

ثقافة المؤسسات كمحفز لإدارة المعرفة:

تعتبر ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويقترن نجاح إستراتيجيات وتطبيقات إدارة المعرفة بقابلية المؤسسة للتغيير الجذري لثقافتها. وذلك من خلال حرصها على قبول تنفيذ المهام والإستراتيجيات بشكل مختلف ومبتكر في آن واحد. وفي هذا السياق قد تتأثر بشكل مباشر جميع العمليات والمبادرات الخاصة بإدارة المعرفة بالقواعد التنظيمية والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة .

وتأتي من هنا أهمية خلق مناخ من الثقة بين أفراد المؤسسة والذي من شأنه أن يشجع على الابتكار والمخاطرة من أجل إستيعاب مزيد من المعرفة إلى جانب التطور المعرفي الكامن بالفعل داخل المؤسسات. ولكن مازالت هناك مجهودات مختلفة تعمل على تحديد ما هية المتغيرات الثقافية التي تدعم إستراتيجيات وممارسات إدارة المعرفة، فضلاً عن أساليب تطوير الثقافة المعرفية داخل المؤسسات.

نشرة إدارة المعرفة هي نشرة تصدر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، تهدف النشرة إلى التعرف على ماهية إدارة المعرفة، مفهومها، مبادئها، إلى جانب أهم المصطلحات المستخدمة بهذا المجال، فهي تمثل مصدراً رئيسياً للقارئ في عرض أهم الموضوعات والمبادرات الناجحة لتطبيق إدارة المعرفة.

يناقش هذا العدد دور ثقافة المؤسسة في تطوير القيم التنظيمية التي تنعكس في مبادرات وممارسات إدارة المعرفة ، كما يستعرض هذا العدد عملية مراجعة ما بعد الحدث كإحدى أدوات إدارة المعرفة والتي تعد من أكثر أدوات إدارة المعرفة تأثيراً حيث إنها تسهم في بناء الذكاء المؤسسي .

و للقراء الذين يهتمون بالجانب العملي، يقدم هذا العدد مبادرات إدارة المعرفة العملية للبنك الدولي. كما يلقي الضوء على كتاب (إدارة مجتمعات الممارسة: التعلم، والمعنى، والهوية) ، بالإضافة إلى عرض أهم الأحداث العالمية التي تتناول إدارة المعرفة خلال شهري فبراير – مارس ٢٠١١.



داخل هذا العدد

- | | |
|---|--|
| ١.....ثقافة المؤسسات كمحفز لإدارة المعرفة | ٥.....إدارة مجتمعات الممارسة: التعلم، والمعنى، والهوية |
| ٢.....مراجعة ما بعد الحدث | ٦.....أجندة الأحداث مارس _ أبريل ٢٠١١ |
| ٤.....تبادل المعرفة في البنك الدولي | |

وفي النقاط التالية يمكن أن نستخلص دور ثقافة المؤسسة في تطوير القيم التنظيمية والتي تنعكس في مبادرات وممارسات إدارة المعرفة:

أشارت كثير من الدراسات إلى العلاقة التشابكية بين ثقافة المؤسسات وإدارة المعرفة، حيث إن ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط في سلوك البحث عن المعرفة وتقاسمها فقط، بل إنها تؤثر في اختيار الأنظمة التكنولوجية الخاصة بإدارة المعرفة، إلى جانب تأثيرها على تطور إدارة المعرفة، وكذلك دور القائمين على إدارة المعرفة، وبالتالي النتائج المتوقعة من التطبيق.

لذلك، حين تتصفح إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب أن تأخذ في الإعتبار درجة سعي المؤسسات وقابليتها لتغيير ثقافتها، مما له الأثر الأكبر على نجاح أو فشل أنظمة إدارة المعرفة وتطبيقاتها بالمؤسسات، والتي من دونها لن تنجح أية إستراتيجية لإدارة المعرفة .

المراجع:

- دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على الممارسات في إدارة المعرفة، ميريام الألفي.
- ممارسات إدارة المعرفة ودور ثقافة المؤسسة، سعيد ظاهر.
- دليل "إدارة المعرفة" منتدى مؤسسة ويسين الإدارية ٢٠٠٠.

- تشجيع منظمات رأس المال الاجتماعي على تطبيق أساليب إدارة المعرفة والتي من دورها تيسير العلاقات الاجتماعية، على سبيل المثال التحفيز على عقد الاجتماعات التفاعلية الدورية من أجل تطوير رأس المال الاجتماعي بالمؤسسة.

- إحداث عمليات التغيير الثقافي المؤسسي والذي لا يمكن تفعيله من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات وحدها، ومن هنا يأتي دور الإدارة العليا في تعزيز القيم الثقافية للمؤسسة من خلال تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع نحو نظام يحترم الخبرة والتفاعل بين العاملين ذوي المهارات المشتركة.

- تؤثر الاتجاهات والقيم المشتركة بين أفراد المؤسسة في إدارة المعرفة الكامنة لديها، لذلك فتعريف الثقافة السائدة بالمؤسسة من أهم عوامل نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

- التعرف والتكيف مع المتغيرات الثقافية الحيوية للمؤسسة من أهم أدوار إستراتيجية إدارة المعرفة المطبقة بأية مؤسسة، مع ضرورة الإحتفاظ بأهداف إستراتيجية إدارة المعرفة متماشية مع أهداف المؤسسة والموجهة نحو تبادل ونقل المعرفة والعمل على سد أية فجوات معرفية بالمؤسسة.

- بناء نظم إدارة المعرفة بالإمكانيات والقدرات التقنية التي تتواكب مع أي تغير في القيم الثقافية للمؤسسة.

مراجعة ما بعد الحدث "الطريق إلى التطوير المؤسسي"

خطوات إسترشادية في مراجعة ما بعد الحدث:

عملية مراجعة ما بعد الحدث لا تسلط الضوء فقط على النقاط السلبية فقط، وبالتالي فهي ليست مجرد وسيلة لإلقاء اللوم على شخص ما، بل هي محاولة للتوصل لما يمكن تحسينه في المستقبل أو ما يمكن الاستفادة منه لفرق أخرى. لذا فإن المهام والمشروعات التي تم إنجازها بأفضل النتائج تتطلب أيضاً عقد لعملية مراجعة ما بعد الحدث، حيث إنها تمثل فرصاً يمكن الاستفادة منها في مشروعات أخرى في المستقبل.

النتائج المتوقعة من مراجعة ما بعد الحدث:

مراجعة ما بعد الحدث بشكل منتظم قد يسهم في تطوير أداء الموظفين بالمؤسسة، وذلك لأنها تعدّ فرصة يقدم من خلالها الموظفون كثيراً من ردود الأفعال المباشرة والبناءة وبشكل ليس به تهديد للموظف لأنه لا يرتبط بالتقييم. كما أنه يعطي الموظفين الفرصة لتبادل الأفكار ووجهات النظر مما يساعد على تحقيق النجاح في إنجاز الأعمال والوصول إلى النتائج المرجوة. وأخيراً يمكننا أن نستنتج أن عملية مراجعة ما بعد الحدث تعدّ ضرورية مع وجود رغبة حقيقية للمؤسسة في التعلم من خبراتها وتجنب الأخطاء وتكرار النجاح كوسيلة للتعلم، ومن ثم فإن عملية مراجعة ما بعد الحدث يمكن أن تقدم مسارا تدريجيا لتحسين الأداء المؤسسي.

المراجع:

- أساليب وادوات إدارة المعرفة، باتريك لامب وإيدجار تان.
- www.au.af.mil
- www.guidancegroup.org
- www.library.nhs.uk

تعدّ عملية مراجعة ما بعد الحدث واحدة من أكثر أدوات إدارة المعرفة تأثيراً في بناء الذكاء المؤسسي، حيث إن نتائجها تظهر في وقت قصير، كما تتمتع بإمكانية التطبيق على عدد كبير من الأنشطة داخل المؤسسة، مما يساعد فريق العمل على تطبيق الدروس المستفادة، وتتيح لهم فرصة تبادل الأفكار ووجهات النظر ومن ثم بلورة منظور موحد يمكن من خلاله تحسين الأداء في المستقبل.

تنفيذ عملية مراجعة ما بعد الحدث:

البدء في تنفيذ عملية مراجعة ما بعد الحدث بسيط وسريع، فهو يجب ألا يتطلب أكثر من "ورقة وقلم" Flip Chart Exercise، ويتم ذلك من خلال اجتماع تفاعلي مفتوح لا يتعدى العشرين دقيقة، فعلى كل من يشارك في هذا الحدث أن يجيب عن أربعة أسئلة وهي:

- ماذا توقعنا أن يحدث؟
- ما الذي حدث بالفعل؟
- ما هي أوجه الاختلاف؟
- ما الذي يمكن أن نتعلمه من ذلك؟

التوقيتات عملية مراجعة ما بعد الحدث:

على الرغم من إطلاق مفهوم "ما بعد الحدث" إلا أنه يمكن تنفيذه خلال الحدث (أو المشروع) سواء في منتصفه أو في نهايته، كما أنه يمكن اللجوء إليها عند ظهور عارض غير متوقع (جيد أو سيء) حيث يمكن من خلالها أن يقوم فريق العمل بتحديد فرص التعلم التي يمكن أن يستفيد منها في إحداث تغييرات تعود على أداء العمل بشكل إيجابي.

منتجاته وخدماته المختلفة، مما يوفر فهما أعمق لأسباب النجاح أو الفشل.

يقوم برنامج مشاركة المعرفة الذي يطبق في معهد البنك الدولي بمساعدة موظفي وعملاء وشركاء البنك الدولي على التقاط المعرفة والخبرات المختلفة، و تنظيمها تنظيماً منهجياً، كما يعمل على أن تكون هذه المعرفة متاحة بسهولة داخليا وخارجيا، مما يخلق روابط بين أفراد المجموعات التي تعمل على تصدي تحديات التنمية المتشابهة.

ويؤمن البنك الدولي أن التبادل المعرفي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، وزيادة معدلات الابتكار (اختبار تطبيقات جديدة)، وتقليل التكاليف (استبعاد عمليات غير ضرورية)، وبما أن الإقراض وحده لا يمكنه الحد من الفقر، فإن تبادل المعرفة تعمل على جلب أعضاء فاعلين جدد إلى الساحة، ويوفر الوصول إلى تنمية المعرفة الكيفية (Know-How) مما يمكن أن يغير معادلة الفقر.

إدارة المعرفة في نطاق الممارسة تبادل المعرفة في البنك الدولي



THE WORLD BANK
Working for a World Free of Poverty

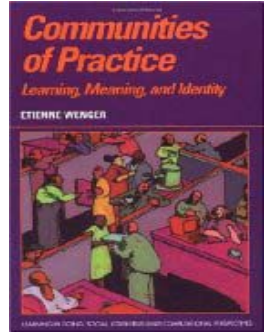
جاء قرار البنك الدولي بتبني إدارة المعرفة في منتصف التسعينيات ليعمل على ترسيخ فكرة تحويل المعرفة الداخلية بالمؤسسة، وتحقيق التفوق التشغيلي، وتكوين علاقات أكثر عمقا مع العملاء الخارجيين. ومنذ ذلك الحين، تعتبر تجربة البنك الدولي مثالا لأفضل مبادرات إدارة المعرفة في العالم، وقد وضع البنك الدولي أفكارا جديدة ونتائج ملموسة من خلال التركيز على موارد المؤسسة، وكيفية تخصيصها.

ويكتسب البنك الدولي المعرفة من خلال التعلم الخارجي والأبحاث الداخلية والتقييم الذاتي للمؤسسة، و يقوم البنك بمشاركة هذه المعرفة مع عملائه وموظفيه، كما يقوم بتطبيقها في

ففكرة مجتمعات الممارسة وفقاً للكتاب: أولاً هي توفر قرارات أو حلولاً للمشاكل الاجتماعية المحلية، وثانياً هي تشكيل ذاكرة جماعية موحدة، وثالثاً توفر سياقاً اجتماعياً للأعضاء الجدد بالمؤسسة، وأخيراً فهي إطار يتشكل فيه وجهات النظر والمعاني الجديدة، كما يولد مناخاً اجتماعياً معيناً حول ما يقوم به المجتمع، سواء بشكل صريح أو ضمني.

يقدم كتاب مجتمعات الممارسة إطاراً شاملاً لفهم وتحليل ما يفعله الناس في سياق محيطهم الاجتماعي بالمؤسسات، وقد ساق مؤلف الكتاب أمثلة كثيرة، لتوضيح مدى أهمية مجتمعات المعرفة.

إدارة مجتمعات الممارسة: التعلم، والمعنى، والهوية للكاتب إيتن وينجر



يستكشف هذا الكتاب مفهوم مجتمع الممارسة، من خلال اقتراح إطار جديد للتفكير في التعلم من خلال المجتمعات وممارساتها بالمؤسسات.

يتناول هذا الكتاب موضوعاً له أهمية كبيرة ومتعلقاً بمجموعة متنوعة من المجالات المعاصرة مثل التعليم، والتعلم المؤسسي، وإدارة التغيير، وتحليل وإدارة السياسات.

وفقاً للكتاب فإن التعلم هو في المقام الأول ظاهرة اجتماعية وليس ظاهرة فردية، إن المعرفة تعتبر مهارة عملية يتم اكتسابها من خلال المشاركة والإنخراط في مجتمعات معينة من الممارسة بالمؤسسات الاجتماعية.

أجندة الأحداث القادمة

مارس ٢٠١١



٩ - ١٠ مارس ٢٠١١
دبي، الإمارات المتحدة

مؤتمر تطوير إستراتيجيات
التعليم وإدارة المعرفة



١٥ - ١٦ مارس ٢٠١١
التعاون وتبادل المعرفة في العالم العربي
أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة

إدارة المعرفة في الشرق الأوسط
٢٠١١

٢٩ - ٣١ مارس ٢٠١١
بانكوك، تايلاند

المؤتمر الدولي لإدارة المعرفة
IAKMKE 2011
اقتصاد المعرفة



٢٧ - ٣٠ مارس ٢٠١١
المعهد الدولي للمعلوماتية والأنظمة (IIS)
أورلاندو، فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية

المؤتمر الدولي الخامس لجيل
المعرفة والاتصالات والإدارة
KGCM 2011



٤ مارس ٢٠١١
جامعة هونغ كونغ بوليتكنيك، هونغ كونغ،
الصين

مؤتمر مجتمع هونغ كونغ
لإدارة المعرفة

أبريل ٢٠١١



١٢ - ١٣ أبريل ٢٠١١
لندن، المملكة المتحدة

إدارة المعرفة والمعلومات للغاز
والبتترول



١٨ - ١٩ أبريل ٢٠١١
جامعة نيقوسيا، نيقوسيا، قبرص

المؤتمر الأوروبي الثالث لرأس
المال الفكري

المحررون

مصطفى عز الدين

يسرا ياسر

ندى شبل

رئيس التحرير

نهمى عابد

للتواصل معنا

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء

١ ش مجلس الشعب - قصر العيني - القاهرة - مصر ص.ب: ١٩١ مجلس الشعب - رقم بريدي: ١١٥٨٢

تليفون: ٩٢٩٢-٢٧٩٢-٢٠٢

فاكس: ٩٢٢٢-٢٧٩٢-٢٠٢

البريد الإلكتروني: kmegypt@idsc.net.eg