي معروف. ومع ذلك لا تعطي تلك القوائم صورةً مكتملةً لطريقة العمل بالمؤسسة، حيث يوجد في عالم الأعمال ما يعرف بـ"العلاقات" التي يسهم في تكوينها أناس من خارج المؤسسة ليسوا مدرجين

في قوائم العمل الرسمية للمؤسسة - ومن هنا تُدرج تلك العلاقات فيما يسمى بـ " الشبكات " التي تنجز من خلالها معظم أعمال المؤسسات .

وتتكون أية شبكة من مجموعة من الأشخاص ذوي الصلة ببعضهم، من خلال نظام اتصالات عام يسمح لهم بالاتصال ببعضهم من أجل إنجاز الأعمال لتحقيق المصلحة المشتركة فيما بينهم . ويمكن الاستعانة بتلك الشبكات من أجل ما يلي :

◀ معرفة معلومة معينة مهمة بالنسبة للعمل .

◀ الاشتراك في معلومات مع الآخرين حول موضوع معين .

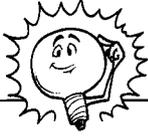
◀ التغلب على البيروقراطية .

◀ طلب المعاونة .

◀ تقديم المعاونة .

إذن فالشبكة هي مجموعة من الأشخاص تتطور العلاقات معهم من خلال العمل، ومن أجل مصلحته وهم يمثلون امتداداً موثوقاً به للمؤسسة في كثير من المجالات التي تحتاج إلى التعرف على أناس آخرين من أجل إنجاز العمل، وهؤلاء لا يمكن الوصول إليهم إلا من خلال تلك العلاقات أو الشبكات .

وإلى جانب تلك الشبكات توجد منظومة أخرى تتمثل فيما يُعرف بمجتمعات الممارسة، وقد سبق أن أشرنا إليها في الفصل الثامن "مجتمعات الممارسة - التطبيق الكامل لإدارة المعرفة" . وهذه المجتمعات تُعد مع شبكة العلاقات القوائم العملية للمؤسسة والتي تساعد على القيام بأعمالها في سهولة ويسر . وبناء على ذلك فإن كلاً من مجتمعات الممارسة و شبكات العلاقات بمثابة " رأس المال الاجتماعي " لأية مؤسسة، ويمكن تعريف رأس المال الاجتماعي بوصفه مجموعة علاقات بين الناس تتحكم بها أية مؤسسة لتساعد على بناء الثقة ومد جسور من التفاهم والرغبة في التعاون مع الآخرين . وكل ذلك يساعد بدوره على تعميق دور المعرفة بالمؤسسة . فإذا افتقرت أية مؤسسة إلى



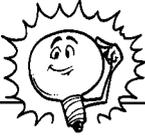
### هل تعلم؟

« الشبكة » Network هي مجموعة من الأشخاص الذين يعرفون بعضهم ويساعدون بعضهم البعض تطوعاً، ومع ذلك لا يمكن التعامل مع الشبكة على أنها فريق عمل لأنها لا تعمل بتوجيهات مباشرة من الإدارة، وليس لديها مهام محددة منوط بها تنفيذها، كما أنها ليست من مجتمعات الممارسة لأنها لا تعمل من أجل هدف معين؛ بل يستعان بأفرادها مجتمعين أو غير مجتمعين فقط عند الحاجة إليهم .



### نصائح عملية

يمكن الكشف عن تلك الشبكات عن طريق ما يعرف بـ " التحليل الاجتماعي للشبكات "، وهو المنهج الذي يعتمد على ملاحظة ما بين العلاقات من تقارب وفجوات وتحليلها، مما يساعد على فهم مكان الشبكات وأفرادها فهماً عميقاً ومن ثم فهم ثقافة المؤسسة، من خلال التعرف على كل من له علاقة بها وعلى أسلوب العمل الذي تتبعه تلك المؤسسة .



### هل تعلم؟

"رأس المال الاجتماعي" Social Capital هو علاقات بين الناس تمد جسوراً من الثقة المتبادلة وتؤدي إلى تصرفات ناجمة عن الاندماج الاجتماعي، ويعد رأس المال الاجتماعي. هو الدافع الأساسي وراء نجاح المشاركة المعرفية التي تعد بدورها أساس أي تعاون وتناسق بالعمل.

ذلك النوع من العلاقات يسود الانشقاق والأنانية بين عامليها. فحينئذ يصبح من الصعب التعرف على الأشخاص الموثوق بهم والقادرين على القيام بالأعمال، كما يطفى على العاملين الإحساس بعدم الأمان والثقة؛ مما يعوق التفاهم والمشاركة في المعرفة فضلاً عن التعاون في أداء الأعمال.

### تقييم رأس المال الاجتماعي

ويعتمد تنفيذ إدارة المعرفة في أية مؤسسة على مدى اعتمادها على رأس المال الاجتماعي لأهمية دوره في

التشجيع على التشارك في المعرفة، وهو الهدف الأساسي لإدارة المعرفة، وكما ذكرنا من قبل؛ فإن رأس المال الاجتماعي يساعد على تحقيق المصالح المشتركة نتيجة للعلاقات القوية والثقة المتبادلة بين الأشخاص، معتمدين في ذلك على المعرفة المتبادلة بينهم من أجل تحقيق المصالح المشتركة.

إن الثقة بالآخرين من شأنها أن تمنحنا الشعور بالأمان فيما يخص ردود الأفعال المتوقعة منهم تجاه ما نريدهم القيام به لصالح العمل، وبذلك نعمل معاً في جو من الأمان المشترك. ونحن على ثقة من أن المعلومات التي سوف نمددهم بها سوف تستخدم على أحسن وجه لخدمة العمل، ومن ثم تمتد جسور التعاون فيما بيننا ثقةً منا في أن ذلك سيؤتي ثماره المرجوة لصالح العمل.

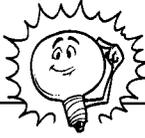
على الرغم من كل ما سبق، فإننا مازلنا في حاجة إلى ما هو أكبر من مجرد الثقة والعلاقات المتبادلة لإنجاز الأعمال إنجازاً فعالاً، وهذا ما حدا بثلاثة من الخبراء - من معهد "IBM" لإدارة المعرفة - على تحديد أربعة عوامل أخرى تساعد على المشاركة الفعالة للعلاقات:

< تحديد مدى معرفة الطرف الآخر: وقد يكون مجال تلك المعرفة محددًا مثل: الخبرة بالأمور التقنية أو القدرة على الوصول إلى حلول للأمور المعضلة بالعمل.

< الثقة في استجابة الطرف الآخر للمشاركة: وتنتج تلك الثقة عن الفهم الكافي لشخصية الطرف الآخر، ولردود أفعاله المعتادة من أجل الوصول إلى مداخل شخصيته والتفاهم معها، وعلى سبيل المثال: قد لا يفضل بعضهم طلب المعاونة منهم عن طريق البريد الإلكتروني، ويرغبون في إجراء الاتصال معهم عن طريق السكرتارية أولاً.

< التأكد من قدرة الطرف الآخر على توصيل المعلومة الصحيحة: وذلك من خلال قدرة ذلك الطرف على الاستماع الجيد للطرف الآخر، وتوفير المعلومات المطلوبة بالضبط.

< قدرة الطرف الآخر على تحمل نقاط الضعف: وهذا ما يوفره شعور الطرفين بالأمان؛ كل تجاه



### هل تعلم؟

«الثقة» Trust تعتمد على توقع الطرف الأول للطريقة التي قد يتصرف بها الطرف الثاني حيال موقف معين يحتاج إلى المعاونة، وقد يستند ذلك التوقع إلى الخبرات السابقة وقد يكون مجرد حدس تلقائي يضمن تلك الثقة .

الأخر؛ لأن مجرد طلب المعاونة يعني أن هناك نقطة ضعف عند الطرف الذي يطلب المعاونة، ويجب على الطرف الآخر تقديرها ومحاولة مساعدته للتغلب عليها، ويتأتى ذلك من خلال توفر الشعور الكامل بالأمان بين الطرفين .

يتضح من العوامل السابقة مدى تعقد عملية بناء الثقة بين الأطراف المختلفة، وذلك لأن الثقة تُبنى على مستويات مختلفة، وتعتمد على عوامل شتى تنمو من خلال التجربة التي تشكل الثقافة المؤسسية .



### خلفية مرجعية

تعتمد إدارة المعرفة على قائد العمل في أي مكان، فهو الشخص الوحيد الذي يمكنه تحفيز العاملين على الاهتمام بها من خلال الملاحظات الصغيرة التي يبديها القائد عن أهميتها. ومن خلال بحثه الشخصي عن المصادر الخاصة بتدعيم تلك المعرفة، كل ذلك لأن قائد العمل هو أكثر الأشخاص المعنيين معرفةً بالأهمية الاستثمارية لإدارة المعرفة .

### مساعدة القادة على تحويل أقوالهم إلى أفعال

تعد أفعال قادة العمل في أية مؤسسة من أهم مكونات ثقافتها؛ لأن هؤلاء القادة يمثلون بالنسبة للغرباء المفاتيح العامة للتصرفات السائدة في تلك المؤسسة، كما أنهم بمثابة المعيار العام لطرق أداء العمل بها، أي أن القادة هم العماد الأساسي لثقافة المؤسسة، ومن ثم يعتمد عليهم في تنفيذ إدارة المعرفة .

### توجيه قادة العمل

على الرغم من أن قائد العمل بالمؤسسة هو أكثر الناس دعمًا لأنظمة تلك المؤسسة؛ فإنه يحتاج من آن إلى آخر إلى التوجيه من القيادات العليا؛ وذلك لأنه في النهاية هو المسئول عن التنفيذ الفعلي للأعمال. فلا بد من وجود من يراقب تنفيذه لها، كما أن التصرفات التي تصدر عن أي شخص في موقع المسئولية يكون لها عظيم الأثر على المرؤوسين الذين يتولون نشر ذلك التأثير في جميع أنحاء المؤسسة. ومن الممكن أن يقيم قائد العمل طرق أدائه تقييمًا ذاتيًا من خلال تعرفه على آراء زملائه في أدائه؛ فيتعرف على نقاط الضعف فيغيرها ونقاط القوة ليدعمها .



### خلفية مرجعية

يجب على القيادات العليا الحذر عند توجيه قيادات العمل، على أن يكون توجيههم لخدمة المصلحة العامة للمؤسسة حتى لا تفقد تلك القيادات العليا مصداقيتها على المستويات المختلفة .

## أهمية القيادات العليا والوسطى

تؤثر القيادات المختلفة على العمل وإن اختلفت طبيعة التأثير من قيادة إلى أخرى؛ فمثلاً: عند النظر في تأثير كل من مدير المعلومات ومدير وحدة العمل والمشرف العام عليهما؛ نجد أن التأثير الذي يتركه الأخير هو الأهم والأعمق للعمل بأكمله، كما أوضحت الدراسات في هذا المجال أن المرء يتأثر كثيراً برودود أفعال رئيسه المباشر والمشرف عليه؛ وبناءً على ذلك؛ فإن القيادات الوسطى المتمثلة في المشرفين على العمل تؤثر تأثيراً كبيراً على تنفيذ إدارة المعرفة.

وكثيراً ما تخطيء القيادات العليا عندما تشرع في تقييم مستوى أداء القيادات الوسطى من خلال تقييم أداء الأقسام التي يرأسونها فحسب؛ وذلك لأن البشر تعودوا أن يُحسنوا أداءهم عند شعورهم بأنهم تحت الاختبار في حين أنهم قد يتقاعسون عن ذلك في الأوقات الأخرى. فقد يرفض مدير القسم أحياناً المشاركة بالمعرفة أو المعلومات مع العاملين معه مادام لا يخضع لمراقبة القيادات العليا ولا يتعرض هو أو القسم الذي يرأسه إلى التقييم.

إذن يجب توجيه القيادات الوسطى نحو أساليب القيادة التي تشجع الجميع على العمل الدائم على أكمل وجه من خلال المشاركة في المعرفة، ولا يجب على القيادات العليا الاستهانة بالقيادات الوسطى لما لتلك القيادات من تأثير مباشر على العاملين معهم الذين يشكلون قاعدةً كبيرةً بالمؤسسة. ويمكن كذلك الاستعانة بالقيادات الوسطى في مجالس الإدارة لأن تلك القيادات تساعد على دعم استراتيجيات الإدارة العامة للمؤسسة بين القاعدة الكبيرة التي تعمل معها، كما تستطيع تلك القيادات دعم تنفيذ إدارة المعرفة.



### تحذير

تواجه القيادات الوسطى مشكلة عدم توافر الرؤية الكاملة الخاصة بتنفيذ إدارة المعرفة حيث لا تطلعها القيادات العليا عادةً على الصورة الكاملة للمشروع، وقد يترتب على ذلك فتور حماس القيادات الوسطى تجاه تنفيذ المشروع؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضعف إمكانات التنفيذ العام لمشروع إدارة المعرفة، على الرغم من قيام تلك القيادات بعملها ولكن على مستوى المجموعات التي تعمل معها فقط.

## النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت

تعد الحوافز والمكافآت من أهم عناصر الثقافة المؤسسية لأنها تساعد العاملين على التعرف على ما يجب عمله من أجل الحصول على المكافأة، ومن ثم يستطيع الموظف الإلمام بالنقاط التي يختلف فيها مع المؤسسة وما يحتاجه من أجل الوصول إلى فهم أعمق لنظامها، وبذلك يستطيع العاملون تعديل تصرفاتهم، ومهاراتهم ومواقفهم تبعاً لنظام عمل المؤسسة.

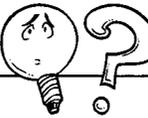
ولما كان نظام المكافآت والحوافز من أهم عناصر الثقافة المؤسسية؛ فإنه من الأفضل تغيير الأنظمة لتتواءم مع الثقافة المؤسسية في حالة تغييرها. فإذا طُلب من



### خلفية مرجعية

كتب ستيفن كير Steven Ker مقالاً حول نظام المكافآت بعنوان «مكافأة الشخص غير الملائم على العمل غير المناسب» في مجلة أكاديمية الإدارة التنفيذية الصادرة عام 1995، ومن عنوان المقال يتضح مضمونه الذي ينص على أهمية تحديد الشخص المناسب الجدير بالمكافأة عما آداه للمؤسسة من عمل فعال.

العاملين العمل طبقاً لقواعد جديدة؛ فلا بد من تعديل أنظمة الحوافز تبعاً لفعالية الأداء الجديدة. ومهما كانت الحوافز والمكافآت قليلة أو مقتصرة على الجانب المعنوي؛ فإن لها عظيم الأثر على العاملين بحيث تؤدي إلى تقبلهم الثقافة الجديدة بكل ما تحمله من تغيير في طرق الأداء. وهنا يبرز دور المسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة لأن الحافز المعنوي قد لا يكون من صميم عمل إدارة الموارد البشرية. ويعد ذلك أحد المداخل المهمة لمدير المعرفة للوصول إلى التعريف بالعمل الذي يقوم به لمختلف العاملين بالمؤسسة.



### نصائح عملية

يجب أن يتوافق التغيير في أنظمة الحوافز زمنياً مع التغيير الذي يطراً على الثقافة، ويكون العاملون على علم بالتغيير على المستويين حتى تكون لديهم الفرصة لتعلم المقاييس الجديدة للعمل، وكيفية المكافأة عليه.

وترتبط الحوافز والمكافآت وغيرها من العلاوات بالسياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، كما أن لها معايير تحددها تلك السياسات، ومن ثم لا يستحب تغيير الأنظمة التي تعود العاملون على العمل طبقاً لها تغييراً مفاجئاً، ويفضل إجراء ذلك التغيير بالتدرج حتى لا تحدث ثرثرة في نظام العمل.

لا بد من الحيلة عند البدء في عملية التغيير في أنظمة الحوافز المادية والعلاوات والترقيات؛ لأن ذلك التغيير قد يواجهه العاملون بالمؤسسة بعاصفة من الرفض الشديد؛ مما قد يسفر عن تدمير جميع الجهود التي

يبدلها مسئول تنفيذ إدارة المعرفة والمسبب الرئيس لإحداث التغيير، ومن ثم فقد يفقد مدير المعرفة الأصوات المؤيدة له بالمؤسسة نتيجة لرفضهم للأنظمة المذكورة، ولذا فمن الأفضل ترك أمر تغيير أنظمة الحوافز جانباً في البداية حتى يجيد مدير المعرفة فهم ميول العاملين ومدى تقبلهم للتغيير. فلا يجب أن ينسى مدير المعرفة أن العاملين يعتمدون - إلى حد كبير - على تلك الحوافز والعلاوات. كما أنه ليس من العدل إجراء تغيير مفاجئ في تلك الأنظمة بما لا يعطي الفرصة للعاملين للتعلم والتواءم مع تلك الأنظمة الجديدة للعمل والعلاوات والحوافز والمكافآت.

### خلق أدوار جديدة للعاملين

تظهر تلك الأدوار عندما يبدأ العاملون في تبني مفاهيم العمل الجديدة وتنفيذها، بمعنى أن التغيير يتطلب من يتولى تنفيذه. ومن يبدأ بالتنفيذ يصبح أحق بتطبيق نظم الحوافز والمكافآت الجديدة عليه،



### تحذير

لا يمكن تغيير أنظمة الحوافز والمكافآت والعلاوات بين يوم وليلة، ولكن من الأفضل التنويه أولاً عن الأنظمة الجديدة وعن طريقة أداء العمل التي تتم مكافأتها، ومن ثم يمكن إجراء التغيير على المدى البعيد بدون خسائر للعاملين أو لنظام العمل الكلي، وأما الفشل في تغيير أنظمة الحوافز والمكافآت؛ فهو بداية الفشل في تغيير الثقافة المؤسسية، ولذلك يجب التعامل مع الموضوع بحذر وخبرة كافيين.



### خلفية مرجعية

في مضمار المشاركة في المعلومات يجب تكريم الطرفين المشاركين في العملية - مرسل المعلومات ومستقبلها. فبعض المؤسسات تكرم مرسل المعلومات فقط بوصفه صاحب الفضل، في حين يؤدي مستقبل المعلومات دوراً كبيراً بعد حصوله عليها من أجل الوصول إلى النتيجة النهائية التي تستفيد منها المؤسسة، وبذلك يستحق كلا الطرفين المكافأة على ما أدياه من أعمال؛ وإن اختلفت طبيعة عمل كل منهما.

من هنا تبلور الأدوار الجديدة في العمل، وتجد من يقتنع بها ويعمل على نشرها، وبذلك يحدث التغيير الثقافي الذي يتطلع إليه مدير المعرفة، ويمكن إبراز تلك الأدوار الجديدة ومبنيها والمكافآت التي حصلوا عليها من خلال ما يلي:

- < إقامة الحفلات والتقاط الصور التذكارية للإعلان عن الأنظمة الجديدة ومبنيها.
- < نشر أخبار تلك الحفلات والصور الخاصة بها في الصحيفة الدورية للمؤسسة.
- < سرد القصص المتعلقة بهؤلاء الرواد الذين نجحوا في مواءمة أنفسهم مع النظم الجديدة.
- < تكريم هؤلاء الرواد على قوة إرادتهم ونجاحهم في إجراء التغيير وتبنيه.

وهذا من شأنه أن ينعش روح المنافسة بين العاملين ويشجعهم على الاقتداء والسير بالمنهج نفسه من أجل تحقيق النجاح.

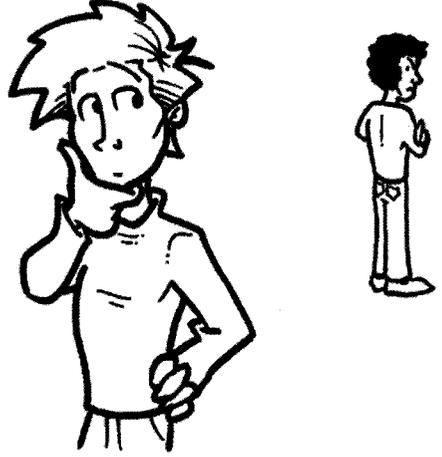
وعلى الرغم من محاولة كثيرين الوصول إلى مستوى القيادات الجديدة التي يقتضيها التغيير، فإن هناك من يتحدى ذلك التغيير ويرفض التواءم معه نهائياً، وعندئذ لا يجب الاستهانة بهؤلاء أو التهاون معهم؛ بل يجب مجازاتهم على التكاسل والرفض غير المبرر حتى يكون معروفاً للجميع أن مثل ذلك السلوك لن تقبله المؤسسة.

### إلمامة سريعة

- ◀ من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة في الثقافة المؤسسية يجب التركيز على مجريات العمل اليومي بالمؤسسة، وعلى الاستراتيجية التي تتبناها لإحداث التغيير.
- ◀ تعتمد أية مؤسسة على قوائم رسمية للعاملين بها؛ وكذلك على علاقات ومجموعات أخرى من الناس تساعد المؤسسة على القيام بأعمالها.
- ◀ للقيادات الوسطى أهميتها، ومن ثم يجب احتواؤها وتوجيهها ومراقبتها.
- ◀ من الصعب عمل تغيير مفاجئ في أنظمة الحوافز والعلاوات والمكافآت، ولذلك يمكن اللجوء إلى خلق أنظمة جديدة ومساعدة العاملين على التواءم معها.
- ◀ يمكن الاعتماد على الرواد في مسألة التواءم مع الأنظمة الجديدة وفي إقناع الآخرين بالتغيير والانصياع إليه.



## إدارة التغيير



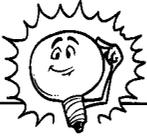
### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ فهم عملية التغيير .
- ◀ التعايش مع مقاومة التغيير والعمل في وجودها .
- ◀ الخطة المتوقعة لإدارة التغيير .
- ◀ تحديد المؤيدين والمعارضين للتغيير .
- ◀ تعلم القواعد الجديدة المناسبة للتغيير .

نتقل في هذا الفصل من فهم الثقافة المؤسسية إلى تغييرها، وهنا تجدر ملاحظة أن الشروع في تنفيذ ذلك التغيير أمر سهل، غير أن المهم هو المثابرة على التنفيذ وتخطي كل الصعاب التي تواجهه، وكذلك العمل بحرفية وإتقان. فكلها عوامل رئيسة لنجاح عملية التغيير، وهو ما سنتحدث عنه في ذلك الفصل. ومن ثم يمكن القول بأن المداخل التي تستخدم للوصول إلى التنفيذ الفعلي لتغيير الثقافة تعتمد على أشياء كثيرة، وليس مجرد محاولة إقناع العاملين بجدوى التغيير وطلب مساندهم. إن إدارة التغيير تمثل القضية الرئيسة في هذا الصدد؛ وليس مجرد التمهد له، وتعني إدارة التغيير هنا العمل المتقن في سبيل تحقيقه.

وتعد عملية تغيير الثقافة من صميم عمل مدير المعرفة، ولذلك يقع على عاتقه جزء كبير من إدارة ذلك التغيير، ومن ثم فنحن نتناول في هذا الفصل المبادئ الأساسية لإدارة التغيير تاركين موضوع الاتصالات وعلاقته بالتغيير إلى الفصل القادم لأهميته الشديدة لموضوع التغيير.

## فهم عملية التغيير



### هل تعلم؟

«منفذ التغيير» Change Agent هو الشخص المسئول عن التخطيط للتغيير وتنفيذه، وتعد المعرفة الخاصة بقواعد الثقافة المؤسسية، وأيضاً المعرفة بأسس إدارة التغيير، إضافة إلى المعرفة بالثقافة الخاصة، من أهم العوامل التي تساعد منفذ التغيير على إحداث التغيير المطلوب بنجاح، كما تشكل الخبرة عاملاً أهم بالنسبة له.

يجب على "منفذ التغيير" تحديد الأهداف التي يسعى إليها، ثم تقسيمها إلى أقسام حتى يسهل التعامل معها وتنفيذها خطوة تلو الأخرى، وينص المفهوم الكلاسيكي لعمل التغيير على تقسيم ذلك الهدف على ثلاث مراحل وهي:

- 1- الوضع المستقبلي.
- 2- الوضع الحالي.
- 3- الوضع الانتقالي.

### المرحلة الأولى: الوضع المستقبلي

بعد إعداد الرؤية الكاملة عن الثقافة المؤسسية، وتحديد الأهداف اللازمة لتغييرها والربط بين تلك الرؤية والأهداف من ناحية والاستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية أخرى؛ لا بد من التوقيت المناسب لبدء التغيير، والوقت الذي ينبغي أن يستغرقه إنجازها، وقد يبدو ذلك صعباً، ولكن يتحتم العمل في ذلك الإطار حتى يكون التنفيذ محكماً. وقد يحتاج الأمر إلى تعديل تلك التوقيتات فيما بعد وخاصة الأخير منها، ولكن لا يلجأ إلى ذلك إلا عند الضرورة القصوى، لأن العمل من خلال إطار زمني محدد يضيف على الموضوع صبغة الأهمية والحتمية وكل ذلك لصالح العمل.

كما يمكن خلال هذا الجدول الزمني تحديد بعض المواعيد الأخرى للتحقق من النتائج التي تم الوصول

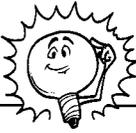
إليها؛ لأن عملية التغيير تستغرق وقتاً طويلاً. وينبغي التأكد من صحة مسار ذلك التغيير من وقت إلى آخر حتى لا يفقد الهدف الأساسي من العملية الكلية، وهو ما يستوجب تنفيذ التغيير على مراحل متعددة ومتدرجة ليسهل التنفيذ وتقبل العاملين للتغيير النهائي.

وقد يتعجب البعض عند الاطلاع على الترتيب المقترح لمراحل تنفيذ التغيير، حيث يأتي "الوضع المستقبلي" في البداية قبل "الوضع الحالي" و "الوضع الانتقالي"، ولكن ذلك الترتيب يساعد على أن يكون اتجاه خطوات التنفيذ صحيحاً؛ حيث يكون الهدف موضوعاً نصب الأعين قبيل



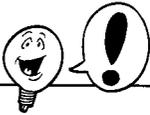
### نصائح عملية

من أجل الوصول إلى رؤية مستقبلية واضحة، يمكن لمنفذ التغيير أن يدعو إلى عقد مؤتمر صحفي وهمي للإعلان عن الأهداف والإنجازات التي تحققت في هذا الصدد. ويتولى شرح كل ذلك في المؤتمر الصحفي الوهمي حتى يستطيع تحديد تلك الرؤية بوضوح، شريطة أن يعمل جهده ل يبدو المؤتمر الصحفي حقيقياً أو يلجأ إلى وسيلة مشابهة أخرى يستطيع تنفيذها بإتقان حتى لا يفقد مصداقيته.



### هل تعلم؟

«الوضع المستقبلي» Future State، هو الهدف النهائي لإدارة التغيير، في حين أن «الوضع الحالي» Current State هو الحالة في الوضع القائم. أما «الوضع الانتقالي» Transition State؛ فهو المرحلة المتوسطة بين الوضع الحالي والمستقبلي.



### خلفية مرجعية

يعد الوضع الانتقالي هو العمل الحقيقي في عملية إدارة التغيير لأنه يبعث على الابتكار؛ حيث إن الوضع الحالي قد انتهى، وأهداف الوضع المستقبلي قد تحددت وبذلك فإن المرحلة الانتقالية هي التوقيت المناسب لحدوث التغيير الفعلي المخطط له؛ ولذلك يجب التركيز على تشجيع روح الابتكار من خلال التجريب واقتراح الحلول المختلفة للمشكلات التي قد تطرأ خلال تلك المرحلة، ومن المهم أيضاً عدم الإسراع في إنهاء تلك المرحلة لأنها تستوجب التأني في التنفيذ، وإن كانت أكثر المراحل إثارة للقلق والمتاعب.

الشروع في التنفيذ الفعلي للتغيير، كما يساعد التركيز على "الوضع المستقبلي" على تضيق نطاق البحث في الأهداف وتحديد الرؤى.

### المرحلة الثانية: الوضع الحالي

كما ذكرنا من قبل فإن الوضع الحالي هو واقع الأمور في المؤسسة قبل التغيير، ولتحديد ذلك الواقع يجب الإجابة عن الأسئلة الآتي ذكرها :

- < كيف يمكن وصف الوضع القائم بالتحديد ؟
- < ما الضغوط الداخلية والخارجية بالمؤسسة ؟
- < لماذا تقتضي الحاجة إحداث التغيير ؟
- < هل يريد العاملون ذلك التغيير حقاً ؟
- < ما الذي يحتاج إلى التغيير ؟
- < ما أولويات ذلك التغيير ؟
- < هل المؤسسة مستعدة بحق لتقبل التغيير؟

قد يبدو الوضع الحالي مريحاً و آمناً بالنسبة للعاملين الذين يعتقدون بعدم حتمية التغيير مادام العمل مستمراً، ولا يوجد ما يؤرقهم بصدد ذلك. وهنا يكمن الخطر لأن الأمور قد تزداد تعقيداً دون أن يشعر أحد بذلك حتى تحدث الكارثة الفعلية.

### المرحلة الثالثة: الوضع الانتقالي

المرحلة الانتقالية مرحلة مضيئة لأن معظم العمل الخاص بإدارة التغيير يتركز بها من أجل الوصول إلى الهدف النهائي.

### التعايش مع مقاومة التغيير والعمل في وجودها

يخشى الإنسان بطبيعته أي نوع من التغيير وإن كانت نتائجه عظيمة، لأن التغيير يفرض نوعاً من الضغط النفسي على الإنسان، عليه أن يتحمله ويتعايش معه إن اقتضت الحاجة، ولذلك يتعامل العاملون عادة مع كلمة التغيير والاختلاف بسلبية إلى حد كبير في محاولة للتهرب منهما،



### تحذير

لا يفضل تجاهل مشاعر العاملين الخاصة تجاه التغيير خلال الوضع الانتقالي، بل يجب التعرف على تلك المشاعر وتفهمها وإن لم يكن لها أي أساس من الصحة، وذلك لأن التغيير يفرض نوعاً من الضغط النفسي الذي قد يعوق العاملين عن التكيف مع الوضع الجديد وتعلم كيفية العمل تحت مظلته.



### خلفية مرجعية

يعد التخريب التعمد أحد أنواع المقاومة التي يواجهها التغيير. فقد يوجه هذا التخريب إلى الأجهزة المستخدمة أو الأنظمة المستتعة أو ما شابه، ولذلك لا بد من اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتأمين كل معطيات التغيير في المؤسسة لتجنب أعمال التخريب التي قد تؤدي بعملية التغيير بأسرها أو على الأقل تعرقلها.

فمقاومة التغيير طبيعة إنسانية بحتة، لا بد من توقعها عند الدخول في المرحلة الانتقالية لإدارة التغيير والعمل على تقليصها بقدر الإمكان لتجنب آثارها الجانبية.

وهناك أنواع من مقاومة التغيير، أفضلها على الإطلاق النوع العلن، لأنه يفتح قنوات المناقشة؛ فيتمكن منفذ التغيير من إقناع هؤلاء المعارضين، كما يساعد هذا النوع على التنفيس عن مشاعر العاملين السلبية تجاه التغيير وهي ظاهرة صحية، ومن هنا يجب تشجيع الإفصاح عن المقاومة والمعارضة، لأنه يمثل التغذية المرتدة التي يعتمد عليها منفذ العملية في تعديل مسار تنفيذ التغيير بما يتواءم مع احتياجات العاملين، ولكن بما لا يخل بالخطة الرئيسة لإدارة التغيير.

أما أسوأ أنواع المقاومة، فهو المقاومة الخفية التي يتعمد من خلالها العاملون عدم حضور الاجتماعات وتجنب إظهار المشاعر الحقيقية تجاه التغيير، مثل ذلك النوع من المقاومة يشبه القنبلة الموقوتة التي قد تدمر كل ما حولها بدون أن يعرف أحد شيئاً عنها أو عن حجمها أو حجم التدمير الذي قد تحدثه.

غير أن التخطيط المحكم لإدارة التغيير يقضي على جميع أنواع المقاومة، ويحث العاملين على تقبل التغيير والتفاعل معه، مع مراعاة أن الطبيعة الإنسانية لكل فرد تختلف لتختلف معها قدرته على تقبل التغيير. فهناك من يتقبل التغيير سريعاً، وهناك من لا يتقبله على الإطلاق، وهناك من يقف بين هذا وذاك.

## الخطة المتوقعة لإدارة التغيير

يجب أن تحتوي تلك الخطة على بعض الأنشطة المحددة التي توضح ما يلي:

< الأحداث المتوقعة.

< ترتيب الأحداث.

< توقيت الأحداث.

◀ كيفية ربط تلك الأحداث بالهدف النهائي .

◀ كيفية الحصول على معلومات التغذية المرتدة Feedback .

◀ تحديد الأعباء التي تعوق التغيير .

◀ كيفية قياس نجاح التغيير .

نظراً لأن المؤسسة كيان واحد؛ فإن التغيير الذي يحدث بأي جزء بها يؤثر بالتبعية على باقي الأجزاء، كما أن التغيير يظهر المشكلات ونقاط الضعف التي يُعتقد أنها قد انتهت خلال عملية التغيير، ولذلك يجب أن يكون منفذ التغيير على استعداد لمواكبة تلك المعوقات، والعمل في وجودها حين التخلص منها نهائياً من خلال الخطة الكلية للعملية.

## تحديد حجم التغيير المطلوب

وتلك هي المهمة الرئيسة لمنفذ إدارة التغيير أثناء المرحلة الانتقالية حيث يجب تحديد حجم التغيير الذي تحتاجه المؤسسة ونوعه، مع مراعاة أنه كلما زاد حجم التغيير؛ زاد قدر ما يواجهه من مقاومة، وفيما يلي بعض المعايير التي تساعد على تحديد حجم التغيير المطلوب ونوعه:

◀ حجم التغيير المطلوب في كيفية أداء العمل بالمؤسسة .

◀ كمية العمل التي سوف تتأثر بالتغيير .

◀ الإجراءات اللازمة لتغيير كيفية العمل .

◀ اختلاف الكيفية الجديدة عن المتبعة حالياً بالعمل .

◀ هل تقتضي الكيفية الجديدة استخدام تكنولوجيا

معلومات جديدة ؟

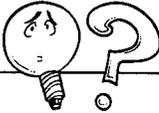
◀ هل تقتضي تغييراً في السلوك العملي ؟

◀ المهارات المطلوبة لإدارة العمل بالأسلوب الجديد .

◀ هل تقتضي الضرورة إضافة عمالة جديدة تتناسب

مع الأساليب الجديدة ؟

◀ شعور العاملين تجاه التغيير ومقتضياته .



### نصائح عملية

يمكن تحديد كمية التغيير المطلوب من خلال العاملين لأنهم أكثر الناس تأثراً بالتغيير، ومن ثم فهم الأقدر على وصف حالة العمل الحالية ومقتضيات التغيير التي تستلزمها، مع الوضع في الحسبان أن التغيير ينتج عنه مقاومة بالرغم من الحاجة الماسة إليه.

ومن أهم النقاط التي يجب على منفذ التغيير الاهتمام بها الجزء الذي سيسعى إلى تغييره بالمؤسسة، فهل سيسعى إلى إدارة التغيير بالمؤسسة بأكملها أو بجزء واحد منها أو عدة أجزاء؟ لأنه من المعروف أنه كلما ازداد حجم التغيير؛ تطلب ذلك عملاً أكثر وموارد أكبر إلى جانب غيرهما من احتياجات.

## تحديد المؤيدين والمعارضين

يجب في تلك المرحلة الانتقالية تحديد هؤلاء الذين يسري عليهم التغيير لأن هؤلاء هم المستهدفون، بل والمشاركون الفاعلون في عملية إدارة التغيير. وقد حصر "تشاك سيللي" Chuck Seeley مدير إدارة المعرفة وتصنيع التكنولوجيا بمجموعة Intel المتأثرين بعملية التغيير في المجموعات التالية:

◀ المجموعة المستهدفة من عملية التغيير؛ وهم أكثر العاملين احتياجاً إلى تغيير سلوكهم العملي وأساليبهم بالعمل.

◀ المجموعة التي تخطط وتنفذ التغيير، ومنهم المؤيدون من داخل مجموعات إدارة المعرفة أو خارجها، ويطلق على تلك المجموعة "عملاء التغيير".

◀ مجموعة رعاة التغيير وهم دائماً من الإدارة.

◀ المجموعة الإدارية.

◀ المجموعة الخارجية؛ وتتمثل في العملاء والموردين والشركاء الخارجيين.

ووفقاً للتحديد الذي أشار إليه تشاك سيللي، يمكن تقسيم تلك المجموعات إلى الفئات الثلاث التالية:

◀ المؤيدون.

◀ المعارضون.

◀ المحايدون.



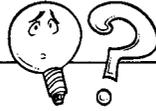
### خلفية مرجعية

على الراعي مسؤوليات كبيرة تجاه عملية التغيير بخلاف تدعيم السلطة، فعليه - مثلاً - دعم ذلك التغيير داخلياً وخارجياً، وكذلك مراقبة تطور التغيير ونجاحه ومساعدته على تخطي الصعاب التي تواجهه، ومن ثم يجب على منفذ إدارة التغيير التأكد من قدرة الراعي على إتاحة الوقت اللازم لعمل كل ذلك؛ ومن اقتناعه بإدارة التغيير التي يراها اقتناعاً كاملاً.

ومن ثم يُحسب لتلك الفئات ولتأثيرها على عملية التغيير حسابه، كما ينبغي إقناع المعارضين وحث المحايدون على تقبل التغيير؛ لأنه أولاً وأخيراً لصالح العمل، وفي كثير من الأحيان يمكن احتواء تلك الفئات؛ وإن كانت معارضةً.

و تشتد صعوبة الموقف إذا مثلت المجموعة المعارضة قاعدة كبيرة أو كان المعارضون من العاملين هم الأكثر تأثيراً على العمل بالمؤسسة، عندئذ يجب العمل على تحويل تلك المجموعة إلى الجانب المؤيد أو على الأقل المحايد لتجنب الآثار السلبية لمعارضتهم.

أما المجموعة المحايدة، فعلى الرغم من أن ظاهرها لا يوحي بأية مشكلة؛ فإنها تتسبب في كارثة كبيرة لأن هؤلاء المحايدون يعطون انطباعاً بعدم أخذ التغيير مأخذ الجد، ثم تسري تلك الرسالة في أنحاء المؤسسة لتشجع من لا رغبة له في التغيير على احتذاء حذوهم؛ مما يؤدي إلى ترويج فكرة



### نصائح عملية

عند البحث في المجموعات المعارضة لإدارة التغيير يجب مراعاة كل من القادة الرسميين والقادة غير الرسميين؛ حيث إن القادة الرسميين هم مفتاح التغيير لمجموعة كبيرة من العاملين، أما القادة غير الرسميين فهم الذين يشكلون خطورةً لصعوبة تحديدهم ولما لهم من تأثير كبير على من ينساقون لأرائهم. وقد يكون هؤلاء القادة من التقنيين الذين يحترمهم غيرهم، ويتخذون منهم قادة لهم بسبب خبرتهم الكبيرة في العمل، أو قد يكونون من العاملين ذوي الاتصالات التي تعزز مركزهم بين الآخرين، وتجعل منهم قادة غير رسميين، وعلى أية حال لا مفر من التعرف على هؤلاء القادة لأنهم مفاتيح تنفيذ التغيير بالمؤسسة.



### خلفية مرجعية

هناك طريقتان مختلفتان اختلافاً كاملاً للتعامل مع معارضي التغيير، أما الأولى فعن طريق تهميشهم بتكليفهم بمهام غير أساسية مع التظاهر بأنها مهام حيوية للتغيير، أما الطريقة الثانية؛ فهي تخويلهم سلطات قيادية فعلية في عملية التغيير لوضعهم في مواجهة حقيقية مع المقاومة التي يقودونها، وهنا يتوقف نجاحهم في المقاومة على قوة التغيير الفعلية.

عدم التعاون مع عملية التغيير أو القائمين عليها، كما يعطي ذلك انطباعاً أبعد بأن إدارة المؤسسة ليست مؤيدةً للتغيير، ولذلك فهي لا تعبأ بجديته تنفيذه، ومن ثم يصبح لهؤلاء المحايدون تأثير سلبي على إدارة التغيير يفوق التأثير الذي يتوقعه المنفذ، وقد يستخدم القادة غير الرسميين ذلك الأسلوب للتأثير على التابعين لهم لرفض عملية التغيير.

### تعلم القواعد الجديدة المناسبة للتغيير

يعد الجهل بمجريات الأمور أحد الأسباب الرئيسة التي تنجم عنها المقاومة، وهذا أمر طبيعي لأنه عندما يطلب من أي شخص تولي أمر لا يعرف الكثير عنه؛ فإنه

يرفضه، كما أنه عند التقديم لأمر جديد لا بد أولاً من التمهيد له وذكر محاسنه التي تستوجب استخدامه، ثم دمجه تدريجياً بالوضع الحالي حتى يمكن تقبله بسلاسة ودون أي تعقيد.

كما يعد التدريب من أهم العوامل المساعدة على تقبل التغيير؛ لأن التدريب يمنح الثقة في القدرة الفعالة على التكيف مع التغيير، ومن ثم يجب أن يكون التدريب في مقدمة الأهداف التي يسعى إليها منفذ التغيير في خطته؛ لأنه كلما تأخر التدريب على التغيير؛ زادت مقاومته ورفضه. ويجب أن يغطي التدريب المحاور الثلاثة التالية:

- ◀ المهارات.
- ◀ السلوك العملي الجديد.
- ◀ ضرورة التغيير.

ويمكن بدء التدريب من المحور الأخير "ضرورة التغيير"؛ لأنه يمثل السبب الأساسي للتغيير والمظلة التي تضم محاور التغيير الأخرى، وهنا يمكن الحديث عن الموارد المهترئة والأسواق المفقودة والتكنولوجيا البائدة والمشكلات الناجمة عن تلك الأشياء مجتمعة، وبذلك يمكن تحويل سلوك العاملين إلى تقبل التغيير؛ لأنه بالفعل هدفهم الذي يسعون إلى تحقيقه من أجل تحقيق النجاح الشخصي لهم، والنجاح العام للمؤسسة. وفي نهاية التدريب يمكن توضيح أن كل ما سبق ما هو إلا جزء لا يتجزأ من عملية التغيير التي تعد الهدف النهائي لاستراتيجية المؤسسة ومستقبلها.



### تحذير

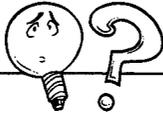
عند توضيح الأسباب المؤدية إلى ضرورة التغيير، يجب أن يكون منفذ التغيير محدداً في أقواله بقدر الإمكان؛ وذلك لأن المبالغة تقف حائلاً بين قدرة العاملين على الربط بين احتياجاتهم الفعلية للتغيير والكلام الذي يصدر عن منفذ التغيير، وبذلك يفقد منفذ التغيير مصداقيته أمام الجميع.

ولابد أن يتسع وقت التدريب لمزيد من الممارسة الفعلية لعناصر (لشروط) التغيير؛ لأن الممارسة تعمل على ترسيخ المفهوم الكلي للتغيير وإجادته، ويمكن أيضاً إضافة عنصر التغذية المرتدة لممارسة العاملين والتي تفيدهم بشأن الأخطاء الواجب تفاديها أثناء التطبيق الفعلي للتغيير. أما البيئة التي يوفرها التدريب؛ فهي البيئة الصحية والمثالية لعمل الأخطاء وتصحيحها وتفاديها من أجل الوصول إلى الهدف النهائي بأمان وفعالية في التنفيذ الحقيقي.

بعد العمل الحقيقي الذي يؤديه العاملون أفضل مناهج التدريب، كما يجب التركيز على مجموعة محددة أثناء التدريب، فينتقل بعد الانتهاء منها إلى مجموعة أخرى وهكذا، لضمان وصول المعلومة المطلوبة بدقة للأفراد المعنيين، ومن أجل الوصول إلى الهدف المحدد من التدريب تُراعى النقاط التالية:

- < رؤوس الموضوعات التي يتناولها التدريب.
- < منهج التدريب.
- < من يتولى التدريب.
- < الوسائل التعليمية المستخدمة في التدريب.
- < موعد التدريب ومكانه.
- < طرق تقييم المتدربين.

< طرق الحصول على التغذية المرتدة من المتدربين، وتشمل آراءهم في البرنامج التدريبي.



### نصائح عملية

عند التخطيط لبرنامج التدريب يجب إشراك المستهدفين منه في التخطيط، لأنهم أفضل من يختار أسلوب التدريب الأنسب لهم، وذكّرنا ذلك بأهم مبادئ إدارة المعرفة التي تنص على أهمية دمج المستخدمين للنظام في كل فعالياته.

### إلمامة سريعة

- < يشمل التغيير ثلاثة أجزاء "الوضع المستقبلي" و "الوضع الحالي" و "الوضع الانتقالي"، ومن ثم يجب أن تمتد إدارة التغيير إلى تلك الأجزاء الثلاثة.
- < يجب عمل خطة للانتقالي - بصفة خاصة - لأن معظم العمل يتركز عليه.
- < يجب تحديد حجم التغيير المطلوب والأشخاص المستهدفين منه .
- < يجب استطلاع الشعور العام تجاه التغيير .
- < التدريب من أهم مقومات تنفيذ التغيير، ولذلك يجب إدراج التغيير في مرحلة مبكرة من خطة التغيير .





## نشر رسالة إدارة المعرفة

### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ تنقيح رسالة إدارة المعرفة .
- ◀ قصص حول نقطة انطلاق إدارة المعرفة .
- ◀ دور خبراء الاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة.
- ◀ تجهيز أساليب تواصل أخرى مع العاملين.
- ◀ تطوير خطة تواصل متكاملة مع العاملين .

يحتاج تنفيذ إدارة المعرفة إلى نظام محكم وقوي يُمكن المنفذ من الترويج لذلك المفهوم الجديد على نطاق واسع - وقد تناولنا من قبل أهم الأدوات التي يحتاجها مسئول تنفيذ إدارة المعرفة مثل : التعريف المحكم لها والقدرة على الإقناع من خلال الحديث، والرؤية الكاملة حول كيفية تنفيذ إدارة المعرفة في أية مؤسسة، وفي هذا الفصل نتحدث عن المزيد من تلك الأدوات التي تمكن مسئول إدارة المعرفة من استكمال طريقه من أجل التنفيذ الكامل، حيث يحتاج إلى المزيد من الإقناع للعاملين بالمؤسسة، وإلى تطوير خطة عامة للتواصل مع هؤلاء العاملين حول فكرة إدارة المعرفة .

### تنقيح رسالة إدارة المعرفة

يحتاج تنفيذ إدارة المعرفة في تلك المرحلة إلى مزيد من الوضوح في الرؤية؛ بمعنى أن يدرك العاملون من خلال مسئول التنفيذ أهمية إدارة المعرفة للمؤسسة التي يعملون بها، ولتحقيق ذلك يجب أن يدرك مسئول إدارة المعرفة ما يلي :



### نصائح عملية

على مسئول إدارة المعرفة أن يفكر بطريقة مندوبي المبيعات لأنه بالفعل يروج لفكرة إدارة المعرفة لأشخاص لا يعرفون الكثير عنها، ومن ثم فإن عليه أن يذكر لهم محاسنها ومنافعها؛ أي أن العاملين بالمؤسسة موضع التنفيذ يتحولون بالنسبة لمسئول المعرفة إلى عملاء، عليه أن يقتنعهم بجدوى إدارة المعرفة بالنسبة لعملهم حتى يقتنعوا تمامًا.

< ماذا تعني إدارة المعرفة لتلك المؤسسة بالذات ؟ وهنا لا يمكن اللجوء إلى التعريفات العامة لإدارة المعرفة؛ لأنها لن تكون مقنعة للعاملين.

< كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة بما يتناسب وأهداف المؤسسة مع التأكيد على أهمية إدارة المعرفة للمؤسسة؛ مما يستوجب توفير كل الموارد الخاصة بالتنفيذ.

< المواطن التي تحتاج إلى التغيير بالمؤسسة؛ والتي يجب التركيز عليها أثناء تنفيذ إدارة المعرفة، مع العلم بأن تلك الخطوة غاية في الأهمية، كما أن إظهار تلك المواطن يساعد على الإقناع بضرورة التغيير لتجنب الآثار الجانبية لنقاط الضعف.

< الأدوار الجديدة التي يلعبها العاملون أثناء تنفيذ إدارة المعرفة.

< مستقبل العمل تحت مظلة إدارة المعرفة والإمكانات التي توفرها.

### سرد القصص حول نقطة انطلاق إدارة المعرفة

يحتاج المسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة إلى سرد القصص التي تبسط مفهوم التنفيذ الذي يضم العديد من الوسائل مثل: مجتمعات الممارسة التي تحدثنا عنها من قبل، وقد يختار المسئول في شرح مفهوم مجتمعات الممارسة لأن المستمعين إليه قد يخلطون بينها وبين مجموعات العمل أو فرق المختلفة، ومن ثم يصبح على المسئول استخدام أسير الطرق لإيجاد التعريفات السهلة الجلية لتلك المصطلحات الجديدة، ويمكنه - على سبيل المثال - استخدام الصور أو الوسائل التوضيحية الأخرى التي تتضمن

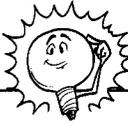


### خلفية مرجعية

إليك المثال التالي من قصص مجتمعات الممارسة في البنك الدولي: في عام 1997 وظف البنك الدولي فريقاً للعمل في اليمن لتنفيذ مشروع في مجال التعليم لأحد العملاء، وفجأة طلب ذلك العميل إنشاء مركز معلومات في المركز التعليمي الذي ينشئه. الأمر الذي لم يضعه فريق العمل في حسابه، ولم يكن لديه الخبرة الكافية به، ومن ثم طلب فريق العمل المساعدة من مجتمع الممارسة الخاص بالبنك، فأفادهم بأن مثل هذا الموقف حدث من قبل مع أحد عملاء البنك في كينيا، ثم أرسل المجتمع الحل الأمثل للفريق في خلال 48 ساعة لتنفيذ رغبة العميل وإنشاء مركز المعلومات.

مميزات مجتمعات الممارسة وطرق عملها. وهناك العديد من الوسائل لاستخدام القصص التي تساعد على الفهم الأعمق للهدف الذي يسعى إليه مدير إدارة المعرفة، ويجب أن تتميز تلك القصص بما يلي:

- ◀ أن تكون قصيرةً وموجيئةً بالهدف الأساسي من سردها.
- ◀ أن تكون ذات علاقة مباشرة بالعمل الذي تقوم به المؤسسة ليسهل فهمها والتعاطف مع أبطالها وربطها بالهدف العام .
- ◀ أن تمثل في مضمونها المشكلة التي تهدف إدارة المعرفة إلى حلها؛ مما ييسر عملية الإقناع بأهمية إدارة المعرفة.



### هل تعلم؟

تساعد القصص على إحداث طفرة في فهم العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها لتغيير نظم العمل بالمؤسسة.

◀ أن تتسم بالتشويق لأن البشر يميلون بطبيعتهم إلى الانجذاب نحو القصص الشيقة وتوقع نهاية أحداثها.

- ◀ أن تكون نهايتها سعيدةً ومشجعةً.
- ◀ استخدام التعبير بالصوت أثناء سرد الحكاية لحث خيال المتلقي على توقع الأحداث من أجل المزيد من المشاركة والتفاعل.

ويعد سرد القصص والحكايات ذات الصلة بإدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من مهمة المسئول عن إدارة المعرفة، ويمكن استخدام تقنية PowerPoint لإضفاء مزيد من الوضوح على القصص؛ لأن استخدام الصور المشوقة والجداول والأشكال يضيف بعداً مرحاً ومقنعاً على القصة التي يستخدمها مسئول إدارة المعرفة للإقناع.



### نصائح عملية

إليك بعض النصائح الواجب اتباعها عند اللجوء إلى سرد القصص:

- ◀ استخدام نبرات الصوت والتلاعب بها للتعبير عن الأحاسيس المختلفة بداخل القصة، بالضبط كما لو كانت القصة تُحكى لطفل صغير.
- ◀ محاولة اختيار القصص والأحداث التي تلائم طبيعة المؤسسة.
- ◀ التواصل مع الحاضرين بالأعين من خلال النظر إلى أعينهم مباشرةً لمتابعة ردود الأفعال آتياً.
- ◀ اقتناع السارد اقتناعاً كاملاً بالقصة لأن ذلك ينعكس على طريقة أدائه؛ مما يؤثر بالتبعية على مدى اقتناع سامعيه.

## تطور الموقف تجاه إدارة المعرفة من التمهيد إلى الالتزام بها ثم التحمس لها

فالمرء لا بد أن يكون واقعياً؛ فلا يتوقع اقتناع العاملين مباشرةً بالشيء الذي لم يسبق أن سمعوا به على الإطلاق، ولذلك يمر تنفيذ إدارة المعرفة بثلاث مراحل؛ هي:

- ◀ التعرف عليها والتمهيد لها.

- < التزام العاملين نحو المفهوم الجديد الذي تعرفوا عليه.
- < التحمس الكامل لتنفيذ ما اقتنعوا به بالفعل.

### المرحلة الأولى: التمهيد

- ولنبداً أولاً بالتمهيد لإدارة المعرفة: هذا هو المستوى الأول للتنفيذ، ويضم ما يلي:
  - < الظهور في الصورة: بمعنى إعلام العاملين بالمؤسسة بأن هناك شيئاً اسمه إدارة المعرفة.
  - < متابعة الموقف الحالي بالمؤسسة: وذلك عن طريق متابعة الصحيفة الإخبارية الداخلية للمؤسسة وإدراج مفهوم إدارة المعرفة ضمن أبوابها بوصفها وسيلةً مؤكدةً لتعريف جميع العاملين بهذا المفهوم.
  - < توضيح مميزات إدارة المعرفة: وذلك للتأكد من أن المفهوم أصبح واضحاً جلياً في أذهان العاملين؛ لأنه ليس من السهل على أي شخص استيعاب المفاهيم الجديدة مباشرة ونقلها صحيحة للآخرين.

### المرحلة الثانية: التزام العاملين نحو المفهوم الجديد

- وهذا هو المستوى الثاني للتنفيذ؛ وفيه يجب التأكد مما يلي:
  - < التكيف مع الاتجاه الجديد: وذلك عن طريق متابعة العاملين وكيفية استخدامهم للمعطيات الجديدة التي توفرها لهم إدارة المعرفة مثل: دليل هواتف الأعمال وغيره من أجل القيام بالعمل، ولكن يجب ملاحظة أن ذلك الالتزام لا يعني الاقتناع الأصيل بالموضوع؛ فربما لا يتجاوز التظاهر بذلك، كما أن هناك العديد من المواقف التي قد تساعد على تقاعس العاملين عن ذلك الالتزام.
  - < التجاوب التطوعي: حيث يبدأ العاملون في الاقتناع والتنفيذ تطوعاً دون الشعور بأنه إلزام عليهم، وذلك مما يساعد كثيراً في باقي مراحل التنفيذ.
  - < الاستمتاع بالتجاوب: وهنا يمكن لمسئول إدارة المعرفة التأكد من أن العاملين قد اقتنعوا تماماً بما يفعلونه وأنهم مستمتعون بطرق الأداء الجديدة، ويُتاح لذلك المسئول استشفاف ذلك من التعليقات التي يسمعها من العاملين عما يفعلون.

### المرحلة الثالثة: التحمس الكامل لتنفيذ إدارة المعرفة

- تلك هي آخر مرحلة في التنفيذ والمستوى الأخير له، وهي بمثابة الثورة على الطرق القديمة المتبعة بالمؤسسة، ولذلك فهي مرحلة صعبة وتحتاج إلى الدعم من كل من يمكنه تقديمه، وتنحصر مهمة هؤلاء في أمرين على قدر من الأهمية، وهما:

- ◀ التمثيل الجيد للمفهوم الجديد: وذلك لأن العاملين يتابعون عن كثب المتبنين لمفهوم إدارة المعرفة، وطرقهم في أداء العمل وتصرفاتهم المختلفة؛ ولذلك يجب أن يكون هؤلاء على قدر كبير من الإلتقان والمسئولية التي تشرف المفهوم الجديد وتشجع الآخرين على اعتناقه.
- ◀ توضيح الهدف من وراء إدارة المعرفة ودعمه: حيث لا يكفي بعضهم بمجرد المتابعة بل يرغبون في المشاركة، ولكنهم يحتاجون إلى الاقتناع بأن هذا العمل يستحق لأنه عمل عظيم، وله أهداف جلييلة تخدم الصالح العام.

## دور خبراء الاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة

يحتاج المسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة إلى الدعم من خبراء الاتصالات والتسويق إن لم يكن عنده شخص لديه الخبرة الكافية بهذين المجالين، ومن ثم أن يبدأ أولاً بالبحث عن هؤلاء الخبراء داخل المؤسسة التي يعمل بها لأن لديهم الخلفية المشتركة معه، ولأنهم الأقدر على تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة واحتياجاتها في هذا المجال.

كما أن خبراء الاتصالات من داخل المؤسسة، يمكنهم تزويد منفذ مشروع إدارة المعرفة بكل المعلومات التي يحتاجها عند استخدامه للوسائل التكنولوجية المختلفة مثل: الجرافيك أو الصور التوضيحية على الحاسب الآلي، وكذلك تقنيات الصوت والصورة التي يلجأ إليها عادة منفذ المشروع، وغيرها من التقنيات التي تحتاج إلى الخبرة والوقت لتعلمها وإتقانها. ومع هذا لا يعتمد مسئول إدارة المعرفة على هؤلاء الخبراء في نقل الرسالة التي يريد بها بشأن إدارة المعرفة، لأنه هو وحده الخبير في ذلك المجال حتى تلك اللحظة في المؤسسة، وهو الوحيد القادر على أداء تلك المهمة بكفاءة وفاعلية.

ولمسئول التنفيذ أن يلجأ إلى تصميم موقع خاص بإدارة المعرفة بالمؤسسة إذا كان لدى المؤسسة إترانت خاص بها لمساعدة العاملين على المزيد من الفهم لذلك المفهوم الجديد، وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية لتصميم مثل ذلك الموقع:



### نصائح عملية

إذا لم يكن لدى المؤسسة قسم خاص بالاتصالات، فعلى مسئول إدارة المعرفة اللجوء إلى قسم التسويق والعلاقات العامة. فالعاملون بذلك القسم لديهم الخبرة بكيفية توصيل الرسالة المطلوبة للمتلقي المستهدف، كما أن مندوبي المبيعات الخبرة الماثلة في الترويج لأي منتج جديد لا يعرف أحد شيئاً عنه.

- ◀ تحديد المتلقي المستهدف من الموقع على الموقع نفسه حتى يمكنه الوصول إليه بسهولة.
- ◀ اختيار الشكل الظاهري المناسب لذلك المتلقي بحيث يجذب انتباهه بسهولة.
- ◀ سهولة تصفح الموقع.
- ◀ عرض الموضوعات المتصلة بموضوع إدارة المعرفة بطريقة شائقة وجذابة.



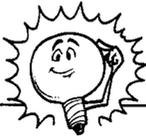
### تحذير

على الرغم من أهمية الاتصالات الداخلية لتنفيذ إدارة المعرفة، فإن الاتصالات الخارجية لها أهميتها، كذلك لأنها دائماً موضع اهتمام العاملين على غير ما يظن المسئول عن التنفيذ، وتمثل الاتصالات الخارجية في المقابلات الصحفية والإعلامية والإعلانات، كما يعد الاشتراك في المؤتمرات وسيلة اتصال خارجية أخرى، وتساعد كل تلك الاتصالات على تحقيق المصداقية للمسئول، وتعطيه الخبرة اللازمة لنقل رسالته بفعالية، كما أنها تعطي انطباعاً للعاملين بما أضافته إدارة المعرفة من قيمة مهمة إلى المؤسسة.

< التحديث الدائم للموقع .

< إقامة علاقة بين الموقع ومستخدميه؛ مثل: ضرورة تحديث بيانات البريد الإلكتروني الخاص بهم عند كل تحديث للموقع .

ويمكن لمسئول تنفيذ إدارة المعرفة الاختراق والوصول إلى العاملين من خلال الاجتماعات التي تحتاج دائماً إلى متطوعين للتحديث بها، ولكن عليه أن يعمل على مواءمة الخطاب الذي يلقيه للمستمعين إليه حتى يسهل عليهم استيعاب ذلك المفهوم الجديد .



### هل تعلم؟

«دستور المؤسسة» Codes of Conduct يمثل مجموعة القيم والخطوط العريضة التي تحددها المؤسسة لعاملها، لاتباعها في أسلوب العمل ولتحديد سلوك هؤلاء العاملين.

### تجهيز أساليب تواصل أخرى مع العاملين

هناك وسائل أخرى يستعين بها المسئول عن إدارة المعرفة في اتصالاته منها ما يعرف بـ"دستور القوانين" Code؛ وهو مجموعة القيم والمعتقدات التي تعتنقها المؤسسة، وتعمل من خلالها.

### الوسيلة الأولى: دستور زيروكس

وهو الدستور الذي صاغته الشركة خصيصاً لإدارة

المعرفة، وقد أطلقت الشركة على ذلك "الدستور" اسم (مشاركة المعرفة)، وتنص على المبادئ التالية:

< عليك بمشاركة الآخرين فيما تعرف وفيما تعمل من أجل توسيع نطاق المعرفة المؤسسية والذكاء المؤسسي .

< عليك باكتشاف ما لا تعرفه والبحث عن وسائل تساعدك على هذا الاكتشاف .

< عليك بالثقة في المصادر التي تحصل منها على المعرفة، كما يجب أن تكون لديك مصداقية في التعامل معها .

- « عليك بحماية سرية ما تتشارك به من معرفة مع الآخرين والحفاظ على خصوصيته .
- « عليك بالتعاون مع العملاء والمولين والشركاء والاعتراف بأهمية التعلم المتبادل بينك وبينهم ، والقيم التي تتشاركون بها كأهم أسس إدارة المعرفة .

وقد قامت زيروكس بطباعة تلك المبادئ مع محتويات أخرى في كتيب بعنوان " الطريق إلى المشاركة بالمعرفة " ، وعلى الغلاف الداخلي للكتيب مقولة أثرت عن مدير الشركة ومدير المعرفة بها آنذاك ، وتؤكد على أهمية إدارة المعرفة ، كما تضم فصول ذلك الكتيب تعريف مفهوم إدارة المعرفة وأهمية الاتصالات والشبكة الدولية لمعلومات إدارة المعرفة ، وكذلك دليل هواتف الأعمال ، والتقنيات التي تستخدمها الشركة في التشارك في المعرفة . عند لجوء المسئول عن إدارة المعرفة في أية مؤسسة إلى طباعة مثل هذا الكتيب ونشره ، عليه مراعاة ما يلي :

- « توجيه الكتيب إلى العاملين بالمؤسسة وإلى القراء الخارجيين على حد سواء .
- « الاستعانة باللغة المبسطة والتعريفات الواضحة للمفاهيم المطلوبة .
- « الاستعانة بملخص سريع فيما لا يزيد على الصفحتين لسهولة التعرف على محتويات الكتيب في عجلة .

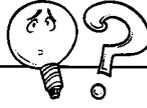
- « استخدام الصور التوضيحية المتعلقة بالموضوع .
- « صغر حجم الكتيب ليسهل حمله في أي مكان .
- « استخدام الأمثلة والتشبيهات لإضفاء المزيد من السهولة على محتوى الكتيب .

ومع ذلك قد لا يكون ذلك الكتيب هو الحل الأمثل الذي يستخدمه كل مسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة بغرض توصيل ما يريد من رسائل ، وإن كان - على أية حال - أحد الحلول التي قد تناسب طبيعة بعض المؤسسات .

### الوسيلة الثانية: تسجيل شريط فيديو

وهناك وسائل أخرى يمكن لمسئول المعرفة الاستعانة بها لتوصيل رسالته ، من تلك الوسائل تسجيل شريط فيديو يوضح مفهوم إدارة المعرفة . ويحتوي مثل هذا الشريط على المعلومات اللازمة في صورة رسوم متحركة أو مشاهد أخرى وأقوال مأثورة عن الموضوع وموسيقى ، وغيرها من الأشياء التي يمكن دمجها على الشريط . وقد سبق أن تناولنا ذلك في الفصل الخامس بعنوان " تطوير الاستراتيجية " ، ولكن يجب ألا تزيد مدة الشريط على ثلاث دقائق لیساعد المشاهدين من العاملين على النقاط الفكرة بسرعة والتواصل معها وفهمها ، لأن دمج العناصر المرئية مع الموسيقى يوجه فكر المشاهدين بسرعة باتجاه المضمون ؛ لأنه يخاطب المشاعر والعقول في آن معاً .

وعلى سبيل المثال : قامت مجموعة شركات سانت بول بابتكار مثل هذا الشريط ، وأطلقت عليه



### نصائح عملية

استطاعت شركة ساب أمريكا أن توصل الرسالة الخاصة بمجتمعات الممارسة ببراعة للعاملين، عن طريق شرح مزايا تلك المجتمعات عملياً، إذ يستطيع الموظف تقليص عدد الخبراء الفعليين الذين يحتاجهم في عمله إلى أقل عدد ممكن، وبأعلى كفاءة ممكنة عن طريق مجتمعات الممارسة، وبذلك يوفر الموظف على نفسه عناء البحث بين عشرات الخبراء الذين يستطيع الاتصال بهم، وهو غير متأكد إن كان لديهم الحل للمشكلة التي يواجهها في العمل، وبذلك تعد الطرق العملية إحدى الوسائل الناجحة لتوصيل الرسالة المطلوبة بخصوص أي مفهوم جديد .

اسم "المعرفة على الطريق"؛ حيث قامت باستعراض تاريخ المعرفة واستخداماتها في الماضي والحاضر، واستخدمت الشركة ذلك الشريط كمدخل لتعريف العاملين بالمفهوم الجديد الذي تود توظيفه في مجموعة الشركات .

إذن فالهدف العام من استخدام تلك الوسائل هو حث العاملين على إدراك المفهوم الجديد لإدارة المعرفة واستخدامه في العمل . والمهم أن تكون الوسيلة قادرةً على إذابة الجمود العقلي، وإطلاق العنان للخيال لتقبل المفاهيم الجديدة التي لم تكن معروفةً من قبل من أجل صالح العمل الذي يحتاج دائماً إلى التطوير لمواكبة روح العصر .

### الوسيلة الثالثة: الصحافة

بعد أن تحدثنا عن الوسائل المرئية أو المطبوعة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها للتواصل مع العاملين بشأن إدارة المعرفة نتطرق الآن إلى إحدى الوسائل الأخرى التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل توضيح ذلك المفهوم العملي الجديد؛ تلك الوسيلة هي الصحافة، ويمكن لمدير المعرفة اللجوء إلى المقالات الصحفية التي تتناول إدارة المعرفة وجمعها، وعرضها على العاملين بطريقة غير مباشرة كوسيلة للتعرف على ذلك المفهوم من زوايا أخرى موضوعية .

كما يمكن لمدير المعرفة أن يلجأ لأمين المكتبة الملحقة بالمؤسسة إن وجدت، ويطلب منه تجميع الكتب الخاصة بإدارة المعرفة ووضعها في موقع لافت لأنظار مرطادي المكتبة بحيث يسهل الاطلاع عليها، ولو على سبيل المعلومات العامة، وكل ذلك يضيفي المصداقية على المفهوم الجديد لأن هناك كتباً موجودة بالفعل عنه، ومن ثم فهو لم يأت من فراغ بل هو علم مدرّس وله أسس، وهي الطريقة التي يفضلها كثير من العاملين ذوي الخلفيات الثقافية العالية، فالكتب لها ثقلها دائماً في أي مجال .

وقد يتعجب القارئ من كل تلك الطرق التي نذكرها كمحاولة للتواصل مع العاملين بشأن إدارة

المعرفة، ولكن المبرر لذلك هو أن المفهوم جديد بالفعل؛ وهناك كثير من المهام الملقاة على عاتق المسئول عن تنفيذه؛ بسبب العاملين الذين لا يعرفون عنه الكثير؛ بل ربما لا يعرفون شيئاً على الإطلاق، ومن تلك المهام ما يلي:

◀ **اختراق حاجز الوعي لدى العاملين:** ربما كان العاملون بالمؤسسة قد سمعوا بالفعل عن إدارة المعرفة، ولكنهم لم يتوقعوا على الإطلاق أن يكونوا من مستخدميها في المستقبل؛ ولذلك لا يعيرونها أي اهتمام على الرغم من معرفتهم بها، ومن ثم يجب تكرار الحديث عن مميزات ذلك المفهوم على أسماعهم لاختراق حاجز الوعي عندهم، وترسيخ المفهوم بداخلهم كضرورة من ضروريات العمل الناجح.

◀ **التجاوز عن الملاحظات الساخرة:** يواجه مسئول المعرفة في البداية العديد من الملاحظات الساخرة من العاملين، تنم عن تعجبهم من تكبده كل هذا العناء من أجل شيء لن يحدث اختلافاً في أسلوب العمل، بل إن هؤلاء العاملين يقدمون لمسئول المعرفة بدائل من الطرق التقليدية لأداء العمل؛ مدعين أنها تؤدي إلى نفس النتائج التي يسعى إليها مسئول المعرفة، كما يظل مثل هؤلاء العاملين في انتظار لرؤية النتائج الجديدة التي يسعى إليها مسئول المعرفة غير مقتنعين بأهمية إدارة المعرفة بالنسبة لهم.

◀ **التواصل مع العاملين بالطرق التي تناسبهم:** هناك من يفضل التعرف على المفهوم الجديد من خلال الأسلوب المرئي؛ أي عن طريق شرائط الفيديو، في حين يفضل آخرون القراءة عن الموضوع. وهناك فريق ثالث يستقني معلوماته من الندوات والمؤتمرات، كما تمثل المواقع الإلكترونية الكثير بالنسبة للعديد من العاملين، أما هؤلاء العاملون ذوو الخلفيات الثقافية والأكاديمية العميقة، فيحبذون الاطلاع على الموضوع في صورة بحث علمي منهجي مكتوب.



### نصائح عملية

يجب على المسئول عن إدارة المعرفة ألا ينساق وراء خياراته الشخصية، لأنها قد تمثل أسلوباً للتواصل مع العاملين بما لا يتواءم مع طبيعتهم، فمن المهم إذن اختيار ما يناسب المجموعات التي يعمل معها مسئول المعرفة لينجح في مهمته، ولذلك عليه أولاً تحديد خياراته؛ ثم الموازنة بينها وبين ما يفضله الآخرون للوصول إلى الهدف النهائي.

### تطوير خطة تواصل متكاملة مع العاملين

بعد استعراض الوسائل المختلفة للتواصل مع العاملين وعرض المفهوم الجديد لإدارة المعرفة تبقى مرحلة تنفيذ خطة التسويق لذلك المفهوم عن طريق تطوير خطة متكاملة تعتمد على ما يلي:

◀ **المنتجات التسويقية للمفهوم الجديد مثل:** المقالات والمواقع الإلكترونية؛ وغيرهما.

◀ **الجدول التنسيقي** لمواعيد خروج تلك المنتجات إلى حيز التنفيذ؛ ويشمل ذلك الجدول مواعيد مراجعة تلك المنتجات والإنتاج الفعلي لها ونشرها.

< تحديد المتلقي المستهدف .

< تحديد المسئول عن كل مرحلة من مراحل التنفيذ .

< المراجعة الدورية للخطة .

ويجب في تلك المرحلة التنسيق بين وسائل التواصل المقترحة وخطة التنفيذ الكلية، فمثلاً: إذا كانت الوسيلة المقترحة للتواصل مع العاملين؛ هي مجتمع الممارسة إذن يجب البدء أولاً بالتعريف بمعنى المجتمع ثم الانتقال إلى التنفيذ، ويحذ المتابعة الدائمة أثناء مراحل التطبيق؛ والاستعانة بسرد القصص عن قصص النجاح السابقة لمثل تلك المجتمعات؛ لأن كل ذلك يعمل على نجاح الهدف الرئيس من إقامة مجتمع الممارسة، وفي نهاية تلك المرحلة يجب استعراض إنجازاتها وعرض أهداف المرحلة القادمة .

### التواصل مع العاملين

وختاماً لا بد من التنويه بأن التواصل مع العاملين ليست مهمة سهلة، لأنها تحتاج إلى متابعة المسئول عن إدارة المعرفة متابعة دائمة، وتحتاج منه كذلك إلى مدقنات إليهم تساعد في التعرف على آرائهم؛ لأنه بدون تلك القنوت لن يعرف مثلاً :

< رأي العاملين في الرسالة التي يبغى توصيلها .

< مدى ملاءمة الوسائل التي يستخدمها مع طبيعة العاملين .

< الوسائل الأخرى التي يجب أن يلجأ إليها .

< ملاءمة التوقيت الذي اختاره للتواصل .

< المجموعات التي لم يتواصل معها بعد .

< الأسئلة التي تدور في أذهان العاملين، وتحتاج إلى إجابة كافية .

ومن ثم فإن الهدف الأساسي لمسئول إدارة المعرفة هو إقامة حوار بينه وبين المستهدفين من مشروعه، لأن إتاحة الفرصة للحوار تمنح المسئول مساحة أكبر للتفاهم والتواصل مع العاملين، من خلال الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوع؛ مما يوفر لهم المعلومات التي تساعد على تقبل التغيير المتوقع من إدارة المعرفة .

### إلمامة سريعة

- ◀ يجب أن تتضمن الرسالة التي يوجهها المسئول عن إدارة المعرفة تعريفاً مبسطاً لها، إلى جانب الاستراتيجية التي يتبعها المسئول والهدف من تبني إدارة المعرفة والتغيير الإيجابي الناتج عن ذلك التبني.
- ◀ التكرار والوقت عاملان مهمان في اختراق وعي العاملين لتوصيل الرسالة المطلوبة.
- ◀ أهمية تنوع الوسائل المستخدمة لتوصيل الرسالة المعرفية، تبعاً لتنوع طبيعة العاملين.
- ◀ أهمية تطوير خطة تواصل متكاملة بوصفها جزءاً لا يتجزأ من المشروع.
- ◀ أهمية مد قنوات بين المسئول عن التنفيذ والعاملين لتسهيل التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو إدارة المعرفة.

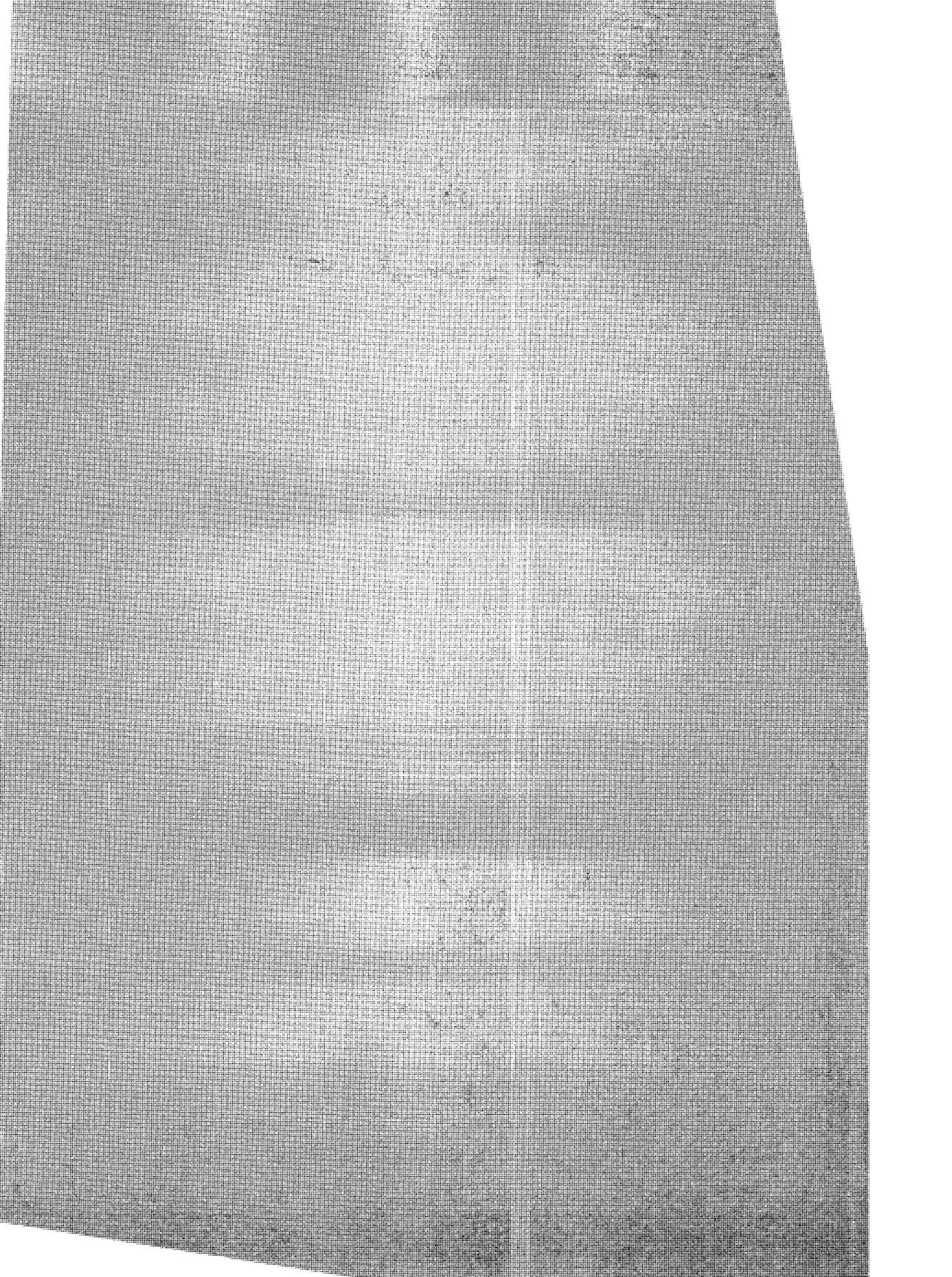


## الجزء الخامس

### الحفاظ على مستوى الأداء

في هذا الجزء نتناول مبادئ إدارة المعرفة والإجراءات التي تتخذ بشأنها، خاصة في مجال حساب الأصول غير الملموسة مثل: رأس المال الفكري الذي سبق أن أشرنا إليه من قبل.





## الحسابات اللازمة للوصول للنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ أهمية إعداد الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة .
- ◀ اتخاذ القرار بشأن الحسابات اللازمة .
- ◀ استخدام الحسابات الموجودة بالفعل في المؤسسة .
- ◀ التخاطب مع المشككين بشأن إدارة المعرفة .
- ◀ دمج الأرقام مع الكلمات .
- ◀ التواصل مع العاملين فيما يتعلق بإعداد الحسابات اللازمة لإدارة المعرفة .

تحتاج عملية تقييم نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة إلى كل من التفكير الاستراتيجي والفهم الفعال للحسابات الخاصة بإدارة المعرفة. ولسوء الحظ؛ فإن إعداد تلك الحسابات، ليس بالمهمة السهلة لأنها تعد النقطة الفعلية التي تنفذ منها إدارة المعرفة إلى المؤسسة، وتنطلق من خلالها بوصفها جزءاً عاماً وأساسياً من أسلوب العمل. وقد يعتقد بعضهم أن مجرد سرد قصص النجاح السابقة لإدارة المعرفة كافٍ للتجهيز لاستقبال ذلك المفهوم الجديد ودمجه بوصفه جزءاً لا يتجزأ من أسلوب العمل بالمؤسسة، ولكن ذلك غير صحيح. فعلى الرغم من فاعلية تلك القصص في شرح المفهوم وإظهار بعض قيمته؛ فإنها لا تعد نظاماً منهجياً للتجهيز؛ ولذلك لا يجب الاعتماد عليه اعتماداً مطلقاً.

كما أن الفشل في إعداد الميزانية والحسابات الخاصة بإدارة المعرفة يعطي انطباعاً بعدم تمكن المسئول عن إدارة المعرفة من أدواته وعدم مقدرته على تقييم مشروعه وإدارته. وفي هذا الفصل نحاول مساعدة المسئول عن إدارة المعرفة على إدارة حساباته، عن طريق رسم الخطوط العريضة لتطوير أنظمة الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة.

## أهمية إعداد الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة

قبل الشروع في تنفيذ الحسابات الخاصة بأي شيء؛ يجب أولاً تكوين صورة كاملة عن ذلك الشيء وعن الهدف من إعداد تلك الحسابات، وتلك هي الخطوة الأولى لأن الحسابات مثلها مثل المعرفة لا بد أن يكون لها سياق تُفهم من خلاله. وهناك معلومات كثيرة تكوّن السياق الخاص بالحسابات ومنها:

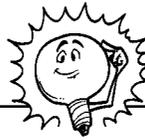
- < حساب العائد الاستثماري من إدارة المعرفة وفائدتها في مجالات التسويق وتقليل التكاليف ورضاء العملاء.
- < الحواجز التي تعوق المشاركة المعرفية.
- < القدرة على جمع المعرفة من العملاء واستخدامها.
- < شعور العاملين تجاه المشاركة في المعرفة.
- < درجة وعيهم بالمجهودات المبذولة في مشروع إدارة المعرفة.
- < التقدم في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات.
- < كفاءة الأنظمة المستخدمة في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة وفاعليته.
- < تحديد الثغرات في تلك الأنظمة.
- < تقييم الأصول غير الملموسة.
- < متابعة سير نظام إدارة المعرفة والمحافظة على سلامته.

ويمثل ذلك السياق نقطة البداية التي تلحقها الخطوات الأخرى للحسابات اللازمة التي يجب التعامل معها بحذر؛ ومن منطلق أن لكل مقام مقالاً، وأنه لكل مرحلة من مراحل التنفيذ حسابات خاصة لا يجب دمجها مع المراحل الأخرى لتظل الرؤية واضحة؛ والأهداف محددة أمام الجميع.

## الاستفادة من التجارب الماضية والتخطيط المستقبلي

هناك مقولة تذكر أن "النجاح السابق لا يضمن النجاح المستقبلي"، وللأسف تؤثر هذه المقولة سلباً على تقدم الأمور في أي مجال خاصة إدارة المعرفة؛ لأن أية تجهيزات أو حسابات سابقة لن تؤخذ معياراً للمتوقع حدوثه مستقبلاً؛ وبذلك تصبح تلك التجهيزات والحسابات بمثابة "المؤشر التراجعي".

ولكن يمكن الاستفادة من تلك المعلومات كسياق فعال لما حدث بالماضي، ويمكن البناء على نتائجه في المستقبل، وذلك ببساطة لأن تلك المعلومات تدل على مدى نجاح الخطط التي نُفذت بالفعل بشأن إدارة المعرفة؛ مما يشجع القائمين على العمل على الاستمرار في التنفيذ، ولكن تظل تلك المعلومات غير دالة على ما يجب عمله في المرحلة القادمة.

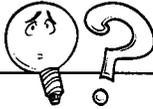


### هل تعلم؟

"المؤشر التقدمي" Leading Indicator هو البيانات التي يمكن من خلالها توقع الأحداث المستقبلية. ويطلق على كل من المؤشرين اسم "محركات الأداء" لأنه من خلالهما يتم عمل التحركات المناسبة لكل مرحلة بما يضمن التنفيذ الفعال لها.

"المؤشر التراجعي" Lagging Indicator البيانات التي توضح ما حدث بالماضي، ويمكن من خلالها حساب النتائج، ولكنها ليست مقياساً لما سوف يحدث بالمستقبل.

عادةً ما يركز قليلو الخبرة في المجال على المؤشرات الاسترجاعية؛ لأنها سهلة التحليل والتطوير؛ ولأنها مشجعة بطبيعتها للقائمين على العمل، ولكن يجب التدريب كذلك على استخدام المؤشرات المستقبلية وتحليلها، لما لها من أهمية مماثلة.



### نصائح عملية

السؤال الذي يطرح نفسه في تلك المرحلة هو "ما الأشياء التي يمكن للمسئول أن يجدها ضرورية عن غيرها؟" والإجابة الشافية عن هذا السؤال هي "الاكتفاء بالحد الأدنى لاحتياجات التنفيذ".

إن التناول الأمثل لعمل الحسابات والتجهيزات اللازمة لإدارة المعرفة، يقتضي التركيز على كل من المؤشر التراجعي والمؤشر المستقبلي أو التقدمي على حد سواء؛ لأنهما يساعدان معاً على تحديد الهدف وتحليل الموقف؛ مما ييسر اتخاذ القرارات المناسبة.

### اتخاذ القرار بشأن الحسابات اللازمة

تقع مؤسسات عديدة في خطأ المبالغة في اتخاذ الإجراءات وعمل التجهيزات والحسابات لكل صغيرة وكبيرة؛ مما يستهلك كثيراً من الموارد ويثقل كاهل نظام الحسابات بالتفاصيل الدقيقة التي لا طائل ورائها، وهنا يجب التركيز على الأهم فالمهم؛ أي أن الأشياء الرئيسة يجب أن تسترعى الاهتمام الأول لنظام الحسابات والتجهيزات حتى لا تستهلك التفاصيل الصغيرة الكثير من الوقت والموارد وتحجب رؤية المسؤولين عن الأولويات التي يجب مراعاتها في المقام الأول. ويمكن لمسئول إدارة المعرفة في تلك المرحلة خلق عدة خيارات تمكنه من الوصول إلى رؤية واضحة لخطته العامة للحسابات والتجهيزات اللازمة لمشروعه، وبناء على تلك الخيارات يستطيع المسئول تضيق النطاق ليشمل الأشياء الضرورية فقط التي يحتاجها بالفعل، لتنفيذ مشروعه على الوجه الأكمل.

### استخدام الحسابات الموجودة بالفعل في المؤسسة

قامت شركة بريتش بتروليام بتطبيق نظامها لإدارة المعرفة على أحد مشروعات بناء محطة للغاز، بهدف تخفيض تكاليف هذا المشروع؛ ولذلك كان على المسئول عن إدارة المعرفة التعرف على أنظمة

الحساب الخاصة بذلك المشروع ومواءمة أفكاره مع الأنظمة المتبعة بالفعل بالمؤسسة بهذا الشأن، ومن ثم كانت النتائج النهائية التي توصل إليها مدير المعرفة مرضيةً للجميع. وكان ذلك نتيجة أن فريق العمل الخاص بإدارة المعرفة بالشركة، لم يفرض أي نظام محاسبات جديد أو مخالف للمعتاد، بل اعتمد في منهجه على التميز في تطوير النظام العامل بالفعل؛ وعلى توثيق النتائج التي توصل إليها بهذا الشأن بما لا يدع مجالاً للشك في قدرة إدارة المعرفة على التطوير، بدون إحداث أي ثرثرة في العمل.

ولكن لا يجب على مدير المعرفة الاعتماد على الأنظمة الموجودة بالفعل بالمؤسسة اعتماداً كلياً؛ لأنها على الرغم من فاعليتها؛ فإنها قد لا تكون مناسبةً تماماً لأهداف إدارة المعرفة، ولذلك يجب على مدير إدارة المعرفة أن يجد إجاباتٍ عن الأسئلة التالية:

< هل الحسابات والتجهيزات التي تعتمد المؤسسة عليها جزء متكامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بأكملها؟

< هل هناك حسابات مستقلة بكل جزئية استراتيجية في العمل المؤسسي؟

< هل تركز تلك الحسابات على القلة القليلة من الموضوعات المهمة التي تؤثر تأثيراً حيوياً على استراتيجية المؤسسة بأكملها؟

< هل تتواءم تلك الحسابات مع احتياجات الأقسام المختلفة بالمؤسسة مهما اختلفت أحجامها؟

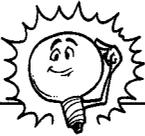
< هل يفهم جميع العاملين نظام المؤسسة للمحاسبة؟

< هل تتواءم الحسابات والإجراءات المتبعة مع مجريات العمل بالمؤسسة؟

< هل النتائج المترتبة على تحليل تلك الحسابات

والإجراءات تساعد القيادات العليا على اتخاذ

القرار؟



### هل تعلم؟

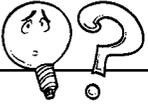
«الحسابات الفعالة» Efficiency Measures هي التي تساعد على التقييم الصحيح لطرق أداء العمل؛ لأنها تبحث في الموارد البشرية والمادية والزمنية على حد سواء بوصفها عناصر أداء للعمل، ومن أشهر أنظمة الحسابات الفعالة تلك المعروفة باسم "دورة الوقت" حيث يتم حساب تكلفة عمل شيء معين طبقاً لجدول زمني معين. ويساعد مثل ذلك النظام المؤسسة على أداء أعمالها بأقل تكلفة ممكنة وبثبات في الأداء.

ولابد أن تؤدي الإجابات الصحيحة عن تلك الأسئلة إلى فهم مدير المعرفة لأسلوب العمل والإجراءات المتبعة بالمؤسسة ومدى فاعليتها بوصفها وسيلة للتحذير ضد أي تقصير يقع في أي من مجالات العمل حتى يتم التعامل معه وتحجيمه بسرعة قبل أن ينتشر تأثيره السلبي على بقية أنحاء المؤسسة، كما تساعد الإجابة عن تلك الأسئلة على رسم الخطوط العريضة للتطوير الذي يحتاجه مدير المعرفة للوصول إلى أهدافه العملية.



### خلفية مرجعية

هناك وجه آخر للحسابات الفعالة يعرف بـ "التأثير"، بمعنى مطابقة العمل الذي تم طبقاً لمعايير طرق الحسابات الفعالة للمواصفات المطلوبة للعمل، وهو ما يقرره العملاء في العادة، وكما قال بيتر دراكر Peter Drucker من قبل إن الفعالية هي أن تعمل بالطريقة الصحيحة، أما التأثير فهو أن تعمل بالطريقة المناسبة.



### نصائح عملية

إذا كان لدى مدير المعرفة أية شكوك حول مدى فعالية النظام الحسابي للمؤسسة التي يعمل بها؛ فلا يجب أن يعبر عن ذلك صراحة، بل ينبغي له أن يحاول توضيح النظم الفعالة التي يود تطبيقها على أنها لا تختلف كثيراً عن تلك المستخدمة حالياً حتى لا يتنفر العاملين منه، ومن ثم يمكنه بناء جسور من التواصل والتفاهم معهم لأن الهدف الأساسي هو مصلحة العمل كله.

## التخاطب مع المتشككين بشأن إدارة المعرفة

توجد في أية مؤسسة مجموعة من العاملين يشككون في مصداقية أي مفهوم جديد وفاعليته، وعادةً ما يلجأ هؤلاء إلى التشكيك في النتائج قبل الوصول إليها، لأنه لا توجد بعد أرقام يمكن ترجمتها إلى حقائق تدحض أقوال المتشككين، ولكن حتى بعد الوصول إلى تلك الحقائق، يظل هؤلاء على موقفهم متحذرين من أي نقص في المعلومات أو البيانات القديمة أو غير الكاملة ذريعة لتشككهم في الأمر، وإن لم تكن هناك أي نواقص يظل هؤلاء على موقفهم لأن تلك هي طبيعتهم.

ولذلك يجب على مدير المعرفة أن يكون على أهبة الاستعداد لمواجهة هؤلاء بالشرح المتقن للجوانب التي يتساءلون عنها، وبالمنهج العلمي الذي يعتمد عليه في جميع خطواته موضحاً المجهود الذي تكبده من أجل الوصول إلى تلك النتائج والحسابات، والإجراءات التي اتخذها من أجل جمع البيانات الدقيقة الخاصة بالموضوع بما لا يدع مجالاً للشك في أي جانب من جوانب التنفيذ التي اتبعتها مدير المعرفة في مشروعه.

وعلى أية حال، فإنه ينبغي لمدير المعرفة أن يعد عدته لمجابهة المتشككين في إدارة المعرفة؛ وذلك بتجهيز

مقدمات مختصرة ومدروسة بدقة عن الموضوع كله ليسهل تقديمها لهم لدراستها وفهمها، بدلاً من الشرح المطول الذي قد يضطر مدير المعرفة إليه، ولا يجب أن يتعامل مدير المعرفة مع التشكك في عمله بصورة شخصية لأن المهاجمين يقصدون المفهوم الجديد، وليس الشخص المسئول عنه.

## دمج الأرقام مع الكلمات

لا شك في أن الأرقام لها تأثير كبير في إقناع الآخرين بأي شيء لأنها وسيلة مختصرة إلى التعرف على حقائق الأمور، ولكن هذا لا ينفي أهمية شرح تلك الأرقام بالكلمات؛ مما يضيف بعداً عميقاً لفهم العاملين للأمور وكيفية التوصل إلى تلك الأرقام والحسابات الخاصة، وبذلك فإنه على مدير

المعرفة الاعتماد على البيانات الكمية ( الحسابات ) والكيفية ( القصص وراء تلك الحسابات ) في آن معاً. وتتضمن مثل تلك البيانات الكيفية كلاً من القصص والتغذية المرتدة والمقابلات الشخصية، وكل ما لا تستطيع البيانات الكمية توضيحه بمفردها. ويستطيع مدير المعرفة تكوين تلك البيانات الكيفية من خلال مسح شامل لآراء العاملين التي ينتج عنها العديد من الأسئلة التي تدور في أذهانهم، ومن ثم يقوم المسئول بالبحث عن الإجابة عن تلك الأسئلة، وتكون الإجابات في النهاية متضمنة البيانات الكيفية التي يبحث عنها مدير المعرفة، ولكن يجب عليه أن يطبق المسح على جميع أنحاء المؤسسة، وليس على أقسام معينة دون غيرها حتى تكون النتائج التي يتوصل إليها سارية على الجميع؛ وليس على مجموعة عمل واحدة.



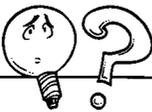
### تحذير

لا تتوقع أن يكون الجميع أمناء في إبداء ملحوظاتهم في المسح الذي تقوم به، بل توقع بعض التغيير الذي يضيفه بعضهم على البيانات التي يدرجها في البحث حتى يبدو مثالياً، وقد يكون ذلك معرقلاً لك في البداية، ولكن يمكن التغلب على ذلك عن طريق الإعلان عن أن الهدف من ذلك المسح للآراء هو تقييم الوضع الحالي للعمل، وليس لإلقاء اللوم على أي شخص بسبب آرائه أو طريقة أدائه للعمل.

## التواصل مع العاملين فيما يتعلق بإعداد الحسابات اللازمة لإدارة المعرفة

قد يعتقد بعضهم في عدم أهمية التواصل مع العاملين بالمؤسسة بشأن الحسابات والإجراءات الخاصة بموضوع إدارة المعرفة، ولكن العكس هو الصحيح لأن العاملين دائماً في حاجة إلى التعرف على الجديد بكل جوانبه ولأن العامل البشري هو عامل النجاح الأساسي لأي مؤسسة.

ومن ثم يجب اختيار المسئولين عن إدارة المعرفة ممن تم إعدادهم بشكل جيد لعمل الحسابات والإحصاءات، بما يمكنهم فيما بعد من السير على الطرق المنهجية في تلك المناطق؛ وكذلك القدرة على الشرح التفصيلي للعاملين في كل ما يخص الحسابات والإحصاءات. كما يعد المسئولون عن إدارة المعرفة ممثلين للعمل الذي يقومون به، فلا قيمة للعمل المتقن الذي يقوم به مسئول المعرفة بدون أن يكون قادراً على التواصل بشأنه مع باقي العاملين بالمؤسسة، ومن ثم فعلى مسئول المعرفة تطوير استراتيجية اتصالات خاصة به وبعمله يستطيع من خلالها التواصل مع الآخرين، في العمل الذي يقوم به



### نصائح عملية

يمكن الاستعانة في التواصل مع الآخرين بالمتخصصين في ذلك المجال، لأن لديهم الطرق المتخصصة في البحث عن آراء العاملين والكشف عن الأساليب المناسبة للتواصل معهم.

والحسابات والإجراءات المتصلة به، وكل ذلك يساعد العاملين على تفهم المفهوم الجديد لإدارة المعرفة.



### نصائح عملية

يعد مسئول المعرفة هو الشخص الوحيد القادر على تقييم طرق التواصل التي يتبعها مع العاملين، عن طريق سؤال العاملين الذين لم يسبق لهم التعرف على مفهوم إدارة المعرفة. وكلما استطاع هؤلاء العاملون شرح المفهوم بوضوح؛ ازداد تيقن المسئول من فعالية أسلوبه والعكس صحيح.

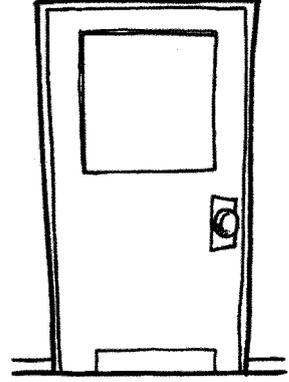
وقد سبق أن تحدثنا في ذلك المضمون في الفصل الثامن عشر، كما استعرضنا في الفصل الحالي طرقًا أخرى للتواصل مع الآخرين من خلال دمج الكلمات مع الأرقام لتوضيح المفاهيم والأساليب المطلوبة، ومن خلال الاستعانة بالخبراء في ذلك المجال لأنهم الأقدر على تحديد أنسب الأساليب للتواصل مع العاملين. وعمومًا، ينبغي على مدير المعرفة أن يروج لرؤيته الخاصة بالمشروع الذي ينفذه وحساباته الخاصة بالمشروع ولاستراتيجيته ومدخله لتنفيذ تلك الاستراتيجية على حد سواء، وفي الفصل القادم نتناول بالتفصيل الحسابات الشاملة.

### إلمامة سريعة

- ◀ الهدف من عمل الحسابات هو التوصل إلى معلومات في سياق يساعد على الفهم الفعال لمفهوم إدارة المعرفة.
- ◀ لا يجب عمل الحسابات لكل صغيرة وكبيرة؛ بل يجب الاكتفاء بما يؤدي إلى الفهم الفعال للأمور.
- ◀ يجب مواءمة نظام الحسابات الخاص بإدارة المعرفة للنظام المحاسبي الكلي للمؤسسة.
- ◀ يجب الدمج بين الأرقام والكلمات من أجل الوصول إلى الفهم الكامل.
- ◀ يجب التواصل مع العاملين بشأن تلك الحسابات والنتائج المؤدية إليها.
- ◀ من المهم الاعتماد على استراتيجية اتصالات في التواصل مع العاملين، والاعتماد على الخبراء في ذلك.



## تطوير الحسابات



يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ تحديد الأهداف و المستهدفين .
- ◀ الوصول إلى تعريف عملي للحسابات .
- ◀ تحديد البيانات المطلوب جمعها .
- ◀ عرض الحسابات وتحليلها بالصور ( الجرافيك ).
- ◀ تقييم الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة .

إذا فكرت مرةً في زيارة مدينة لا تعرف موقعها في مكان معين من العالم، فإنك تلجأ دائماً إلى الخريطة التي توضح ذلك، وعادةً ما تلجأ إلى المستوى الأكثر تحديداً لمعرفة الموقع بالضبط. وللتعرف على المدن المجاورة للمدينة المقصودة، بغرض الوصول إلى كل ما يمكن أن يرشد إلى المعلومات النافعة في هذا المضمون. ذلك بالضبط هو الموقف بالنسبة للحسابات الخاصة بإدارة المعرفة مع اختلاف المضمون، بمعنى أنه يجب توضيح عناصر تلك الحسابات وعلاقتها بباقي النظام المحاسبي لباقي أقسام المؤسسة، بدءاً من المستوى الأعلى وهبوطاً إلى أقل المستويات من أجل رسم صورة متكاملة لحسابات المؤسسة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

هذا هو ما يعرف بتطوير الحسابات، موضوع هذا الفصل، حيث نبدأ بتحديد الأهداف والمستهدفين من المشروع ككل ثم نتقل إلى تعريف الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة، وبعدها نحدد البيانات اللازمة في هذا الشأن. وأخيراً نستعرض كيفية عرض تلك الحسابات، أي أننا في هذا الفصل نلقي نظرةً شاملةً على عملية تطوير الحسابات.

## تحديد الأهداف والمستهدفين

فيما يلي نستعرض الخطوات التي تمر بها عملية التطوير المحاسبي :

- 1- تحديد الأهداف .
- 2- وصف الجمهور المستهدف من الحسابات .
- 3- تعريف الحسابات .
- 4- تحديد البيانات الواجب جمعها لهذا الغرض .
- 5- تحديد طرق عرض الحسابات .
- 6- فحص فريق الحسابات .

وتعد عملية تطوير الحسابات اختباراً حقيقياً لأهداف مدير المعرفة التي يجب أن توضح المفاهيم التالية :



### نصائح عملية

إذا كان مدير المعرفة يعتمد على نظام الحسابات الموجود بالفعل بالمؤسسة، فإن عليه استخدامه لإثبات التأثير الإيجابي لحساباته الخاصة. في الفصل القادم نتناول بعض أنظمة الحسابات القياسية لتوضيح كيفية العمل من خلالها، ولكن على العموم كل ما على مدير المعرفة في تلك المرحلة، هو التفكير في كيفية ربط إدارة المعرفة بالنظام الموجود فعلاً بالمؤسسة.

< النجاح بمعناه الشامل .

< النجاح الذي تضمنه الحسابات المتوفرة .

< النجاح الممكن تحقيقه .

< النجاح الذي تحتاجه المؤسسة في عملها .

قد يقضي مدير المعرفة بعض الوقت في تنقيح أهدافه التي توصل إليها من قبل بما يلائم الأوضاع بالمؤسسة التي يعمل بها. كما أن عليه متابعة تلك الأهداف طوال عملية التنفيذ؛ لأنها قد تحتاج إلى التعديل بين الحين والآخر .

إن التدرج في تناول الأهداف من أهم عوامل النجاح

لمدير المعرفة. ولذلك فعليه تجنب القفز مباشرة من أول سلم أهدافه إلى آخره؛ حتى وإن كانت هناك إغراءات لعمل ذلك، لأنه إذا فعل ذلك سيجد نفسه في حاجة إلى الرجوع مرةً أخرى إلى السياق الأساسي للأهداف؛ مما يؤدي في النهاية إلى عرقلة سير المشروع وعدم وضوح الرؤية الخاصة به.

## تحديد الجمهور المستهدف

للتعرف على ذلك الجمهور، يجب أولاً الإجابة عن السؤال التالي - من الذي يقرر نجاح الأهداف وفعالية الحسابات؟ عند التوصل إلى إجابة السؤال نكون قد توصلنا إلى الجمهور الذي نهدف إليه لعرض الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة. كما يجب تحديد مفهوم النجاح لدى هؤلاء حتى يسهل

التواصل معهم بخصوص باقي الأهداف؛ وهنا يتضح أن الخطوتين الخاصتين بتحديد الأهداف وتعريف النجاح بالنسبة للمؤسسة، هما في الحقيقة خطوتان مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض. كما يساعد تحديد مجال مشروع إدارة المعرفة على تحديد الجمهور المستهدف للعرض، بمعنى أنه إذا كانت المؤسسة ذات فروع دولية كثيرة؛ يصبح الجمهور المستهدف متمثلاً في رؤساء مجلس الإدارة ومديري المعلومات والمساهمين الخارجيين بالمؤسسة. أما إذا كان المجال مجرد وحدة معينة بالمؤسسة؛ فإن المستهدفين بالطبع هم مديرو تلك الوحدة أو الفرع.

وعلى كل؛ يجب على مدير المعرفة التركيز على الآتي ذكرهم كجمهوره المستهدف على أية حال:

◀ المسئولون عن اعتماد ميزانيات الموارد .

◀ الإدارة بكل مستوياتها.

◀ المستخدمون لإدارة المعرفة.

◀ المتأثرون مباشرة بنظم إدارة المعرفة بما في ذلك من موظفين وعملاء وممولين.

◀ المسئولون المشاركون في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

كما ذكرنا من قبل في الفصل الثامن "مجتمعات ممارسة التطبيق الكامل" أن المستهدفين من تلك المجتمعات هم في الأساس :

◀ الإدارة : لقدرتهم على توفير الموارد لتلك المجتمعات؛ ومن ثم يجب عرض العائد الاستثماري لتلك المجتمعات عليهم .

◀ المجتمع نفسه : وذلك لأنه الأقدر على تحديد فعاليته في الوصول إلى الخبراء؛ وهو الهدف الأساسي من إقامة المجتمع .

◀ أعضاء المجتمع : لأنهم يبذلون من وقتهم ومجهودهم في المجتمع؛ ومن ثم يجب أن يشعروا بأهمية الدور الذي يلعبه .



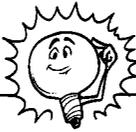
### نصائح عملية

يمكن عمل جدول من ثلاث خانات يدون في أولها من اليمين الأهداف، وفي التالي الجمهور المستهدف، وفي الأخير الحسابات والإجراءات التي طورها مسئول المعرفة لهذا الغرض؛ هذا الجدول يساعد على اكتشاف ما إذا ما كانت الأهداف متماشية مع الجمهور والحسابات أم لا .

بالرغم من كل ما ذكرناه؛ فإنه لا يمكن تحديد الجمهور المستهدف من عملية التطوير بصورة دقيقة، ولكن -كما أشرنا في السابق - أن ذلك الجمهور ينبغي أن يكون ممن لديهم السلطة في تقرير فعالية تلك الحسابات وكفاءة المشروع الذي تنتمي إليه ككل، أي أنه بغض النظر عن مدى تقدير مدير المعرفة لهؤلاء؛ فإن عليه أن يسعى للحصول على تقديرهم بشأن ما يفعل .

## الوصول إلى تعريف عملي للحسابات

من حق المسئول عن تنفيذ إدارة المعرفة بصفته المبتكر الحقيقي للنظام وللحسابات الخاصة به بالمؤسسة، أن يطلق التسمية ويعرف العمل الذي قام بتنفيذه، ولكن ذلك لا يعني استخدام الغريب من الأسماء وطرق التعريف، بل يجب أن يستخدم المسئول المفردات اللغوية البسيطة المفهومة حتى يضمن على عمله صبغة البساطة والسهولة في الاستيعاب. وعلى ذلك؛ فمن المستحسن إطلاق العناوين المختصرة الموحية حتى يتسنى تذكرها بسهولة، وفهم المضمون من خلالها بسهولة أيضاً. ينبغي أن تدل التسمية على التعريف العملي للموضوع، لأن ذلك هو الأساس الذي يبنى عليه المسئول باقي أجزاء التنفيذ، بالإضافة إلى أن التسمية تعمل عمل الدليل الإرشادي لما ينبغي إدراجه في الحسابات.

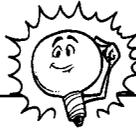


### هل تعلم؟

التعريف العملي Operational Definition هو الذي يوفر وصفاً للحسابات الكافية لباقي أجزاء عملية التطوير. كما يضع ذلك التعريف حدوداً فاصلةً بين ما يلزم تلك العملية من حسابات وإجراءات، وما لا يلزمها على الإطلاق.

ويمثل عنوان العملية حلقةً من الحلقات المتصلة مع الأهداف والبيانات والعرض المصور للحسابات، وغيره من أساسيات عملية تطوير الحسابات، إضافة إلى أن العنوان له أهمية خاصة لما له من تأثير يتركه على العملية ككل، ولأنه يعد نقطة التحول من النظرية إلى التطبيق.

تعد القدرة على تحديد ما يجب حسابه من أهم خطوات تطوير الحسابات. ويطلق على تلك القدرة اصطلاحاً «الصلاحية». وبذلك فإن الحسابات الصالحة هي تلك التي توفر المعلومات المطلوبة؛ والتي تؤدي إلى فهم أعمق لإدارة المعرفة ككل.



### هل تعلم؟

تعد الصلاحية Validity من المفاهيم الأساسية بالحسابات والإجراءات الخاصة بالمعرفة؛ لأنها تؤدي إلى التعرف على فعالية تلك الحسابات؛ وإن كانت تسير في الطريق الصحيح أم لا.

وتعتمد صلاحية الحسابات على السياق التي تندرج به، على سبيل المثال إذا كان أحد الأهداف هو تحديد مدى نجاح أحد مجتمعات الممارسة؛ فإن الحسابات ذات الصلاحية في ذلك السياق هي التي تدل على المعلومات الخاصة بذلك المجتمع، والتي يمكن من خلالها معرفة مدى نجاح ذلك المجتمع، بينما الحسابات غير الصالحة هي التي تضلل المسئول؛ فيعتقد أن المجتمع ناجح بينما الحقيقة عكس ذلك تماماً والعكس بالعكس.

ومع ذلك لا يمكن الاعتماد كلية على الصلاحية، بل يجب التعامل معها على أنها من القرائن والدلائل على شيء معين فحسب؛ ولذلك يجب على مسئول المعرفة التأمل في الأسباب التي يبنى عليها حساباته، بل وعليه الإجابة عن الأسئلة التالية بوضوح:

« هل الأهداف واضحة ومحددة ؟

« هل الأهداف ممكنة التحقيق ؟

« كيف تم اختيار الجمهور المستهدف وتعريفه ؟

« كيف توضح الحسابات النجاح في الوصول إلى الهدف ؟

« هل هناك مؤثرات أخرى أدت إلى الوصول إلى النتائج دون الحسابات ؟

« هل هناك عوامل أخرى ممكن أن تؤثر على النتائج ؟

بناء على كل ما تقدم يمكن القول بأن الحسابات مفهوم توسعي يسعى إلى التغيير الشامل للمؤسسة ككل، كما أن لها تأثير الغازي على أسلوب العمل بالمؤسسة حيث يتأثر كل جزء بالنتائج التي تصل إليها في أي جزء منفصل . على سبيل التوضيح: يمكن النظر إلى إدارة المبيعات التي إذا اعتمد فيها المسئول على حساب قيمة المبيعات التي يقوم بها كل فرد على حدة، فإن ذلك يؤثر على أداء فرق المبيعات التي تعتمد في عملها على المجموعة، إذ يبدأ كل عضو في المجموعة في التركيز على زيادة مبيعاته الفردية؛ وبالتالي يؤثر ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة. كما تضر العواقب غير المرغوب مثل ذلك الموقف بصلاحيات الحسابات لأنها تؤدي بالمسئول إلى عمل حساب ما لا قيمة له .

تندم قيمة صلاحية الحسابات إذا لم يتخذ المسئول أي إجراء حيال النتائج التي أدت إليها. ومن ثم يجب اتخاذ القرار بخصوص تلك الإجراءات الواجب اتخاذها، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

« كيف يمكن توجيه نتائج الحسابات ؟ وفي أي اتجاه؟

« ماذا لو اتجهت نتائج الحسابات إلى أعلى ؟

« وماذا لو انخفضت أو اتجهت إلى أسفل ؟

« وماذا لو بقيت على حالها دون ارتفاع ولا انخفاض؟

إذا لم يستطع المسئول عن إدارة المعرفة الإجابة عن أي من تلك الأسئلة؛ فعليه أن يدرك أن الحسابات التي يعتمد عليها ليست ذات قيمة. ومن ثم عليه بتطوير غيرها وإسقاط تلك من حسابه فوراً.

### خلفية مرجعية

يعد الاعتماد على اتخاذ الإجراءات حيال النتائج المترتبة على الحسابات المستخدمة في غاية الأهمية، بل ويعادل أهمية الحسابات نفسها بالنسبة للعملية ككل؛ وذلك لضمان تنفيذ الأهداف بنجاح ولضمان استمرارية التواصل بين العاملين بشأن إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من السهل رسم الأهداف، ولكن الصعب هو متابعة تنفيذها .

### تحديد البيانات المطلوب جمعها

إذا كنت ممن يهتمون بالتفاصيل، فبالأكيد سوف تستمع بتلك الجزئية جيداً، لأن عملية تحديد البيانات المطلوب جمعها و كيفية جمعها عملية تتطلب الدقة الشديدة و تستغرق وقتاً طويلاً. كما

تكمن صعوبة تلك المرحلة في التحول الجذري من منتهى العمومية التي يتطلبها تعرف الحسابات الأولية إلى منتهى الدقة التي تحتاجها البيانات المؤدية إلى الحسابات الكلية للمشروع، ولكن يمكن الاعتماد على ما يلي لتحديد البيانات المطلوبة :

< من الذي سيقوم بجمع البيانات ؟

< ما البيانات المطلوبة ؟

< متى يتم جمع تلك البيانات ؟

< أين سيتم الجمع ؟

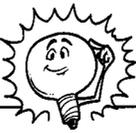
< كيف ستجمع البيانات ؟



### نصائح عملية

عند التفكير في عملية جمع البيانات يجب أن يوضع في الاعتبار العائد الاستثماري من تلك العملية، لأن جمع البيانات يحتاج إلى استخدام تقنيات باهظة التكاليف؛ ومن ثم يجب ألا يقل العائد منها عن ضعف التكلفة على الأقل؛ ولذلك يجب أن يكون التساؤل الآتي حاضراً دائماً في ذهن المسؤل عن تلك العملية: ما العائد الاستثماري الفعلي من جمع البيانات؟

من المفترض أن يقوم المسؤل عن جمع البيانات بشرح كل عوامل الجمع للمشاركين في العملية لتوحيد الطريقة والكيفية التي تجمع بها البيانات، فتأتي النتائج متجانسة معاً دون أي اختلاف. وعلى الجميع أن يدركوا أن مصداقية الحسابات تعتمد اعتماداً كلياً على ثبات البيانات التي تم جمعها وتجانسها؛ ولذلك يجب ألا تتأثر تلك البيانات بالعوامل التي تطرأ أثناء عملية الجمع بقدر الامكان، إذ يمكن ألا يقوم المسؤل عن جمع البيانات بجمعها في الوقت الذي تم تحديده له أو أن يعتمد على مصادر مغايرة لتلك المحددة من قبل، وغيره من الاختلافات التي قد تنشأ عن عدم الفهم الواضح لكيفية جمع البيانات. ومن ثم فعلى المسؤل عن إدارة المعرفة أن يتأكد من استيعاب المشاركين له في تطوير الحسابات والمسؤولين عن جمع البيانات لغرضه بالتحديد ولخطوات العمل الصحيحة.



### هل تعلم ؟

الحسابات ذات المصدقية التي يمكن الاعتماد عليها هي التي تؤدي إلى نتائج ثابتة، مثلاً: إذا أصيب أحد بالحمى وكانت حرارته 39 درجة مئوية؛ فإنه عند قياس حرارته كل مرة باستخدام ترمومتر مختلف يجب أن تكون قراءة الترمومتر واحدة، والترمومتر الذي يعطي قراءة مختلفة في حالة استمرار الإصابة هو في الحقيقة عديم الفائدة، ولا يمكن الاعتماد عليه لتحديد تقرير الحالة.

ترتبط المصدقية والصلاحية ارتباطاً كبيراً في مضمار البيانات والحسابات. جدول الحسابات الذي يعطي نتائج مغايرة كل مرة لا يعد صالحاً للاستخدام؛ ومن ثم لا يمكن الاعتماد عليه لعدم مصداقيته.

قد تدفع صعوبة جمع البيانات المسؤل إلى استخدام البيانات الموجودة بالفعل، ولكن خطورة ذلك تكمن



### تحذير

لا يجب على مدير المعرفة الاعتماد على البيانات المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة عند عمل حساباته الخاصة مفترضاً أنها ذات مصداقية أكبر، وأنه يمكن الاعتماد عليها، وذلك لأن مفهوم البيانات يختلف من قسم لآخر؛ وما يعتقد البعض أنه مناسب له قد يكون غير ذلك تماماً في اعتقاد الآخرين.



### نصائح عملية

إذا قمت بعرض حساباتك على الإنترنت يجب الأخذ في الحسبان من الذي سوف يطلع عليها حيث إن هناك اعتبارات سياسية واستراتيجية يجب مراعاتها. كما يجب التأكد من سماح الموقف السياسي للمؤسسة بهذا العرض على شبكة الإنترنت.

في أن الحسابات المترتبة على تلك البيانات لن تكون خاصة فقط بإدارة المعرفة، كما أنها قد لا تؤدي إلى النتيجة النهائية المطلوبة؛ ولذلك يضطر المسئول إلى إعادة العملية من البداية؛ مما يؤدي إلى تكلفة مضاعفة.

### عرض الحسابات وتحليلها

إن الحسابات التي يقدمها مسئول إدارة المعرفة تعبر عنه، ولذلك يجب أن يختار الطريقة المثلى لعرض حساباته. مثلاً: يمكنه العرض بالصور والجداول على الإنترنت الخاص بالمؤسسة التي يعمل بها، لأن ذلك يعطي مساحة أكبر من العرض والنشر في أنحاء المؤسسة خاصة؛ وإن كانت متعددة الأفرع.

ولكن يجب مراعاة العرض بطريقة منظمة وتجنب تكديس المعلومات، لأن ذلك لا يساعد على الاستيعاب السريع والكامل للمعلومات المرغوبة، تعد أفضل طرق العرض هي تكريس كل عرض تقديمي "presentation" لشرح جزئية واحدة من الحسابات الكلية لضمان سهولة العرض واستيعاب الجمهور.

كالمعتاد عند استخدام الإنترنت لعرض أية معلومات، يجب الاهتمام بكيفية تحديث تلك المعلومات على الشبكة كلما اقتضت الحاجة؛ لأن ذلك يعد من أهم عوامل النجاح والنفاذ للبيانات المعروضة.

### تقييم الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة

يعد تكوين الفريق المختص بالحسابات كتكوين فريق للعب كرة القدم مثلاً، ولذلك يجب التركيز على اختيار أفضل العناصر التي يمكنها الوصول إلى الهدف بالإمكانات المتوفرة؛ وليس بالإمكانات التي يجب أن تكون. تلك هي أفضل الطرق للوصول إلى النتيجة المرجوة من مشروع إدارة المعرفة؛ ولذلك يجب اختيار العناصر القادرة على العمل بالحسابات بكفاءة عالية لأن ذلك يعد أهم جزء من المشروع. كل موظف يجب أن يوضع في مكانه المناسب حتى يؤدي دوره بفعالية قصوى؛ وحتى يمكن الحصول على الحسابات المناسبة لكل هدف من أهداف المشروع، ومن أهم النقاط كذلك تكليف

كل موظف حسابات بمهمة واحدة؛ وعدم قيام اثنين بمهمة واحدة .  
إن التكامل بين أعضاء فريق الحسابات مهم جداً لأن ذلك يضمن أن يكمل كل منهم النقص لدى الآخر؛ وأن تصبح كل بنود الحسابات متكاملة كذلك؛ وللتأكد من تكامل الحسابات يجب الوصول إلى إجابات الأسئلة التالية :

< هل يؤدي تطور أحد العناصر الحسابات إلى تطور العناصر الأخرى ؟

< هل يؤثر تطور أحد العناصر سلباً على تطور العناصر الأخرى ؟

< هل يوجد ارتباط بين عناصر الحسابات ككل ؟

وللتأكد من فهم الجميع لعناصر الحسابات، يمكن إدراج سياقات مختلفة وأمثلة على تلك الحسابات. وحتى إن لم تكن هناك علاقات واضحة بين عناصر الحسابات المختلفة في البداية؛ فإن تلك العلاقات سوف تتجلى مع التطور في العملية. وبناءً على كل ما تقدم يمكن القول إن الاعتماد على فريق الحسابات المتكامل والإجابة على الأسئلة السابقة يساعد، ولا شك، على الوصول إلى الحسابات الناجحة للمشروع بالإمكانات المتوفرة.

### الوصول إلى سن التقاعد وقواعد العمل الأخرى

يمكن تخيل أن الحسابات التي يقوم بها مسئول المعرفة ذات أهداف معينة. وهناك حاجة لعمل تقييم دوري لأدائها، حتى يمكن التأكد من صلاحية أدائها وفعاليتها؛ لذلك عندما يؤدي عنصر حسابي معين وظيفته يمكن إحالته للتقاعد والاستعانة بالعنصر الأكثر مواءمة للعصر ولتطلبات المشروع وأهدافه العامة؛ وللتأكد من أن القرار الخاص بالاستغناء عن ذلك العنصر صحيحاً، يمكن الاستعانة بالأسئلة التالية :

< هل المشروع مازال في حاجة إلى معطيات ذلك العنصر ؟

< هل يؤدي العنصر المهمة المطلوبة منه ؟

< هل التكلفة التي يحتاجها العنصر من جمع للبيانات وإرسال التقارير الخاصة به أكبر من عائدته الاستثماري ؟

< هل يؤثر غياب هذا العنصر على الحسابات ككل ؟

< هل يوجد عنصر آخر أكثر تطوراً وفعالية؛ ويمكن الاستعانة به ؟

وينطبق استخدام تلك الأسئلة عند التفكير في تغيير أي عضو من أعضاء فريق الحسابات.

### إلمامة سريعة

- < يحتاج مسئول المعرفة من أجل تطوير حساباته إلى أهداف واضحة وجمهور مستهدف يسترشد به .
- < يجب أن تكون الحسابات ذات مصداقية، ويمكن الاعتماد عليها .
- < يجب التركيز على البيانات اللازمة وطرق جمعها .
- < يمكن عرض الحسابات بطرق مختلفة مع الاستعانة بالسياق والأمثلة التي توضحها .
- < يجب متابعة أداء الحسابات .
- < يخضع مجال تطوير الحسابات للتجريب والخطأ، ولذلك يجب مراجعة أداء فريق العمل دورياً ومراجعة عناصر الحسابات بالمثل، حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستعانة بعناصر جديدة أكثر ملاءمة لتطور المشروع .



## مختارات من نماذج الحسابات



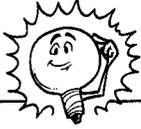
### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ تطوير موازنة الحسابات .
- ◀ تحديد العائد الاستثماري لأصول المعرفة .
- ◀ تقييم أداء مشروع إدارة المعرفة .
- ◀ استطلاع آراء الموظفين بخصوص إدارة المعرفة .

بالرغم من صعوبة عملية تجهيز الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة، فإن الاسترشاد بالنماذج السابقة يسهل تلك العملية إلى حد كبير. ويعادل صعوبة الحسابات صعوبة تقييم الأداء الكلي لمشروع إدارة المعرفة. وقد ذكرنا من قبل أن أفضل طرق التقييم هي التي تعتمد على ربط أداء المشروع بالمؤسسة ككل؛ ومن ثم يسهل تقييم الأداء من خلال عمل المؤسسة. في ذلك الفصل سوف نستعرض معاً أفضل طريقتين لتقييم الأداء حيث إنهما الأكثر شيوعاً واستخداماً. كما أن هناك طرقاً محددة لتقييم أداء إدارة المعرفة من الناحية المادية. وفي هذا الفصل نتعرض لمنهج معين لحساب العائد الاستثماري من إدارة المعرفة والنماذج الكاملة لها. وأخيراً نتناول استخدام طريقة استطلاع آراء الموظفين في أداء إدارة المعرفة كونها من الطرق التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات في التقييم.

### تطوير موازنة الحسابات

- تعمل موازنة الحسابات على أربعة محاور: 1- المحور المالي، 2- العملاء، 3- الأداء الداخلي للعمل، 4- التعلم والنمو، ومن فوائد ذلك المدخل إلى الموازنة ما يلي:



### هل تعلم؟

موازنة الحسابات Balanced Scorecard تمثل أحد المداخل لربط مهمة المؤسسة واستراتيجيتها بالحسابات الخاصة بها. كما أنها لا تعتمد على النتائج المالية فحسب، بل على العملاء والأداء الداخلي للعمل والتعلم والنمو.

- < أن ثلاثة من تلك المحاور ليست مالية؛ ويعد ذلك من العوامل التي تضمن النجاح بأقل خسائر ممكنة.
- < تلك المحاور يعدها الخبراء من الأصول غير الملموسة التي ذكرناها من قبل.
- < أنها تركز على العوامل الدافعة والمعرقلة على حد سواء.
- < إذا استخدمت بحنكة يمكن من خلالها الوصول إلى التغذية المرتدة بشأن الأداء الاستراتيجي لإدارة المعرفة.

- < تساعد على التوافق مع استراتيجية العمل وأهدافه؛ خاصة عند تطبيقها على جميع المستويات بالمؤسسة.
- < تساعد على الوصول إلى المعلومات التي تؤدي إلى الفهم الفعال. كما أن الموازنة الناجحة تكون عظيمة التأثير إذا تم استخدامها لإحداث التغيير المؤسسي.
- والمحاور التي تعتمد عليها موازنة الحسابات هي بالتفصيل:
- < المحور المالي: على الرغم من أن هناك محاور أخرى مهمة، إلا أن المحور المالي له أهمية خاصة لأنه يركز على الربحية التي تنتج عن تشغيل الدخل وعائد رأس المال المستخدم وإضافة القيمة الاقتصادية.
- < العملاء: الهدف من ذلك المحور هو تحديد العملاء المرغوبين لاستراتيجية العمل؛ ويساعد هذا المحور على تحديد الأسعار والجودة والتوقيت.



### نصائح عملية

- يمكن لأية مؤسسة تحويل المحاور الأربعة إلى الأسئلة التالية:
- < كيف ننظر إلى موازنتنا الخاصة؟
- < كيف ينظر إلينا عملاؤنا؟
- < ما الذي ينبغي أن نتفوق فيه؟
- < هل يمكننا الاستمرار في خلق القيمة وتطويرها؟

- « الأداء الداخلي للعمل : يبحث هذا المحور فيما يجب أن تقوم به المؤسسة لتضمن نجاحها. كما يؤثر ذلك المحور على المحورين السابقين؛ ولذلك يتم العمل على ذلك المحور بعد إنجاز المحورين السابقين له؛ وخاصة ما يتعلق بالعملاء والأهداف المالية. ويتضمن ذلك المحور ما يعرف بعملية التجديد التي تعد المقياس الأساسي للأداء المالي .
- « التعلم والنمو : ويأتي ذلك المحور في المؤخرة لأن القدرة على إنجاز المحاور السابقة تعتمد على قدرة المؤسسة على التعلم والنمو. كما تعتمد المؤسسة في بنيتها الأساسية على قدرات الموظفين وقدرات الأنظمة وتخطيط المؤسسة.

### تحديد العائد الاستثماري لأصول المعرفة

في تلك المرحلة، لا بد من تقييم العائد الاستثماري لإدارة المعرفة؛ وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى موارد استثمارية كبيرة، بسبب استخدامها لتكنولوجيات المعلومات والموارد التي تستهلكها للتغلب على الثقافة المؤسسية المطلوب تغييرها، وما إلى ذلك من التحديات الأخرى التي تواجهها إدارة المعرفة. كل ذلك يجعل الصورة العامة للعائد الاستثماري من إدارة المعرفة غير واضحة؛ بل ومشجعة على استمرار معارضي المشروع في مقاومته معتمدين على عدم وضوح العائد الاستثماري منه.

ولذلك صدر كتاب بعنوان "أصول المعرفة: دليل عملي لإدارة المالية والتقييم" للكاتبين مارك كلير Mark Clare وآرثر ديتور Arthur Detore. يوضح ذلك الكتاب منهجية حساب العائد الاستثماري من أحد أهم الأصول غير الملموسة وهو المعرفة، وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات التي وردت بالكتاب بهذا الشأن.

- « إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة المعرفية التي تعمل على نشر المعرفة بالمؤسسة لصالح الموظفين والعملاء والمساهمين.
- « المعرفة: تمثل نظاماً ذا محتوى وهيكل ومنطق، بمعنى أوضح هي المحتوى المنظم الذي يؤدي إلى أداء مهمة معينة.
- « أصل المعرفة: يمثل أية جزئية معرفة تستخدمها المؤسسة، وهو مختلف عن الأصول الملموسة؛ ولكنه وثيق الصلة بها؛ ويكرس مثل هذا الأصل للوصول إلى فهم المعرفة ونشرها وحمايتها بالمؤسسة.
- « تقييم إدارة المعرفة: هي العملية المستخدمة لتحديد القيمة التي تتولد عن إدارة المعرفة واستراتيجية تنفيذها من خلال المشروع.

وتنقسم عملية تقييم إدارة المعرفة إلى ست خطوات:



### هل تعلم؟

- أصول المعرفة Knowledge Asset هي نوع من المعرفة التي تملكها المؤسسة، وتتكون من ثلاثة أجزاء:
- 1- المحتوى المعرفي: وهو عبارة عن بيانات أو معلومات توضح ماهية تلك المعرفة.
  - 2- هيكل المعرفة: وهو طريقة تنظيم تلك المعرفة.
  - 3- منطقية المعرفة: وهي العملية التي يتم من خلالها استخدام المعرفة لاتخاذ قرار أو حل مشكلة.



### هل تعلم؟

شجرة قيمة المعرفة Knowledge Value Tree هي النموذج الذي يربط بين بعض المؤثرات العملية لاستراتيجية إدارة المعرفة وخلق القيمة الاقتصادية لها.

- 1- تحديد الفرص - عن طريق الإجابة على ثلاثة أسئلة:

- (أ) مدى معرفة مسئول المعرفة بمجريات الأمور بالمؤسسة؟ مما يميزه عن باقي العاملين؟
- (ب) كيف يمكنه خلق القيمة من خلال ما يعرفه؟
- (ج) كيف يمكنه الحصول على المعلومات التي تضمن النجاح المستقبلي أسرع من منافسيه في السوق؟

- 2- التركيز على المشروع: الهدف من تلك الخطوة هو التعرف على أجزاء المؤسسة الأكثر تأثراً بالمشروع. كما تساعد تلك الخطوة على التعرف على الحدود العملية للمشروع.
- 3- تطوير نموذج عملي: تحتوي تلك الخطوة على النموذج العملي الذي يوضح كيفية عمل إدارة المعرفة في المؤسسة، والهدف من تلك الخطوة هو توضيح الصلة بين أصول المعرفة والقيمة الاقتصادية لها.
- 4- اكتشاف دوافع القيمة: تركز تلك الخطوة على اكتشاف دوافع القيمة في الخطوة السابقة؛ وذلك لبناء نماذج عملية لإدارة المعرفة. تحتوي تلك الخطوة على ما يعرف بمصطلح "شجرة قيمة المعرفة" للمشروع. وعن طريق تلك الشجرة، يمكن الربط بين التأثير العملي للمعرفة والقيمة الاقتصادية لها.
- 5- تطوير إطار التقييم: الهدف من تلك الخطوة هو فهم القيمة التي يتم خلقها أو تدميرها من خلال العمليات التي تنفذ بالمشروع، وتوفر تلك الخطوة المبادئ الأساسية التي يتم من خلالها تقييم تأثير المشروع على المؤسسة.
- 6- اختبار خطوات التنفيذ وتنقيحها: الهدف من تلك الخطوة هو تطوير خطوات تنفيذ المشروع، من خلال تطوير خيارات التنفيذ والتعرف على المخاطر الرئيسة التي تواجه التنفيذ، وكيفية تعظيم القيمة النهائية لمشروع، وتتضمن تلك الخطوة تقديم المشروع بالصورة الرسمية.



### نصائح عملية

يلاحظ في المؤسسات التي تنفذ مشروع إدارة المعرفة أن تأثير إدارة المعرفة يختلف في أجزاء المؤسسة، بمعنى أن بعض الأقسام يرسخ فيها مفهوم إدارة المعرفة عن الأقسام الأخرى؛ ويعد ذلك أمراً طبيعياً، ولكن لا يجب إغفال أن الهدف الرئيس من المشروع هو نشر المفهوم بالمؤسسة بجميع أقسامها.

من المستحسن تطبيق ذلك المنهج حتى وإن تم استخدام نظام الحسابات الموجود بالمؤسسة بالفعل. لأن ذلك المنهج يساعد على توضيح القيمة الاستثمارية الفعلية لمشروع إدارة المعرفة، كما يساعد على توفير الطريقة المثلى لإدارة استراتيجية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

### تقييم أداء مشروع إدارة المعرفة

تقيس معظم المؤسسات بما في ذلك شركة سيمنتز وهيوليت باكارد للاستشارات درجة تطور مشروع إدارة المعرفة ونموه بها. وذلك لأن تقييم أداء المشروع يساعد على تكوين إطار عام لعمله خلال مراحل المختلفة من

أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة منه. كما يساعد مثل هذا التقييم المؤسسة على مواءمة مواردها وطاقتها مع التنفيذ المتدرج للمشروع طبقاً لتقارير تقييمه في جميع مراحلها. وطبقاً للنموذج الذي طوره المركز الأمريكي للإنتاج والجودة، توجد مراحل متعددة للتنفيذ كالآتي :

- 1- البدء .
- 2- الاكتشاف والتجربة .
- 3- مبادرات إدارة المعرفة .
- 4- التوسع والدعم .
- 5- تأسيس إدارة المعرفة وتعميمها .



### خلفية مرجعية

قدمت شركة مالكوم بولدريدج نموذجاً لتقييم أداء إدارة المعرفة يعتمد على ثلاثة عوامل، وهي: المدخل والنتائج والتنفيذ، وقد شرحت الشركة تلك العوامل كما يلي:

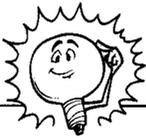
- ◀ المدخل : يبحث في الطرق المستخدمة للوصول إلى النتائج، ويعتمد على مواءمة تلك الطرق لاستراتيجية المؤسسة .
- ◀ النتائج : تركز على العائد من المشروع بما في ذلك الأداء الحالي للمشروع والمتوقع منه، من حيث التوسع في الأداء .
- ◀ التنفيذ : ويركز على مدى تطبيق المدخل وطرق التنفيذ في أنحاء المؤسسة .

وهناك حسابات خاصة بكل مرحلة، ولكن كما ذكر تقرير المركز؛ فإن المراحل الأولى من المشروع لا تتطلب التعمق في موضوع الحسابات مثل: المراحل المتقدمة منه التي لا بد أن تظهر فيها القيمة الاستثمارية لإدارة المعرفة.

أما شركة هيوليت باكارد؛ فقد طبقت نظام التقييم الذي ابتكرته جامعة "كارنيجل ميلون" عام 1995، هذا النظام يحتوي على خمس مراحل أيضاً، وهي كما جاءت في الجدول المختصر التالي:

المستوى	الصفات المميزة
الخامس	التطوير المستمر لمعرفة المؤسسة وسياساتها وممارساتها وأنشطتها العملية.
الرابع	تطوير أساليب لتقييم جودة أداء إدارة المعرفة وحساباتها الخاصة؛ وتقوم المؤسسة بتعديل أنشطتها بما يتواءم مع دعم أداء فريق عمل إدارة المعرفة ودفعه للأمام.
الثالث	يتم توثيق متطلبات المعرفة وتوحيدها ودمجها بالنظام المؤسسي الداخلي مع التغلب على أية نواقص بالعملية ككل.
الثاني	تكرار محاولة خلق المعرفة ونشرها ومشاركتها من أجل دمجها مع أعمال المؤسسة وخططها للتطور.
الأول	التخصص هو الطريق إلى الحصول على المعرفة وإعادة استخدامها.

كما قامت الشركة في عام 2000 باستطلاع رأي الموظفين من أجل الوصول إلى موقف هؤلاء الموظفين من ذلك النموذج. وقد تضمن ذلك الاستطلاع كذلك آراء الموظفين في الإدارة والتكنولوجيا والثقافة المؤسسية، وذلك لأن الهدف من ذلك الاستطلاع هو الوصول إلى قاعدة عامة للتقييم وإمداد كل من فرق العمل المركزية والفرعية بالمعلومات التي يحتاجونها في التخطيط. كما قررت الشركة إجراء هذا الاستطلاع سنوياً.

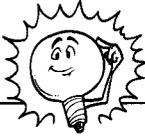


### هل تعلم؟

الموقف Attitude هو الميل إلى التصرف بطريقة معينة إيجاباً أو سلباً تجاه شيء ما، عند إجراء استطلاع حول الموقف يجب أن يجرى بواسطة الخبراء المتخصصين للوصول إلى النتيجة الحقيقية الصحيحة للاستطلاع.

## استطلاع آراء الموظفين بخصوص إدارة المعرفة

يعتقد البعض أن استطلاع آراء الموظفين مهدر للوقت، ولكن ذلك غير صحيح؛ لأن أقل ما يفعله مثل ذلك الاستطلاع هو إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم فيما يخص العمل بما يؤثر إيجابياً على أنفسهم؛ وبالتالي على العمل، إضافة إلى أن مثل ذلك الاستطلاع



### هل تعلم؟

استطلاع الرأي Opinion Survey يركز على إجابات معينة لأسئلة بعينها، كل في موضعه، مثلاً: يمكن السؤال عن علاقة الموظف برئيسه في العمل؛ ويمكن لأسئلة ذلك الاستطلاع أن تكون غير مرتبة على بعضها، أو أن لا تتحدث عن موضوع واحد فقط .

يحدث تأثيراً كبيراً على العديد من المؤسسات التي تعتنى بالفعل بطرق إجرائه .

تنقسم استطلاعات الرأي إلى نوعين أحدهما: يبحث في مواقف الموظفين التي توضح شعورهم تجاه شيء معين سواء أكان ذلك الشعور إيجابياً أم سلبياً؛ وهناك العديد من الأسئلة التي يمكن إدراجها في استطلاع المواقف تجاه الأشياء .

أما النوع الثاني من الاستطلاعات: فهو استطلاع الرأي وهو على عكس استطلاع الموقف يبحث في الإجابات

عن أسئلة معينة؛ كل في موضعه دون الحاجة إلى أن تكون متصلة ببعضها أو تتحدث عن موضوع واحد بعينه .

يمكن لمدير المعرفة استخدام أي من النوعين حسب أهدافه، ولكن عليه بالاستعانة بالخبراء للمساعدة في وضع أسئلة الاستطلاع وقواعده للوصول إلى النتيجة المرجوة .

وتقوم بعض المؤسسات باستطلاع آراء العاملين بها بشأن إدارة المعرفة . وقد تستخدم استطلاع الموقف أو استطلاع الرأي للوصول إلى هدفها . وهنا يتضح أن إدراج الأسئلة الخاصة بإدارة المعرفة يعطي انطباعاً بأهميتها بالنسبة للمؤسسة؛ مما يزيد من ثقلها بداخلها بالنسبة للموظفين .

ويجب الانتباه دائماً إلى أننا نقيس الآراء والمواقف تجاه إدارة المعرفة، وهي مفهوم جديد . فلا يجوز أن نساء إذا كانت نتيجة تلك الاستطلاعات مخالفةً للحقائق، بل يجب أن يلفت ذلك الانتباه إلى

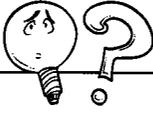


### خلفية مرجعية

يلجأ القائمون على إجراء استطلاع الموقف إلى الطريقة المعروفة بهم «ليكيرت» التي ابتدعت عام 1932 ، تعتمد تلك الطريقة على خمسة أنواع مختلفة من الإجابات وتتمثل في:

- 1- أوافق بشدة .
- 2- أوافق .
- 3- لا أستطيع التقرير .
- 4- أعترض .
- 5- أعترض بشدة .

ولكي يكون الاستطلاع معتدلاً يجب أن يحتوي على الأقل على خمسة خيارات، توجد بالفعل استطلاعات حول قياس رضا العميل تحتوي على أحد عشر خياراً؛ ولكنني شخصياً أفضل أن يكون العدد أقل من ذلك .



### نصائح عملية

هناك ميزة مهمة لاستخدام استطلاعات الموظفين، وهي أنها تساعد على تطوير الحسابات لأنها تظهر خبايا البنية التحتية للمؤسسة التي تضم كلاً من دعم التطوير وجمع البيانات وتحليل عمليات إرسال التقارير. بينما أحد عيوب تلك الاستطلاعات أنك لا تستطيع إدراج عدد كبير من الأسئلة التي تحتاجها للوصول إلى كل المعلومات الخاصة بتلك البنية.

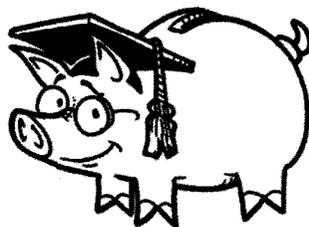
وجود مشكلة معينة في مكان معين يجب التغلب عليها.

تساعد استطلاعات المواقف أو الآراء على استخدام المعلومات الناتجة عنها في اتخاذ الإجراءات اللازمة للتطوير - مثلاً: تطوير استراتيجية غزارة المعرفة أو استراتيجية الاتصالات أو تطوير المشروع ككل.

### إلمامة سريعة

- < تعمل موازنة الحسابات على الربط بين عمل المؤسسة والحسابات الخاصة بإدارة المعرفة.
- < تبني معظم المؤسسات نماذج تقييم الأداء الخاصة بها على مشاريع إدارة المعرفة.
- < تستخدم معظم المؤسسات استطلاع آراء الموظفين ومواقفهم لتقييم بعض جوانب إدارة المعرفة مثل: المعوقات التي تقف حائلاً دون تنفيذها كالثقافة المؤسسية.
- < تكشف الاستطلاعات عن توقعات الموظفين، وليس بالضرورة عن الواقع.

## قياس رأس المال الفكري



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ كيفية قياس رأس المال الفكري .
- ◀ مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها .
- ◀ « سكانديا نافيجيتور » نظام مراقبة الأصول غير الملموسة .
- ◀ فهرسة محتويات رأس المال الفكري .
- ◀ تغيير النماذج الفكرية .

تقدر إدارة المعرفة قيمة المعرفة بشكل كبير، ومن ثم فإنها تستخدم ما يعرف برأس المال الفكري في محاولة لإظهار تلك القيمة، وفي ذلك الفصل؛ نحاول شرح مفهوم رأس المال الفكري. إنه المعرفة ذات القيمة التي يشترك في معرفتها عدد من الموظفين، وهو كذلك الخبرة الفردية للموظفين. يمكن التعرف على مفهوم رأس المال الفكري على أنه يمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، مثلاً: القيمة السوقية لشركة مثل: "مايكرو سوفت" أكبر بكثير من قيمتها الدفترية.

مثال آخر على الفارق بين القيم السوقية والدفترية، المبلغ الذي اشترت به شركة "IBM" شركة "لوتس" حيث إنها دفعت ثلاثة بلايين ونصف البليون دولار، بينما القيمة الدفترية لشركة لوتس لا تتعدى الخمسمائة مليون فقط، كل ذلك يعث على إعادة التفكير فيما يعرف بالأصول غير الملموسة للشركات التي سبق وأشرنا إليها في الفصول السابقة.

ويمكن حساب الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية بيسر وسهولة، كما أنه من السهل أيضاً نشر ذلك الفارق لأنه يعطي صورةً أفضل لوضع أي مؤسسة في السوق. في هذا الفصل نقدم

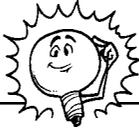
مداخل مختلفة لدراسة قياس رأس المال الفكري ونقاط الضعف التي يمكن أن تواجه تلك المداخل. وهنا يجب التأكيد على أهمية رأس المال النقدي، بل إنه لا يقل قيمة عن رأس المال الفكري؛ لأن أي مؤسسة في حاجة إلى كل من رأسي المال لتأكيد مكائنها.

## كيفية قياس رأس المال الفكري

ظهرت في التسعينيات العديد من النظم لحساب الأصول غير الملموسة للمؤسسات، والآن وقد زاد الاهتمام بذلك الموضوع؛ بدأ الخبراء في المشاركة بأفكارهم في هذا المجال. وقد طور "كارل إيريك سفيبي" نموذجاً لطرق الحساب غاية في الأهمية، وهي منشورة على موقع سفيبي على الشبكة الدولية تحت عنوان "حساب نماذج الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري". يتضمن ذلك النموذج جدولاً يضم مداخل متعددة، وطريقةً للتصنيف، وقائمةً بمميزات تلك المداخل وعيوبها.

أما المداخل التي يقترحها سفيبي؛ فهي كالآتي :

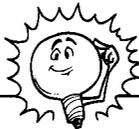
◀ المدخل المباشر لحساب رأس المال الفكري: ويعتمد على تفصيل محتويات الأصول غير الملموسة لحساب قيمتها على حدة أو متجمعة.



### هل تعلم؟

المدخل المباشر لحساب رأس المال يعمل على تقدير قيمة الأصول غير الملموسة، وللوصول إلى ذلك يجب تحديد المكونات الفردية لتلك الأصول؛ ومن ثم تقييمها.

◀ مدخل رأسمالية السوق: ويعتمد على حساب الفارق بين قيمة رأس مال المؤسسة بالسوق وقيمة الأسهم التي تملكها؛ ولذلك يعد مدخل القيم السوقية والدفترية -لأي مؤسسة - وجه آخر لذلك المدخل. وهناك طريقة أخرى معروفة ب "توين كيو" (Tobin q) التي تحسب نسبة قيمة المؤسسة في سوق الأوراق المالية مقسومة على قيمة تكاليف الأسهم التي تملكها.

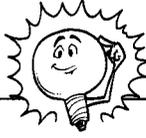


### هل تعلم؟

مدخل رأسمالية السوق يعتمد على حساب الفارق بين قيمة رأس مال المؤسسة بالسوق، وقيمة الأسهم التي تملكها؛ ولذلك يعتمد هذا الأسلوب على قيمة المؤسسة في السوق التي قد تتعرض إلى تقلبات كثيرة.

◀ مدخل الرجوع إلى الأصول: وفيه يتم قسمة متوسط دخل المؤسسة قبل تحصيل الضرائب في مدة معينة على متوسط قيمة الأصول الملموسة. ثم يتم مقارنة الناتج مع متوسط النشاط الصناعي للمؤسسة ككل؛ ويضرب الفارق بينها في متوسط قيمة الأصول الملموسة للمؤسسة لحساب متوسط الدخل السنوي الناتج عن الأصول غير الملموسة.

◀ مدخل العرض: يتم فيه تحديد المكونات المختلفة

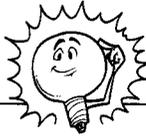


### هل تعلم؟

مدخل الرجوع إلى الأصول، يركز على الدخل المتوسط من الأصول غير الملموسة، ويمكن حساب ذلك الدخل عن طريق قسمة متوسط دخل المؤسسة قبل تحصيل الضرائب في مدة معينة على متوسط قيمة الأصول الملموسة. ثم يتم مقارنة الناتج مع متوسط النشاط الصناعي للمؤسسة ككل، ويضرب الفارق بينها في متوسط قيمة الأصول الملموسة للمؤسسة لحساب متوسط الدخل السنوي الناتج عن الأصول غير الملموسة.

للأصول غير الملموسة، ثم يتم تصنيفها في قوائم لعرضها بالصور والأشكال والأرقام. وقد سبق وأشرنا إلى تلك الطريقة في الفصل السابق مباشرة.

ويعد المدخل الأخير من أكثر المداخل وضوحاً، كما أنه يوفر المعلومات في سياق معين، مما يؤدي إلى فهم فعال للأمور، ولكن هناك عيب في ذلك لأن المعلومات ذات السياق قد لا يستوعبها من ليس على دراية بذلك السياق الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ ولذلك يجب مواءمة السياق ليتناسب مع طبيعة معرفة المؤسسة. وهناك عيب آخر متمثل في كمية البيانات التي تنتج عن هذا المدخل والتحليل الذي تتطلبه تلك البيانات الذي قد يعوق حركة العملية ككل، ولكن وبالرغم من كل ذلك؛ فإن تلك الطريقة تعد من أفضل المداخل إلى حساب رأس المال الفكري.

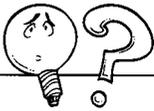


### هل تعلم؟

مدخل العرض يعنى بتحديد محتويات الأصول غير الملموسة، ثم عرضها بالصور والأرقام (الجغرافيك).

### مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها

تلك هي الطريقة التي طورها كارل إيريك سفيبي في التسعينيات من القرن العشرين من أجل حساب الأصول الفكرية بالمؤسسة. وتحتوي تلك الطريقة على ثلاثة تصنيفات تتمثل في: الأداء البشري، الهيكل الخارجي الهيكل الداخلي.



### نصائح عملية

يعد كل من مدخل الرجوع إلى الأصول ومدخل رأسمالية السوق أحادي البعد؛ لأنهما يركزان فقط على الأمور المالية، ولذلك فإنهما عديما الفائدة بالنسبة للقطاعات الخدمية التي لا تحقق الربحية من الأعمال العامة.

« الأداء البشري: حيث يرى سفيبي أن العنصر البشري هو مولد الربح الحقيقي بأية مؤسسة، ولذلك تبحث تلك التصنيفة في المقدرة البشرية على التصرف في مواقف معينة لتحقيق القيمة المطلوبة، تلك المقدرة تضم كلاً من القيم الذاتية والخبرة والمهارات الاجتماعية والخلفية الثقافية والتعليمية. كما أن العنصر البشري بالمؤسسة هو الذي يبني كلاً من الهيكلين الخارجي والداخلي،



### نصائح عملية

لا يوفر العملاء للمؤسسة الدخل المالي فحسب، بل يوفرون كذلك الدخل غير الملموس من تعلم وتدريب للعاملين وتحسين الصورة الخارجية للمؤسسة.

ولكن يجب الانتباه إلى أن الأداء البشري بكل مقوماته لا تملكه المؤسسة بشكل ملموس .

◀ الهيكل الخارجي: يشير ذلك إلى صورة المؤسسة ووضعها خارج حدودها؛ أي صورتها في عيون الآخرين؛ ويضم ذلك الهيكل كذلك العلامة التجارية واسم المنتج وما شابه، كما يضم أيضاً العلاقات مع العملاء والممولين والشركاء .

◀ الهيكل الداخلي: ويضم كلاً من قواعد البيانات والعمليات والنماذج والوثائق التي تملكها المؤسسة، كما تعد الملكية الفكرية التي تضم براءات الاختراع وأسرار المهنة من مكونات الهيكل الداخلي أيضاً .



### خلفية مرجعية

- قام كارل إريك سفيبي في كتابه " الثروة المؤسسية الجديدة" بتصنيف العاملين بالمؤسسة إلى أربعة أنواع :
- ◀ المحترفون: وهم الخبراء والمتخصصون، ويمثلون المصدر الرئيس للدخل بالمؤسسة .
  - ◀ المديرين: ويتم تعيينهم ليقودوا المؤسسة للوصول إلى أهداف معينة باستخدام موارد محددة .
  - ◀ مجموعة المساعدين : وهم مسئولون عن تزويد المحترفين والمديرين بما يحتاجونه للقيام بأعمالهم .
  - ◀ القادة: مهمتهم تطوير الرؤية وإقناع الآخرين بتنفيذها .

وبناء على ما تقدم، يمكن استنتاج أن الاستثمارات التي تبذلها المؤسسة لبناء شبكات ومجتمعات وهيكل داخلي تصب في بوتقة الأداء الفردي للعاملين؛ لأن الفرد يملك قدرة شخصية، مثلاً: إذا قامت المؤسسة بتوفير التوثيق والتدريب الكافيين لوظيفة منسق مجتمع الممارسة؛ فإنها بذلك تضيف إلى الهيكل الداخلي الخاص بها، كما أنها ترفع من كفاءة الأداء الشخصي لهؤلاء الذين تم تدريبهم، لكي يصبحوا منسقي مجتمعات الممارسة؛ ولذلك يمكن تقسيم التصنيفات الثلاثة السابقة إلى ثلاثة أبعاد أخرى وهي :

- ◀ النمو والتجديد : كيف تنمو الأصول وتتجدد ؟
- ◀ الكفاءة والتوظيف : كيف توظف تلك الأصول لخدمة أهداف المؤسسة ؟
- ◀ الثبات : ما مدى ثبات تلك الأصول ؟ وهل هناك احتمال لفقدائها ؟

أمثلة على مؤشرات مراقبة وضبط الأصول غير الملموسة :

الهيكل الداخلي	الهيكل الخارجي	الأداء البشري	
الاستثمارات	نمو حصة السوق	عدد سنوات التعليم	النمو والتجديد
نسبة المساعدين	الربح/العميل	القيمة/الموظف	الكفاءة
إعادة تنظيم المساعدين	تكرار الطلبات	إعادة تنظيم على المستوى العملي	الثبات

وهناك شركة استشارات كبرى طورت نظاماً لمراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها، وهي شركة "كليمي"؛ حيث قامت في عام 1999 بعمل نظام لمراقبة الأصول الملموسة وغير الملموسة يعتمد على أبعاد النمو والتجديد والكفاءة والثبات، كما يتم حساب الأصول غير الملموسة بالنسبة لكل من الهيكل الداخلي والخارجي والأداء الشخصي.

والجديد في هذا النظام، هو استخدامه للألوان للدلالة على حالة كل مؤشر للمراقبة، مثلاً: الأخضر يعني أن المؤشر مساوٍ أو أكبر من الخطة الاستراتيجية المستهدفة، أو الأحمر للدلالة على أن المؤشر يعادل 80% من الخطة، أما الأصفر فيعني القيمة المتوسطة بين هذا وذاك، وفيما يلي نموذج على مؤشر كليمي لمراقبة الأصول غير الملموسة:

الهيكل الداخلي	الهيكل الخارجي	العميل	
معدل الخبرة الحرفية	الدخل الناتج عن المنتجات الجديدة	العملاء الذين يحسنون الصورة الخارجية للمؤسسة	النمو والتجديد
القيمة / الخبير	حجم العمالة الإدارية	الدخل الناتج عن كل عميل	الكفاءة
إعادة تنظيم الخبرة	إعادة تنظيم العمالة الإدارية	دليل رضا العملاء	الثبات

### سكانديا نافيجيتور «نظام مراقبة الأصول غير الملموسة»

سكانديا نافيجيتور هو اسم نظام مراقبة الأصول غير الملموسة الذي ابتدعته شركة "Skandia AFS" وهو ينقسم إلى خمسة أجزاء :

« مالي: يحتوي على الأمور المالية التقليدية، ولكنه قد يحتاج إلى بعض إضافة بعض عناصر الحسابات الجديدة مثل: النسب التي تدل على الأداء والجودة.

« العميل: وهو معني بقياس الصلة بين العميل والمؤسسة .

< العمل : هذا الجزء يختص بالنظر في كيفية استخدام المؤسسة لأدوات التكنولوجيا المتوفرة لديها لخلق القيمة المطلوبة؛ والهدف من ذلك تجنب الأخطاء التقنية واختيار التكنولوجيا المناسبة لخلق القيمة.



### نصائح عملية

يحتوي مدخل سكانديا أيضاً على البعد الزمني لأن أجزاءه تشير إلى التسلسل الزمني المنطقي. فالحسابات المالية تشير إلى الماضي - العمل والموارد البشرية والعمل يشيرون إلى الحاضر- أما التجديد والتطوير فيتوقعان المستقبل.

< التجديد والتطوير: هذا الجزء معني بالنظر في كيفية إعداد المؤسسة لنفسها للمستقبل. وهناك ستة محاور رئيسة يمكن للمؤسسة العمل عليها في هذا المجال وهي: العملاء - السوق - المنتجات والخدمات -الشركاء الاستراتيجيون - البنية التحتية - الموظفون.

< الموارد البشرية : وهو الجزء الأهم والأصعب في الحساب والقياس، إذ كيف يمكن حساب إنتاجية موظفي المعرفة؟ كيف يمكن قياس مقدار معرفتهم؟ كيف يمكن قياس قيمهم والتزامهم؟

والآن دعونا نحلل تلك الأجزاء لنرى المزيد من مكوناتها :

< المالي : بعض تلك الحسابات عبارة عن أصول كاملة أو نسب الفائدة على الأصول أو صافي قيمة عائد الأصول.

< العمل : يضم ذلك الجزء أسهم السوق والعملاء المفقودين أو المجتذيين أو العملاء عن طريق تكنولوجيا المعلومات .

< العمل : ويضم الحسابات المحمولة التي يستخدمها الموظفون ومعدل قدرة العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات ونسبة المصروفات الإدارية إلى الدخل الكلي والجودة التي ترنو إليها المؤسسة في المنتجات.

< التجديد والتطوير: يحتوي ذلك الجزء على نسبة مصروفات البرامج التدريبية إلى عدد الموظفين وساعات التدريب ونسبة مصروفات التسويق إلى عدد العملاء، وإجمالي المصروفات على الأبحاث الأساسية، وتصميم المنتج، وبراءات الاختراع.

< الموارد البشرية ذلك الجزء معني بحساب نسبة السيدات اللاتي يتولين منصب المدير ومتوسط سن العاملين وإعادة التنظيم السنوي للموظفين الدائمين، ونسبة المديرين ذوي الدرجات المتقدمة.

## فهرسة محتويات رأس المال الفكري

تم تطوير مفهوم هذا الفهرس بعد دراسة عميقة ومطولة أجريت بواسطة برنامج البحث الذي مولته

هيئات حكومية في كل من الدول الإسكندنافية وأستراليا، وقد ركز هذا البرنامج على كل من مدخلي سكانديا نافيجيتور والموازنة المالية؛ جاءت نتيجة البحث معبرةً عن فشل الجيل الأول من مداخل حساب رأس المال الفكري، في استيفاء بعض المناطق الحرجة من الموضوع مثل :

< توضيح التأثير الاستراتيجي للتغيرات التي تحدث لرأس المال الفكري .

< تحديد التصنيفات الأكثر أهمية .

< توفير قاعدة للمقارنة بين مختلف المؤسسات والوحدات .

ومن ثم طور البرنامج أربعة تصنيفات أو مؤشرات عالية المستوى :

< مؤشر لرأس مال العلاقات .

< مؤشر رأس المال البشري .

< مؤشر البنية التحتية .

< مؤشر رأس المال الإبداعي .

ويختلف ذلك المدخل الخاص بالمؤشرات من حيث إنه يدمج المؤشرات الفردية في فهرس واحد جامع، ومن ثم يرتبط التغير في هذا الفهرس بالتغير الذي يطرأ على القيمة السوقية للمؤسسة، ومن ثم يمكن لذلك الفهرس أن يشير إلى الميول والتغيرات المختلفة، ولكنه لا يستطيع الإشارة إلى القيمة المالية لرأس المال الفكري .

يعد المؤشر من أبسط الأشياء التي يسهل فهمها، لأنه عادةً يحتوي على رقم واحد مقابل قيمة واحدة. فهو يشبه ما نراه في نشرات الأخبار من مؤشرات أسعار البيع للمستهلك، ولكن هذه البساطة لها تأثير سلبي آخر، وهو أنه كلما ازدادت المعلومات حول المؤشر؛ فقد بعضاً من وضوحه، كما أنه يستدعي إجراء المزيد من الاتصالات من أجل الوصول إلى الفهم الأعمق لها. وهناك حاجة دائمة للتأكد من أن المؤشر مازال يقدم معلوماتٍ ساريةً .

الكتاب الذي يحمل عنوان "رأس المال الفكري : الإبحار في عالم الأعمال" الذي ألفه جوهان روس Johan Roos وآخرون يحدد خطواتٍ معينةً لتطوير مؤشر خاص برأس المال الفكري :

1- تحديد الرؤية واستراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة .

2- تعريف عوامل النجاح الأساسية .

3- اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة لكل خطوة .

4- موازنة المؤشرات .

5- دمج المؤشرات .



### تحذير

عند تطوير المؤشر هناك طريقتان للموازنة، وهما إما بالاستعانة بالإحصاءات أو بالتقدير البشري (تقدير العاملين مثلاً). التقدير البشري عادةً يكون غير موضوعي. كما أن التقدير الإحصائي يطلب كذلك الاستعانة بالتقدير البشري؛ ومن ثم ينقصه بعض الموضوعية أيضاً.

6- تطوير مؤشر رأس المال الفكري .

7- استخدام ذلك المؤشر لتحديد اتجاهات الإدارة بشأن العوامل الرئيسة.

## تغيير النماذج الفكرية

في الحقيقة، يعد تغيير المفاهيم الخاصة بالحسابات غايةً في التعقيد لأن المسؤولين في أية مؤسسة يصبون اهتمامهم دائماً على حساب الأشياء المادية مثل: حساب الأرباح ربع السنوية أو أسعار العملة أو صافي الربح وما شابه من الأمور المعتادة، أما حساب الأشياء غير الملموسة؛ فهو الشيء الذي يعده الكثير غريباً، بل ولا حاجة له أساساً .

ولكن لا يمكن لأحد تجاهل الأسباب الحقيقية وراء النجاح . فالكثير من العاملين مثلاً يتم ترقيتهم بناء على حسن الأداء . كما أن التخطيط المستقبلي لأية مؤسسة يعتمد على مثل تلك الأشياء غير الملموسة أو مادية .

إذاً يجب النظر إلى غير الملموسات من الأصول على أنها حقيقة، ويجب الاعتماد على الحسابات الخاصة بها من أجل التطوير الفعال لأية مؤسسة، مع الاحتفاظ بالطبع بمكانة الأصول الملموسة لأن لها أهميتها في مجال العمل المؤسسي، كل ما نود التأكيد عليه هو أن الأصول غير الملموسة مهمة جداً لأساليب العمل الحديثة؛ وأنها أصبحت من مقتضيات العصر الحديث لضمان النجاح والمنافسة القوية في ظل معطيات السوق الحالية .

وكما ذكرنا من قبل، فإن التغيير في المفاهيم قد ينتج عنه مقاومة تلك المفاهيم على اعتبار أنها مغايرة لما اعتاد عليه العاملون لفترات طويلة؛ ومن ثم يمكن التعامل مع تلك المقاومة كالاتي :

< العمل على تقدير مدى تقبل المؤسسة لتقبل مفهوم حساب الأصول غير الملموسة، مثلاً: تقوم بعض المؤسسات بحساب مؤشرات الأداء؛ ومن ثم يمكن الاستطراد من تلك النقطة إلى حساب الأصول غير الملموسة، لأن مثل ذلك المؤشر يمثل القاعدة التي يبنى عليها المفهوم الجديد .

< التواصل مع العاملين بشأن الأهداف المرجوة من تلك الحسابات .

< الاستعانة بالتأييد من الرؤساء .

< شرح النماذج الخاصة بالحسابات الجديدة بالطرق التي سبق ذكرها .

< تدريب العاملين على استخدام الحسابات الجديدة وإجرائها من خلال الجداول السابقة .



### نصائح عملية

عند محاولة التغيير، يجب التركيز على العاملين في جميع أنحاء المؤسسة لأن المقاومة لتقبل المفهوم الجديد، قد تنشأ في أقسام مختلفة داخل المركز الرئيس للمؤسسة أو في الأفرع الأخرى من المؤسسة على اختلاف مواقعها المحلية أو العالمية؛ ومن ثم يجب أولاً تحديد مصدر المقاومة ثم استهدافه لإحداث التغيير.

< تحديد النقاط القوية لدى المؤسسة ومصادر المقاومة للمفهوم الجديد.

هناك العديد من المؤسسات التي تطبق بالفعل عملية حساب الأصول غير الملموسة على مدى سنين طويلة، على مدير المعرفة التعرف على تلك المؤسسات للاستعانة بخبرتها في المجال. كما أن عليه الاهتمام بالتفاصيل الخاصة بالبيانات المطلوبة وإنشاء بنية تحتية خصيصاً لجمع تلك البيانات وتطويرها، لأن الإهمال بشأن أي خطوة مهما كانت صغيرة قد يفسد الأمر برمته.

### إلمامة سريعة

- < يعتمد حساب رأس المال الفكري على الأصول غير الملموسة بأية مؤسسة .
- < تقوم موازنة الحسابات بعمل مؤشرات لمجموعة من مكونات الأصول غير الملموسة .
- < يحتوي المؤشر على معلومات متنامية، ومن ثم فإن إنشاء المؤشر يتطلب القدرة الفعالة على تقدير المكونات وشرح النتائج، بل والقدرة على الحساب الدقيق لما يتم حسابه بالفعل .
- < يتضمن مدخل موازنة الحسابات كلاً من مفهوم مراقبة الأصول الفكرية الذي ابتدعه كارل إيريك سفيبي، ومدخل سكانديا نافيجيتور، ومؤشر رأس المال الفكري.
- < يتطلب تطبيق مفهوم حساب رأس المال الفكري، الفهم الحقيقي لثقافة المؤسسة ومدى تقبلها أو مقاومتها لهذا المفهوم واستخدام المنهجية العلمية لإحداث التغيير.

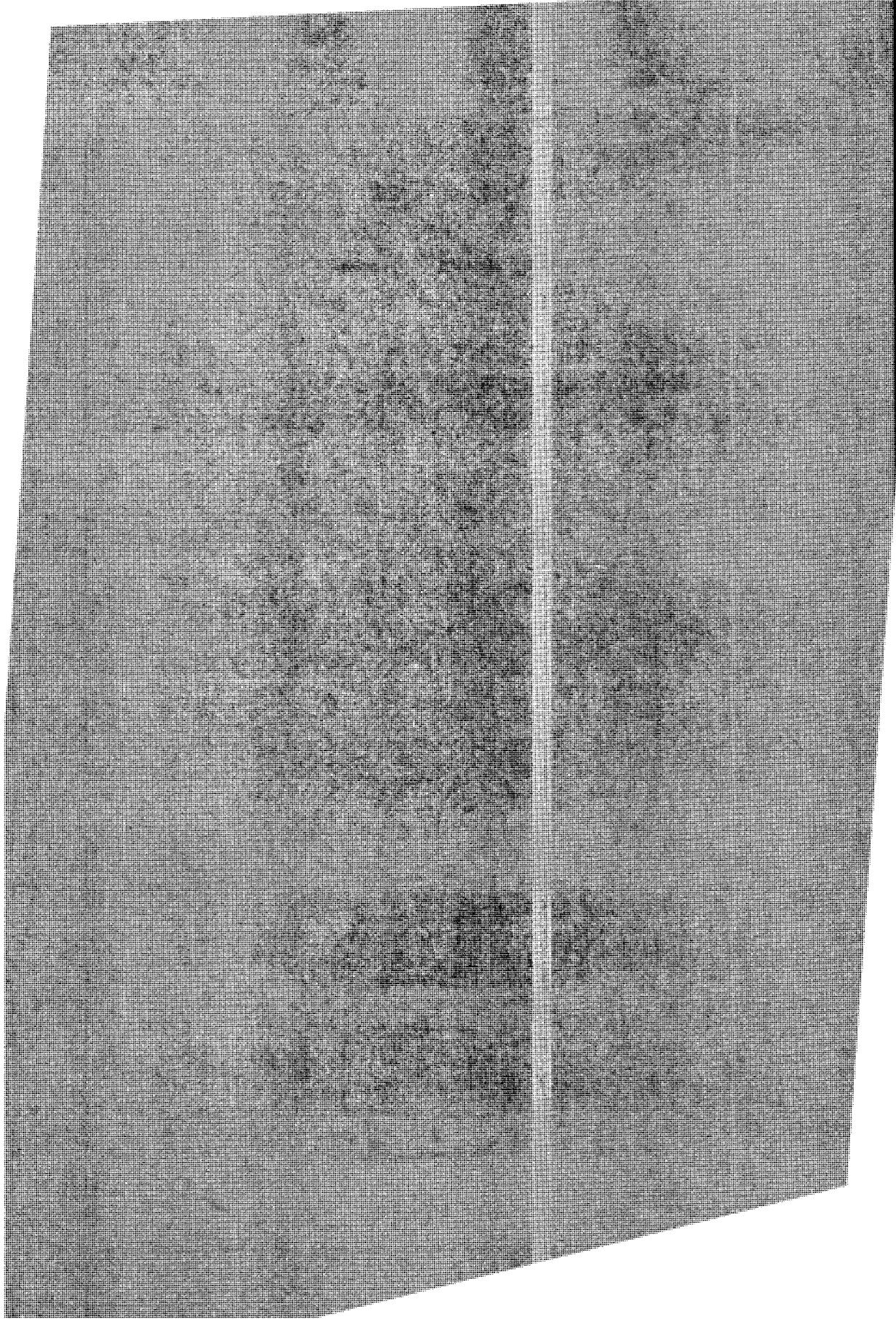


## الجزء السادس

### ضمان الاستمرارية

الآن وقد شرفنا على الانتهاء من شرح إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها في المؤسسة، يتبادر إلى الذهن سؤال غاية في الأهمية ... وهو : كيف يتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة؟؛ ولذلك نقوم في هذا الجزء الأخير بالإجابة عن هذا السؤال، من خلال توضيح الخطوات التالية لإتمام تنفيذ مشروع إدارة المعرفة بالمؤسسة، وكيفية تفادي بعض الأخطاء المتوقعة، ثم ننتقل إلى تطبيق نظم إدارة المعرفة على المستوى الفردي، كي يمكن لكل شخص الاستفادة منها في حياته العملية بشكل خاص .





## تجنب مواضع الخطأ أثناء التنفيذ



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ الحاجة إلى تنفيذ تكنولوجيا المعلومات .
- ◀ استيعاب الاختلافات الجوهرية.
- ◀ تجنب الجداول الزمنية غير الواقعية .
- ◀ بناء قاعدة عريضة لدعم إدارة المعرفة.

تناولنا في الفصول السابقة بعض عيوب تنفيذ إدارة المعرفة مثل: الفشل في ربط إدارة المعرفة باستراتيجية العمل أو تجاهل أهمية الإدارة الوسطى وغيره. ولكن مازال هناك المزيد من العيوب التي قد تطرأ كذلك أثناء التنفيذ، وهذا ما سوف نتحدث عنه في ذلك الفصل، حتى يمكن لمسئول المعرفة تطوير سيناريو جديد وأكثر ملاءمة للتنفيذ، يتجنب فيه أية عيوب وقع بها في البداية.

### الحاجة إلى تنفيذ تكنولوجيا المعلومات

يعتقد البعض أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات بهدف خدمة إدارة المعرفة يعني:

- ◀ إنشاء مدخل واحد يستخدمه الجميع .
- ◀ قاعدة البيانات تحتوي على جميع أنواع المعلومات وفي كل المجالات .
- ◀ استخدام أي نوع من الأجهزة والبرامج .

ولكن إذا استرجعنا معاً التعريف الخاص بمفهوم المعرفة، لوجدنا أن المعلومات ذات السياق التي تؤدي إلى الفهم الفعال الذي يؤدي بدوره إلى اتخاذ القرار السليم؛ ولذلك فإن ما يحتاجه مسئولو المعرفة هو ما يضع المعلومات التي يحصلون عليها في سياق فعال يؤدي بهم إلى النتيجة المرجوة؛ ولذلك يجب مراجعة الطريقة التي تستخدم بها تكنولوجيا المعلومات طبقاً للمعايير التالية:

- < كل عنصر من عناصر تكنولوجيا المعلومات، يجب أن يخدم أحد أهداف العمل، بمعنى مساعدة العاملين على أداء أعمالهم وحل مشكلات العمل ودعم الاستراتيجيات الحقيقية للمؤسسة.
- < الاستخدام الفعلي للعاملين لقواعد البيانات، ومن ثم يجب تصميم تلك القواعد بحيث تناسب المستخدمين لها وتفي باحتياجاتهم .
- < الاستعانة بطرق إدارة التغيير لمساعدة العاملين على تقبل تكنولوجيا المعلومات .

## استيعاب الاختلافات الجوهرية



### نصائح عملية

عند الإقدام على تنفيذ أي مشروع، يجب أولاً تحديد أهدافه جيداً ثم عمل حساب أية مشكلات قد تواجهه وتجنب إنقائه بالتفاصيل التي يمكن الاستغناء عنها، يجب أيضاً الاعتناء بالتدريب ومراقبة التغيير وإدارته.

تواجه إدارة المعرفة اختلافات كثيرة أثناء التنفيذ، مثلاً: فريق العمل المشارك في تنفيذ المشروع قد يتكون من موظفين ينتمون لأقسام أو حتى أفرع مختلفة بالمؤسسة. ثانياً: من الممكن أن تكون أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة غير متوافقة؛ ومن ثم لا يستطيع أعضاء فريق التنفيذ تبادل الرسائل الإلكترونية أو الملفات أو الوثائق، كل ذلك يجب أخذه في الاعتبار أثناء التنفيذ لتجنب آثاره السلبية على التنفيذ، مثلاً: يمكن التحدث

مع العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات بخصوص التغيير المستقبلي للأنظمة المستخدمة، بحيث تتوافق معاً في جميع أنحاء المؤسسة وفروعها.

أما الاختلاف الآخر الذي يجب استيعابه والتعامل معه؛ فهو اختلاف الثقافة. فقد اكتشفت شركة هيوليت باكارد الاستشارية في بحثها أن نسبة مشاركة المعرفة الضمنية في الولايات المتحدة ضعيفة بسبب اختلاف الثقافة بين العاملين بالمؤسسات؛ ومن ثم اقترحت الشركة الاستعانة بمجتمعات الممارسة للتغلب على تلك المشكلة، وليتعود العاملون من خلالها على المشاركة بالمعرفة الضمنية وتبادلها.

أما في اليابان، فقد كانت المشكلة في تبادل المعرفة الظاهرة على الرغم من مهارة اليابانيين في مشاركة المعرفة الضمنية؛ ولذلك قام اليابانيون بالاستعانة بتوثيق المعرفة الظاهرة وتبادلها للتغلب على المشكلة.

وهناك اختلاف من نوع آخر تعاني منه المؤسسات متعددة الأفرع والجنسيات، ألا وهو اختلاف اللغة. ولكن الكثير من المؤسسات تتغلب على ذلك، بإعلان اللغة الإنجليزية مثلاً لغة رسمية لها ولتعاملاتها سواء داخلياً أو مع العملاء والمساهمين أيضاً، وفي المراسلات وجميع المعاملات الخاصة بها.



### نصائح عملية

نجحت شركة شيفرون في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة بها لعدة أسباب، أهمها أنها قامت بتوحيد قياسات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها.

ولكن إعلان لغة معينة كلغة رسمية للمؤسسة، ليس بالأمر السهل لأن اكتساب اللغات وتعلمها أمر يختلف من شخص إلى آخر تبعاً لطبيعة تلك اللغة وللغة الشخص الأصلية. كما قد يؤثر ذلك على ترويج السلعة التي تنتجها المؤسسة بسبب استخدام اللغة المعلنة فقط. ولكن يمكن التغلب على ذلك من خلال إرفاق المنتجات بالكتيبات المدونة باللغة الرسمية والمترجمة إلى لغة الدولة التي يتداول فيها ذلك المنتج.



### خلفية مرجعية

قامت شركة هيوليت باكارد الاستشارية بتعيين خبير ثقافي لمساعدتها على تخطي مشكلة اختلاف الثقافة كمعوق لتنفيذ إدارة المعرفة. قام ذلك الخبير بدراسة أنواع الاختلاف الذي تعاني منه الشركة، فوجد أن نسبة تبادل المعرفة ونشرها بين العاملين ضعيفة نتيجة لذلك الاختلاف، ومن هنا بدأت الشركة محاولات التغلب على تلك العضلة.

أما اختلاف الثقافات الفرعية، فيعد من الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة أيضاً، وتنشأ تلك الثقافات الفرعية في الأقسام المختلفة للمؤسسة، مثلاً: تختلف ثقافة العاملين في قسم التكرير في شركات البترول عن ثقافة العاملين في أقسام التنقيب والاكتشاف وهكذا، أو الفرع الموجود بالقاهرة مثلاً له ثقافة مختلفة عن فرع الإسكندرية.

الخلاصة أنه يجب ملاحظة الاختلافات الموجودة بالمؤسسة التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ مشروع إدارة المعرفة وتحديدها؛ حتى يمكن التغلب عليها والاستفادة منها إلى أقصى الحدود؛ ولكن يجب توخي الحذر عند مواجهة تلك الاختلافات والتعامل معها بمرونة شديدة مع الحفاظ على الثبات على المبدأ العام. وأهم ما في الموضوع التأكد من الحفاظ على المواصفات القياسية لتكنولوجيا المعلومات؛ لأنها السبب الرئيس للنجاح والمحرك الحقيقي لإدارة المعرفة.



### تحذير

لا تعد الثقافات الفرعية شيئاً مكروهاً، بل على العكس لأن وجودها عادةً يؤدي إلى سير العمل بالمؤسسة بطريقة صحية، أي أن الثقافات المختلفة تساعد على وجود الحلول المناسبة لأية مشكلة، في أي وقت، وتحت أي ظرف.

## تجنب الجداول الزمنية غير الواقعية

يقع بعض المسؤولين عن تنفيذ إدارة المعرفة في خطأ عمل الجداول الزمنية غير الواقعية للتنفيذ، دون دراسة مسبقة لإمكان توافر تلك الجداول مع الإمكانيات المتاحة ومع درجة التغيير التي تتطلبها المؤسسة لتقبل فكرة تطبيق إدارة المعرفة. وقيل تنفيذ إدارة المعرفة، يحتاج العاملون للاستماع إلى شرح لذلك المفهوم الجديد وحضور المؤتمرات التي تتحدث عنه، بل وزيارة المؤسسات التي قامت

بالتنفيذ بالفعل للتعرف العملي على كل أبعاد ذلك المفهوم الجديد ومنافعه للعمل؛ ومن ثم يقوم هؤلاء برسم رؤية محددة لما تحتاجه مؤسستهم من حيث التنفيذ والنتائج المتوقعة؛ ولذلك فإن التسرع في بداية التنفيذ دون دراسة كافية ينتج عنه:

- < عدم وضوح الرؤية والأهداف.
- < عدم القدرة على الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات العامة للعمل.
- < اختيار مداخل التنفيذ غير الملائمة.
- < ضعف الدعم من القادة والعاملين.
- < التنفيذ الرديء للمداخل المختارة؛ ومن ثم العديد من العيوب والأخطاء.

< العرض الضعيف - إذا كان هناك عرض أصلاً - للأرباح والعائد الاستثماري لإدارة المعرفة.

وهنا يجب أن يسأل المسئول عن إدارة المعرفة السؤال التالي، أيهما أفضل التنفيذ السريع الضعيف أم التنفيذ المتقن؟ بالطبع الإجابة هي التنفيذ المتقن لأن السرعة والرداءة هي ما لا تتحملة إدارة المعرفة مطلقاً.

ولكن هناك نقيضاً آخر لعدم التسرع ألا وهو التباطؤ في العمل بحيث لا يدرك المرء هدفه على الإطلاق، بل وهناك بعض المؤسسات التي لا تقبل على الإطلاق أعباء التباطؤ والتأني المفرط في العمل؛ ولذلك من الأفضل وضع الهدف الأقرب إلى المثالية وتنفيذه من خلال جدول زمني مدروس ومناسب، على أية حال لا يمكن الوصول إلى درجة الكمال أبداً ولا يجب على المرء توقع النجاح التام منذ أول انطلاقة للعمل.

إذاً على المتباطئين وضع ما سبق نصب أعينهم، ومحاولة الموازنة بين التنفيذ المتقن والجدول الزمني



### نصائح عملية

يجب على "عامل التغيير" دراسة معوقات نجاح إدارة المعرفة في أية مؤسسة مثل: الجداول الزمنية المتسارعة وغير الواقعية التي تتسبب في عدم فهم العاملين والقادة لطبيعة إدارة المعرفة؛ ومن ثم عدم تقبلها.



### تحذير

يقع البعض في خطأ التسرع في التنفيذ قبل الإعداد الجيد، ومن ثم يجد هؤلاء أنفسهم في مأزق عندما يطالبهم الرؤساء بتسليم المشروع في الوقت الذي حددوه من قبل؛ ولذلك يجب مراعاة مواءمة التوقيت مع الإمكانيات ودراسة التنفيذ.



### نصائح عملية

يحكي السيد توم يانج Tom Young الذي كان يعمل من قبل في شركة بريتش بتروليام، وحالياً في الهيئة الدولية لتحويل المعرفة عن اليوم الذي كان عليه فيه أن يتحدث مع أحد الرؤساء في الشركة عن إدارة المعرفة، يقول يانج إن المسئول الذي استقبله في مكتبه أعرب عن تأييده الكامل له ولمن يعمل في المنصب لإدارة المعرفة؛ ولذلك يؤكد يانج على أن ما سمعه في ذلك اليوم، كان كافياً لإعطائه دفعة كبيرة لبداية التنفيذ.



### تحذير

يعد عدم تحديد الأهداف المختصة بالأعمال أحد العيوب الخطيرة في أي مشروع معرفة، وتلك الأهداف تقتضي الارتباط الوثيق بين إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال بالمؤسسة، مثلاً: يعد البنك الدولي هدفه الأساسي هو القضاء على الفقر في العالم، ومن ثم فإن برنامج إدارة المعرفة الخاص بالبنك الدولي يعمل على تنفيذ ذلك الهدف، إذاً الأهداف العملية لإدارة المعرفة تختلف عن أهدافها الأخرى التي يمكن أن نذكر منها " تغيير الثقافة المؤسسية " مثلاً .

المناسب الذي تسمح به المؤسسة التي يعملون بها، ويتم ذلك عن طريق تحديد الهدف ووضع توقيت نهائي لتحقيقه ومحاولة تخطي الصعاب التي تواجه تنفيذ الهدف في الوقت المحدد بقدر الإمكان .

### بناء قاعدة عريضة لدعم إدارة المعرفة

يرغب مسئول المعرفة بالطبع في المساندة من الرؤساء والقادة بالمؤسسة التي يعمل بها، وكلما كان عدد المؤيدين والمساندين أكبر وفي مراكز قيادية عليا؛ كان ذلك في مصلحة المشروع بكل تأكيد؛ لأن ذلك يوفر الموارد المالية العليا والتسهيلات المطلوبة خلال مراحل التنفيذ، ويقضي على الصعوبات التي تواجه مسئول المعرفة على مدار تنفيذ مشروعه. هذا ما أقرته الدراسات التي قام بها المركز الأمريكي للإنتاج والجودة في ذلك المجال .

يعد تأييد الرؤساء لتنفيذ مشروع إدارة المعرفة بمثابة نقطة البداية التي ينطلق منها مدير المعرفة نحو انتشار أوسع في أنحاء المؤسسة؛ بل يجب أن يعمل المدير للحصول على أكبر قدر من التأييد على مختلف المستويات، ومن أكثر من قيادة واحدة تحسباً لحدوث أي تغيير قيادي أو ترك أحد تلك القيادات للعمل؛ مما قد يؤدي إلى فقدانه للتأييد دون سابق إنذار .

ولكن يجب التأكد من أن التأييد الذي حصل عليه مشروع إدارة المعرفة تأييد حقيقي وصادق؛ لأنه ربما يتظاهر البعض بالتأييد الكامل؛ بينما المقصد الحقيقي غير ذلك، بل ربما يتم التصديق على تمويل المشروع

وعقد الاجتماعات الخاصة بإرساء قواعده، دون أن يكون المسئولون فعلاً مقتنعين داخلياً بما يفعلون؛ ومن ثم يفتر الحماس بعد فترة و يجد مسئول المعرفة نفسه وحيداً بلا تأييد في منتصف الطريق، وإذا حدث ذلك يجب على مدير المعرفة مواجهة المسئولين بالمؤسسة وإن لم يجد لديهم استجابة لمطالبه عليه بالتوقف فوراً؛ فربما لم تكن المؤسسة مستعدة أصلاً لاستقبال المفهوم الجديد .

ولحسن الحظ، فإنه حتى الآن لم تقبل أية مؤسسة على تنفيذ إدارة المعرفة بها إلا ونجحت في ذلك ولكن يجب أولاً التأكد من الإمكانيات والموارد والقدرة على التغيير. وللتأكد من الاستيعاب الكامل للقادة لمفهوم إدارة المعرفة، وللعمل المطلوب منهم بصدد التنفيذ، يجب أن يقوم المسئول عن المشروع بما يلي :



### خلاصة مرجعية

يمكن الاستعانة بالقصص المختلفة لتوضيح الدور الذي يجب أن يلعبه القادة في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة، هذا ما قامت به شركة هيوليت باكارد عندما استعانت بقصة أحد الأبطال التاريخيين الذي قام بمساعدة عشيرته على النجاة من الخطر إلى بر الطمانينة والسلام؛ وقد أرادت الشركة أن ترسل المعنى المطلوب للقادة من خلال تلك القصة، وذلك بأن يقوم القادة بنفس الدور من أجل إنجاح المشروع.

< الشرح الدائم لأهمية إدارة المعرفة لنجاح أهداف المؤسسة.

< التفاعل المتكرر مع أعضاء فريق إدارة المعرفة.

< حث القادة على دعم المشروع .

< البحث عن الفرص الملائمة لشرح قيمة المشروع.

< التركيز على الأهداف الواضحة والممكنة للمشروع.

< مراقبة نجاح المشروع.

< ابتكار نماذج مشاركة المعرفة.

< نقطة أخيرة

وهناك نقطة أخيرة أحب أن أذكرها، وتعد من ضمن

عيوب تنفيذ المشروع، حيث لا يعد المشروع الناجح دليلاً على نجاح البرنامج الخاص بالمعرفة، بمعنى أن البداية قد تكون موفقة؛ ولكن مازال هناك الكثير الذي يجب عمله لضمان استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف على المدى البعيد، وهذا ما سوف تناقشه في الفصل القادم.

### إلمامة سريعة

< لا يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تحل محل إدارة المعرفة، ولكنها جزء لا يتجزأ منها.

< الاختلافات في الثقافة واللغة والثقافة الفرعية من أهم العوامل التي يجب الانتباه لها واحتواؤها.

< تحتاج إدارة المعرفة إلى تأييد القيادات على مختلف المستويات.

< يجب توضيح الدور الذي يجب أن يلعبه القادة في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة .

< يستغرق تنفيذ إدارة المعرفة وقتاً طويلاً، ولذلك يجب عدم التسرع في التنفيذ ووضع الجداول غير الواقعية.

## ترسيخ استخدام الأسلوب الأمثل في إدارة المعرفة بالمؤسسة



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ تقدير الإطار الزمني لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة.
- ◀ الاستفادة من الأخطاء التي حدثت أثناء تنفيذ مشروع إدارة المعرفة .
- ◀ توسيع دائرة التنفيذ .
- ◀ ترسيخ أسلوب العمل باستخدام إدارة المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة.

تحدثنا حتى الآن عن تنفيذ إدارة المعرفة على نطاق ضيق من خلال مشروع مبدئي محدود، ولكن كما ذكرنا في الفصل السابق، فإن نجاح المشروع لا يعني بالضرورة نجاح التنفيذ المستقبلي على نطاق أوسع؛ لأن ذلك يتطلب مجهوداً أكبر ومزيداً من الحماس لمواصلة المسيرة من قبل المسؤولين عن المشروع؛ والقادة المعنيين بالمؤسسة، كما أن الاستمرارية تعني المزيد من الضغوط والمسئوليات. على الرغم من كل ذلك، فإن الاستمرارية تعد كما يقال هي "المحك الأساسي" أو الهدف الأكبر والنهائي للمشروع، والدليل على نجاحه الفعلي؛ إذاً فالهدف الكلي لمشروع إدارة المعرفة هو ترسيخ استخدام هذا الأسلوب الجديد في إدارة العمل بالمؤسسة، وهذا هو ما سوف نتحدث عنه في هذا الفصل.

### تقدير الإطار الزمني لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة

قد يتساءل البعض: كم من الوقت يحتاجه مدير المعرفة لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة بالمؤسسة؟ والإجابة أن ذلك أمر نسبي، ويعتمد على طبيعة المؤسسة. وفيما يلي نذكر مثلاً على ذلك من

شركة هيوليت باكارد الاستشارية :

1995 بدأت الشركة في اكتشاف أهمية إدارة المعرفة والتعرف عليها؛ وقد كانت إدارة الشركة متفهمَةً ومقبلةً لذلك المفهوم الجديد .

1996 في شهر مايو من هذا العام، بدأت الشركة مناقشة المفهوم مع إدارة النظم والتطبيقات والمنتجات بالشركة؛ وفي بدايات الخريف من نفس العام بدأت الشركة بالفعل في مشروع إدارة المعرفة .

1997 في شهر مارس بدأت الشركة الدورات التدريبية الخاصة بإدارة المعرفة أو ما يعرف بمجموعات التعلم الخاصة بها، وفي شهر سبتمبر استخدمت نماذج المشروع كتطبيقات منهجية عامة بالشركة .

1998 مع بداية شهور الصيف من هذا العام، كانت الشركة قد كونت بالفعل فريقها الدولي لإدارة المعرفة؛ وبحلول الخريف من نفس العام تحولت الشركة إلى المرحلة الثانية من التنفيذ التي تتضمن إدارة المعرفة النظامية .

1999 في شهر مايو بالتحديد اختارت الشركة المسؤولين عن إدارة المعرفة، وإبان شهر سبتمبر تحولت الشركة إلى النظام الإقليمي في التنفيذ مع الحفاظ على فريق مركزي لإدارة المعرفة؛ ومع حلول نهاية العام تم تعيين مديري المعرفة في الشركة الأم والفروع الأخرى .

2000 انتقلت الشركة إلى تنفيذ المرحلة الثالثة والنهائية من المشروع التي تعنى بضمان الاستمرارية .

والآن نتحول إلى شركة بريتش بتروليام لتتعرف على الإطار الزمني لترسيخ إدارة المعرفة بها:

1994 أغسطس : تم تكوين فريق عمل لاكتشاف الجديد في مجال إدارة الأعمال .

1995 يناير : تم تكوين فريق للبدء في مشروع إدارة المعرفة .

1996 يونيو : تكوين كتيبة عمل خاصة بإدارة المعرفة .

1997 نوفمبر : تم تطوير منهج التنفيذ و الجدول الزمني الخاص بذلك .

1998 : بداية تطبيق المفهوم الجديد على بعض المشروعات .

وفي خريف نفس العام تم إعلان اندماج الشركة مع شركة AMOCO .

وبحلول نهاية العام وبداية العام الجديد 1999 تمت إعادة هيكلة إدارة المعرفة

في الشركة الجديدة المندمجة BP AMOCO .

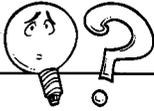
1999 أبريل : كبر حجم الفريق المركزي لإدارة المعرفة وازداد عدد أعضائه بصورة كبيرة .

بالمقارنة بين الإطارين الزمنيين لكلتا الشركتين، نجد أن هناك بعض الاختلافات؛ وكذلك بعض أوجه التشابه. ومن الممكن طبعاً أن يقوم المسئول عن تنفيذ المشروع بابتكار إطار زمني مغاير تماماً

للمنموذجين السابقين حيث يمكن الاعتماد على العوامل التالية :

- < حجم المؤسسة ودرجة الاختلاف الثقافي بها وعدد أفرعها المنتشرة في أنحاء العالم .
- < مقدار الموارد والتمويل المتاحين، وكذلك عدد العاملين المتوفرين للمشروع، مثلاً: شركة هيبوليت باكارد كان لديها في بداية المشروع عشرة من العاملين المتفرغين وواحد غير متفرغ، مكرسين للعمل في المشروع فقط وشركة بريتش بتروليام بدأت بعشرين؛ وقد ازداد عددهم اليوم إلى ما بين الخمسة واثنين والأربعين .
- < المداخل المستخدمة للتنفيذ ومدى بساطتها أو تعقيدها .

< مواءمة تلك المداخل مع ثقافة المؤسسة .



### نصائح عملية

يمكن اختبار صلاحية الإطار الزمني من خلال وصفه بالكلمات، إذا استغرق الوصف أقل عدد ممكن من الكلمات في أقل مساحة ورقية ممكنة؛ كان ذلك دليلاً على صلاحية الإطار الزمني. أما إذا حدث العكس؛ فيجب التخلص من الخطوات التي لا ضرورة لها أو استخدام مداخل تنفيذ أبسط من المستخدمة فعلاً.

### الاستفادة من الأخطاء التي حدثت أثناء تنفيذ إدارة المعرفة

والآن وقد انتهى المشروع المبدئي لتنفيذ إدارة المعرفة يحين وقت التأمل فيما حدث أثناء التنفيذ، من أجل الوقوف على الأخطاء التي حدثت ودراستها لتجنبها واحتواء آثارها السلبية على ترسيخ المفهوم الجديد ونشره في جميع أرجاء المؤسسة على تعدد أفرعها وأقسامها. ومن أجل النجاح في تلك المهمة؛ يجب على مسئول

المعرفة اتباع ما قامت به شركة بريتش بتروليام؛ الذي أطلق عليه اسم « الاسترجاع » أو « تداعي المعاني » أي استعادة الأحداث السابقة والتأمل فيها ومراجعتها . إن الهدف من تلك العملية هو استخلاص الدروس المستفادة وإعلان التوصيات بناء عليها من أجل مستقبل المشروع .

ويجب الإعداد الجيد لأول اجتماع يعقده المسئول عن المعرفة بعد تمام التنفيذ، ومن ثم اختيار الأشخاص الملائمين ويقوم بدعوتهم؛ وكذلك دعوة بعض الوجوه الجديدة على المشروع، عند شرح مفهوم الأثر الرجعي والدروس المستفادة خلال الاجتماع، ويمكن الاعتماد على المكونات التالية للمفهوم :

< عرض أهداف المشروع وخطته والتركيز على المهام التي قام المسئول بتنفيذها والقرارات التي تم اتخاذها .

< مناقشة الجوانب الإيجابية للمشروع .

< مناقشة الخطوات التي كان من الممكن تنفيذها بشكل أفضل، ليس من المستحسن إلقاء اللوم على أشخاص بعينهم عند مراجعة أي تقصير؛ لأن الهدف هو تجنب الأخطاء في المستقبل .



### هل تعلم؟

الاسترجاع Retrospect هو الاستعراض العميق للمشروع ككل، وهو يستغرق عادة بضع ساعات والهدف منه استرجاع الدروس المستفادة وإعلان توصيات تفيد التخطيط المستقبلي.



### نصائح عملية

يعتمد التوسع في المشروع على جلب عناصر جديدة إليه بمعنى دمج أعضاء جدد إلى الفريق، ولكن من المستحسن أولاً دعوتهم إلى اجتماع الاسترجاع حتى يمكنهم التعرف العميق على مجريات الأمور. ففي العادة لا يستطيع مسئول المعرفة نقل كل الخبرات السابقة في التنفيذ إلى الأعضاء الجدد، إلا من خلال ذلك الاجتماع.



### تحذير

يجب أن يتأكد مدير المعرفة من اشتراك جميع الحاضرين في اجتماع الاسترجاع في الحديث، ويمكن البداية بسؤال على الجميع الإجابة عنه لضمان المشاركة الإيجابية. ولكن يجب أن يكون ذلك السؤال بسيطاً مثل: الاستفهام عن نوعية العمل التي يقوم بها الشخص بالمؤسسة. تلك الطريقة هي الضمان الوحيد لكسر حاجز الثلج الذي قد يعوق المشاركين عن تجاذب أطراف الحديث أثناء الاجتماع؛ ومن ثم يشجع الحاضرون على الحديث عما يخص إدارة المعرفة.

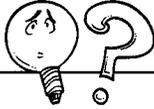
< اتخاذ القرار بشأن الاستمرار في التنفيذ أو التوقف عنه، لأن هذا هو وقت المصارحة ومواجهة الحقائق التي تتعلق بالموارد والتمويل والثقافة المؤسسية؛ وغيرها من الأمور المهمة والمؤثرة على التنفيذ ككل. إذا كانت نتيجة المواجهة إيجابية يمكن الاستمرار في عرض إدارة المعرفة واستراتيجيتها وإظهار قيمتها الاستثمارية. أما إذا قرر مدير المعرفة الانسحاب، وتوقف التنفيذ نظراً للنتائج السلبية للمواجهة وعدم توفر الموارد والتمويل وعدم اقتناع المؤسسة بالتغيير الثقافي بها؛ فعليه التأكد من قدرة الأقسام التي بدأت في استخدام مداخل إدارة المعرفة على تطوير البنية التحتية الداعمة لاستمرارية الاستخدام.

< التخطيط للمستقبل، فهذا هو الوقت المناسب لإرساء القواعد المستقبلية لترسيخ الأسلوب الجديد.

### توسيع دائرة التنفيذ

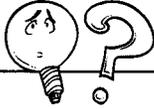
هناك ثلاثة خيارات بخصوص تطوير المشروع وتوسيع دائرة تطبيقه:

- 1- اختيار بعض المشروعات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها ومواءمة مداخل تنفيذ إدارة المعرفة ودمجها في مراحل تنفيذ تلك المشروعات.
- 2- تطبيق مداخل التنفيذ على عدد معين من أقسام المؤسسة، ومن ثم تصبح لدى مسئول التنفيذ الحرية في اختيار الأقسام الأكثر قابلية للتطبيق؛ وبذلك يبرز نجاح مجهودات إدارة المعرفة. كما أن ذلك يساعد على التقليل من تكاليف التنفيذ عن التطبيق على نطاق واسع في بداية الأمر.
- 3- الاتجاه مباشرة إلى التنفيذ على النطاق الأوسع.



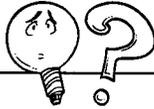
### نصائح عملية

إذا لم يختار مسئول المعرفة الاتجاه مباشرة إلى التنفيذ على النطاق الأوسع؛ فإن عليه طلب موارد مالية أقل من تلك التي يستهلكها مثل ذلك التنفيذ.



### نصائح عملية

يجب ضبط توقيت إصدار التوصيات الخاصة بالتخطيط المستقبلي للمشروع مع موعد الميزانية السنوية للمؤسسة، لأن التوقيت غير الملائم قد يشكل عقبة أمام قبول الطلبات المالية للمشروع؛ مما يعرقل التنفيذ.



### نصائح عملية

يعد رئيس مجلس إدارة المؤسسة أفضل من يمكن لمسئول المعرفة الاستعانة به وطلب الدعم منه؛ ولذلك يجب أن يسعى مسئول المعرفة إلى ذلك الشخص، ويحاول إقناعه بالمشاركة في وضع استراتيجيات التنفيذ ومن ثم المشاركة في التنفيذ ككل، وذلك لأن رئيس مجلس الإدارة في أية مؤسسة لديه سلطة التغيير والتمويل والتخطيط.

## طبيعة الأخطاء التي حدثت أثناء مرحلة التنفيذ

تبدو الأخطاء التي حدثت أثناء التنفيذ واضحة جداً في المرحلة التي تبدأ فيها إدارة المعرفة في التغلغل داخل المؤسسة والتوسع في التطبيق، وتمثل بعض تلك الأخطاء فيما يلي :

« ضعف الربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وإدارة المعرفة .

« الفشل في استيعاب الموضوعات المتعلقة باختلاف الثقافة .

« الاعتماد على تكنولوجيا معلومات غير مناسبة لأهداف إدارة المعرفة .

« تجاهل التدريب .

« تجاهل البحث عن الدعم المؤسسي للمشروع .

« إنتاج ملخص جامع عن المشروع دون المستوى لا ييسر فهم العاملين للمفهوم الجديد .

« الفشل في إثبات القيمة الأدبية والاستثمارية لإدارة المعرفة .

ولذلك يجب أن يتأهب مسئول تنفيذ مشروع إدارة المعرفة لمواجهة تلك الصعوبات، خاصة في تلك المرحلة الحرجة .

وهناك خطوة أساسية في تلك المرحلة، وهي مقارنة مشروع إدارة المعرفة الخاص بالمؤسسة بالمشروعات المشابهة في المؤسسات الأخرى؛ وذلك لتقييم مستوى الجودة ولاكتشاف الثغرات التي حدثت أثناء التنفيذ. كما يعد تقصي الرؤية الداخلية ودرجة استيعاب المؤسسة وتقبلها

للمجهودات المبذولة، من الخطوات المهمة أيضاً في المرحلة النهائية من التنفيذ قبيل التوسع والتطبيق الشامل .



### تحذير

لا يجب التقليل من شأن العواقب المترتبة على استخدام تكنولوجيا معلومات غير مناسبة لإدارة المعرفة؛ ومهما كانت درجة تمسك العاملين في أي الأقسام بالتكنولوجيا التي يستخدمونها زاعمين أنهم لن يستطيعوا القيام بعملهم بانتظام إذا تم تغييرها؛ يجب محاولة إقناعهم بجدوى التغيير. وإن لم يقتنعوا فعلى مسئول المعرفة اللجوء إلى القادة أصحاب اليد العليا في اتخاذ القرارات المصيرية. وألا يتحرج من اتخاذ ذلك الموقف؛ لأن المسألة تستحق ذلك فعلاً وإلا فمصيره إلى الفشل.



### تحذير

عند عقد المقارنة بين مشروع المؤسسة لإدارة المعرفة والمشروعات المشابهة في المؤسسات الأخرى؛ يجب أن يركز مسئول المعرفة على ما يريد أن يعرفه بالضبط عن تلك المشروعات ولا يثقل على نفسه بتقصي كل التفاصيل الخاصة بها، حتى يمكنه الاستفادة وتبادل الخبرات فيما يعنيه بالضبط تجنباً لإهدار الوقت والمجهود.

## ترسيخ أسلوب العمل باستخدام إدارة المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة

أقر المركز الأمريكي للإنتاج والجودة أن المؤسسات التي نجحت في تنفيذ إدارة المعرفة اعتمدت على رئيس مجلس إدارة المؤسسة في الدعم والتنفيذ، بالطبع يحدث كل ذلك إذا كانت تلك الشخصية مقتنعة من الأساس بالمفهوم ويجدواه للعمل، ولكن لا يمكن تجاهل دعم رؤساء الأقسام ومديري العموم؛ لأنه لا يصبح التطبيق ممكناً بدون اقتناع هؤلاء أيضاً بالمفهوم، خاصة إذا كانت المؤسسة متعددة الأفرع.

ولتجنب الآثار التي يمكن أن تترتب على ترك أحد القادة لمنصبه، ومن ثم فقد الدعم الذي كان يوفره يمكن الاعتماد على ترسيخ المفهوم في العمل أي جعله جزءاً لا يتجزأ منه؛ وبذلك لا يستطيع العاملون الاستغناء عن إدارة المعرفة أثناء قيامهم بالعمل. ويجب توضيح ذلك الهدف أثناء رسم الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة والتخطيط لها؛ وبذلك يمكن تجنب فقد دعم أي من القادة في أي وقت حتى ولو كان رئيس المؤسسة نفسه. كما أن الوقت قد حان لبدء نظام الحوافز والمكافآت؛ لأن ذلك يشجع أعضاء فريق التنفيذ والمشاركين في المشروع على الاستمرار والحفاظ على نفس مستوى الحماس الذي بدءوا به. تعد أهم خطوة



### خلفية مرجعية

في عام 1996 أعلن رئيس البنك الدولي عن بداية تطبيق استراتيجية المشاركة في المعرفة؛ وفي عام 2000 دلت الكلمة التي كتبها رئيس البنك في التقرير السنوي على أهمية المعرفة، بل إنه ذكر الخطوات التي يتخذها من أجل إنشاء بنك للمعرفة يضم كل التجارب والخبرات التي مر بها البنك على مر السنين. كما أكد على أن مشاركة المعرفة مع العملاء تعد سر النجاح الذي حققه البنك حتى وقت إصدار التقرير.



### نصائح عملية

يساعد تقييم الأداء في اتخاذ القرار بشأن الترقية التي يحصل عليها العاملون، بل يعتقد بعض الخبراء أن الشروط الواجب توافرها في الشخص قبل أن يحصل على ترقية في العمل هي المقياس الحقيقي للأداء.



### تحذير

بعد تعيين موظفين جدد في إدارة المعرفة عاملاً مهماً من عوامل تغيير الثقافة، لأن كل موظف جديد يأتي بثقافة مغايرة؛ ومن ثم يضعف تأثير الثقافة الأساسية بالمؤسسة. كما أنه يصبح من السهل تغيير ثقافتهم الأصلية التي لم تتأثر بعد بالثقافة السائدة بالمؤسسة؛ لأنهم يكونون على استعداد لتقبل كل شروط عملهم الجديد.



### نصائح عملية

يجب الاهتمام بالحسابات أثناء القيام بعملية تقييم الأداء، لأن الحسابات من أهم عوامل النجاح أو الفشل لإدارة المعرفة، يمكن الرجوع إلى الجزء الخامس ومراجعة الحسابات.

في المشروع ككل هي التقييم الذاتي للأداء؛ حيث يساعد ذلك التقييم على اكتشاف الحياض عن الأداء في أية مرحلة ويدعم الاقتراحات المستقبلية للمشروع.

من الضروري كذلك اتخاذ القرار بشأن الهيكل الوظيفي الخاص بإدارة المعرفة. وهناك بعض الخيارات في هذا المجال:

< الإبقاء على الصورة التي بدأ المشروع بها بمعنى أن تكون هناك إدارة مركزية يمكن نقلها من قسم إلى آخر بما يتناسب مع احتياجات العمل، مثلما فعل البنك الدولي حينما بدأ إدارة المعرفة في قسم المعلومات، ثم نقلها إلى قسم العمليات حسبما اقتضت ضرورة العمل.

< حصر المركزية في الإدارة وتحويلها إلى المستوي المحلي مثلما فعلت شركة هيوليت باكارد عندما وزعت أفراد إدارة المعرفة في جميع فروع الشركة؛ بحيث يكونون أقرب من مواقع العمل.

لم تكتفِ شركة بريتش بتروليام بالاستعانة بعاملين جدد في إدارة المعرفة، بل إنها سمحت لبعض العاملين بهذا المجال بمغادرة الشركة مع احتفاظهم بحقوقهم الفكرية في المجال وإقامة شركة خاصة بهم، تلك الشركة التي تحمل اسم "الشركة الدولية لتحويل المعرفة" Transformation International Knowledge؛ تقوم الآن بالتعاقد مع الشركات لتوفير الدعم المعرفي لها؛ ومن ضمن هذه الشركات التي تتعاقد معها شركة بريتش بتروليام. وقد يعجب البعض من ذلك التصرف الذي قامت به بريتش بتروليام، بل ويعده غريباً؛ ولكن الحقيقة هي أن ذلك هو الأسلوب الذي تعمل به بريتش

بتروليام لضمان التجدد الدائم، ولضمان الحصول على الدعم من جهات مختلفة كلما احتاجت إلى ذلك في الأوقات المناسبة. مما لا شك فيه أن بريتش بتروليام من أقوى الكيانات الاقتصادية العالمية.

وأخيراً مهما كانت درجة نجاح إدارة المعرفة كبيرة في المؤسسة؛ لا يجب إغفال تقييم الأداء من أجل استمرارية مراقبة التطور في العمل.

### إلمامة سريعة

- ◀ يستغرق تطوير مفهوم إدارة المعرفة وتنفيذه وترسيخه سنواتٍ طويلةً.
- ◀ بعد استكمال المشروع، يجب إفساح المجال لتقييم الموقف واتخاذ القرار بشأن الاستمرار أو التوقف، حسب الدعم والإمكانات المتوفرة واقتناع المسؤولين بالمفهوم الجديد .
- ◀ فإذا كان القرار بالاستمرار، لابد من عرض استراتيجيات التوسع .
- ◀ لترسيخ إدارة المعرفة في المؤسسة، يجب الحصول على دعم رئيس المؤسسة، ودمج إدارة المعرفة بالعمل وتحديد الحوافز والمكافآت، والعمل على تقييم الأداء .

## الاستخدام الشخصي لإدارة المعرفة



### يحتوي هذا الفصل على :

- ◀ إدارة المعرفة الشخصية باستخدام تكنولوجيا المعلومات .
- ◀ إدارة رأس المال الشخصي .
- ◀ كيفية إجراء الاتصالات .
- ◀ البحث عن المعلم الخاص .

قام المركز الأمريكي للإنتاج والجودة بإجراء أول دراسة له حول إدارة المعرفة عام 1996، واكتشف أن هناك ست استراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة إحداها: المسؤولية الشخصية عن المعرفة، ولكن المركز لم يطور أي شيء خاص بتلك الاستراتيجية من وقتها وحتى تأليف هذا الكتاب. ومع ذلك؛ هناك العديد من المؤلفات حول تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الشخصي؛ لأنه ليس من المعقول الاستفادة من ذلك المفهوم السحري على المستوى المؤسسي فحسب؛ بل يجب الانتفاع به شخصياً كذلك.

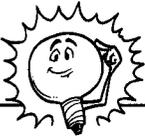
وإذا لم تتح الفرصة بعد لبعض علماء المعرفة لتطبيقها في المؤسسات التي يعملون بها، يمكنهم على الأقل إدارة ما يملكون من معرفة على المستوى الشخصي؛ بما يضمن لهم فرصاً أفضل في العمل في المستقبل، على اعتبار أنهم مثل: اللاعبين الرياضيين المحترفين الذين يمكنهم استغلال موهبتهم للحصول على فرص أكبر وأفضل .

تحدثنا في الفصول السابقة عن تطبيق إدارة المعرفة على المستوى المؤسسي، ولكن هذا الفصل الأخير معني بتقديم النصائح الخاصة بتنفيذ إدارة المعرفة على المستوى الشخصي والنظر في التقنيات والأساليب المناسبة لعمل ذلك .

## إدارة المعرفة الشخصية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

إدارة المعرفة على المستوى الشخصي، معناها أن يكون المرء مسؤولاً عما يعرفه، وعمن يعرفه، وعما يعرفه هؤلاء. كما تتضمن إدارة المعرفة الشخصية الحصول على المعرفة وابتكارها والمشاركة فيها وتطوير الشبكات الشخصية والتعاون مع الآخرين أيضاً. ويحتاج الأفراد إلى تكنولوجيا المعلومات لإدارة معرفتهم تماماً كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة، بل إن الأفراد أسعد حظاً لأن التكنولوجيا

الشخصية أكثر تقدماً من تلك المستخدمة على المستوى الأوسع بالمؤسسات لأن التكنولوجيا الشخصية تعتمد على الاتصال بين شخصين على الأكثر؛ وهو ما يعرف بتكنولوجيا P2P التي تضمن مشاركة المستخدمين للموارد المتوفرة والتواصل عن طريق الحاسبات المتصلة، حيث يمكن تبادل الملفات والعمل على الوثائق المشتركة وتبادل الرسائل السريعة؛ ومن ثم تكوين مجتمعات باستخدام تلك التكنولوجيا .



### هل تعلم؟

P2P هو مصطلح يعبر عن التكنولوجيا المستخدمة من خلال الحاسب الآلي للربط بين شخصين من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، وعن طريق تلك التكنولوجيا يستطيع الطرفان تبادل المعلومات والبيانات والعمل بالوثائق المشتركة.

## إدارة رأس المال الشخصي

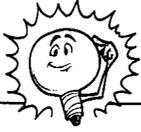
يعتمد رأس المال الشخصي على ثلاثة أبعاد :

- 1- مخزون المعرفة: ويضم المعلومات الظاهرة والضمنية التي يخترنها المرء .
  - 2- تداول المعرفة: ويركز على كيفية الحصول على المعرفة أو تبادلها .
  - 3- تدفق المعرفة: وهو معني بالخيارات المتوفرة لمعالجة المعرفة .
- ويمكن دمج تلك الأبعاد معاً من أجل الوصول إلى إطار عام للمعرفة الشخصية، يمكن من خلاله تقييم تلك المعرفة وإدارتها.



### تحذير

قبل الشروع في استخدام التقنيات المتعلقة بتكنولوجيا الاستخدام المشترك للحاسبات الآلية P2P؛ يجب التأكد من استعداد تلك الحاسبات لذلك الاستخدام؛ حيث إنه يتطلب الاستعانة بحواجز النار لحماية الحاسبات من الفيروسات، وأيضاً الاستعانة بالاحتياطات الأمنية الأخرى التي توفر الحماية للحاسبات والبيانات الموجودة بها من المقتحمين غير المرغوب فيهم .



### هل تعلم؟

رأس المال الشخصي Personal Capital يقاس بقدر المعرفة لدى الشخص، ويتكون من ثلاثة أجزاء: مخزون المعرفة، وتداول المعرفة، وتدفق المعرفة، كما يمكن تقييم رأس المال الشخصي وإدارته مثل أي رأس مال عادي.

## مخزون المعرفة

هذا المفهوم يركز على نوعية المعرفة التي يمتلكها المرء سواء أكانت ظاهرة أم ضمنية. وقد تنطوي المعرفة الضمنية على جزئية ظاهرة مثل: مهارة قيادة الدراجات التي تعد معرفةً ضمنيةً نحتاجها لأداء مهارة مادية.

## تداول المعرفة

يمكن تداول المعرفة من خلال ثلاث طرق مختلفة وهي: العقل أو القلب أو اليدين. أما العقل؛ فنفكر به ونستخدمه للتعلم والانتفاع بما تعلمناه من مهارات مختلفة، والقلب معني بالعاطفة والمشاعر التي نحتاجها عند التعامل مع الآخرين. وقد سبق وأشرنا إلى أهمية التواصل بين الأفراد من أجل إنجاز العمل، ولكن ذلك كله يعتمد على تقبل الآخرين لبعضهم؛ بما يتحكم في مقدرتهم على العمل معاً. أما اليدين فتدلان على انفعالاتنا وردود أفعالنا وغيره.

## تدقيق المعرفة

- يركز هذا المفهوم على طرق معالجة المعرفة، تتم تلك المعالجة من خلال ما يلي :
- ◀ الاكتشاف : من خلال القراءة والكتابة والتعاون مع الآخرين وإلقاء المحاضرات وحضور المؤتمرات، أي كل ما يساهم في تطوير المعرفة .
- ◀ التأجيل : عن طريق تخزين المعرفة التي تم الحصول عليها لاستخدامها في وقت لاحق .
- ◀ التخلص من المعرفة المستهلكة : لأن المعرفة التي لا حاجة لها قد تؤدي إلى عرقلة المسيرة؛ ومن ثم يجب الاعتماد دائماً على المعرفة المتطورة والمواكبة لاحتياجات العمل .
- ◀ المشاركة بالمعرفة : بهدف الارتقاء بمستوى المعرفة وتنميتها، من خلال المشاركة مع الآخرين بالمعرفة .
- ◀ التسليم : من أجل الانتفاع الحقيقي من المعرفة كمورد أساسي يتم تسليمه للآخرين بمقابل .
- ◀ ودمج تلك المكونات السابقة في جدول واحد، يمكن الاستفادة منها على النحو التالي :
- ◀ تحديد الأهداف الشخصية المستقبلية .
- ◀ تحديد المعرفة التي مازال المرء في حاجة إلى معرفتها .
- ◀ تطوير استراتيجيات تساعد في الحصول على المعرفة الجديدة .

< تحديد الخيارات المهنية للمرء من خلال معرفته .

< إدارة المعرفة الشخصية بطريقة متكاملة .

< استخدام كل ما سبق لمستقبل أفضل للمرء .

فيما يلي ملخص لكيفية تدفق المعرفة الظاهرة والضمنية :

المعرفة الشخصية	الاكتشاف	التأجيل	التخلص من المعرفة المستهلكة	المشاركة بالمعرفة	التسليم
الضمنية (العقل)	الحصول على معرفة المُقننة جديدة	تخزين المعرفة المُقننة التي تم الحصول عليها	التخلص من المعرفة المُقننة القديمة	المشاركة بالمعرفة المُقننة التي تم الحصول عليها	بيع تلك المعرفة المُقننة في المكان المناسب
الظاهرة (القلب-اليدان)	الحصول على معلومات حدية	تخزين المعرفة الحدية للاستخدام في وقت لاحق	التخلص من المعرفة الحدية القديمة	المشاركة بالمعرفة الحدية	بيع تلك المعرفة الحدية في المكان المناسب

## الاتصال الفعال بالآخرين

كما سبق وأشرنا إلى أهمية عقد الاتصال بين الأفراد من أجل إنجاز العمل لصالح المؤسسة، ينطبق ذلك أيضاً على المستوى الشخصي لإدارة المعرفة، ويمكن الاعتماد في ذلك على عمل شبكات معرفة خاصة، لأنها توفر ما يلي :

< المعلومات

< الدعم في أوقات الأزمات

< الأفكار الجديدة

< التشجيع

< حلولاً للمشكلات

< فرصاً جديدة

< أعمالاً وعلاقات اجتماعية جديدة

وأهم ما توفره الاتصالات هو التفوذ الذي يحتاجه المرء ليصبح من المصادر الموثوق بها، من خلال قدرته على توفير المعرفة والمعلومات لمن يحتاجها. كما توفر الاتصالات فرص العمل المتجددة من خلال دعوة الآخرين لصاحب المعرفة للمشاركة في تطوير ما لديهم من معرفة، كل ذلك يضيف إلى الخبرة التي يكتسبها المرء من خلال العمل التخصصي في مجال إدارة المعرفة. ولكن يجب ألا يركز الشخص فقط على العائد من مشاركة المعرفة التي لديه مع الآخرين فقط، بل يجب أن يركز أيضاً على مساعدة الآخرين الذين سوف يقدرّون بالفعل ما قام به من مساعدة لهم، ولو بعد حين؛ مما



### نصائح عملية

يمكن الاستعانة بما يعرف بالتحليل الاجتماعي للشبكات المعرفية، من أجل الوصول إلى تقييم حقيقي للشبكات المعرفية الشخصية، والشرح التفصيلي لكيفية التحليل متوفر في كتاب «تحقيق النجاح من خلال رأس المال الاجتماعي» بيكر.

يكون له سمعة طيبة في ذلك المجال .

ويدفعنا ذلك إلى الحديث عن المقومات التي يجب أن تتوفر في الشخص، لكي يتمكن من توطيد اتصالات ناجحة مع الآخرين تؤدي بالفعل إلى تواصل حقيقي، هنا يجب أن نذكر مثلاً مهماً للتدليل على تلك المقومات، مثلاً: إذا تعرض أحدهم لموقف ما استوجب عدم مساعدته للآخرين كأن يكون المنتج الخاص به أو الخدمة التي يقدمها للعملاء، ليست هي المثلى حسب قياسات السوق. فماذا عليه أن يفعل؟ هل يساعد الآخرين من الزملاء الذين يقدمون نفس المنتج أو

الخدمة، ولكن بمستوى أفضل أم لا؟ بالطبع عليه مساعدة الآخرين على قدر المستطاع؛ لأن ذلك يدل على أمانة ذلك الشخص في التعامل مما يؤدي إلى انتشار سمعته الطيبة في ذلك المجال. إن الثقة والأمانة في التعامل من أهم مقومات الشبكات المعرفية الناجحة في مجال الأعمال.

### كيفية إجراء الاتصالات

هناك العديد من الطرق الجاهزة التي يمكن للمرء الاستعانة بها لتكوين شبكات معرفية خاصة به، من تلك الطرق ما يلي :

◀ الجمعيات المهنية المحترفة .

◀ مجتمعات الممارسة الداخلية والخارجية ( بداخل المؤسسة أو خارجها ) .

◀ مجتمعات الإنترنت .

◀ الأندية .

◀ المؤسسات الدينية .

◀ مجاميع خريجي الجامعات .

◀ المجموعات المحلية ذات الاهتمامات المشتركة .

من الممكن - بل من الضروري - الاستعانة بمجموعة متنوعة من تلك الطرق وعدم التركيز على طريقة واحدة، لأن التنوع هو أساس توطيد شبكات العلاقات والاتصالات الناجحة؛ لأنه يمكن الفرد والمؤسسة على حد سواء من تحديد مناطق المعرفة التي لم يصل إليها بعد، مع أنها غاية في الأهمية لنجاح أعماله، ولضمان التنوع يمكن الاعتماد على:



### نصائح عملية

يمكن الاعتماد على الهاتف لإجراء أول بادرة اتصال مع الآخرين، قد لا يكون ذلك الخيار هو الأمثل لتكوين علاقات مع الآخرين؛ ولكنه على الأقل يعد أحد الحلول التي يمكن من خلالها التغلب على قلة عدد أفراد شبكة المعرفة الشخصية. وإن لم يكن لدى الطرف الآخر الوقت للتعرف على الطرف الأول أثناء المكالمات الهاتفية، يمكن تحديد موعد آخر لعمل مكالمات أخرى أو حتى المقابلة وجهاً لوجه.

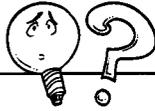
< الانتشار الجغرافي : بمعنى مد جسور المعرفة والاتصالات عبر الحواجز الجغرافية للمنطقة التي يوجد بها.

< التوسع بداخل المؤسسة : أي مد تلك الجسور خلال الأقسام المختلفة بالمؤسسة التي يعمل بها الفرد.

يساعد مد تلك الجسور من المعرفة والاتصال على توليد الابتكار وتوفير الفرص التي يمكن أن نتاح فقط من خلال مثل ذلك التواصل المتنوع المصادر .

### نصائح مهمة

بمجرد تحديد الأشخاص المطلوب انضمامهم لشبكة المعرفة الشخصية للمراء، يمكنه على الفور تحديد المواعيد المناسبة معهم لتطوير العلاقات معهم وجهاً لوجه، ويمكن تجاذب أطراف الحديث عندئذ حول الموضوعات التي تهمهم مثل: شركاء الحياة أو الأولاد أو الهوايات؛ وغيره من الموضوعات التي تساعد على التقارب بين وجهات النظر وإضفاء الألفة والمودة على الجلسة. كما يمكن التعرف من خلال تصرفات الطرف الآخر وردود أفعاله على الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة إليه؛ ومن ثم التعرف عن كسب على ذلك الشخص، مما يساعد فيما بعد على العمل معه والتعاون في المجالات المختلفة .



### نصائح عملية

على المراء التعرف على احتياجات الطرف الآخر. فبعضهم يفضل معرفة المنافسين الجدد له في السوق؛ والبعض الآخر يفضل الاطلاع على آخر ما نشر في مجال الأعمال أو على آخر الأخبار الاقتصادية.

من أهم الطرق التي تساعد على توطيد العلاقات بين الناس هي مساعدة المحتاج إلى معلومة معينة في الوصول إليها، ومن الأفضل عمل ذلك عن طريق إيجاد الشخص الذي يملك المعلومة التي يحتاجها الطرف الآخر وتقديمه له والابتعاد تمامًا عن الصورة، حيث إن ذلك يضيفي المزيد من الرقي على المراء ويجعل



### تحذير

قبل الاستعانة بأي شخص لمساعد الطرف الآخر، يجب أولاً الاستئذان من ذلك الشخص. فربما لا يفضل تقديم المساعدة على الإطلاق أو ربما يفضل تحديد الموعد والشخصيات التي يجب مساعدتها أكثر من غيرها؛ وهكذا.

منه شخصيةً موثوقاً بها في عالم الأعمال وغير انتهائية؛ مما يساعد على نشر سمعة طيبة مطلوبة في ذلك المجال .

كما تفعل المجاملات مفعول السحر في ذلك المضمون، بمعنى أنه يجب على المرء بين الحين والآخر التعبير عن إعجابه بالطريقة التي يعمل بها الآخرون، إن ذلك يضفي لمسة من الأناقة في التعامل مع الآخرين، كما أنه يجذب الانتباه؛ ومن ثم يمنح الفرصة للتواصل بين الأطراف المهتمة بالموضوعات العملية المشتركة. ويجب متابعة الاتصال بأفراد شبكة المعارف التي يملكها المرء والاطمئنان عليهم وعلى أعمالهم وإطلاعهم على مجريات الأمور لديه .



### نصائح عملية

عند الاستعانة بمعلم خاص لتوجيه الشخص حول كيفية تكوين شبكة معارف خاصة، يجب التأكد من أن ذلك المعلم يفهم تماماً الغرض من تكوين تلك الشبكة، حتى يمكن تحديد أفضل السبل لتكوينها والاستفادة منها .

إن إقامة مآدب العشاء أو الغداء من أهم مقومات الشبكات المعرفية الناجحة، ولكن على المضيف أن يدعو عدداً صغيراً إلى تلك المآدب لضمان التواصل الحميم بين المدعويين؛ مما يؤكد البعد الاجتماعي لتلك المآدب لتؤدي دورها على خير وجه. ويجب الحرص على التجانس بين المدعويين، بمعنى دعوة من لديهم اهتمامات مشتركة ليتمكنوا من التواصل والانتفاع الحقيقي من مثل تلك المناسبات. كما أن هناك دعوات أخرى رسمية يمكن الاستعانة بها للتعرف على الآخرين، تتمثل تلك الدعوات في حضور الاجتماعات والندوات والمؤتمرات .



### تحذير

لا يجب أن يخجل المرء من معلمه، بل يجب أن يسأله عن أي شيء لا يفهمه أو لا يستطيع عمله، وإذا اقترح المعلم طريقةً معينةً مثلاً لإقامة العلاقات مع الآخرين ورأى الشخص، أنها لا تلائمها؛ يجب أن يعبر عن ذلك دون أي خجل أو تحرج لأن المعلم يحتاج إلى تلك التغذية المرتدة؛ ليتمكن تزويد الشخص بما يحتاجه فعلاً .

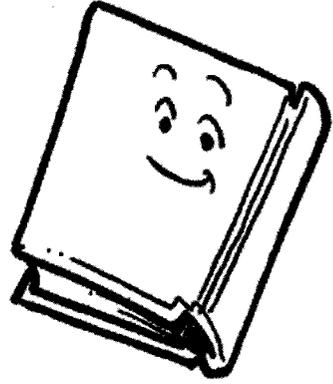
### البحث عن المعلم الخاص

في المراحل الأولى من تكوين شبكة المعرفة الخاصة يحتاج المرء إلى من يساعده في ذلك؛ ومن ثم يمكن الاستعانة بالآخرين ممن قد سبق لهم تكوين شبكات شخصية مماثلة، إن هؤلاء الآخرين يعملون عمل المعلم في ذلك المجال، ويجب أن يكون المرء على ثقة من رغبتهم الشديدة في مساعدة الآخرين، ومن ثم يجب ألا يتحرج منهم وأن يسألهم عن كل ما يدور في ذهنه من أسئلة وإظهار تقديره الدائم لمساعدتهم له .

### إلمامة سريعة

- < يحتوي مفهوم إدارة المعرفة الشخصية على المعرفة المتوفرة لدى المرء، وهؤلاء الذين يعرفهم كذلك، وقدر المعرفة المتوفرة لديهم .
- < يجب التعامل مع تكنولوجيا معلومات متناسبة مع إدارة المعرفة الشخصية .
- < يجب استخدام مهارات التواصل مع الآخرين لضمان تكوين شبكة معرفة قوية .
- < يجب الاستعانة بمعلم أو موجه لتأسيس الشبكة الشخصية للمعرفة .

## مسرد المصطلحات



✓ إدارة المعرفة: تركز على كيفية تعريف المؤسسة للمعرفة وكيفية حصولها عليها ومشاركتها، والطريقة المنهجية التي تدعم هذه الأنشطة مما يولد النجاح ويساعد على تكراره، وهي عبارة عن خطوات تتخذها المؤسسات لإدارة معرفتها.

الاسترجاع: هو الاستعراض العميق للمشروع ككل، وهو يستغرق عادة بضع ساعات والهدف منه استرجاع الدروس المستفادة و إعلان توصيات تفيد التخطيط المستقبلي .

الأصول غير الملموسة: تمثل قيمة للشركة على الرغم من عدم تواجدها المادي، مثل هذه الممتلكات موجودة من سنين مثل: براءة الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية؛ ومع ذلك لا تأبه بعض المؤسسات بها ولا تنفق عليها، كما كان الحال مع الأصول الملموس مثل: الأراضي والمباني والمعدات يمكن أن تتباع أو تشتري.

أصول المعرفة هي نوع من المعرفة التي تملكها المؤسسة وهي تتكون من ثلاثة أجزاء :

١ . المحتوى المعرفي : وهو عبارة عن بيانات أو معلومات توضح ماهية تلك المعرفة .

٢ . هيكل المعرفة : وهو طريقة تنظيم تلك المعرفة .

٣ . منطقية المعرفة : وهو العملية التي يتم من خلالها استخدام المعرفة لاتخاذ قرار أو حل مشكلة .

الإكسترانت: هي امتداد للإنترانت الخاص بمؤسسة معينة يتم إنشاؤها من أجل مستخدمين معينين من خارج المؤسسة؛ قد يكون هؤلاء المستخدمين إما عملاء أو ممولين أو شركاء أو موزعين أو أعضاء من المؤسسة ذاتها. تستخدم الإنترانت بروتوكولات الإنترنت ونظام الاتصالات العام بالدولة. وبصفة خاصة يوجد الإكسترانت طرق محدودة للاتصال بها (عادة كلمة سر) من أجل تأمين الحماية لها.

الإنترنت: هو شبكة عالمية مكونة من شبكات منفصلة يتم ربطها من خلال وصلات عامة، مع العلم بأن كل هذه الشبكات تستخدم بروتوكول تنظيم الإرسال والإنترنت من أجل عقد الاتصالات فيما بينها؛ وعلى ذلك فإن مجرد وصل شبكتين معاً ينتج عنه شبكة إنترنت.

الإنترنت هي إنترنت خاص، وهي تستخدم بروتوكول تنظيم الإرسال وبروتوكول الإنترنت من أجل توفير عدد من الخدمات.

**P2P** : هو مصطلح يعبر عن التكنولوجيا المستخدمة من خلال الحاسب الآلي للربط بين شخصين من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، وعن طريق تلك التكنولوجيا يستطيع الطرفان تبادل المعلومات والبيانات والعمل بالوثائق المشتركة.

"بروتوكول تنظيم الإرسال": يقوم بإرسال البيانات، وهو يقوم بذلك عن طريق تقسيم البيانات إلى وحدات صغيرة يتم ختمها لتوضيح الحجم والرقم المسلسل. أما "بروتوكول الإنترنت" فيقوم بإرسال البيانات إلى حاسب معين.

البريد السريع : يستخدم لإرسال فقرات نصية قصيرة بسرعة فائقة، وتعتمد فاعلية هذا البريد على نوعية التكنولوجيا المستخدمة؛ فقد تساعد بعض أدوات تلك التكنولوجيا مرسل البريد السريع على التعرف أثناء العمل على ما إذا كان الطرف الآخر المراد إرسال الرسالة إليه يعمل على الإنترنت في ذات الوقت أم لا، مما يساعد المرسل على اتخاذ القرار بشأن إرسال رسالته أو تخزينها وإرسالها في وقت لاحق؛ ويعتبر كلا البروتوكولين أوامر إلكترونية ضرورية لعمل الإنترنت والإنترنت.

استطلاع الرأي : يركز على إجابات معينة لأسئلة بعينها، كل في موضعه، مثلاً: يمكن السؤال عن علاقة الموظف برئيسه في العمل؛ ويمكن لأسئلة ذلك الاستطلاع أن تكون غير مرتبة على بعضها، أو أن لا تتحدث عن موضوع واحد فقط.

التكتلات الداخلية بالمؤسسة : مصطلح يشير إلى أقسام أو مجموعات فردية داخل المؤسسة، وهو يعني أن مثل تلك المجموعات تعمل بمعزل عن الآخرين، غير عابثة بما تفعله المجموعات الأخرى أو بمدى ارتباط العمل الذي تقوم به بعمل الآخرين، وهذه الظاهرة شائعة وغير صحية.

التصنيف : هو السلم المتدرج للمعرفة الذي يمكن من خلاله تجميع فلول المعرفة في مجموعات يسهل التعرف عليها وعلى علاقاتها بالمجموعات الأخرى، أما بالنسبة لإدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات فإن التصنيف هو الخطوة المتبعة من أجل ترتيب ذلك المحتوى، بحيث يسهل على المستخدم الإبحار بين المجموعات المختلفة الناتجة عن ذلك التنظيم.

التطبيق: هو أحد أنواع برامج الحاسب الآلي التي يتم تصميمها من أجل مهمة معينة أو مجموعة مهام ذات صلة ببعضها. على سبيل المثال: يستخدم تطبيق "الباور بوينت" "PowerPoint" لعمل الشرائح الملونة والمصورة الخاصة بالتقديمات أو المحاضرات.

التعريف العملي: هو الذي يوفر وصفاً للحسابات الكافية لباقي أجزاء عملية التطوير. كما يضع ذلك التعريف حدوداً فاصلةً بين ما يلزم تلك العملية من حسابات وإجراءات، وما لا يلزمها على الإطلاق.

التنوع : هو إقامة "احتكاك مبدع" ، وهو مصطلح ابتدعه جيرى هيرشبيرج ، ويعني به أن الفريق المتنوع العناصر لديه اختلاف ينتج عنه احتكاك يؤدي إلى المنافسة بين تلك العناصر نتيجة مناقشة الاختيارات للوصول إلى المزيد من الاختيارات، والاختيارات الكثيرة تؤدي إلى حل نهائي أفضل .

الثقافة المؤسسية: هي الافتراضات غير المعلن عنها والتي تحكم التصرفات اليومية للموظفين في المؤسسة، إنها ما نفعله وما يدفعنا لفعله ما نفعله . إنها كاللغز الذي يصعب الوصول إلى حل له .

الثقة: تعتمد على توقع الطرف الأول للطريقة التي قد يتصرف بها الطرف الثاني حيال موقف معين يحتاج إلى المعاونة؛ ويعتمد ذلك التوقع على الخبرات السابقة أو يكون مجرد حدس تلقائي يضمن تلك الثقة .

حائط النار: يتكون من مزيج من الأجهزة والبرامج لحماية الشبكة الخاصة من التدخل الخارجي غير المرغوب فيه؛ ويمنع ذلك الحائط المعلومات الموجهة على الشبكة عبر الإنترنت، بغرض الدخول إلى تلك الشبكة وتخريبها .

الحادث العارض: هو مصطلح يطلق على البدع الإدارية التي تظهر في وقت ما ثم تختفي مثل: المحاولات الإدارية العشوائية أو أي فكرة إدارية جديدة، وعادة لا تنجح بسبب عدم الالتزام الكامل بتنفيذها .

الحسابات الفعالة: هي التي تساعد على التقييم الصحيح لطرق أداء العمل لأنها تبحث في الموارد البشرية والمادية والزمنية على حد سواء كعناصر أداء للعمل؛ ومن أشهر أنظمة الحسابات الفعالة تلك المعروفة باسم "دورة الوقت" حيث يتم حساب تكلفة عمل شيء معين طبقاً لجدول زمني معين؛ ويساعد مثل ذلك النظام المؤسسة على أداء أعمالها بأقل تكلفة ممكنة و بثبات في الأداء .

الحسابات ذات المصدقية: هي التي يمكن الاعتماد عليها في أداء نتائج ثابتة، مثلاً إذا أصيب أحدهم بالحمى وكانت حرارته ٣٩ درجة مئوية فإنه عند قياس حرارته كل مرة باستخدام ترمومتر مختلف يجب أن تكون قراءة الترمومتر واحدة والترمومتر الذي يعطي قراءة مختلفة في حالة استمرار الإصابة، هو في الحقيقة عديم الفائدة ولا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الحالة .

الحضور الاجتماعي يعني مدى فاعلية الأداة المتعاونة في الوصل بين العاملين؛ فكلما ازداد معدل الحضور الاجتماعي لأداة معينة، ساعدت تلك الأداة على تنمية العلاقات بين الأشخاص المعنيين . وعلى العكس إذ تبقي الأدوات المتعاونة ذات الحضور الاجتماعي المتدني على العلاقات بين الأشخاص متباعدة وغير شخصية .

الخادم : هو جهاز حاسب آلي يشارك بالمعلومات مع أجهزة أخرى متصلة بالشبكة، أما " خادم الشبكة " فهو خادم متخصص يعمل على ربط الشبكة الخاصة ببعضها؛ وهو يحتوي على جهاز الحاسب الآلي وعلى البرامج المتخصصة وعلى المحتوى .

دليل الهاتف الخاص بالأعمال التابع لمؤسسة ما: هو الدليل الذي يساعد العاملين بها على الوصول إلى أصحاب الخبرة الذين يحتاجونهم في العمل؛ وعادة تقوم المؤسسة بعمل ذلك الدليل على صفحات منفردة على الموقع الخاص بها على الإنترنت. كما يمكن إطلاق اسم "قوائم الخبرة" على تلك الصفحات.

رأس المال الاجتماعي: هو العلاقات بين الأفراد التي تبني جسوراً من الثقة المتبادلة وتؤدي إلى تصرفات ناجمة عن الاندماج الاجتماعي؛ ويعتبر رأس المال الاجتماعي هو الدافع الأساسي وراء نجاح المشاركة المعرفية التي تعتبر أساس أي تعاون وتناسق بالعمل.

رأس المال الفكري: يضم كل شيء تعرفه مؤسسة ما، من الممكن أن يكون أفكاراً أو أنواعاً مختلفة من المعرفة أو ابتكارات؛ المهم هو أن المعرفة هي ما يمكن أن تفيد منه المؤسسة.

رأس المال الشخصي: يقاس بقدر المعرفة لدى الشخص، ويتكون من ثلاثة أجزاء: مخزون المعرفة، وتداول المعرفة، وتدفق المعرفة. كما يمكن تقييم رأس المال الشخصي وإدارته مثل أي رأس مال عادي.

الرؤية: هي صورة مثالية لحالة مستقبلية مرغوبة والمكانة التي ترغب أية مؤسسة في الوصول إليها.

SAP: ساب هي اختصار لأنظمة معالجة البيانات وتطبيقاتها ومنتجاتها، وهي تعتبر أيضاً أكبر المؤسسات العالمية في مجال برامج الحاسب الآلي وثالث موردي العلم في هذا المجال، وعنوان موقعها على شبكة الإنترنت هو [www.sap.com](http://www.sap.com)

سبام spam: هو مصطلح يستخدم بمعنى «سلة مهملات البريد الإلكتروني»، ويعود ذلك المصطلح إلى إحدى المسرحيات الهزلية القصيرة التي كانت تؤديها الفرقة البريطانية الكوميديّة المعروفة باسم «مونتسي بايثون» حيث كان الممثلون في تلك المسرحية يكررون كلمة «سبام»، أو قد يعود هذا الاصطلاح إلى نوع من معلبات اللحوم المعروفة بذات الاسم، حيث كانت تستخدم تلك المعلبات في جميع الأغراض. ومهما كان السبب في تلك التسمية فإن نظام سبام يساعد مستخدم البريد الإلكتروني على تلافي الرسائل غير المرغوب بها والتي تصل إليه بسبب وصول عنوانه الإلكتروني علن طريق الخطأ إلى من لا يهمه الأمر، تماماً مثلما يحدث أحياناً في البريد العادي.

**سلم المعرفة**: هو نموذج قدمه ايكويجيرو نوناكا لتوضيح التداخل بين المعرفة الظاهرة والضمنية لخلق منظومة معرفة متكاملة في المؤسسة من خلال أربعة نماذج:

- (بين المعارف الضمنية)
- (الانتشار الخارجي (من الضمنية إلى الظاهرة)
- (التبادل المعرفي (بين الظاهرة والظاهرة)
- (العودة إلى الداخل (من الظاهرة إلى الضمنية)

الشبكة : هي مجموعة من الأشخاص الذين يعرفون بعضهم البعض ويساعدون بعضهم البعض تطوعياً؛ ومع ذلك لا يمكن التعامل مع الشبكة على أنها فريق عمل، لأنها لا تعمل بتوجيهات مباشرة من الإدارة وليست لديها مهام محددة منوطة بتنفيذها، كما أنها ليست من مجتمعات الممارسة لأنها لا تعمل من أجل هدف معين، بل يستعان بأفرادها مجتمعين أو غير مجتمعين عند الحاجة إليهم.

شجرة قيمة المعرفة: هي النموذج الذي يربط بين بعض المؤثرات العملية لاستراتيجية إدارة المعرفة أو مشروعها وخلق القيمة الاقتصادية لها .

الصلاحية: من المفاهيم الأساسية بالحسابات والإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى التعرف على فعالية تلك الحسابات، وإن كانت تسير في الطريق الصحيح أم لا .

عقيدة المؤسسة: هي مجموعة القيم والخطوط العريضة التي تحددها المؤسسة للعاملين بها من أجل اتباعها في أسلوب العمل ولتحديد سلوك هؤلاء العاملين .

الغنى بالمعلومات: بالنسبة لأية أداة متعاونة هو القدر الذي يمكن لتلك الأداة أن توفره من المعلومات .

القصص: تساعد على إحداث طفرة في فهم العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها لتغيير نظم العمل بالمؤسسة .

لغة الـ "XML": هي أهم التقنيات المستخدمة لإدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات، وهي تحتوي على مجموعة من القواعد للتعريف بالبيانات. كما أنها تحدد فاعلية النصوص الموجودة على صفحات الشبكات؛ وهي ليست كلغة الـ "HTML" التي تستخدم فقط لإظهار المعلومات على شاشة الحاسب الآلي؛ من تطبيقات لغة الـ XML تصنيف المستندات حسب معناها ومحتواها؛ ومن ثم يستطيع محرك البحث الوصول إليها بسهولة .

المتصفح "browser": هو جزء من برنامج الحاسب يستخدم للبحث في كميات كبيرة من المعلومات؛ ومتصفح شبكة المعلومات الدولية هو برنامج مشترك السطح مع الشبكة، يسهل عملية الوصول إلى صفحاتها وإنزال الملفات من عليها وتشغيل الفيديو الرقمي وغير ذلك من الأنشطة، ثم إنزال محتوى تلك الأشياء على الشاشة .

المجموعة العملية : هي مجموعة من العاملين في أماكن مختلفة وفي بعض الأحيان في أقسام مختلفة، ولكن عملهم يكون متراماً كما يمكنهم العمل كمجموعة عن طريق التكنولوجيا الإلكترونية لتبادل المعلومات والمعرفة .

محرك البحث: هو برنامج للحاسب الآلي يقوم بتنفيذ عملية البحث عن المعلومات معتمداً على الوصول إلى المحتوى المطلوب من بين العديد من المصادر الموجودة على الإنترنت أو الإنترنت؛ وتعتبر محركات البحث من أهم أدوات إدارة المحتوى المعلوماتي للشبكات .

المدخل: هو مصطلح يشير إلى صفحة على موقع إلكتروني أو موقع بأكمله يقوم مقام البوابة التي يستطيع المستخدم أن يدخل من خلالها إلى الإنترنت أو الإنترنت، للبحث عن معلومات معينة. والهدف من تلك المداخل هو الجمع بين أكثر من مصدر معلومات في مكان واحد لتيسير عملية البحث؛ وهناك تسمية أخرى للمدخل وهي "سطح الشبكة Webtop" وذلك لأنها تعتبر المقابل للجزء المعروف بـ "سطح المكتب" desktop من الحاسب الآلي.

المدخل المباشر لحساب رأس المال: يعمل على تقدير قيمة الأصول غير الملموسة، وللوصول إلى ذلك يجب تحديد المكونات الفردية لتلك الأصول؛ ومن ثم تقييمها.

مدخل رأسمالية السوق: يعتمد على حساب الفارق بين قيمة رأس مال المؤسسة بالسوق وقيمة الأسهم التي تملكها؛ ولذلك يعتمد هذا الأسلوب على قيمة المؤسسة في السوق التي قد تتعرض إلى تقلبات كثيرة.

مدخل الرجوع إلى الأصول: يركز على الدخل المتوسط من الأصول الغير ملموسة، ويمكن حساب ذلك الدخل عن طريق قسمة متوسط دخل المؤسسة قبل تحصيل الضرائب في مدة معينة على متوسط قيمة الأصول الملموسة، ثم يتم مقارنة الناتج مع متوسط النشاط الصناعي للمؤسسة ككل، ويضرب الفارق بينهما في متوسط قيمة الأصول الملموسة للمؤسسة، لحساب متوسط الدخل السنوي الناتج عن الأصول غير الملموسة.

مدخل العرض: يُعنى بتحديد محتويات الأصول غير الملموسة ثم عرضها بالصور والأرقام (الجرافيك).

مديرو المعرفة: عقول مفكرة وليسوا سواعد عاملة، ذلك لأنهم متعلمون ولديهم خبرة ويتم الاستعانة بهم لما يعرفونه، فعملهم يعتمد على جمع المعلومات والمعرفة لتحليلها ولتطبيق النظريات والوصول إلى نتائج؛ لذلك فإنهم ينظرون إلى عملهم كوسيلة لإشباع الذات وللإبداع والإنتاج. كما أنهم دائمو التعلم والتطور خلال حياتهم العملية.

مساعدة النظراء: هو أسلوب ابتكرته الشركة من أجل الاستعانة بخبراء من الخارج لمساعدة الفريق، إذًا فهناك هدف واضح وحاجة عملية واضحة.

المظهر الخارجي: هو الأشياء المرئية التي يمكن ملاحظتها على ثقافة المؤسسة، وهو المكون الأول لتلك الثقافة، وهناك أمثلة متعددة على ذلك كالأثاث المكتبي وملابس الموظفين والصور والملصقات وغيرها من الأشياء التي يمكن رؤيتها بالعين المجردة.

المعرفة: هي معلومات تقدم في سياق معين يؤدي إلى الفهم واتخاذ رد الفعل المناسب. ✓

المعلومات الظاهرة: وتتضمن الأشياء التي نعرفها ويمكننا كتابتها ومشاركة الآخرين فيها؛ ووضعها في قواعد بيانات، ومثال على ذلك: الخطوات المستخدمة لإسعاف حالات مرضى القلب باستخدام ✓

أجهزة استعادة نبضات القلب. وهذه الخطوات يمكن تعليمها بالتفصيل لأي شخص. أما المعرفة الضمنية فهي ما نخترنه ولا ندرك معرفتنا به؛ فإذا كان الشخص المصاب بنوبة القلب مقرباً إليك، فمن ستفضل أن يقوم بمعالجته: شخص يعرف خطوات استخدام الجهاز وتنقصه الخبرة أم طبيب إسعاف طوارئ متخصص و ذو خبرة طويلة في حالات نوبات القلب؟

الممارسة المثلى: هي التي ينتج عنها أفضل النتائج في مختلف المواقف .

موظف المعرفة المسئول: هو مدير تنفيذي دوره نشر المعرفة عن طريق برنامج إدارة معرفة، وفي كثير من الأحيان يقوم المدير التنفيذي بتعيين هذا الموظف الذي يكون متساوياً إدارياً مع مدير المعلومات ومدير الموارد البشرية وغيرهما من المناصب الفعالة .

موظف التعليم المسئول: هو أيضاً مسئول تنفيذي، وعلى عكس مدير المعرفة فإن مدير التعليم مسئول عن نشر التعليم والتدريب، على سبيل المثال: فإن مدير التعليم المسئول عن مؤسسة جنرال إلكتريك كان رئيس مركز المؤسسة التعليمي .

المؤشر النوعي: هو نوع من الاختبارات يوضح القدرة على التعامل مع الأفراد والمواقف واتخاذ القرارات، بمعنى آخر كيف يفهم المرء المعلومات، ويتخذ بناء عليها القرارات مستخدماً الإحساس مقابل التفكير والعكس بالعكس؛ وهناك مواقع مخصصة لذلك الاختبار منها: [www.personalitypathways.com](http://www.personalitypathways.com) .

مفتاح الشفرة: من أجل حماية البيانات يجب في البداية عمل مفتاح شفرة لهذه البيانات قبل إرسالها، ومن ثم يستخدم المستقبل للبيانات نفس المفتاح للوصول إليها؛ وبذلك لن يستطيع أحد قراءة البيانات من دون معرفته لمفتاحها؛ وتستخدم هذه الطريقة في التجارة الإلكترونية لحماية العميل من اطلاع الآخرين على أرقام بطاقة الائتمان الخاصة به .

منفذ التغيير: هو الشخص المسئول عن التخطيط للتغيير وتنفيذه، وتعتبر المعرفة الخاصة بقواعد الثقافة المؤسسية وأيضاً المعرفة بأسس إدارة التغيير، إضافة إلى المعرفة بالثقافة الخاصة، من أهم العوامل التي تساعد عامل التغيير على إحداث التغيير المطلوب بنجاح، كما تشكل الخبرة عاملاً أهم بالنسبة له .

مهارة تسهيل التقدم: تعني تلك المهارة التي تساعد على تفاعل أعضاء الفريق، وهي تهتم بعقد الاجتماعات، الحصول على الموافقات، حل المنازعات، تطوير العلاقات، وإدارة مهام الفريق. وفي محيط الفريق يقوم المسئول عن تلك المهارة بمخاطبة تفاعلات الفريق، وليس المحتوى الفعلي له، مثلاً: في أي اجتماع يقوم ذلك المسئول باقتراح طريقة معينة للوصول إلى موافقة الغالبية على شيء ما، ولا يقوم باقتراح حل للمشكلة التي يناقشها الفريق في الاجتماع .

المؤشر التراجعي: هو البيانات التي توضح ما حدث بالماضي ويمكن من خلالها حساب النتائج، ولكنها ليست مقياساً لما سيحدث في المستقبل .

المؤشر التقدمي: هو البيانات التي يمكن من خلالها توقع الأحداث المستقبلية.

ويطلق على كل من المؤشرين اسم «محركات الأداء» لأنه من خلالهما يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لكل مرحلة، بما يضمن التنفيذ الفعال لها.

في العادة يركز قليلو الخبرة في المجال على المؤشرات التراجعية لأنها سهلة التحليل والتطوير، ولأنها مشجعة بطبيعتها للقائمين على العمل، ولكن يجب التدريب كذلك على استخدام المؤشر وتحليله.

موازنة الحسابات: هي أحد المداخل لربط مهمة المؤسسة واستراتيجيتها بالحسابات الخاصة بها، كما أنها لا تعتمد على النتائج المالية فحسب، بل على العملاء والأداء الداخلي للعمل والتعلم والنمو.

الموقف: هو الميل إلى التصرف بطريقة معينة إيجاباً أو سلباً تجاه شيء ما، عند إجراء استطلاع حول الموقف يجب أن يجرى بواسطة الخبراء المتخصصين للوصول إلى النتيجة الحقيقية الصحيحة للاستطلاع.

ميكنة دولاب العمل: تعتمد على أدوات إلكترونية تساعد على سرعة إنجاز ذلك العمل بسهولة، على سبيل المثال: تحتاج بعض المجالات مثل: التأمين والقروض إلى مراجعة متابعة للمستندات بواسطة العديد من الأشخاص، وهنا تساعد الأدوات الإلكترونية على النقل الآلي لتلك المستندات مما يساعد على الإسراع في إنجاز المهمة، مع المحافظة على سرية المستندات وأمانها وسهولة تتبع أحدها إذا لزم الأمر.

النموذج لأي منتج: شيء ملموس يوضح فكرة المنتج، وقد يكون هذا النموذج يعمل أو لا يعمل، المهم أن الغرض الأساسي من النموذج هو أن يوضح مدى قبول المنتج.

الهيكل الداخلي: ينتمي إلى المؤسسة وهو يضم الامتيازات والعمليات الموثقة والمعلومات الخاصة بأنظمة الحاسبات الآلية، وتقوم القيادة بمعظم أعمال الهيكل الداخلي من رؤية وإعداد استراتيجيات وسياسات، حيث الموظفون يروحون ويجيئون ولكن الهيكل الداخلي باق.

الهيكل الخارجي: هو قيمة العلاقات التي يقيّمها المرء مع زملائه في العمل.

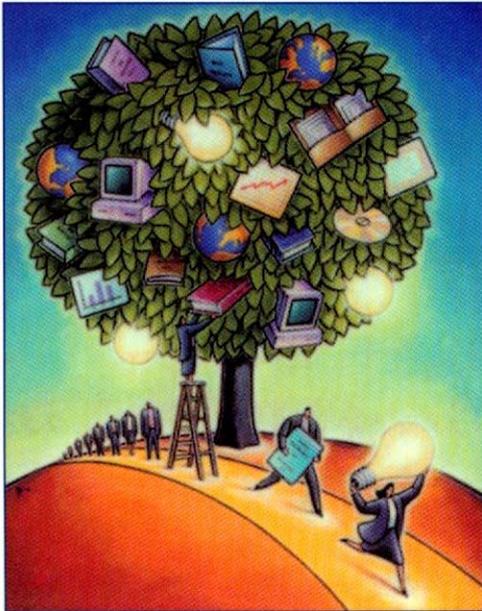
الوضع المستقبلي: هو الهدف النهائي لإدارة التغيير، بينما «الوضع الحالي» هو حالة الأمور في الوضع القائم، أما «الوضع الانتقالي» فهو المرحلة المتوسطة بين الوضع الحالي والمستقبلي.



سلسلة  
المميزون  
الإدارية

# إدارة المعرفة

## Knowledge Management



- ◆ طرق فعالة من أجل تغيير ثقافة الشركات من اكتناز المعلومات إلى المشاركة فيها.
- ◆ نصائح عملية للتعامل الناجح مع إدارة المعرفة في الشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها.
- ◆ كيفية الاستخدام الشخصي لإدارة المعرفة.

مكتبة لبنات ناشرون

الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجمان



# إدارة المعرفة

Knowledge

Management

© شركة ألفا ( الطبعة الإنكليزية )  
© الشركة المصرية العالمية للنشر - لوينجان ، 2005 ( الطبعة العربية )  
١٠ (أ) شارع حسين واصف، ميدان المساحة، الدقي، الجيزة - مصر

مكتبة لبنان ناشرون

زقاق البلاط - من.ب: ١١-٩٢٣٣

بيروت - لبنان

وكلاء وموزعون في جميع أنحاء العالم

Librairie du Liban Publishers 2005

website: www.ldlp.com

e-mail: ldip@ldlp.com

جميع الحقوق محفوظة: لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزينه  
أو تسجيله بأية وسيلة، أو تصويره دون موافقة خطية من الناشر.

الطبعة الأولى 2005

ISBN 9953-33-940-6

طُبِعَ فِي لُبْنَانَ

# فهارس

فهرس عام  
فهرس تفصيلي

١	مقدمة
٣	الجزء الأول : مقدمة تمهيدية لفهم إدارة المعرفة
٥	1- التمهيد لإدارة المعرفة
١٥	2- التطوير وإدارة المعرفة
٢٥	3- موظف المعرفة
٣٥	4- نماذج ناجحة لإدارة المعرفة
٤٥	الجزء الثاني : نقطة البداية
٤٧	5- تطوير الاستراتيجية
٥٧	6- المشروع الصغير
٦٥	7- تصميم البنية الأساسية
٧٥	8- مجتمعات ممارسة التطبيق الكامل
٨٥	9- الخيارات الاستراتيجية لمسبب الاتصال بين العاملين
٩٥	10- بدائل أخرى للاتصال
١٠٥	الجزء الثالث: تكنولوجيا المعلومات بين الحاجة إليها والاستغناء عنها
١٠٧	11- لماذا يشيب مدير المعلومات قبل الأوان؟
١١٥	12- شبكات الإنترنت والإنترنت
١٢٧	13- استخدام الأدوات المعاونة
١٣٩	14- كيفية الوصول إلى المعلومات المطلوبة
١٤٧	الجزء الرابع : تغيير الثقافة
١٤٩	15- المستويات المختلفة للثقافة المؤسسية
١٥٥	16- العمل فى وجود الثقافة المؤسسية
١٦٥	17- إدارة التغيير
١٧٥	18- نشر رسالة إدارة المعرفة
١٨٧	الجزء الخامس : الحفاظ على مستوى الأداء
١٨٩	19- الحسابات اللازمة للوصول للنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة
١٩٧	20- تطوير الحسابات
٢٠٧	21- مختارات من نماذج الحسابات
٢١٥	22- قياس رأس المال الفكرى
٢٢٥	الجزء السادس : ضمان الاستمرارية
٢٢٧	23- تجنب مواضع الخطأ أثناء التنفيذ
٢٣٣	24- ترسيخ استخدام الأسلوب الأمثل فى إدارة المعرفة بالمؤسسة
٢٤١	25- الاستخدام الشخصى لإدارة المعرفة

مقدمة

٣	الجزء الأول : مقدمة تمهيدية لفهم إدارة المعرفة
٥	1- التمهيد لإدارة المعرفة
٦	الأسباب التي تتطلب تنفيذ إدارة المعرفة
٧	اكتشاف إدارة المعرفة
٩	المعرفة الظاهرة والضمنية
١٠	تعريف إدارة المعرفة
١٢	الشركات الفائزة بتطبيق مبدأ إدارة المعرفة
١٥	2- التطوير وإدارة المعرفة
١٥	التغيرات العالمية في مجال إدارة المعرفة
١٧	مكونات الأصول الملموسة
١٩	التكوين التصاعدي للمعرفة
٢١	التخطيط لإيجاد القيمة
٢٥	3- موظف المعرفة
٢٥	ضرورة احتياج المدير التنفيذي إلى موظف المعرفة
٢٨	البحث عن موظف المعرفة
٣١	مهام موظف المعرفة
٣٢	إيجاد مكان لموظف المعرفة في المؤسسة
٣٥	4- نماذج ناجحة لإدارة المعرفة
٣٦	وظيفة مدير معرفة في إحدى الشركات الاستشارية
٣٨	إنجاز العمل المعرفي على مراحل
٣٨	المرحلة الأولى
٣٩	المرحلة الثانية
٤٠	المرحلة الثالثة
٤٠	و مازالت المحاولات مستمرة
٤٠	النموذج الثاني : المؤسسة التعليمية في بريتش بتروليام
٤١	مشروع المجموعة العملية
٤٢	عمل مؤسسة تعليمية في شركة بريتش بتروليام
٤٥	الجزء الثاني : نقطة البداية
٤٧	5- تطوير الاستراتيجية
٤٧	الأسس الاستراتيجية لإدارة المعرفة الجيدة
٤٩	دمج استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة
٥١	مميزات الراعي المنفذ للعمل
٥٢	تطوير إدارة المعرفة داخل مؤسستك
٥٣	الاختيار بين استراتيجية واحدة كبيرة ومشروعات متعددة
٥٤	التركيز على العامل البشري

57	6- المشروع الصغير
57	فوائد مشروع إدارة المعرفة
59	البداية بمشروعات صغيرة
59	تحديد الصورة النهائية للمشروع
60	مشاركة المستخدم النهائي
61	اختيار الفائز
61	الأحداث الجانبية عن المشروع
61	التعلم أثناء المسيرة
62	البداية بعدة مشروعات
62	التفكير في المستقبل عند التوسع في المجهود
63	دمج الإدارة مع المستخدمين النهائيين
65	7- تصميم البنية الأساسية
66	تحديد مكان إدارة المعرفة في المؤسسة
66	المؤسسات غير المركزية
67	المؤسسات المركزية الإدارة
68	إمكانات مكان إدارة المعرفة
68	إعداد الميزانية
69	تطوير فريق العمل الأساسي
69	العضوية خارج المؤسسة
70	الاحتفالات
70	خلق أدوار جديدة ومسميات وظيفية متباينة
72	تكوين لجان التوجيه
75	8- مجتمعات ممارسة التطبيق الكامل
75	الكائن الجديد داخل الهيكل المؤسسي
77	الأبعاد الثلاثة لمجتمع الممارسة
78	دورة حياة مجتمع الممارسة ( المعدل الزمني لمجتمع الممارسة )
78	أولاً : التخطيط
78	ثانياً : نقطة البدء
78	ثالثاً : النمو
79	رابعاً : الاستمرارية
79	خامساً : الإغلاق
79	دور منسق المجتمعات
79	مساعدة المجتمع على تطوير الممارسة
79	مساعدة المجتمع نفسه على التطور
81	بدء مجتمع الممارسة في شركة ساب أمريكا
81	وضع الأساس
83	انطلاق المجتمع

- 9- الخيارات الاستراتيجية لمد سبل الاتصال بين العاملين  
 ٨٥ مشاركة المعرفة من خلال دليل الهاتف الخاص بقائمة الأعمال  
 ٨٥ دليل الهاتف الخاص بالخبراء  
 ٨٦ تشجيع الاشتراك في تلك القائمة  
 ٨٨ تفادي الثغرات  
 ٨٩ التشغيل الآلي  
 ٨٩ أفضل أنظمة الممارسة  
 ٩٠ الربط بين المعرفة والعاملين من خلال أفضل طرق الممارسة  
 ٩٠ تداخل الأنظمة  
 ٩٣
- 10- بدائل أخرى للاتصال  
 ٩٥ منع فقد المعرفة  
 ٩٦ تعريف المعرفة المفقودة  
 ٩٧ الجزء الثاني : عواقب فقد المعرفة على الأعمال  
 ٩٨ الجزء الثالث : ما يجب عمله إزاء المعرفة المهمة  
 ٩٩ نقل المعرفة الاستراتيجية  
 ١٠٠ البحث عن حلول لمشكلة فقد المعرفة  
 ١٠٢ اختيار طرق نقل المعرفة  
 ١٠٤
- الجزء الثالث: تكنولوجيا المعلومات بين الحاجة إليها والاستغناء عنها  
 ١٠٥
- 11- لماذا يشيب مدير المعلومات قبل الأوان؟  
 ١٠٧ العمل المتوازي لإدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات  
 ١٠٨ فهم العمل الخاص بتكنولوجيا المعلومات  
 ١٠٨ بناء علاقات داخلية بالمؤسسة  
 ١٠٩ نظرة مدير المعلومات إلى المستقبل  
 ١٠٩ إظهار القيمة الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات  
 ١١٠ وضع مقاييس لتكنولوجيا المعلومات  
 ١١٠ كيفية تصميم المعلومات  
 ١١١ أسباب أخرى للضغط على مدير المعلومات  
 ١١٣
- 12- شبكات الإنترنت والإنترنت  
 ١١٥ مصطلحات الإنترنت وشبكة المعلومات الدولية  
 ١١٦ الشبكة الخاصة " الإنترنت "  
 ١١٨ استخدامات الإنترنت  
 ١١٩ فوائد الإنترنت  
 ١١٩ إنشاء الشبكة الخاصة بالمؤسسة " الإنترنت "  
 ١٢١ المرحلة السابقة على إنشاء الإنترنت  
 ١٢١ الوقت الذي يستغرقه إنشاء الشبكة الخاصة " الإنترنت "  
 ١٢١ كيفية بداية مشروع إنشاء الإنترنت  
 ١٢٢ صيانة الإنترنت  
 ١٢٣ حقائق حول الشبكات الكبيرة الإكسترانت Extranet  
 ١٢٤

- 13- استخدام الأدوات المعاونة
- ١٢٧ مميزات الأدوات المعاونة
- ١٢٧ البريد الإلكتروني
- ١٢٩ التحدث عن بعد باستخدام الأدوات الإلكترونية المعاونة
- ١٣١ أنظمة عقد الاجتماعات الإلكترونية
- ١٣٣ العمل المشترك
- ١٣٤ المستندات المشتركة
- ١٣٤ قواعد البيانات المشتركة
- ١٣٤ السبورة الإلكترونية
- ١٣٥ عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو
- ١٣٥ الدمج بين الأدوات المعاونة للوصول إلى حل مناسب لجميع المواقف التي تواجه سير العمل
- ١٣٦
- 14- كيفية الوصول إلى المعلومات المطلوبة
- ١٣٩ إدارة محتوى المعلومات من خلال التوبيو ومحركات البحث
- ١٤١ تطبيق التصنيف
- ١٤٢ محركات البحث
- ١٤٣ إبراز أهمية مداخل المعلومات
- ١٤٤
- الجزء الرابع : تغيير الثقافة
- ١٤٧
- 15- المستويات المختلفة للثقافة المؤسسية
- ١٤٩ التعرف على المفاتيح الثلاثة للثقافة المؤسسية
- ١٥٠ اكتساب الثقافة
- ١٥١ ثبات الثقافة
- ١٥٢ أهمية فهم الثقافة المؤسسية بغية إحداث التغيير المطلوب
- ١٥٢ الفهم الدقيق للثقافة المؤسسية
- ١٥٣
- 16- العمل في وجود الثقافة المؤسسية
- ١٥٥ تغيير طرق العمل المعتادة
- ١٥٥ اكتشاف العلاقات التي تعمل المؤسسة من خلالها
- ١٥٦ مساعدة القادة على تحويل أقوالهم إلى أفعال
- ١٥٩
- 17- إدارة التغيير
- ١٦٥ فهم عملية التغيير
- ١٦٦ المرحلة الأولى : الوضع المستقبلي
- ١٦٦ المرحلة الثانية : الوضع الحالي
- ١٦٧ المرحلة الثالثة : الوضع الانتقالي
- ١٦٧ التعايش مع مقاومة التغيير والعمل في وجودها
- ١٦٧ الخطة المتوقعة لإدارة التغيير
- ١٦٨ تحديد حجم التغيير المطلوب
- ١٦٩ تحديد المؤيدين والمعارضين
- ١٧٠ تعلم القواعد الجديدة المناسبة للتغيير
- ١٧١

- 18- نشر رسالة إدارة المعرفة ..... ١٧٥
- تفقيح رسالة إدارة المعرفة ..... ١٧٥
- سرد القصص حول نقطة انطلاق إدارة المعرفة ..... ١٧٦
- تطور الموقف تجاه إدارة المعرفة من التمهيد إلى الالتزام بها ثم التحمس لها ..... ١٧٧
- المرحلة الثالثة: التحمس الكامل لتنفيذ إدارة المعرفة ..... ١٧٨
- دور خبراء الاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة ..... ١٧٩
- تجهيز أساليب تواصل أخرى مع العاملين ..... ١٨٠
- الوسيلة الأولى : دستور زيروكس ..... ١٨٠
- تطوير خطة تواصل متكاملة مع العاملين ..... ١٨٣
- الجزء الخامس : الحفاظ على مستوى الأداء ..... ١٨٧
- 19- الحسابات اللازمة للوصول للنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة ..... ١٨٩
- أهمية إعداد الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة ..... ١٩٠
- الاستفادة من التجارب الماضية والتخطيط المستقبلي ..... ١٩٠
- اتخاذ القرار بشأن الحسابات اللازمة ..... ١٩١
- استخدام الحسابات الموجودة بالفعل في المؤسسة ..... ١٩١
- التخاطب مع المتشككين بشأن إدارة المعرفة ..... ١٩٣
- دمج الأرقام مع الكلمات ..... ١٩٣
- التواصل مع العاملين فيما يتعلق بإعداد الحسابات اللازمة لإدارة المعرفة ..... ١٩٤
- 20- تطوير الحسابات ..... ١٩٧
- تحديد الأهداف والمستهدفين ..... ١٩٨
- تحديد الجمهور المستهدف ..... ١٩٨
- الوصول إلى تعريف عملي للحسابات ..... ٢٠٠
- تحديد البيانات المطلوب جمعها ..... ٢٠١
- عرض الحسابات وتحليلها ..... ٢٠٣
- تقييم الحسابات الخاصة بإدارة المعرفة ..... ٢٠٣
- الوصول إلى سن التقاعد وقواعد العمل الأخرى ..... ٢٠٤
- 21- مختارات من نماذج الحسابات ..... ٢٠٧
- تطوير موازنة الحسابات ..... ٢٠٧
- تحديد العائد الاستثماري لأصول المعرفة ..... ٢٠٩
- تقييم أداء مشروع إدارة المعرفة ..... ٢١١
- استطلاع آراء الموظفين بخصوص إدارة المعرفة ..... ٢١٢
- 22- قياس رأس المال الفكري ..... ٢١٥
- كيفية قياس رأس المال الفكري ..... ٢١٦
- سكانديا نافيجيتور «نظام مراقبة الأصول غير الملموسة» ..... ٢١٩
- فهرسة محتويات رأس المال الفكري ..... ٢٢١
- تغيير النماذج الفكرية ..... ٢٢٢

- الجزء السادس : ضمان الاستمرارية ..... ٢٢٥
- 23- تجنب مواضع الخطأ أثناء التنفيذ ..... ٢٢٧
- الحاجة إلى تنفيذ تكنولوجيا المعلومات ..... ٢٢٧
- استيعاب الاختلافات الجوهرية ..... ٢٢٨
- تجنب الجداول الزمنية غير الواقعية ..... ٢٣٠
- بناء قاعدة عريضة لدعم إدارة المعرفة ..... ٢٣١
- 24- ترسيخ استخدام الأسلوب الأمثل في إدارة المعرفة بالمؤسسة ..... ٢٣٣
- تقدير الإطار الزمني لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة ..... ٢٣٣
- الاستفادة من الأخطاء التي حدثت أثناء تنفيذ إدارة المعرفة ..... ٢٣٥
- توسيع دائرة التنفيذ ..... ٢٣٦
- طبيعة الأخطاء التي حدثت أثناء مرحلة التنفيذ ..... ٢٣٧
- ترسيخ أسلوب العمل باستخدام إدارة المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة ..... ٢٣٨
- 25- الاستخدام الشخصي لإدارة المعرفة ..... ٢٤١
- إدارة المعرفة الشخصية باستخدام تكنولوجيا المعلومات ..... ٢٤٢
- الاتصال الفعال بالآخرين ..... ٢٤٤
- مسرد المصطلحات ..... ٢٤٩

سلسلة  
المميزون  
الإدارية

YORK PRESS  
ليورك پريس

## حَسْنُ أداءِ عمالك وتحكّم في علاقاته

إذا كان بيتر دراكر Peter Drucker قد فطن في كتاباته منذ عدّة عقود إلى أهمّية المعرفة ودورها في أداء الموظفين؛ فإنّ هذا الدور قد بدأ يتعاظم في العقود الأخيرة مع التركيز على أهمّية الإدراك المعرفي للموظفين، بوصفه القوة الرئسية لتشغيل المؤسسات، وعلى هذا لم يكن من السهولة بمكان أن تتحكّم إدارة أيّة مؤسسة في معلومات موظفيها بغرض الاستخدام الأفضل لها وتسخيرها لخدمة العمل. فلكي يتسنى هذا وكَي يُحسّن هؤلاء الموظفون أداء أعمالهم لا بدّ من توفير ما يحتاجون إليه؛ وتتمثّل تلك الاحتياجات في حُسن القيادة وتوافر تكنولوجيا المعلومات مع وجود التقييم الجيّد.

ويكمن هدف هذا الكتاب في تناول إدارة المعرفة في أيّة هيئة أو مؤسسة حيث تتطلب هذه الإدارة قدرات خاصة، ومع صعوبة توافر هذه القدرات فإنّ النتائج المرجوة كفيّلة باجتياز هذه الصعوبة، بهدف الاستغلال الأمثل للطاقت المعلوماتية للموظفين، وهدف هذا الكتاب تقديم العون لتحقيق ذلك.

## تعلّم:

◆ كيف تبتكر برنامجاً إدارياً للمعلومات.

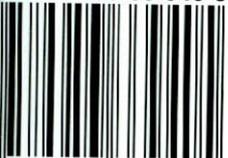
◆ كيف تحافظ على البرنامج واستمراريته أمام التغييرات المستقبلية.

◆ المحافظة على التواصل الفعّال مع مساعديك وعملائك.

◆ الاستعداد للتعامل مع آخر التطوّرات التكنولوجية.

◆ الاستفادة من المهارات الفردية لكلّ شخص.

ISBN 9953-33-940-6



789953 339405

شركة أبو الهول للنشر

القاهرة: ٣ شارع الشواربي، شقة ٣٠٥

هاتف: ٠٠٢٠٢ ٣٩٢٤٦١٦ - فاكس: ٠٠٢٠٢ ٣٩١٨٠٠٢

E-Mail: sphinx@intouch.com

الاسكندرية: ١٢٧ طريق الحرية - الشلالات - اسكندرية - مصر

هاتف: ٠٣/٤٩٤٠٥٣٩ - ٠٣/٣٩٣٠٣٥٦ - فاكس: ٠٣/٣٩٢٤٨٣٩

E-Mail: sphinx@globalnet.com.eg

مكتبة لبنان كاثولون

بناية صايغ - زوق مصبح، كسروان - لبنان - ص.ب. ٩٢٢٢ - ١١ بيروت، لبنان

هاتف: ٢١٧٧٣٥/٢١٧٧٣٥/٢١٧٩٤٥/٢١٧٩٤٧ (٠٩) فاكس: ٢١٧٧٣٤ (٠٩)

E-Mail: ldip@ldip.com

Website: www.ldip.com

الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجان

١٠ شارع حسين وأصف، الطابق الرابع والخامس - مصر

هاتف: ٧٧/٧٤٩٧٩٤٦/٧٧٧٧٧٧ - فاكس: ٦١٠٠٩١