

معرفة

knowledge

إدارة المعرفة
للقطاع غير الربحي



الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة

Knowledge Management Intensive Activities

يتضمن هذا المؤلف مجموعة من الأدلة الإجرائية للأنشطة المكثفة للمعرفة
في المنظمات، البالغ عددها اثنا عشر نشاطًا

الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة

ح مؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية، ١٤٤٥.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية

دليل الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة / مؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات
غير الربحية - الرياض، 1445 هـ

ردمك: ١-١١٨٩-٠٥-٦٠٣-٩٧٨

١- العلوم التطبيقية أ- إدارة الأعمال

١٤٤٥/٢٣٣٠٥

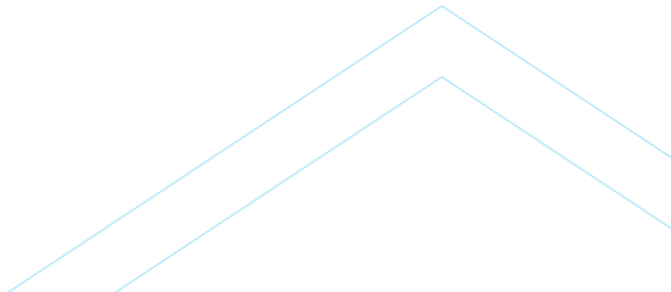
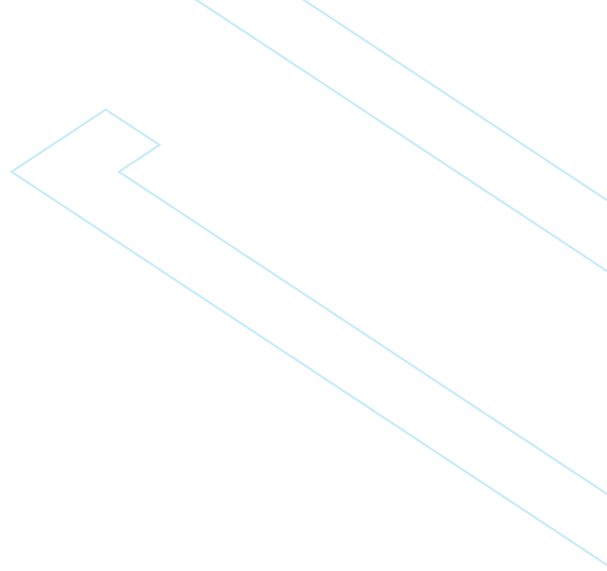
رقم الإيداع: ١٤٤٥/٢٣٣٠٥

ردمك: ١-١١٨٩-٠٥-٦٠٣-٩٧٨



جميع الحقوق محفوظة لدى مؤسسة إدارة المعرفة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

7

المقدمة

9

عملية إدارة الدروس المستفادة

Lessons Learned Management Process (LLMP)

10

أهمية «عملية إدارة الدروس المستفادة» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

13

إستراتيجيات نشاط «عملية إدارة الدروس المستفادة»

16

خطوات عمل «عملية إدارة الدروس المستفادة»

19

متى يتأكد على المنظمات تطبيق «عملية إدارة الدروس المستفادة»؟

22

تحديات وعقبات تطبيق «عملية إدارة الدروس المستفادة»

25

عملية إدارة أفضل الممارسات

Best Practices Management Process (BPMP)

26

أهمية «عملية إدارة أفضل الممارسات» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

28

إستراتيجيات نشاط «عملية إدارة أفضل الممارسات»

30

نموذج عمل «عملية إدارة أفضل الممارسات»

33

متى يتأكد على المنظمات تطبيق «عملية إدارة أفضل الممارسات»

36

تحديات وعقبات تطبيق «عملية إدارة أفضل الممارسات»

38

ابتكار المؤسسة (عملية إدارة الأفكار)

Enterprise Innovation (Idea Management Process IMP)

39

أهمية «عملية إدارة الأفكار» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

41

إستراتيجيات نشاط «عملية إدارة الأفكار»

43

خطوات عمل «عملية إدارة الأفكار»

46

متى يتأكد على المنظمات تطبيق «عملية إدارة الأفكار»؟

48

تحديات وعقبات تطبيق «عملية إدارة الأفكار»

50

التعلم التنظيمي (إعادة التفكير في التعلم)

Organizational Learning (Rethink Learning)

51

أهمية «التعلم التنظيمي» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

53	إستراتيجيات «التعلم التنظيمي»
56	نموذج خطوات عمل «التعلم التنظيمي»
60	متى يتأكد على المنظمات تطبيق نشاط «التعلم التنظيمي»
63	تحديات وعقبات تطبيق «التعلم التنظيمي»

66

التأهيل في عصر المعرفة

Onboarding in the Knowledge Age

67	أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
70	إستراتيجياته
73	نموذج العمل الخاص بـ «التأهيل في عصر المعرفة»
76	متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة
79	تحديات وعقبات تطبيق النشاط

81

تحسين رضا العملاء

Improve Customer Satisfaction

82	أهمية «تحسين رضا العملاء» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
84	إستراتيجيات «تحسين رضا العملاء»
87	نموذج عمل «تحسين رضا العملاء»
89	متى يتأكد على المنظمات تطبيق «تحسين رضا العملاء»
92	تحديات وعقبات تطبيق «تحسين رضا العملاء»

95

إدارة المعارف الاجتماعية (موقع الخبراء/الخبرة، تحليل الشبكة الاجتماعية)

Social KM (Expert/Expertise Location, CoPs, Social Network Analysis SNA)

96	مفهوم نشاط إدارة المعارف الاجتماعية
97	أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
99	إستراتيجياته
101	نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)
103	خطوات تنفيذ مجتمع الممارسة (CoP)
105	متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة
107	تحديات وعقبات تطبيق النشاط

109 إدارة رأس المال الفكري (التقاط المعرفة من أجل العمل، النقل/الاحتفاظ)

Intellectual Capital Management (Knowledge Capture for Action, Transfer/Retention KT&R)

110	أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
112	إستراتيجياته
114	نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)
116	متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة
119	تحديات وعقبات تطبيق النشاط

122 تقييم الأداء للفعالية (مقاييس إدارة المعرفة)

Performance Evaluation for Effectiveness (KM Metrics)

123	أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
125	إستراتيجياته
127	نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)
130	متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة
133	تحديات وعقبات تطبيق النشاط

135 المحتوى/الوثيقة/نظم إدارة السجلات والتصنيف

(Content/Doc/Records Management Systems & Taxonomy)

136	أنظمة إدارة السجلات
136	أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
138	إستراتيجياته
141	نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)
143	متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة
146	تحديات وعقبات تطبيق النشاط

148 إدارة المعرفة الشخصية

Personal Knowledge Management (PKM)

149	أهمية «إدارة المعرفة الشخصية» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات
151	إستراتيجيات «إدارة المعرفة الشخصية»
154	نموذج عمل نشاط «إدارة المعرفة الشخصية»

158

متى يتأكد على المنظمات تطبيق «إدارة المعرفة الشخصية»

161

تحديات وعقبات تطبيق «إدارة المعرفة الشخصية»

164

دعم الأداء

Performance Support

165

أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

167

إستراتيجياته

170

نموذج العمل الخاص بأداة دعم الأداء (خطوات العمل)

172

متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

175

تحديات وعقبات تطبيق النشاط

178

المراجع



المقدمة

الأنشطة المكثفة للمعرفة (Knowledge -intensive activities)، هي خدمات تتضمن أنشطة تهدف إلى إنشاء المعرفة أو تراكمها أو نشرها، وتوظف المعرفة بصورة أساسية وكرهزة محورية، وتبني على توفر المعرفة بصورة عميقة ونوعية؛ حيث يشير مفهوم «كثافة المعرفة» إلى كيفية إنتاج المعرفة وتسليمها بقيمة فكرية عالية مضافة¹.

ولها إسهام مباشر في تعزيز ثقافة الابتكار وتبادل المعرفة داخل المنظمة. فإذا افترضنا أنّ إدارة المعرفة تعتبر أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المنظمات في عصر المعرفة. فإنّ الأنشطة المكثفة للمعرفة تعمل على تعزيز جمع المعرفة، وتبادلها، توزيعها وتطبيقها في سياق المنظمة.

وفيما يلي بعض جوانب الأهمية للأنشطة المكثفة للمعرفة في المنظمات:

باختصار، تعزز الأنشطة المكثفة للمعرفة في المنظمات جهود إدارة المعرفة فيها من خلال تسهيل تبادل المعارف والخبرات وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ويأتي هذا المؤلف إيماناً من مؤسسة المعرفة بأهمية تقريب تلك الأنشطة المكثفة للمعرفة لمنظمات القطاع غير الربحي والوقفي، وحرصنا في هذا الدليل على أن يكون مبسطاً في لغته ومباشراً في إجراءاته، متضمناً ما يلي:

1. التعريف بالنشاط.
2. بيان أهمية للمنظمة.
3. استراتيجياته.
4. نموذج العمل وخطوات تطبيق النشاط المكثف للمعرفة.
5. بيان متى يتأكد ضرورة توظيف النشاط وتطبيقه في المنظمة.
6. ذكر أهم العقبات والتحديات التي قد تواجه المنظمة عند تطبيق كل نشاط من تلك الأنشطة.

وفيما يلي بعض جوانب الأهمية للأنشطة المكثفة للمعرفة في المنظمات:

1. **تحسين الأداء والابتكار:** يساهم توفير بيئة تشجع

على تبادل المعرفة والإبداع في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير حلول جديدة وابتكارات.

2. **تعزيز تعلم المنظمة:** يتيح تبادل المعرفة والخبرات

والدروس المستفادة من التجارب السابقة تحسين عمليات التعلم في المنظمة وتطوير قدرات الموظفين.

3. **تقليل تكرار الأخطاء:** من خلال مشاركة المعرفة

والتجارب السابقة، يمكن للمنظمة تجنب تكرار الأخطاء الماضية وتحسين عملياتها واتخاذ قرارات أفضل.

4. **تعزيز التعاون والتواصل:** يعمل تبادل المعرفة

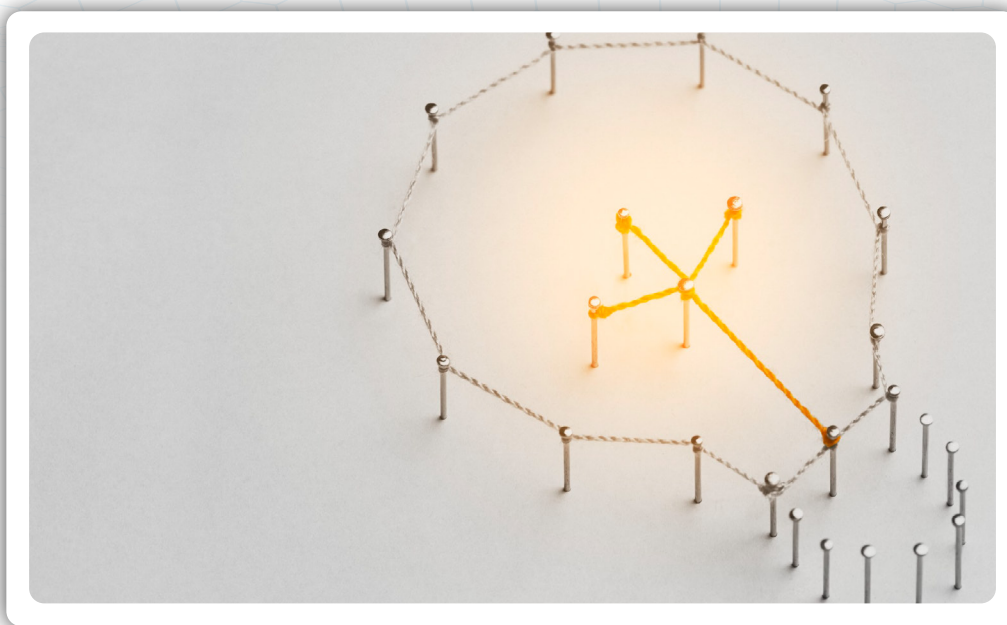
على تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.

5. **تعزيز قدرة المنظمة على التكيف:** من خلال تحليل

وتوزيع المعرفة، يمكن للمنظمة أن تكتسب المعرفة والمهارات الجديدة التي تمكنها من التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.

6. **حفظ المعرفة المؤسسية:** يعمل توزيع المعرفة على

حفظ المعرفة المهمة داخل المنظمة وضمان أنها لا تتعرض للفقْدان بسبب انسحاب الموظفين أو التغييرات في الهيكل التنظيمي.



عملية إدارة الدروس المستفادة

Lessons Learned Management Process (LLMP)

مفهوم نشاط «عملية إدارة الدروس المستفادة»:

عملية إدارة الدروس المستفادة (LLMP) هي نهج منظم لالتقاط وتوثيق وتبادل الخبرات والنتائج والمعرفة المكتسبة أثناء وبعد تنفيذ المشاريع أو المهام أو الأحداث. والهدف هو تمكين المنظمات والفرق من التعلم من نجاحاتها وإخفاقاتها، وبالتالي تحسين الأداء المستقبلي وقدرات اتخاذ القرار.



أهمية «عملية إدارة الدروس المستفادة» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

تعد عملية إدارة الدروس المستفادة (LLMP) عنصرًا حيويًا للنجاح التنظيمي في مختلف الصناعات. ويمكن تقدير أهميتها بأبعاد متعددة كما هو موضح أدناه:

1. التحسين مستمر:

- ﴿ تعزيز الجودة: يساعد نشاط LLMP في تحديد الفجوات وأوجه القصور في العمليات الحالية، مما يؤدي إلى تحسينات في الجودة.
- ﴿ فعالية التكلفة: التعلم من أخطاء الماضي أو عدم الكفاءة يساعد في تجنب التكاليف المستقبلية.

2. إدارة المخاطر:

- ﴿ تخفيف المخاطر: من خلال الاستفادة بشكل منهجي من الدروس المستفادة من المشاريع والمبادرات السابقة، يمكن توقع المخاطر المستقبلية والتخفيف من حدتها.
- ﴿ إدارة الأزمات: يمكن أن تشمل الدروس المستفادة أيضًا الاستجابات لحالات الطوارئ، مما يساعد في إدارة الأزمات بشكل أسرع وأكثر فعالية في المستقبل.

3. إدارة المعرفة:

- ﴿ الاستفادة من المعرفة: تساهم LLMP في بناء قاعدة معرفية، والتي تصبح رصيدًا قيمًا للمنظمة.
- ﴿ نقل المعرفة: يمكن نقل الدروس المستفادة إلى الموظفين الجدد، وبالتالي الحفاظ على الذاكرة التنظيمية وتسريع عملية الإعداد.

4. دعم اتخاذ القرار:

- ﴿ قرارات مستنيرة: توفر قاعدة بيانات الدروس المستفادة رؤى قيمة تفيد عمليات صنع القرار في المستقبل.

﴿ **المواءمة الإستراتيجية:** يمكن للدروس المستفادة مواءمة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الإستراتيجية من خلال عرض ما ينجح وما لا ينجح.

5. مقاييس الأداء:

﴿ **المقارنة المعيارية:** الأداء والنتائج السابقة تمثل معايير للمشاريع المستقبلية.

﴿ **المساءلة:** تخلق هذه العملية آلية لتتبع المسؤولية وعزو المسؤوليات إلى المسؤولين عنها، مما يؤدي إلى تعزيز المساءلة.

6. معنويات الفريق وثقافته:

﴿ **مشاركة الموظفين:** يؤدي إشراك الموظفين في عملية LLMP إلى تحسين الروح المعنوية ومنحهم شعورًا بالملكية في النتائج.

﴿ **التغيير الثقافي:** يساعد برنامج LLMP إذا تم تنفيذه بشكل جيد في تعزيز ثقافة الشفافية والتحسين المستمر والاحترام المتبادل.

7. الميزة التنافسية:

﴿ **الابتكار:** تولد الدروس المستفادة أفكارًا وابتكارات جديدة، وتثير التساؤلات العكسية.

﴿ **مرونة السوق:** إن المنظمة التي تتعلم من ماضيها تكون في وضع أفضل للتكيف مع تغيرات السوق ومتطلبات المستهلكين.

8. رضا العملاء:

﴿ **جودة الخدمة:** يؤدي تحسين العمليات وتقليل الأخطاء إلى تعزيز رضا العملاء.

﴿ **الاحتفاظ بالعملاء:** إن الثقافة التي تتعلم من نجاحاتها وإخفاقاتها من المرجح أن تبني علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

9. الامتثال والحوكمة:

﴿ **الالتزام التنظيمي:** تساعد الدروس المستفادة من حالات مخالفة الامتثال للقواعد واللوائح في تجنب العقوبات المستقبلية والحفاظ على السمعة والنزاهة.

﴿ **الاستعداد للتدقيق:** إن برنامج LLMP الموثق جيدًا يجعل من السهل التحضير لأنواع مختلفة من عمليات التدقيق واجتيازها.

10. الوصول العالمي:

﴿ **المقاييس العالمية:** بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، يمكن في كثير من الأحيان تطبيق الدروس المستفادة في منطقة معينة على مستوى العالم، مما يؤدي إلى توحيد أفضل الممارسات.

﴿ **التعلم عبر الثقافات:** يتضمن برنامج LLMP الدروس المستفادة من التعامل مع الثقافات والأسواق المختلفة، مما يثري الكفاءة العالمية للمنظمة.

إن تنفيذ عملية فعالة لإدارة الدروس المستفادة ليس بالأمر الهين، ولكن الفوائد، من حيث توفير التكاليف، وتخفيف المخاطر، والكفاءة التنظيمية الشاملة، يمكن أن تكون كبيرة. فهو يساعد في تحويل النجاحات والإخفاقات إلى أصول فكرية تدفع عجلة النجاح في المستقبل.



إستراتيجيات نشاط «عملية إدارة الدروس المستفادة»

يختلف تنفيذ عملية إدارة الدروس المستفادة (LLMP) من منظمة إلى أخرى، ولكن يمكن تطبيق استراتيجيات معينة بصورة عامة لجعل العملية أكثر فعالية. فيما يلي بعض الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام في LLMP:

1. التخطيط المسبق للمشروع:

قبل البدء في أي مشروع، قم بالرجوع إلى الدروس السابقة المستفادة لتوجيه تخطيط المشروع واستراتيجيات إدارة المخاطر. يمكن أن يوفر هذا رؤى قيمة قد تساعد في تجنب المخاطر السابقة.

2. المراقبة النشطة والتقاط الصور في الوقت الفعلي:

ينبغي ألا يُقتصر في الحصول على الدروس على نهاية المشروع فحسب، بل يجب مراقبتها بشكل نشط وملاحظتها في الوقت الفعلي طوال المشروع. وهذا يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية والتكيف تبعًا للمتغيرات.

3. إشراك أصحاب المصلحة:

قم بإشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أعضاء الفريق ومديرو المشاريع والجهات الراعية، في التقاط ومراجعة الدروس المستفادة. يمكن لوجهات النظر المختلفة أن تقدم فهماً أكثر شمولاً لما نجح وما لم ينجح.

4. استخدام التكنولوجيا:

الاستفادة من البرامج والأدوات المصممة خصيصاً لإدارة المعرفة وقواعد بيانات الدروس المستفادة. يمكن أن تساعد هذه في سهولة التقاط المعلومات وتخزينها واسترجاعها.

5. القوالب المنظمة:

استخدم قوالب منظمة لالتقاط الدروس المستفادة لضمان تغطية جميع الجوانب ذات الصلة. يشمل ذلك وصفًا للدرس، والسياق الذي تم تعلمه فيه، والأثر، والإجراءات الموصى بها.

6. العمليات الموحدة:

توحيد الأساليب المستخدمة لتحديد الدروس المستفادة عبر المشاريع والتقاطها وتحليلها -يجعل من السهل مقارنة المعلومات وتوحيدها.

7. السرية وعدم الكشف عن الهوية:

لتشجيع التقارير الصادقة، يتحرى الحفاظ على السرية وعدم الكشف عن الهوية، خاصة في الحالات التي قد تكون فيها الدروس حساسة أو قد تضر بالسمعة.

8. التكامل مع العمليات الموجودة والحالية:

قم بدمج LLMP مع منهجيات وأطر إدارة المشاريع الحالية مثل Agile أو Scrum أو PMBOK لجعل التقاط الدروس المستفادة واستخدامها جزءًا سلسًا من سير العمل.

9. المراجعات الدورية:

قم بمراجعة مستودع الدروس المستفادة بانتظام لتحديثه برؤى جديدة وتقليص المعلومات القديمة أو الأقل أهمية.

10. التدريب والتطوير:

ادمج الدروس المستفادة في وحدات التدريب وبرامج تأهيل الموظفين لنشر المعرفة وتزويد أعضاء الفريق الجدد برؤى قيمة.

11. رؤى قابلة للتنفيذ:

تأكد من أن الدروس لا يتم التقاطها فحسب، بل يتم ترجمتها إلى رؤى قابلة للتنفيذ تؤدي إلى تغييرات حقيقية في العمليات أو السلوكيات.

12. المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية:

تنفيذ المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم فعالية LLMP. قم بقياس الجوانب مثل عدد مرات الوصول إلى الدروس، وعدد الدروس التي تؤدي إلى التغييرات المنفذة، وتوفير التكلفة أو الوقت الناتج عن تلك التغييرات.

13. نظام المكافآت:

تنفيذ نظام مكافآت لتشجيع تبادل الدروس القيمة، مما يجعله جزءًا من ثقافة المنظمة.

14. الدروس الخارجية:

لا تقصر الدروس المستفادة على المشاريع الداخلية؛ ابحث أيضًا عن الدروس المستفادة من المشاريع أو تجارب المنظمات الخارجية أو حتى الصناعات المختلفة التي يمكن تكييفها مع السياق الخاص بك.

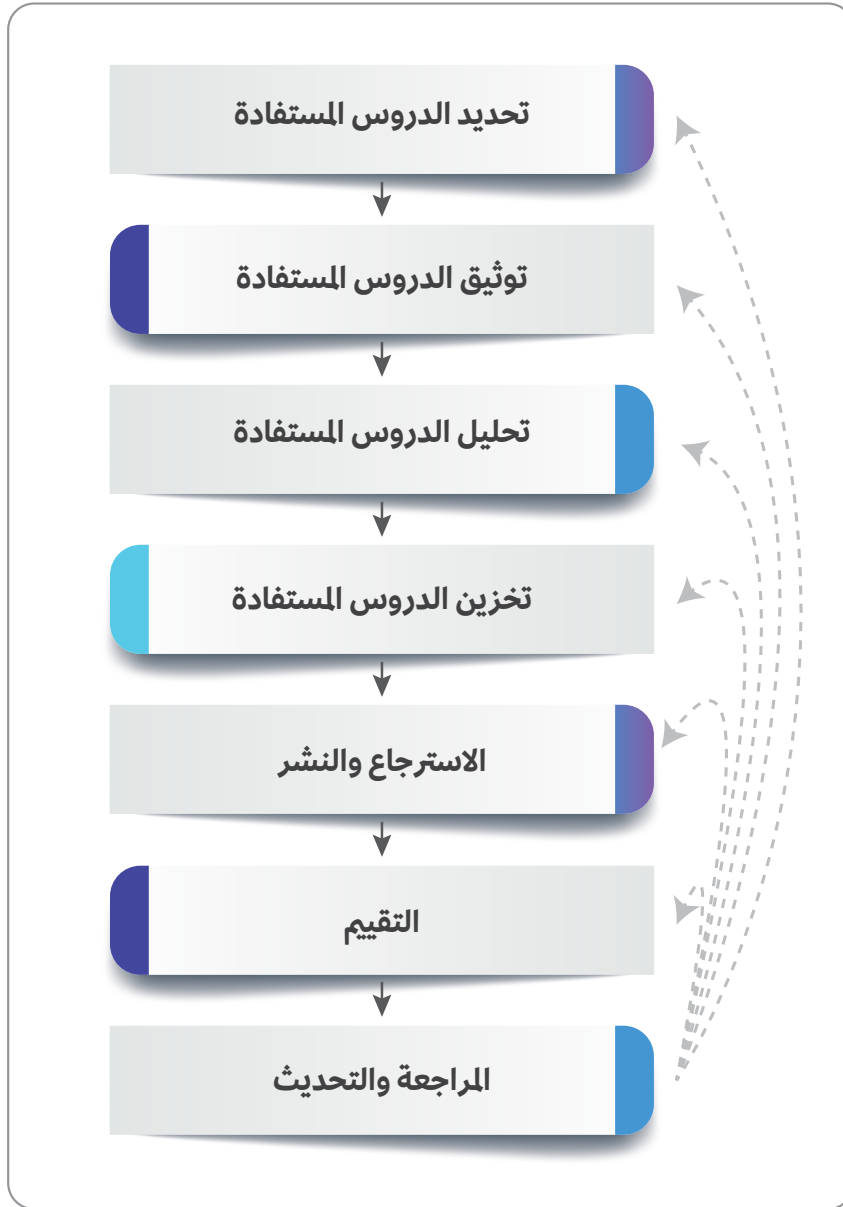
15. الرعاية التنفيذية:

تأكد من وجود رعاية تنفيذية ودعم قيادي لـ LLMP لضمان حصولها على الموارد والاهتمام اللازمين. من خلال دمج هذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمة أن تحسن بشكل كبير فعالية عملية إدارة الدروس المستفادة، مما يؤدي إلى إدارة أكثر قوة للمعرفة، وتحسين نتائج المشروع، وتعزيز الأداء التنظيمي.



خطوات عمل «عملية إدارة الدروس المستفادة»

بما أن عملية إدارة الدروس المستفادة (LLMP) هي نهج منظم لالتقاط وتخزين والاستفادة من المعرفة والخبرات المكتسبة من المشاريع السابقة، فهي عملية مهيكلية، ودورية، وتهدف إلى أن تكون ممارسة مستمرة تتطور وتحسن بمرور الوقت. فيما يلي الخطوات النموذجية والعناصر الهيكلية لـ LLMP:



1. مرحلة تحديد الدروس المستفادة:

- ﴿ انطلاقة المشروع والتوعية: اجعل أعضاء الفريق يدركون أهمية الاستفادة من الدروس المستفادة خلال المشروع.
- ﴿ جمع البيانات الأولية: جمع البيانات حول الشروط الأولية والمعايير والتوقعات. قم بإجراء اجتماعات أو مقابلات أو استطلاعات لتحديد الدروس. وراجع وثائق المشروع والتقارير ومصادر المعلومات الأخرى.
- ﴿ تحديد المقاييس الرئيسية: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي سيتم استخدامها لتقييم الدروس المستفادة.

2. مرحلة التنفيذ:

- ﴿ المراقبة المستمرة: استخدم مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة لمراقبة أنشطة المشروع.
- ﴿ التقاط الدروس في الوقت الحقيقي: توثيق التجارب والتحديات والرؤى فور حدوثها.
- ﴿ توثيق الدروس المحددة في شكل منظم: قم بتضمين وصف للموقف، وما تم تعلمه، والتأثير، والتوصيات للإجراءات المستقبلية.
- ﴿ مدخلات أصحاب المصلحة: قم بجمع المدخلات بانتظام من أعضاء الفريق والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

3. مرحلة التحليل:

- ﴿ مراجعة مبدئية: قم بتجميع الدروس التي تم التقاطها ومراجعتها للتأكد من وضوحها واكتمالها.
- ﴿ التصنيف وتحديد الأولويات: فرز الدروس إلى الفئات ذات الصلة وترتيب أولوياتها على أساس التأثير والأهمية.
- ﴿ التحقق والتدقيق: التحقق من صحة الدروس عن طريق قياس مدى الدقة الواقعية والتحقق منها مع أعضاء الفريق الآخرين أو أصحاب المصلحة.

4. مرحلة التخزين:

- ﴿ إدخال قاعدة البيانات: أدخل الدروس التي تم التحقق منها في نظام إدارة المعرفة أو قاعدة بيانات الدروس المستفادة.
- ﴿ وضع علامات على البيانات الوصفية: أضف بيانات التعريف ذات الصلة لتسهيل استرجاعها والإحالة المرجعية.

5. مرحلة النشر:

﴿ إيصال الدروس: نشر الدروس على الموظفين المعنيين أو فرق المشروع أو الإدارات.

﴿ الإدماج في التدريب: دمج الدروس المهمة في برامج وأدلة تدريب الموظفين.

6. مرحلة التقييم:

﴿ تحليل المقاييس: تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم نجاح LLMP في التقاط الدروس المستفادة

واستخدامها.

﴿ التغذية الراجعة: استخدم تحليل المقاييس لتحديد مجالات التحسين في LLMP نفسها.

7. المراجعة والتحديث:

﴿ الاستعراض الدوري: قم بتحديث قاعدة بيانات الدروس المستفادة وإرشادات العملية بانتظام.

﴿ المراجعة التنفيذية: قم بإجراء مراجعة على مستوى أعلى لتقييم التوافق الاستراتيجي وفعالية LLMP.

من خلال اتباع هذا النهج المنظم، يمكن للمؤسسات التأكد من أنها تلتقط الدروس المستفادة وتستفيد منها بشكل فعال، مما يؤدي إلى التحسين المستمر وزيادة معدلات نجاح المشروع.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق «عملية إدارة الدروس المستفادة»؟

يتأكد على المؤسسات الاستفادة من تنفيذ عملية إدارة الدروس المستفادة (LLMP) في مجموعة متنوعة من السيناريوهات والحالات لضمان التحسين المستمر ومشاركة المعرفة. فيما يلي بعض الظروف المحددة التي يمكن أن يكون فيها LLMP مفيدًا بشكل خاص:

1. البيئات القائمة على المشاريع:

- ﴿ المشاريع المعقدة: بالنسبة للمشاريع التي تتضمن العديد من المكونات وأصحاب المصلحة، يمكن أن يكون استخلاص الدروس أمرًا حيويًا للمساعي المماثلة المستقبلية.
- ﴿ المشاريع عالية المخاطر: عندما يؤدي فشل المشروع إلى خسارة مالية كبيرة أو مخاطر تتعلق بالسلامة، فمن الضروري جمع كل الدروس الممكنة لتجنب الكوارث المستقبلية.

2. التغييرات التشغيلية:

- ﴿ إعادة الهيكلة التنظيمية: خلال فترات التغيير، يمكن أن يساعد استخلاص الدروس في التحولات السلسة وتوفير خريطة طريق لعمليات إعادة الهيكلة المستقبلية.
- ﴿ عمليات الاندماج والاستحواذ: لفهم ما ينجح وما لا ينجح في دمج ثقافتين للشركتين، أو مجموعتين من العمليات.

3. إدارة المخاطر:

- ﴿ بعد وشك وقوع حادث: في الصناعات ذات الأهمية الحيوية للسلامة، حتى وقوع حادث وشيك يجب أن يؤدي إلى فهم العوامل التي حالت دون وقوع حادث وتلك التي كادت أن تسببه.
- ﴿ فشل الامتثال للوائح: في الحالات التي لم يتم فيها الوفاء باللوائح، يمكن أن تكون الدروس المستفادة حاسمة في تنفيذ الضوابط الجديدة وتجنب التداعيات القانونية.

4. الابتكار وتطوير المنتجات:

- ﴿ إطلاق المنتج: ما بعد إطلاق المنتج لفهم الأسباب التي أدت إلى نجاح المنتج أو فشله.
- ﴿ مشاريع البحث والتطوير: قد تكون مشاريع البحث والتطوير غير نهائية ولا جازمة إلى حد كبير؛ يمكن أن يساعد التقاط الدروس المستفادة في الابتكار المستقبلي.

5. عند إدارة الموارد البشرية:

- ﴿ معدلات تفلت عالية للعمالة: إذا كانت المنظمة تواجه معدل استقالة موظفين مرتفع، فيمكنها استخدام LLMP لالتقاط الأسباب وتحديد الحلول الممكنة.
- ﴿ انتقال القيادة: عندما يغادر قائد يشغل منصبًا رئيسيًا أو يتم استبداله.

6. صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

- ﴿ مرحلة ما بعد تنفيذ الإستراتيجية: تقييم مدى فعالية الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.
- ﴿ بعد مبادرات الأعمال الكبرى: تشمل الأمثلة دخول السوق أو الخروج منه، أو توسيع نطاق العمليات، أو تنفيذ نموذج عمل جديد.

7. تبني واعتماد التكنولوجيا:

- ﴿ تنفيذ البرامج: بعد نشر برامج جديدة على مستوى الشركة، يمكن أن يساعد الحصول على الدروس في سيناريوهات اعتماد التكنولوجيا في المستقبل.
- ﴿ حوادث الأمن السيبراني: التحليل اللاحق للهجوم السيبراني أو خرق البيانات لتحسين التدابير الأمنية.

8. تفاعلات العملاء والعملاء:

- ﴿ ما بعد صفقات المبيعات الكبرى: سواء كانت الصفقات الكبرى ناجحة أم لا، فهي من الوقت المناسب لجمع الدروس المستفادة لفرق المبيعات.
- ﴿ تعليقات العملاء والشكاوى: يمكن أن يؤدي تحليلها إلى دروس مهمة حول تحسين المنتج ورضا العملاء.

9. تغير العوامل الخارجية:

﴿ فشل أو تعطل السوق: إن فهم كيفية تأثير العوامل الخارجية على الأعمال يمكن أن يعدها لتحولات الصناعة المستقبلية.

﴿ العمليات العالمية: بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على المستوى الدولي، فإن استخلاص الدروس من العمليات في الثقافات أو البيئات التنظيمية المختلفة هو بمثابة أمر لا يقدر بثمن.

10. إدارة الأزمات:

﴿ تقييم ما بعد الأزمة: بعد التعامل مع حالة الأزمة، يساعد برنامج LLMP في الحصول على الدروس المستفادة لتحسين إدارة الأزمات في المستقبل.

﴿ حوادث العلاقات العامة: في الحالات التي يتم فيها تشويه صورة الشركة، يمكن أن يساعد برنامج LLMP في فهم الخطأ الذي حدث وكيفية التعامل مع المواقف المماثلة في المستقبل.

يمكن أن يساعد استخدام LLMP في هذه الحالات المؤسسات على فهم نقاط القوة والضعف لديها بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الإجراءات والقرارات المستقبلية.



تحديات وعقبات تطبيق «عملية إدارة الدروس المستفادة»

يوفر تنفيذ عملية إدارة الدروس المستفادة (LLMP) فوائد كبيرة للمؤسسات من حيث التحسين المستمر وتخفيف المخاطر. إلا أن العملية لا تخلو من التحديات والعقبات. فيما يلي بعض الصعوبات الرئيسية التي قد تواجهها المنظمات:

1. الحواجز الثقافية:

- **ثقافة اللوم:** في المنظمات التي لا يتم التسامح فيها مع الأخطاء، قد يتردد الموظفون في مشاركة الدروس المستفادة خوفاً من التذاعيات.
- **انعدام الثقة:** يجب أن يشعر الموظفون بأن مدخلاتهم ذات قيمة ولن يتم استخدامها ضدهم.

2. التحديات الإجرائية:

- **عملية غير محددة:** إذا لم يتم تعريف عملية LLMP وتنظيمها بشكل واضح، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الاتساق وعدم الاعتمادية.
- **التعقيد:** إذا كانت عملية LLMP معقدة للغاية، فقد يجدها الموظفون مرهقة ويقاومون المشاركة.

3. جودة البيانات:

- **البيانات غير الدقيقة:** يمكن أن تؤدي البيانات المجمعة بشكل سيء أو التي تم تحريفها إلى استنتاجات غير صحيحة وممارسات مستقبلية غير فعالة.
- **الذاتية:** قد يفسر الأشخاص المختلفون نفس الأحداث أو النتائج بشكل مختلف، مما قد يعكر الأمور.

4. قيود الوقت والموارد

- **استهلاك الوقت:** يمكن أن يستغرق جمع الدروس المستفادة وتحليلها ومشاركتها وقتاً طويلاً.
- **نقص الموارد:** قد يتطلب تنفيذ LLMP فريقاً أو برنامجاً مخصصاً، مما قد يشكل عائقاً لبعض المؤسسات.

5. الحواجز التكنولوجية

- **الأدوات غير الكافية:** يؤدي عدم وجود الأدوات المناسبة لالتقاط الدروس وتخزينها واسترجاعها إلى إعاقة فعالية LLMP.
- **الحمل الزائد للمعلومات:** بدون وجود أنظمة فعالة لإدارته، يصبح الحجم الهائل من البيانات مرهقًا.

6. التزام الإدارة:

- **الافتقار إلى موافقة الإدارة:** لكي تكون LLMP فعالة، فإنها تتطلب قيادة قوية والتزامًا إداريًا، وهو أمر لا يتوفر دائمًا.
- **الأولويات المتنافسة:** قد يكون لدى الإدارة مخاوف فورية أخرى تشعر أنها تفوق الفوائد طويلة المدى لـ LLMP.

7. نقل المعرفة والاحتفاظ بها:

- **سرعة انسحاب الموظفين:** تفقد المنظمة المعرفة المؤسسية القيمة عندما يغادر الموظفون.
- **التوثيق السيئ:** إذا لم يتم توثيق الدروس بشكل كافٍ، فلن يمكن الرجوع إليها في المستقبل، مما ينفى غرض LLMP.

8. حواجز التواصل:

- **العزلة:** في المؤسسات الكبيرة، غالبًا ما تعمل الأقسام في عزلة، مما يجعل من الصعب مشاركة الدروس عبر المؤسسة بأكملها.
- **اللغة والمصطلحات:** في الشركات متعددة الجنسيات، يمكن أن تشكل اللغة والمصطلحات عائقًا كبيرًا.

9. القضايا القانونية والامتثال:

- **السرية:** قد تتضمن الدروس المستفادة في بعض الأحيان معلومات حساسة أو سرية لا يمكن مشاركتها بشكل علني.
- **القيود التنظيمية:** قد تكون هناك قيود قانونية على توثيق ومشاركة أنواع معينة من المعلومات.

10. مقاومة التغيير:

- **الطبيعة البشرية:** الناس بشكل عام مقاومون للتغيير؛ إن تقديم عملية جديدة سيواجه دائمًا مستوى معينًا من المقاومة.
- **السخرية:** أحيانًا ما يكون الموظفون الذين شاهدوا المبادرات تأتي وتذهب متشككين بشأن فرص نجاح عملية جديدة مثل LLMP.

إن فهم هذه العقبات يمكن أن يساعد المؤسسات على الاستعداد لها مسبقًا، مما يزيد من فرص تنفيذ برنامج LLMP الخاص بها بنجاح وسيحقق النتائج المرجوة.



عملية إدارة أفضل الممارسات

Best Practices Management Process (BPMP)

مفهوم نشاط «عملية إدارة أفضل الممارسات»:

تعد عملية إدارة أفضل الممارسات (BPMP) أحد الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة، وتتضمن التحديد المنهجي لأفضل الممارسات داخل المنظمة، ومن ثم التوثيق والتحقق من الصحة، ثم النشر. وهي بهذا الاعتبار تشبه أداة إدارة الدروس المستفادة إلا أنها تختص عنها في الممارسات المؤسسية والإدارية الناجحة، وتتعلق بالنجاحات والإنجازات دون الإخفاقات أو المخاطر.

تشير أفضل الممارسات إلى الأساليب أو التقنيات الأكثر فعالية وكفاءة المستخدمة لتحقيق هدف محدد، بناءً على إجراءات قابلة للتكرار أثبتت نفسها بمرور الوقت. تساعد BPMP في التقاط أفضل الممارسات ومشاركتها لضمان قدرة الفرق عبر المؤسسة على الاستفادة من هذه المعرفة لتحسين الأداء والكفاءة والفعالية في عملهم.



أهمية «عملية إدارة أفضل الممارسات» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

تعد عملية إدارة أفضل الممارسات (BPMP) أداة حاسمة لإدارة المعرفة للمؤسسات لعدة أسباب:

1. تحسين الكفاءة والفعالية:

من خلال تحديد وتوثيق ونشر الطرق الأكثر فعالية وكفاءة لأداء المهام أو تحقيق الأهداف، يمكن للمنظمة التأكد من أن فرقها وأفرادها يستخدمون أساليب مجربة تزيد من الإنتاجية والنتائج.

2. تسهيل مشاركة المعرفة:

تعمل BPMP على تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة من خلال تشجيع الفرق والأفراد على توثيق ومشاركة أفضل ممارساتهم مع الآخرين في المنظمة. وهذا يساعد في تقليل «صوامع المعرفة» ويضمن عدم «فقدان المعرفة القيمة» عندما يغادر الموظفون المنظمة.

3. تعزز التحسين المستمر:

لا تتضمن العملية توثيق ومشاركة أفضل الممارسات فحسب، بل تتضمن أيضاً مراجعتها وتحديثها بانتظام. وهذا يضمن أن المنظمة تبحث دائماً عن طرق لتحسين عملياتها وأدائها.

4. تقليل منحى التعلم للموظفين الجدد:

يمكن للموظفين الجدد تحصيل الخبرات العملية بسرعة من خلال الوصول إلى مستودع المؤسسة لأفضل الممارسات والتعلم من تجارب الآخرين. وهذا يقلل من الوقت الذي يستغرقه ليصبحوا أعضاء منتجين في المنظمة.

5. تقلل من إعادة العمل والأخطاء:

من خلال اتباع أفضل الممارسات المثبتة، يمكن للفرق والأفراد تقليل احتمالية الأخطاء والحاجة إلى إعادة العمل. وهذا يوفر الوقت والموارد للمنظمة.

6. يعزز الميزة التنافسية:

تعد القدرة على أداء المهام بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين ميزة تنافسية رئيسية. يساعد BPMP في تحقيق ذلك من خلال التأكد من أن المنظمة تستخدم دائماً الأساليب الأكثر فعالية وكفاءة المتاحة.

7. تعزيز الابتكار:

من خلال توثيق أفضل الممارسات ومشاركتها، يتم تشجيع الفرق والأفراد على التفكير النقدي في عملهم والبحث عن طرق للتحسين. وهذا يعزز ثقافة الابتكار داخل المنظمة.

8. تساعد في اتخاذ القرار:

إن وجود مستودع لأفضل الممارسات يوفر مورداً قيماً لاتخاذ القرار. يمكن للفرق والأفراد الرجوع إلى التجارب السابقة والأساليب التي أثبتت جدواها عند اتخاذ القرارات حول كيفية التعامل مع مهمة أو مشكلة معينة.



إستراتيجيات نشاط «عملية إدارة أفضل الممارسات»

1. دعم القيادة والالتزام:

يعد دعم والتزام قيادة المنظمة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح BPMP. يجب على القيادة أن تعمل بنشاط على تعزيز أهمية تحديد وتوثيق وتبادل أفضل الممارسات، ويجب أن تخصص الموارد اللازمة لتنفيذ إدارة أفضل الممارسات.

2. ثقافة مشاركة المعرفة:

إن تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة داخل المنظمة أمر أساسي لنجاح إدارة أفضل الممارسات (BPMP). وينبغي تشجيع الموظفين على تبادل معارفهم وخبراتهم، وينبغي الاعتراف بمجهودهم ومكافئتهم على ذلك.

3. التدريب والتوعية:

يجب تدريب الموظفين على أهمية أفضل الممارسات، وكيفية تحديدها وتوثيقها ومشاركتها. ويجب أيضًا أن يكونوا على دراية بـ BPMP الخاصة بالمنظمة وكيفية المشاركة فيها.

4. استخدام التكنولوجيا:

يمكن أن يساعد استخدام التكنولوجيا، مثل أنظمة إدارة المعرفة أو الأدوات التعاونية الأخرى، في توثيق أفضل الممارسات، وتخزينها واسترجاعها ونشرها.

5. التكامل مع العمليات الأخرى:

يجب أن يتم دمج BPMP مع العمليات الأخرى داخل المنظمة، مثل إدارة المشاريع، وإدارة الأداء، وعمليات التحسين المستمر.

6. الحوافز والمكافآت:

تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يشاركون بنشاط في نشاط إدارة أفضل الممارسات ويساهمون في تحديد أفضل الممارسات وتوثيقها ومشاركتها -يساعد في تشجيع المشاركة وضمان نجاح BPMP.

7. المراجعة والتحديث المنتظمين:

يجب مراجعة خطة BPMP وتحديثها بانتظام لضمان استمرار أهميتها وفعاليتها. وينبغي أن يشمل ذلك مراجعة أفضل الممارسات نفسها، بالإضافة إلى عملية إدارتها.

8. آلية التغذية الراجعة:

تنفيذ آلية ردود الفعل حيث يمكن للموظفين تقديم تعليقات حول أفضل الممارسات ويمكن أن يساعد BPMP نفسه في تحديد مجالات التحسين وضمان النجاح المستمر لـ BPMP.

9. الترويج والتواصل:

يعد الترويج لـ BPMP بشكل فعال وإيصال أهميتها وفوائدها لجميع الموظفين أمرًا بالغ الأهمية لنجاحها.

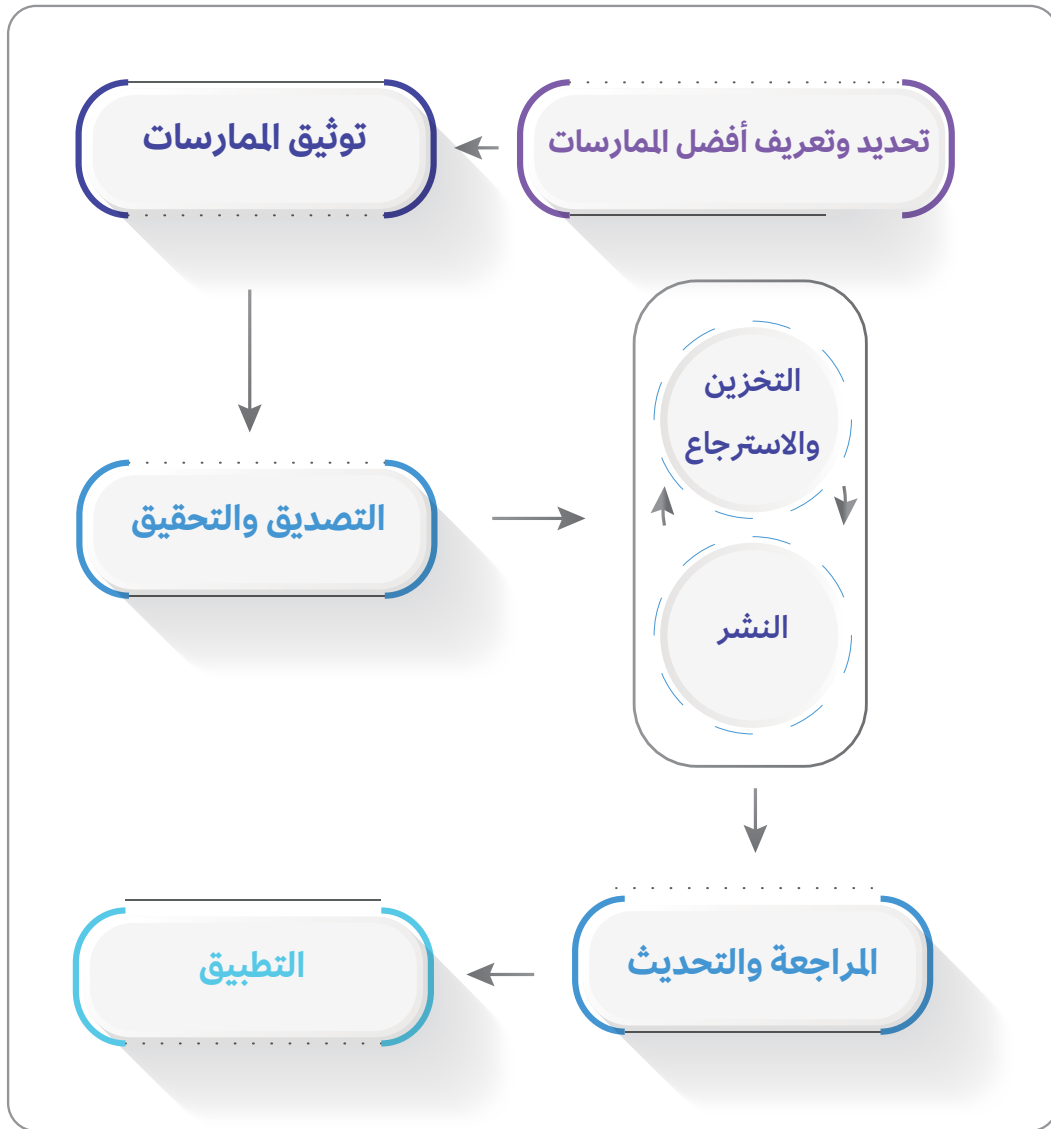
10. المراقبة والقياس:

يمكن أن يساعد تنفيذ نظام المراقبة والقياس لتتبع تنفيذ وفعالية خطة إدارة الأعمال وأفضل الممارسات نفسها في تحديد مجالات التحسين وضمان نجاح خطة إدارة الأعمال.



نموذج عمل «عملية إدارة أفضل الممارسات»

تتضمن عملية إدارة أفضل الممارسات (BPMP) عدة خطوات أساسية لتحديد أفضل الممارسات وتوثيقها والتحقق من صحتها ونشرها وتنفيذها والحفاظ عليها بشكل فعال داخل المؤسسة. وهي تتشابه في خطواتها مع أداة إدارة الدروس المستفادة باعتبار كليهما إدارة لحصلة تجربة عملية، لكن تختص إدارة أفضل الممارسات بالجوانب الإيجابية والنجاحات ضمن الممارسات، ولا يدخل في نطاقها الممارسات السيئة أو الإخفاقات. أيضًا فهي تختص بـ«الممارسات» كما يدل الاسم.



1. تحديد وتعريف أفضل الممارسات:

هذه هي الخطوة الأولى حيث يقوم الموظفون والفرق بتحديد الممارسات التي أثبتت أنها الأكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف محددة. ويتضمن جمع البيانات عن الممارسات المختلفة، وتحليل نتائجها، واختيار تلك التي أدت باستمرار إلى أفضل النتائج.

2. توثيق الممارسات:

في هذه الخطوة، يتم توثيق أفضل الممارسات المحددة بالتفصيل. يجب أن تتضمن الوثائق السياق الذي تكون فيه الممارسة فعالة، والخطوات المتضمنة، والنتائج المتوقعة، وأي معلومات أخرى ذات صلة من شأنها أن تساعد في فهم الممارسة وتنفيذها.

3. التصديق والتحقق:

تتضمن هذه الخطوة التحقق من أن الممارسات الموثقة هي بالفعل أفضل الممارسات. وغالبًا ما يتضمن ذلك مراجعة من قبل خبراء في الموضوع أو أصحاب المصلحة الرئيسيين، وقد يتضمن أيضًا اختبار الممارسة في بيئة خاضعة للرقابة للتحقق من فعاليتها وكفاءتها.

4. التخزين والاسترجاع:

يتم تخزين أفضل الممارسات التي تم التحقق منها في مستودع مركزي أو قاعدة معرفية يمكن لجميع الأطراف ذات الصلة الوصول إليها بسهولة. وينبغي تنظيم المستودع بطريقة تسهل استرجاع أفضل الممارسات.

5. النشر:

تتضمن هذه الخطوة التواصل الفعال ومشاركة أفضل الممارسات مع الأطراف ذات الصلة داخل المنظمة. وقد يتضمن ذلك إجراء دورات تدريبية، أو إرسال رسائل إخبارية، أو استخدام وسائل اتصال أخرى للتأكد من أن الموظفين على دراية بأفضل الممارسات ومعرفة كيفية الوصول إليها واستخدامها.

6. التطبيق:

تتضمن هذه الخطوة تشجيع ودعم اعتماد أفضل الممارسات في جميع أنحاء المنظمة. وقد يشمل ذلك توفير التدريب والموارد والدعم للفرق والأفراد الذين ينفذون أفضل الممارسات.

7. المراجعة والتحديث:

وهذه خطوة مستمرة ومنعكسة تتضمن مراجعة أفضل الممارسات وتحديثها بانتظام لضمان بقائها ذات صلة وفعالية وكفاءة. يتضمن ذلك جمع التعليقات من المستخدمين حول أفضل الممارسات، وتحليل نتائج الممارسات المنفذة، وإجراء أي تحديثات أو تحسينات ضرورية.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق «عملية إدارة أفضل الممارسات»

تعد عملية إدارة أفضل الممارسات (BPMP) أداة حاسمة للمؤسسات لتحسين الكفاءة والفعالية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتبادل المعرفة. فيما يلي بعض الحالات والسيناريوهات التي يجب على المؤسسات فيها تطبيق BPMP:

1. تنفيذ المشروعات الجديدة:

عندما تبدأ منظمة مشروعًا جديدًا، من المهم تطبيق أفضل الممارسات من المشاريع المماثلة السابقة لضمان نجاح المشروع الجديد.

2. تحسين العمليات:

يجب على المنظمات أن تبحث باستمرار عن طرق لتحسين عملياتها الحالية. يساعد BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات العملية.

3. حفظ المعرفة:

عندما يغادر الموظفون ذوو الخبرة المنظمة، ممن يطلق عليهم «صوامع المعرفة» إذا كانوا يخزنون المعرفة والخبرات بدون آلية واضحة لنشرها وتميرها، فهناك خطر فقدان المعرفة. يضمن تنفيذ BPMP التقاط معارف وخبرات هؤلاء الموظفين والحفاظ عليها لاستخدامها في المستقبل.

4. قياس نطاق وتحجيم العمليات:

عندما تقوم مؤسسة بتوسيع نطاق عملياتها، من المهم التأكد من أن العمليات الموسعة تتسم بالكفاءة والفعالية قدر الإمكان. يمكن أن يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى التوسع الناجح.

5. تحسين رضا العملاء:

رضا العملاء هو مفتاح نجاح أي منظمة. يمكن أن يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين رضا العملاء.

6. الوفاء بالوالت والمتطلبات التنظيمية:

تحتاج كل المؤسسات إلى الالتزام بنوع من المتطلبات التنظيمية المختلفة. يمكن أن يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي تضمن الامتثال لهذه المتطلبات.

7. تقليل التكاليف:

تبحث المنظمات دائمًا عن طرق لتقليل التكاليف دون المساس بالجودة. يمكن أن يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى خفض التكاليف.

8. تحسين رضا الموظفين ومشاركتهم:

رضا الموظفين ومشاركتهم أمر بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة. يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين ومشاركتهم.

9. التغييرات أو الترقيات التقنية:

عندما تقوم إحدى المؤسسات بتنفيذ تقنية جديدة أو تحديث التكنولوجيا الحالية، فمن المهم التأكد من أن التنفيذ أو الترقية يتم بالطريقة الأكثر كفاءة وفعالية. يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات لتطبيق التكنولوجيا أو ترقياتها.

10. إدارة الأزمات:

أثناء الأزمات، من المهم للمؤسسات أن تستجيب بسرعة وفعالية. يمكن أن يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات لإدارة الأزمات.

11. خلق واستمرار الميزة التنافسية:

في سوق شديدة التنافسية، تحتاج المنظمات إلى تحسين عملياتها بشكل مستمر للحصول على ميزة تنافسية. يمكن أن يساعد تنفيذ BPMP في تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية.



تحديات وعقبات تطبيق «عملية إدارة أفضل الممارسات»

يمكن أن يحقق تنفيذ عملية إدارة أفضل الممارسات (BPMP) فوائد عديدة للمؤسسة، ولكن هناك أيضًا العديد من العقبات المحتملة التي يمكن أن تعيق تنفيذها الناجح:

1. مقاومة التغيير:

قد يقاوم الموظفون التغييرات الناتجة عن تطبيق BPMP. وقد يشعرون بالارتياح تجاه الطريقة الحالية لفعل الأشياء ويرون في الممارسات الجديدة عبئًا إضافيًا.

2. نقص دعم القيادة:

يعد دعم والتزام قيادة المنظمة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح BPMP. إذا لم تدعم القيادة العملية بشكل فعال أو لم تخصص الموارد اللازمة، فقد يكون ذلك عقبة كبيرة أمام تنفيذها الناجح.

3. الموارد غير الكافية:

قد يتطلب تنفيذ BPMP موارد إضافية، مثل الوقت والمال والموظفين. إذا لم تقم المنظمة بتخصيص الموارد اللازمة، فقد يكون ذلك عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ الناجح لـ BPMP.

4. التواصل الضعيف:

يعد التواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح لـ BPMP. إذا كان هناك اتصال ضعيف داخل المنظمة حول غرض وفوائد ومتطلبات BPMP، فقد يؤدي ذلك إلى الارتباك والمقاومة بين الموظفين.

5. نقص التدريب والتوعية:

يحتاج الموظفون إلى التدريب على أهمية أفضل الممارسات وكيفية تحديدها وتوثيقها وتنفيذها. في حالة نقص التدريب والوعي، فقد يكون ذلك عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ الناجح لـ BPMP.

6. قبولية العملية:

قد يُنظر إلى BPMP على أنها عملية معقدة وبيروقراطية من قبل الموظفين. وهذا التصور يمكن أن يشكل عقبة كبيرة أمام تنفيذه الناجح.

7. نقص التكنولوجيا:

يمكن للتكنولوجيا، مثل أنظمة إدارة المعرفة أو الأدوات التعاونية الأخرى، أن تسهل توثيق أفضل الممارسات وتخزينها واسترجاعها ونشرها. إذا لم يكن لدى المنظمة التكنولوجيا اللازمة، فقد يكون ذلك عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ الناجح لـ BPMP.

8. غياب الحوافز والمكافآت:

إن تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يشاركون بنشاط في BPMP ويساهمون في تحديد أفضل الممارسات وتوثيقها ومشاركتها يشجع المشاركة. إذا كان هناك نقص في الحوافز والمكافآت، فإن ذلك يمثل عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ الناجح لـ BPMP.

9. الحواجز الثقافية:

قد لا تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات. قد يكون هناك نقص في الثقة بين الموظفين، أو ثقافة اكتناز المعرفة لتحقيق مكاسب شخصية.

10. الحمل الزائد للمعلومات:

قد يكون هناك كم زائد من المعلومات وأفضل الممارسات، مما يجعل من الصعب على الموظفين العثور على الممارسات ذات الصلة وتنفيذها.

11. غياب المراقبة والقياس:

يعد تنفيذ نظام المراقبة والقياس أمرًا بالغ الأهمية لتتبع تنفيذ وفعالية BPMP وأفضل الممارسات نفسها. إذا كان هناك نقص في المراقبة والقياس، فقد يكون ذلك عائقًا كبيرًا أمام التنفيذ الناجح لـ BPMP.



ابتكار المؤسسة (عملية إدارة الأفكار)

Enterprise Innovation (Idea Management Process IMP)

مفهوم نشاط «عملية إدارة الأفكار»:



عملية إدارة الأفكار هي أداة من أدوات إدارة المعرفة تتضمن جمع وتنظيم وتقييم وتنفيذ الأفكار التي يولدها الموظفون أو العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين بشكل منهجي لدفع الابتكار والتحسين المستمر في المنظمة.



أهمية «عملية إدارة الأفكار» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

تعتبر عملية إدارة الأفكار أداة مهمة وفعالة لإدارة المعرفة في المنظمات لعدة أسباب:

1. تشجيع الابتكار:

من خلال جمع الأفكار وتقييمها بشكل منهجي، يمكن للمؤسسات تحديد طرق جديدة لحل المشكلات وتحسين العمليات وتطوير منتجات أو خدمات جديدة. وهذا يساعد على تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع، وهو أمر ضروري للحفاظ على القدرة التنافسية في مشهد الأعمال سريع التطور اليوم.

2. الاستفادة من الذكاء الجماعي:

تعمل عملية إدارة الأفكار على تعزيز الذكاء الجماعي للمنظمة من خلال الاستفادة من المعرفة والرؤى ووجهات نظر موظفيها وعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين. وهذا يساعد على توليد نطاق أوسع من الأفكار والحلول وبصورة أكبر مما يمكن تحقيقه إذا اتبع نهج مركزي في توليد الأفكار.

3. تقود إلى التحسين المستمر:

ومن خلال جمع الأفكار وتقييمها وتنفيذها بشكل مستمر، يمكن للمؤسسات تحديد ومعالجة القضايا والفرص بشكل مستمر. ويساعد ذلك على دفع التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة الجودة والكفاءة ورضا العملاء.

4. تعزز مشاركة الموظف:

عندما يرى الموظفون أن أفكارهم يتم تقييمها وتنفيذها، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالملكية والمشاركة مع المنظمة. وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ والإنتاجية.

5. يسهل التقاط المعرفة ومشاركتها:

تسهل عملية إدارة الأفكار التقاط المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة. ويساعد ذلك على منع فقدان المعرفة بسبب تفلت الموظفين ويضمن توثيق الرؤى والخبرات القيمة وإتاحتها للآخرين في المؤسسة.

6. يدعم التوافق الاستراتيجي:

من خلال مواءمة عملية إدارة الأفكار مع أهداف وغايات المنظمة، فإنها تضمن أن الأفكار التي تم إنشاؤها وتنفيذها تدعم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. وهذا يساعد على تركيز الجهود على المجالات الأكثر أهمية لنجاح المنظمة.

7. يزيد من الاستجابة للتغيير:

من خلال التماس الأفكار من الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين والتصرف بناءً عليها، يمكن للمؤسسات التكيف بسرعة أكبر مع التغيرات في البيئة الخارجية، مثل اللوائح الجديدة، أو التقدم التكنولوجي، أو التحولات في تفضيلات العملاء؛ لأن الموظفين يشعرون أنهم هم الذين طلبوا هذا التغيير وأوحوا بفكرته.

8. تحسين تخصيص الموارد:

من خلال التقييم المنهجي للأفكار وتحديد أولوياتها، يمكن للمؤسسات تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية، مع التركيز على المبادرات الأكثر تأثيرًا وجدوى.



إستراتيجيات نشاط «عملية إدارة الأفكار»

عند تنفيذ عملية إدارة الأفكار كأداة لإدارة المعرفة، يمكن للمنظمات اعتماد الاستراتيجيات التالية:

1. تعزيز ثقافة الابتكار:

خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار. تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق ومكافأتهم على أفكارهم ومساهماتهم المبتكرة.

2. الاستفادة من التكنولوجيا:

استخدام التكنولوجيا لتسهيل جمع الأفكار وتنظيمها وتقييمها. يساعد تطبيق من تطبيقات إدارة الأفكار أو إدارة بيئات العمل في تبسيط العملية وجعلها أكثر سهولة وجاذبية للمشاركين.

3. إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة:

قم بتضمين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في عملية إدارة الأفكار، بما في ذلك الموظفين من مختلف الأقسام والمستويات، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء والموردين والشركاء. وهذا يساعد على توليد مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر.

4. تقديم إرشادات واضحة:

تقديم إرشادات واضحة حول أنواع الأفكار المطلوبة، وكذلك المعايير التي سيتم استخدامها لتقييمها. وهذا يساعد على تركيز الجهود وتحديد التوقعات للمشاركين.

5. تقديم الحوافز:

تقديم حوافز للمشاركة، مثل التقدير أو المكافآت أو الفرصة لقيادة تنفيذ فكرة مختارة. وهذا يساعد على تحفيز المشاركين وإظهار التقدير لمساهماتهم.

6. ضمان الشفافية:

كن شفافاً بشأن العملية وحالة الأفكار المقدمة. قدم تعليقات للمشاركين حول سبب اختيار فكرة ما أو عدم اختيارها للتنفيذ. هذا يساعد على بناء الثقة وتشجيع المشاركة المستمرة.

7. تنفيذ عملية منظمة:

احرص على تنفيذ عملية منظمة لجمع الأفكار وتنظيمها وتقييمها واختيارها وتنفيذها. يؤدي هذا إلى ضمان إيلاء الاعتبار العادل لجميع الأفكار واختيار الأفكار الأكثر تأثيراً وجدوى للتنفيذ.

8. الاستفادة من المعرفة الموجودة:

الاستفادة من المعرفة الموجودة داخل المنظمة من خلال تشجيع المشاركين على البناء على النجاحات السابقة أو تحديد ومعالجة الثغرات أو التحديات. وهذا يساعد على تعظيم قيمة المعرفة والخبرة الجماعية للمنظمة.

9. قياس النتائج ومشاركتها:

قياس نتائج الأفكار المنفذة ومشاركتها مع المنظمة يساعد على إظهار قيمة عملية إدارة الأفكار وتشجيع المشاركة المستمرة.

من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تحسين عملية إدارة الأفكار كأداة لإدارة المعرفة، وتسخير المعرفة الجماعية والإبداع لأصحاب المصلحة لدفع الابتكار والتحسين المستمر والمواءمة الاستراتيجية.



خطوات عمل «عملية إدارة الأفكار»



1. توليد الأفكار:

هذه هي المرحلة الأولية؛ حيث تشجع المنظمة تقديم الأفكار من مختلف أصحاب المصلحة، والتي قد تشمل الموظفين أو العملاء أو الموردين أو الشركاء. تستخدم المنظمة أساليب مختلفة لتسهيل توليد الأفكار، مثل جلسات العصف

الذهني، أو ورش العمل، أو منصات تقديم الأفكار عبر الإنترنت، أو صناديق الاقتراحات. ومن المهم خلق بيئة داعمة تشجع على الإبداع والابتكار، وتقديم إرشادات واضحة حول نوع الأفكار المطلوبة.

2. جمع وتنظيم الأفكار:

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بجمع وتنظيم الأفكار المقدمة. يتضمن ذلك جمع كل الأفكار من القنوات المختلفة المستخدمة في مرحلة توليد الأفكار وتنظيمها بطريقة منظمة. قد تقوم المنظمة بتصنيف الأفكار بناءً على معايير محددة مسبقاً، وإزالة الأفكار المكررة، ودمج الأفكار المماثلة. يمكن أن يكون برنامج إدارة الأفكار مفيداً بشكل خاص في هذه المرحلة لإدارة الحجم الكبير من الأفكار والحفاظ على تنظيمها.

3. تقييم الفكرة واختيارها:

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بتقييم الأفكار المجمعة بناءً على معايير محددة مسبقاً. وقد تشمل هذه المعايير مدى جدوى الفكرة، ومواءمتها مع أهداف وغايات المنظمة، وتأثيرها المحتمل، والموارد اللازمة لتنفيذها. قد تستخدم المنظمة نظام تسجيل لتصنيف الأفكار بناءً على هذه المعايير، وقد تتضمن فريقاً متعدد الوظائف من الخبراء لضمان إجراء تقييم شامل. وبناءً على هذا التقييم، يتم اختيار الأفكار الواعدة لتنفيذها. من المهم تقديم تعليقات لجميع المشاركين، بغض النظر عما إذا كانت أفكارهم قد تم اختيارها أم لا، لتشجيع المشاركة المستمرة وبناء الثقة في العملية.

4. تنفيذ الفكرة:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الأفكار المختارة. وقد يتضمن ذلك تطوير خطة المشروع، وتخصيص الموارد، وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ. قد تحتاج المنظمة أيضاً إلى الحصول على أي موافقات أو تمويل ضروري للتنفيذ. ومن المهم إبقاء جميع أصحاب المصلحة على علم بالتقدم المحرز في التنفيذ ومعالجة أي تحديات أو مشكلات قد تنشأ خلال هذه المرحلة.

5. الرصد والتقييم والتغذية الراجعة:

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم تأثير الأفكار المنفذة. يتضمن ذلك تقييم ما إذا كانت أهداف التنفيذ قد تحققت وتحديد أي مجالات للتحسين. قد تستخدم المنظمة أساليب مختلفة لتقييم التأثير، مثل الدراسات



الاستقصائية أو المقابلات أو مقاييس الأداء. وينبغي مشاركة نتائج المراقبة والتقييم مع جميع أصحاب المصلحة واستخدامها لتوجيه عمليات إدارة الأفكار المستقبلية.

من خلال اتباع هذه الخطوات بطريقة منهجية ومنظمة، يمكن للمنظمات إدارة تدفق الأفكار بشكل فعال من التوليد إلى التنفيذ والتقييم، مما يزيد من تأثير عملية إدارة الأفكار كأداة لإدارة المعرفة.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق «عملية إدارة الأفكار»؟

يجب على المنظمات تطبيق عملية إدارة الأفكار في حالات وسيناريوهات مختلفة:

1. تطوير خدمة أو منتج جديد:

عندما تخطط إحدى المؤسسات لتطوير خدمة أو منتج جديد، يمكنها استخدام عملية إدارة الأفكار لجمع الأفكار من الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين حول الميزات والتصميم والجوانب الأخرى للمنتج. يساعد هذا على التأكد من أن المنتج يلبي احتياجات وتفضيلات الجمهور المستهدف، ويؤدي إلى إطلاق منتج أكثر نجاحًا.

2. تحسين العملية:

يمكن للمنظمات استخدام عملية إدارة الأفكار لتحديد الفرص المتاحة لتحسين العمليات الحالية. غالبًا ما يكون لدى الموظفين الذين يشاركون في العمليات اليومية لعملية ما رؤى قيمة حول نقاط القوة والضعف فيها، ويمكنهم تقديم أفكار لجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

3. حل المشاكل:

عندما تواجه منظمة ما مشكلة أو تحديًا محددًا، يمكنها استخدام عملية إدارة الأفكار لجمع الأفكار من أصحاب المصلحة حول الحلول المحتملة. يمكن أن يساعد ذلك في إنشاء نطاق أوسع من الحلول المحتملة وزيادة فرص تحديد حل فعال.

4. تخطيط استراتيجي:

يمكن استخدام عملية إدارة الأفكار لجمع الأفكار من أصحاب المصلحة حول الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. يساعد ذلك في ضمان توافق استراتيجية المنظمة مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، ويمكن أن يؤدي إلى تنفيذ إستراتيجية أكثر نجاحًا.

5. تعزيز تجربة العملاء:

تستخدم المؤسسات عملية إدارة الأفكار لجمع أفكار من العملاء حول كيفية تحسين تجربتهم مع منتجات أو خدمات المنظمة. وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء والولاء تجاه المؤسسة.

6. تشجيع الابتكار المؤسسي:

يمكن للمؤسسات استخدام عملية إدارة الأفكار لتعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على توليد أفكار جديدة وتقديمها باستمرار للنظر فيها. وهذا يساعد المنظمة على البقاء قادرة على المنافسة في بيئة أعمال سريعة التطور.

7. إدارة التغيير:

عندما تمر مؤسسة ما بتغيير، مثل إعادة التنظيم أو الاندماج، يمكنها استخدام عملية إدارة الأفكار لجمع الأفكار من أصحاب المصلحة حول كيفية إدارة التغيير بشكل فعال. يمكن أن يساعد ذلك في ضمان انتقال أكثر سلاسة وتقليل أي آثار سلبية على المنظمة.

8. تكوين مستودع للمعرفة:

يساعد استخدام عملية إدارة الأفكار في التقاط المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة. ومن خلال توثيق وتنظيم الأفكار المولدة، يمكن للمنظمة إنشاء مستودع للمعرفة يمكن للموظفين الوصول إليه والبناء عليه في المستقبل.

9. إشراك موظف:

يمكن للمؤسسات استخدام عملية إدارة الأفكار لزيادة مشاركة الموظفين من خلال منحهم صوتاً في عملية صنع القرار وإظهار أن أفكارهم ومساهماتهم موضع تقدير.

في كل هذه الحالات والسيناريوهات، تساعد عملية إدارة الأفكار المؤسسات على تسخير المعرفة الجماعية والإبداع لأصحاب المصلحة لدفع الابتكار والتحسين المستمر والمواءمة الاستراتيجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية والنمو.



تحديات وعقبات تطبيق «عملية إدارة الأفكار»

قد يكون تنفيذ عملية إدارة الأفكار في مؤسسة ما أمرًا صعبًا للغاية ويصاحبه العديد من العوائق:

1. عدم وجود ثقافة داعمة:

إذا لم يكن لدى المنظمة ثقافة تدعم الإبداع والابتكار، فقد يتردد الموظفون في تقديم أفكارهم خوفًا من النقد أو الرفض. وهذا يمكن أن يحد بشدة من عدد الأفكار المولدة والفعالية الشاملة للعملية.

2. عدم كفاية الموارد:

يتطلب تنفيذ عملية إدارة الأفكار موارد مثل الوقت والمال والموظفين. إذا لم تخصص المنظمة موارد كافية للعملية، فقد يكون من الصعب إدارة تدفق الأفكار وتقييمها بشكل صحيح وتنفيذ الأفكار المختارة.

3. عدم وجود مبادئ توجيهية واضحة:

إذا لم توفر المنظمة مبادئ توجيهية واضحة بشأن نوع الأفكار المطلوبة، ومعايير التقييم، وعملية التنفيذ، فقد يؤدي ذلك إلى الارتباك والإحباط بين المشاركين. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقديم عدد كبير من الأفكار غير ذات الصلة أو ذات الجودة المنخفضة، مما يزيد من صعوبة تحديد وتنفيذ الأفكار الأكثر تأثيرًا.

4. مقاومة التغيير:

قد يقاوم الموظفون تنفيذ أفكار جديدة لأنهم مرتاحون للوضع الراهن أو يخشون أن تؤثر التغييرات سلبًا على وظائفهم. ويمكن لهذه المقاومة أن تعيق تنفيذ أفكار مختارة وتحد من تأثيرها.

5. انعدام الشفافية:

إذا لم تتواصل المنظمة بشكل واضح حول العملية، وحالة الأفكار المقدمة، وأسباب اختيار أو عدم اختيار أفكار معينة، فقد يؤدي ذلك إلى انعدام الثقة في العملية وتثبيط المشاركة المستمرة.

6. التكنولوجيا غير الكافية:

قد تفتقر المنظمة إلى التكنولوجيا اللازمة لتسهيل جمع الأفكار وتنظيمها وتقييمها. وهذا يمكن أن يجعل العملية أكثر تعقيدًا وأقل جاذبية للمشاركين.

7. الفشل في تقديم الملاحظات:

إذا لم تقدم المنظمة تعليقات للمشاركين على أفكارهم المقدمة، فقد يؤدي ذلك إلى الإحباط وعدم وجود الحافز للمشاركة في العملية في المستقبل.

8. نقص الحوافز:

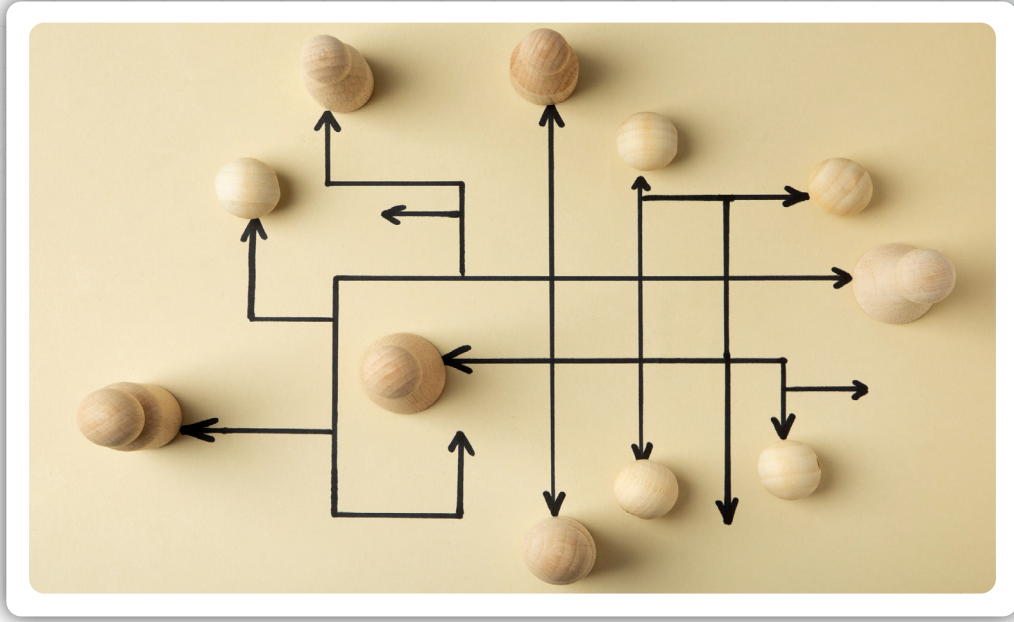
إذا لم تقدم المنظمة حوافز للمشاركة، مثل التقدير أو المكافآت أو الفرصة لقيادة تنفيذ فكرة مختارة، فقد يكون من الصعب تحفيز المشاركين للمساهمة بأفضل أفكارهم.

9. سوء تحديد الأهداف:

إذا لم يتم تحديد أهداف عملية إدارة الأفكار بشكل واضح، فقد يؤدي ذلك إلى نقص التركيز والمواءمة، مما يؤدي إلى تقديم عدد كبير من الأفكار غير ذات الصلة أو ذات التأثير المنخفض.

10. التنفيذ غير الفعال:

حتى لو تم اختيار فكرة للتنفيذ، فقد لا يتم تنفيذها بشكل فعال بسبب نقص التخطيط أو الموارد أو الدعم من أصحاب المصلحة الرئيسيين. وهذا يمكن أن يحد من تأثير الفكرة المطبقة ويقوض مصداقية العملية.



التعلم التنظيمي (إعادة التفكير في التعلم)

Organizational Learning (Rethink Learning)

مفهوم نشاط «التعلم التنظيمي»:



يشير التعلم التنظيمي، الذي يُطلق عليه غالبًا «إعادة التفكير في التعلم» في سياق تحديث الممارسات التقليدية، إلى العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بالتكيف والابتكار والتحسين بشكل مستمر من خلال إنشاء المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها. يعد هذا المفهوم أداة حيوية لإدارة المعرفة لأنه يهدف إلى تسخير الذكاء الجماعي للمنظمة والاستفادة منه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في جوهره، يسعى التعلم التنظيمي إلى تحويل التعلم الفردي إلى معرفة مؤسسية، وتجهيز المنظمة للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة، وتحسين الأداء، وتحقيق النجاح على المدى الطويل.



أهمية «التعلم التنظيمي» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

إن أداة التعلم التنظيمي، والتي يشار إليها غالبًا باسم «إعادة التفكير في التعلم»، لها أهمية عميقة في مجال إدارة المعرفة. وهناك أسباب أهميته بالنسبة للمؤسسات:

1. ميزة تنافسية:

تتطلب بيئات الأعمال سريعة التغيير أن تتطور المؤسسات باستمرار. يمكن التعلم التنظيمي الشركات من التكيف والتنافس بفعالية، مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة.

2. الإبداع والابتكار:

من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين التابعين للتعلم التنظيمي المؤسسي، تصبح المنظمات في وضع أفضل للابتكار. تظهر أفكار جديدة ويتم تنفيذها بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى نمو الأعمال التجارية والتميز.

3. تحسين عملية صنع القرار:

تقوم المنظمة التي تتبع نهج «التعلم التنظيمي» بتطوير المعرفة والرؤى المتقدمة، مما يؤدي إلى تحسين عمليات صنع القرار. القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة يمكن أن تكون عامل تمييز في القدرة التنافسية في السوق.

4. تخفيف المخاطر:

عندما تلتزم المنظمة بالتعلم التنظيمي، فإنها تكون أكثر مهارة في تحديد المخاطر والفرص. ويسمح هذا الوعي المتزايد بإدارة المخاطر بشكل استباقي وصياغة الإستراتيجية.

5. مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم:

إن التركيز على التعلم كقيمة مركزية في المؤسسة - يعزز مشاركة الموظفين من خلال تعزيز بيئة يتم فيها تشجيع تنمية المهارات. يكون الموظفون المنخرطون أكثر إنتاجية وأقل عرضة للمغادرة، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين.

6. الاحتفاظ بالمعرفة:

المنظمات التي تتبنى التعلم تكون أفضل في التقاط المعرفة المهمة والاحتفاظ بها. وهذا أمر حيوي بشكل خاص عندما يغادر الموظفون الرئيبيون، مما يضمن عدم فقدان المؤسسة لخبراتهم، ولكن إضفاء الطابع المؤسسي عليها داخل المنظمة.

7. كفاءة العمليات:

غالبًا ما تكون المنظمة الموجهة نحو التعلم منظمة أكثر كفاءة. يمكن لمبادرات التحسين المستمر التي تنبثق عن جهود التعلم أن تؤدي إلى تبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتحسين الجودة.

8. التحول الثقافي:

التعلم على المستوى التنظيمي غالبًا ما يتطلب تحولًا ثقافيًا. إن الثقافة التي تقدر التعلم هي بشكل عام أكثر انفتاحًا وشمولًا ومرونة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الفعالية التنظيمية بشكل عام.

9. رضا العملاء:

مع التركيز المستمر على التعلم والتحسين، تصبح المؤسسات في وضع أفضل لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء. يمكن أن يؤدي هذا التوافق مع توقعات العملاء إلى مستويات أعلى من رضا العملاء وولائهم.

10. الاستعداد للمستقبلي:

نظرًا للوتيرة السريعة للتغيرات التكنولوجية، والتحويلات التنظيمية، وديناميكيات السوق، فإن المؤسسات التي تتمتع بمهارة في التعلم تكون أكثر استعدادًا لمواجهة الشكوك والفرص في المستقبل.

إن التعلم التنظيمي أو «إعادة التفكير في التعلم» ضروري للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح في بيئة معقدة وسريعة الخطى وغير نمطية. فهو يرتبط ارتباطًا مباشرًا بإدارة المعرفة ليس فقط من خلال تجميع المعرفة وتخزينها ولكن أيضًا من خلال تحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ لتحقيق ميزة استراتيجية.



إستراتيجيات «التعلم التنظيمي»

يتضمن التعلم التنظيمي، والذي يشار إليه غالبًا باسم «إعادة التفكير في التعلم»، مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي يمكن دمجها بشكل فعال كأداة لإدارة المعرفة. يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساعد المؤسسات على التقاط المعرفة وإدارتها ونشرها لتحقيق ميزة تنافسية:

1. تنمية ثقافة التعلم:

خلق ثقافة تقدر التعلم المستمر والفضول وتبادل المعرفة. هذا يشجع الموظفين على المشاركة في عملية التعلم بنشاط والشعور بالأمان عند مشاركة الأفكار وطرح الأسئلة.

2. التزام القيادة:

الحصول على دعم الإدارة العليا وإظهار أهمية التعلم داخل المنظمة. يمكن أن يساعد قبولهم ومناصرتهم في دمج التعلم في الحمض النووي للمنظمة.

3. فرق متعددة الوظائف:

تسهيل التفاعلات عبر الإدارات المختلفة للسماح بمنظور أوسع. وهذا يشجع على التفكير المتنوع ويجلب أشكالاً مختلفة من الخبرة، مما يؤدي إلى تعلم أكثر شمولية.

4. أنظمة التعلم التكيفية:

استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات لتخصيص موارد واستراتيجيات التعلم بناءً على الاحتياجات الفردية والأهداف التنظيمية.

5. حلقات ردود الفعل والتغذية الراجعة:

تأسيس آليات للتغذية الراجعة على جميع المستويات لفهم ما ينجح وما لا ينجح. يتضمن ذلك الدروس المستفادة من المشاريع، وتعليقات العملاء، ومدخلات الموظفين، والتي يتم بعد ذلك توجيهها مرة أخرى إلى الاستراتيجيات التنظيمية.

6. التعلم والتعاون بين الأقران:

تنفيذ منصات أو منتديات حيث يمكن للموظفين التعلم بعضهم من بعض، والتعاون في المشاريع، ومشاركة أفضل الممارسات، مما يزيد من تعزيز مجموعة المعرفة التنظيمية.

7. التوافق الاستراتيجي:

مواءمة أهداف التعلم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. وهذا يضمن أن المعرفة المكتسبة والمشاركة تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

8. مستودعات المعرفة:

بناء قواعد بيانات معرفية مركزية يسهل الوصول إليها. وهذا يضمن تخزين المعرفة المؤسسية ويمكن للموظفين استخدامها حسب الحاجة.

9. المراقبة والمقاييس:

إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية مبادرات التعلم التنظيمي. يمكن أن يساعد ذلك في اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات لاستراتيجيات التعلم المستقبلية.

10. أنظمة الحوافز:

تقديم المكافآت أو التقدير للمشاركة النشطة في أنشطة التعلم، أو تقديم أفكار مبتكرة، أو تحسين العمليات الحالية. وهذا يشجع المزيد من الموظفين على الانخراط في التعلم التنظيمي بنشاط.

11. التعاون الخارجي:

الشراكة مع المؤسسات التعليمية أو خبراء الصناعة أو المنظمات الأخرى لجلب وجهات نظر وخبرات جديدة، وبالتالي إثراء بيئة التعلم التنظيمية.

12. تخطيط السيناريوهات التعليمية:

استخدام تخطيط السيناريو للتحضير للتحديات والفرص المستقبلية. تساعد هذه الإستراتيجية في تطوير خارطة طريق تعليمية تتماشى مع الحالات المستقبلية المحتملة.

13. رواية القصص ودراسات الحالة:

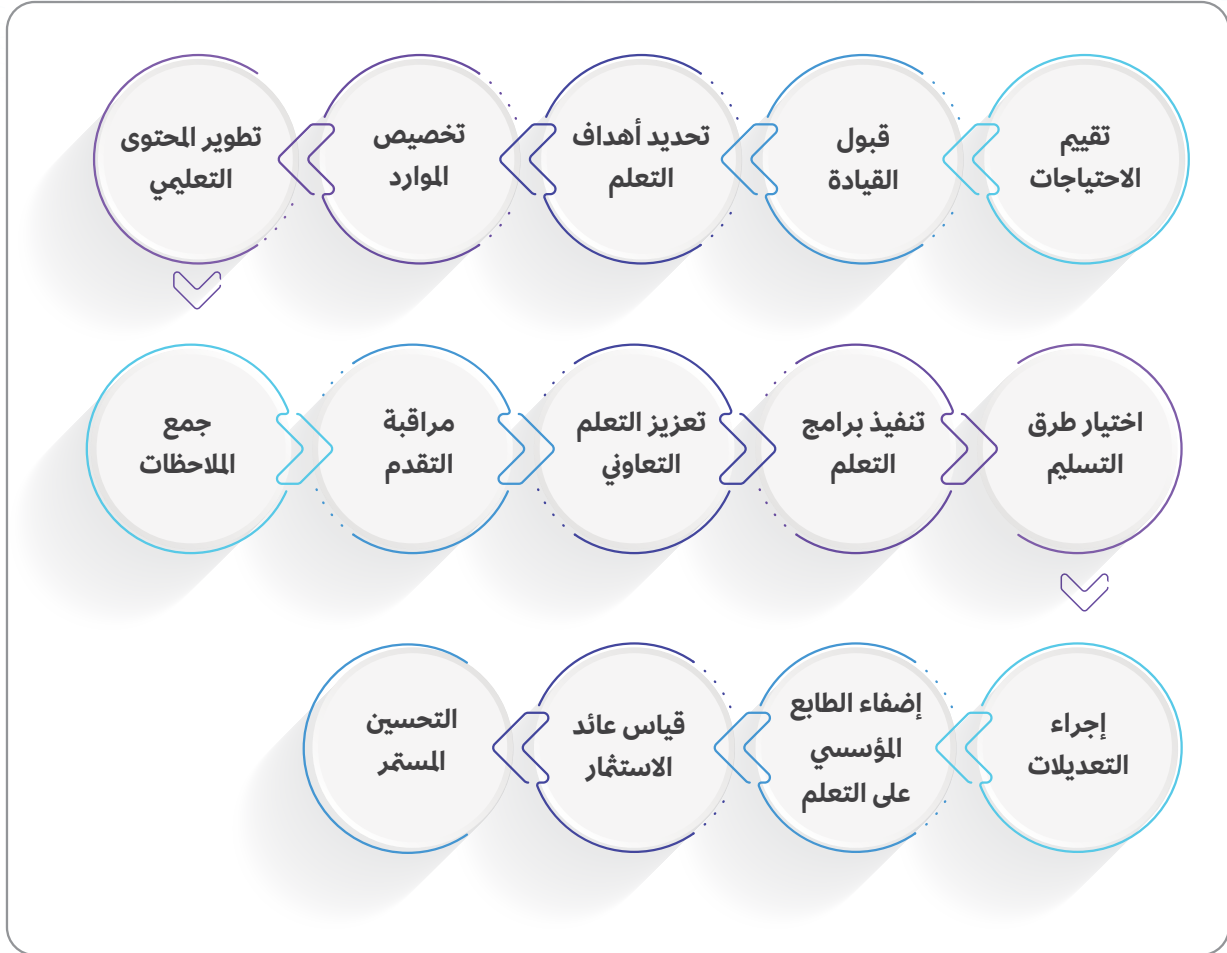
استخدام أمثلة من الحياة الواقعية وسرد القصص لمشاركة المعرفة والأفكار بطريقة جذابة. وهذا يمكن أن يجعل المفاهيم المعقدة أكثر سهولة وتذكرًا.

14. برامج الإرشاد التعليمي:

الاستعانة بالموظفين ذوي الخبرة لتوجيه وتدريب الموظفين الجدد أو الأقل خبرة. وهذا لا يعزز مستويات المهارة فحسب، بل يعزز أيضًا ثقافة تبادل المعرفة.



نموذج خطوات عمل «التعلم التنظيمي»



من المؤكد أن تنفيذ التعلم التنظيمي، وخاصة في سياق «إعادة التفكير في التعلم» حيث يتم تحديث الأساليب التقليدية، هو عملية متعددة الخطوات تتطلب التخطيط والتنفيذ الدقيق. وفيما يلي شرح تفصيلي للخطوات المتبعة:

الخطوة 1: تقييم الاحتياجات:

– **الوصف:** تحديد احتياجات التعلم للمنظمة، والتي يمكن أن تتراوح بين الفجوات في المهارات، وعدم كفاءة العمليات، أو التغييرات التي يحركها السوق.

- **الأنشطة:** إجراء الدراسات الاستقصائية والمقابلات وتحليلات SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لجمع البيانات حول احتياجات التعلم.

الخطوة الثانية: قبول القيادة:

- **الوصف:** احصل على الدعم والالتزام من القيادة العليا.
- **الأنشطة:** تقديم بيانات تقييم الاحتياجات واستراتيجيات التعلم المقترحة إلى الإدارة العليا، مع التركيز على عائد الاستثمار (ROI) والمزايا التنافسية.

الخطوة 3: تحديد أهداف التعلم:

- **الوصف:** وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART) لمبادرات التعلم.
- **الأنشطة:** العمل مع رؤساء الأقسام والخبراء المتخصصين لصياغة هذه الأهداف.

الخطوة 4: تخصيص الموارد:

- **الوصف:** تخصيص الموارد اللازمة لدعم عملية التعلم.
- **الأنشطة:** إعداد الميزانية وتعيين الموظفين وتوفير التكنولوجيا.

الخطوة 5: تطوير محتوى التعلم

- **الوصف:** إنشاء أو تنظيم المواد والبرامج التعليمية.
- **الأنشطة:** تطوير الدورات وورش العمل والوحدات التدريبية أو الاستفادة من الموارد الموجودة مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت والمجلات وتقارير الصناعة.

الخطوة 6: اختر طرق التسليم:

- **الوصف:** اتخاذ قرار بشأن كيفية تسليم المواد التعليمية.

- **الأنشطة:** اختر بين منصات التعلم الإلكتروني، وورش العمل الشخصية، والندوات عبر الإنترنت، وتطبيقات الهاتف المحمول، وما إلى ذلك، بناءً على الاحتياجات التنظيمية.

الخطوة 7: تنفيذ برامج التعلم:

- **الوصف:** طرح برامج التعلم للجمهور المستهدف.
- **الأنشطة:** جدولة وإجراء الدورات التدريبية، وتوزيع المواد التعليمية، أو منح الوصول إلى منصات التعلم الإلكتروني.

الخطوة 8: تعزيز التعلم التعاوني:

- **الوصف:** خلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتعلم الجماعي.
- **الأنشطة:** تنفيذ أدوات التعاون مثل المنتديات الداخلية والمشاريع الجماعية وبرامج الإرشاد.

الخطوة 9: مراقبة التقدم:

- **الوصف:** مراقبة عملية التعلم بشكل مستمر مقابل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة مسبقاً.
- **الأنشطة:** التقييمات المنتظمة والدراسات الاستقصائية ومراجعات الأداء وتحليلات البيانات.

الخطوة 10: جمع الملاحظات:

- **الوصف:** جمع ردود الفعل من المشاركين لتقييم فعالية برامج التعلم.
- **الأنشطة:** إجراء الدراسات الاستقصائية ومناقشات مجموعات التركيز والمقابلات الفردية.

الخطوة 11: إجراء التعديلات:

- **الوصف:** قم بإجراء التعديلات اللازمة بناءً على المراقبة والملاحظات.
- **الأنشطة:** تحديث المواد التعليمية، أو تعديل طرق التسليم، أو إعادة تخصيص الموارد حسب الحاجة.

الخطوة 12: إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم:

- الوصف: تحويل مبادرات التعلم الناجحة إلى ممارسات تنظيمية قياسية.
- الأنشطة: توثيق دراسات الحالة الناجحة، وتحديث السياسات التنظيمية، وإبلاغ أصحاب المصلحة.

الخطوة 13: قياس عائد الاستثمار:

- الوصف: تقييم تأثير وعائد الاستثمار لمبادرات التعلم.
- الأنشطة: تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية ومقاييس الإنتاجية والبيانات الأخرى ذات الصلة لتحديد فوائد برامج التعلم المنفذة.

الخطوة 14: التحسين المستمر:

- الوصف: استخدم الأفكار المكتسبة لتحسين عملية التعلم باستمرار.
- الأنشطة: تحديث تقييمات الاحتياجات والأهداف والموارد بناءً على البيانات الحالية والاحتياجات التنظيمية المتطورة.

ومن خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات تنفيذ عملية تعلم تنظيمي قوية وفعالة، مما يجعلها أكثر تكيّفًا وابتكارًا وتنافسية في بيئة اليوم سريعة الخطى.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق نشاط «التعلم التنظيمي»

يعد التعلم التنظيمي، وخاصة نهج «إعادة التفكير في التعلم» الحديث، أمرًا حيويًا للمؤسسات في مختلف السيناريوهات والحالات لضمان الاستمرارية والقدرة التنافسية على المدى الطويل. فيما يلي شرح تفصيلي للوقت الذي يجب فيه تطبيق ذلك:

1. خلال التغيرات التكنولوجية السريعة:

عندما تواجه مؤسسة ما تقنيات سريعة التطور، تكون هناك حاجة للتكيف بسرعة وتعلم المهارات والأدوات الجديدة. **مثال:** شركة تصنيع تحتاج إلى تعلم كيفية دمج الذكاء الاصطناعي والأتمتة في عملياتها.

2. التوسع في السوق:

إذا كانت المنظمة تخطط لدخول أسواق جديدة أو توسيع خطوط إنتاجها، فيجب عليها فهم متطلبات ومعايير هذه المجالات الجديدة. **على سبيل المثال:** يجب أن تتعرف الشركة الاستشارية التي تخطط للتوسع عالميًا على سلوكيات أصحاب المصلحة في القطاع غير الربحي، والمتطلبات القانونية وظروف السوق.

3. التحول الثقافي:

أي خطة لتغيير ثقافة الشركة، لتصبح أكثر ابتكارًا أو مرونة، يجب أن تكون مدعومة باستراتيجية تعلم تنظيمية. **مثال:** مؤسسة مالية تقليدية تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار الشبيهة بالشركات الناشئة.

4. ما بعد الاندماج أو الاستحواذ:

غالبًا ما تتطلب عمليات الاندماج والاستحواذ تسيقًا بين ثقافات الشركة وأنظمتها وعملياتها المختلفة. **مثال:** بعد الدمج بين اثنين من مقدمي الرعاية الصحية، يحتاج الموظفون إلى تعلم أفضل الممارسات والأنظمة المستخدمة من قبل الطرف الآخر.

5. ارتفاع معدل دوران الموظفين:

عندما تواجه مؤسسة معدل دوران مرتفع، يجب على الموظفين المتبقين أن يتعلموا بسرعة تغطية الأدوار الجديدة أو استخدام أدوات مختلفة للحفاظ على الإنتاجية. **مثال:** في شركة ناشئة سريعة الخطى في مجال التكنولوجيا حيث يقوم الموظفون في كثير من الأحيان بتغيير وظائفهم، يحتاج الموظفون الباقون إلى التكيف بسرعة مع المسؤوليات الجديدة.

6. التغيير في التشريعات أو اللائحة:

قد تتطلب التغييرات التنظيمية من المؤسسات تكيف ممارساتها بسرعة وإعادة تدريب موظفيها. **مثال:** شركة أدوية تتكيف مع اللوائح الجديدة لاختبار الأدوية.

7. أثناء الأزمات:

تتطلب حالات الأزمات مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية أو الانكماش الاقتصادي التعلم السريع والتكيف مع الظروف الجديدة. **مثال:** كان على الشركات خلال جائحة كوفيد-19 - أن تتعلم بسرعة تقنيات وأساليب العمل عن بعد.

8. الضغط التنافسي:

عند مواجهة منافسة شديدة، يصبح التعلم المستمر والتكيف أمرًا بالغ الأهمية للبقاء في المقدمة. **مثال:** تحتاج شركة برمجيات في سوق شديدة التنافسية إلى التعرف بشكل مستمر على التقنيات الناشئة وتفضيلات المستخدم للبقاء في المقدمة.

9. عمليات التوسع:

غالبًا ما يتضمن توسيع نطاق المؤسسة العديد من التحديات الجديدة التي تتطلب التعلم والتكيف السريع. **مثال:** يجب على الشركة الناشئة التي تنتقل من فريق صغير إلى مؤسسة أكبر أن تتعلم مهارات جديدة في الإدارة والحوكمة والامتثال.

10. اضطراب الصناعة:

إذا كان هناك لاعب جديد أو تقنية جديدة تُحدث تغييرًا في الصناعة، فيجب على المؤسسات الحالية أن تتعلم وتتكيف بسرعة من أجل البقاء. **مثال:** تحتاج شركات سيارات الأجرة التقليدية إلى التكيف مع ظهور منصات مشاركة الرحلات مثل أوبر.

11. تحول سلوك العملاء:

ستتطلب التحولات في سلوك العملاء أو تفضيلاتهم من الشركات تعلم استراتيجيات تسويقية جديدة أو تصميمات المنتجات أو بروتوكولات الخدمة. **مثال:** شركة سلع استهلاكية تتكيف مع الطلب المتزايد على المنتجات المستدامة.

12. التحول الرقمي:

يجب على المؤسسات التي تسعى إلى رقمنة عملياتها أن تخضع لعملية تعليمية لفهم التقنيات والاستراتيجيات المعنية. **مثال:** شركة نشر تنتقل من التنسيقات المطبوعة إلى التنسيقات الرقمية.

باختصار، أي سيناريو يتطلب التكيف السريع أو تحسين المهارات أو إعادة المهارات أو التغيير في الأساليب التشغيلية هو مرشح لتنفيذ استراتيجيات التعلم التنظيمي أو «إعادة التفكير في التعلم».



تحديات وعقبات تطبيق «التعلم التنظيمي»

يمكن أن يكون تنفيذ التعلم التنظيمي، خاصة في سياق «إعادة التفكير في التعلم» حيث يتم إعادة النظر في الأساليب التقليدية وربما استبدالها، عملية معقدة ومليئة بالتحديات. فيما يلي بعض العقبات التي قد تواجهها المنظمات:

1. قيود مالية:

يتطلب التعلم التنظيمي في كثير من الأحيان استثمارًا كبيرًا في برامج التدريب والمواد وربما التكنولوجيا الجديدة، والتي قد لا تكون متاحة بسهولة.

2. مقاومة التغيير:

قد يقاوم الموظفون أو الإدارة مبادرات التعلم الجديدة بسبب الخوف من التغيير أو العمل الإضافي أو الشك فيما يتعلق بفعالية البرامج.

3. نقص دعم القيادة:

بدون الدعم والالتزام من القيادة العليا، يكون من الصعب تنفيذ برامج التعلم على مستوى المؤسسة بنجاح.

4. ضيق الوقت:

يستغرق تطوير وتنفيذ استراتيجية تعليمية شاملة وقتًا، مما قد يتعارض مع العمليات اليومية أو الأهداف قصيرة المدى.

5. الثقافة التنظيمية المثبطة:

إن الثقافة التي لا تقدر التعلم والتطوير ستعيق تنفيذ برامج التعلم التنظيمي.

6. تعقيد محتوى التعلم:

قد تكون المادة معقدة للغاية أو سيئة التصميم، مما يتسبب في إرباك الموظفين أو عدم تفاعلهم.

7. التكنولوجيا غير الكافية:

يشكل الافتقار إلى التكنولوجيا المناسبة لتقديم محتوى التدريب، خاصة في بيئة بعيدة أو موزعة، عقبة كبيرة في عملية التعلم التنظيمي.

8. صعوبة قياس عائد الاستثمار:

غالبًا ما تكون فوائد برامج التعلم التنظيمي طويلة المدى وقد تكون غير ملموسة، مما يجعل من الصعب قياس عائد الاستثمار وتبرير الاستثمار.

9. ضعف التوافق مع الأهداف:

إذا لم تتماشى مبادرات التعلم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فقد يُنظر إليها على أنها غير ذات صلة وقد تفشل في الحصول على التركيز والموارد اللازمة.

10. الحمل الزائد للمعلومات:

الكثير من المعلومات، خاصة بدون البنية والتوجيه المناسبين، قد تطغى على الموظفين وتقلل من فعالية برنامج التعلم.

11. نقص الخبرة:

قد لا تمتلك المنظمة الخبرة الداخلية اللازمة لتطوير برامج تعليمية فعالة، مما يتطلب منها طلب مساعدة خارجية باهظة الثمن.

12. الاضطرابات التشغيلية:

قد يؤدي تنفيذ برامج التعلم إلى تعطيل العمليات المنتظمة، خاصة إذا تطلب الأمر من الموظفين الابتعاد عن وظائفهم لحضور دورات تدريبية.

13. قضايا قابلية التوسع:

مع نمو المنظمة، قد يصبح توسيع نطاق مبادرات التعلم مع الحفاظ على جودتها تحديًا.

14. انسحاب الموظفين:

يمكن أن يؤدي ارتفاع معدل انسحاب الموظفين إلى تعطيل استمرارية برامج التعلم ويجعل من الصعب تحقيق أهداف التعلم طويلة المدى.

يتطلب التغلب على هذه العقبات عادةً استراتيجية مدروسة وقيادة قوية وثقافة تقدر التحسين المستمر والتعلم. إن إدراك هذه التحديات منذ البداية يمكن أن يساعد المؤسسات على معالجتها بشكل استباقي، وبالتالي زيادة فرص تنفيذ التعلم التنظيمي بنجاح.



التأهيل في عصر المعرفة

Onboarding in the Knowledge Age

مفهوم نشاط «التأهيل في عصر المعرفة»:



يشير مصطلح «التأهيل في عصر المعرفة» إلى النهج الحديث لدمج الموظفين الجدد في المنظمة من خلال التركيز ليس فقط على المهام الإدارية والامتثال، ولكن أيضًا على استيعابهم بسرعة في ثقافة المعرفة الخاصة بالمنظمة. في سياق إدارة المعرفة، تهدف عملية الإعداد المتقدمة هذه إلى تعريف الموظفين الجدد بسرعة بقاعدة المعرفة الحالية والخبراء الرئيسيين والأدوات الداخلية وتدفعات المعلومات. الهدف هو تسريع الوقت الذي يستغرقه الموظفون الجدد ليصبحوا أعضاء منتجين ومشاركين في المنظمة، قادرين على المساهمة في المعرفة الجماعية والاستفادة منها.



أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

تحمل عملية «التأهيل في عصر المعرفة» أهمية كبيرة للمنظمات، لا سيما من منظور إدارة المعرفة. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية لذلك:

1. تسريع الوقت للإنتاجية:

كلما أسرع الموظفون الجدد في الاندماج في النظام البيئي للمعرفة في المنظمة، أصبحوا مساهمين منتجين بشكل أسرع. قد يستغرق الإعداد التقليدي أسابيع أو أشهر للوصول إلى هذه المرحلة، ولكن النهج الذي يركز على المعرفة يهدف إلى تسريع هذا الجدول الزمني.

2. الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها

يملك الموظفون الأكبر سنًا كميات هائلة من المعرفة المؤسسية. إن الالتحاق في هذا العصر الذي يتحور حول المعرفة يسهل نقل هذه المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية إلى الموظفين الجدد، مما يقلل من مخاطر فقدان المعرفة بسبب الاستنزاف أو التقاعد.

3. الاستيعاب الثقافي:

يساعد الإعداد الفعال على غرس الثقافة التنظيمية والقيم والأعراف في الموظفين الجدد. عندما تكون هذه العملية مدعومة بممارسات قوية لإدارة المعرفة، فإن الموظفين الجدد لا يفهمون «ما» تفعله المنظمة فحسب، بل يفهمون أيضًا «كيف» و«لماذا» تفعل الأشياء بالطريقة التي تفعلها.

4. مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم:

يمكن لعملية الإعداد جيدة التنظيم والتي تركز على المعرفة أن تعزز بشكل كبير مشاركة الموظفين ورضاهم. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتوفير التكاليف المتعلقة بتعيين وتدريب الموظفين الجدد.

5. تعزيز التعاون والعمل الجماعي:

غالبًا ما يتضمن الإعداد المرتكز على المعرفة أنشطة تعليمية قائمة على الفريق والشبكات الاجتماعية، مما يعزز الشعور بالانتماء للمجتمع والعمل الجماعي. وهذا لا يفيد الموظفين الجدد فحسب، بل يفيد أيضًا الموظفين الحاليين من خلال تعزيز العلاقات بين الفريق.

6. تعزيز عملية صنع القرار:

الموظفون ذوو المعرفة الأفضل يتخذون قرارات أفضل. عندما يتم تعريف الموظفين الجدد بسرعة بقواعد البيانات التنظيمية وأدوات دعم القرار وشبكات الخبراء، يمكنهم تقديم مساهمات أكثر استنارة في عمليات صنع القرار.

7. ضمان الميزة التنافسية:

في الصناعات التي تعتبر فيها سرعة الابتكار واستجابة السوق أمرًا بالغ الأهمية، فإن تسريع عملية الإعداد من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة يمكن أن يوفر ميزة تنافسية كبيرة.

8. الامتثال وإدارة المخاطر:

يساعد الإعداد المرتكز على المعرفة الموظفين الجدد على فهم مشهد الامتثال بسرعة، مما يقلل من مخاطر عدم الامتثال بسبب الجهل أو سوء فهم القواعد والبروتوكولات.

9. تحسين الموارد:

من خلال برنامج تأهيل جيد التنفيذ يركز على المعرفة، يمكن للمؤسسات تقليل التكرار في برامج التدريب وتجنب التكاليف المرتبطة بوحدات التدريب المتكررة أو غير الفعالة.

10. تطوير المهارات والوظيفة:

من خلال ربط الإعداد بالمسار الوظيفي للموظف وتقديم رؤى حول موارد المعرفة المتاحة، يمكن للمؤسسات مساعدة الموظفين الجدد في تطوير مهاراتهم وتطوير حياتهم المهنية من اليوم الأول.

إن «التأهيل في عصر المعرفة» هو أداة فعالة لضمان دمج الموظفين الجدد بسرعة وفعالية في تدفق المعرفة التنظيمية، مما يمهد الطريق للنجاح التنظيمي المستدام.



إستراتيجياته

1. استراتيجيات التنشئة الاجتماعية والتواصل:

شجع الاتصالات الاجتماعية داخل المنظمة من اليوم الأول. ويمكن تسهيل ذلك من خلال برامج التوجيه، أو أنشطة بناء الفريق، أو منصات الشبكات الاجتماعية المصممة للتواصل الداخلي. غالبًا ما تكون العلاقات القوية بمثابة شبكات غير رسمية لتبادل المعرفة.

2. رسم خرائط المعرفة:

قم بتنفيذ إستراتيجية لرسم خرائط المعرفة لمساعدة الموظفين الجدد على فهم مكان العثور على المعلومات ومن يجب استشارته للحصول على أنواع مختلفة من الخبرة. قد يتضمن ذلك دليل معلومات داخليًا أو تقنية رسم بياني معرفي أكثر تقدمًا.

3. التدريب في الوقت المناسب:

قم بتوفير الموارد والمواد التدريبية حسب الطلب التي يمكن للموظفين الجدد الوصول إليها عندما يواجهون التحديات. تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب.

4. الغمر السياقي:

لا تقدم البيانات فقط؛ أعطها السياق. تأكد من أن الموظفين الجدد يفهمون الصورة الأكبر لأهداف المنظمة وتحدياتها واستراتيجياتها. يساعد السياق على تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتنفيذ.

5. منصات الإعداد الرقمية:

استخدم الحلول التقنية المتقدمة التي يمكن أن توفر عملية تأهيل موجهة وذاتية السرعة. يمكن أن تقدم هذه المنصات مزيًا من وحدات التدريب ومقاطع الفيديو والاختبارات، بالإضافة إلى روابط للموارد الداخلية.

6. حلقات ردود الفعل النشطة:

إنشاء طرق للتعليقات المستمرة من وإلى الموظفين الجدد. إن تعلم ما هو فعال أو صعب في عملية الإعداد يمكن أن يكون ذا قيمة لا تقدر بثمن من أجل التحسين المستمر.

7. تناوب المهام والتظليل:

شجع الموظفين الجدد على متابعة الأقسام أو الأدوار المختلفة لفترة وجيزة للحصول على رؤية شاملة للمنظمة. وهذا يساعدهم على فهم كيف يتناسب دورهم مع السياق الأوسع ويعرضهم لأشكال متنوعة من الخبرة.

8. معلومات المسار الوظيفي:

تقديم معلومات واضحة حول النمو الوظيفي وفرص التدريب وموارد التعلم. وهذا يوفر للموظفين الجدد منظورًا طويل المدى، مما يمكن أن يزيد من الاحتفاظ بهم والرضا الوظيفي.

9. التكامل مع أنظمة إدارة المعرفة الموجودة:

تأكد من أن أدوات ومنصات الإعداد متكاملة أو متوافقة على الأقل مع أنظمة إدارة المعرفة الحالية. يمكن أن يساعد هذا في نقل البيانات والمعرفة بسلاسة.

10. التلعيب والحوافز:

استخدم تقنيات اللعب لجعل عملية التعلم أكثر جاذبية. تقديم حوافز لاستكمال بعض المهام المتعلقة بالمعرفة أو للمساهمة في مستودعات المعرفة.

11. رواية القصص التنظيمية:

استخدم رواية القصص كإستراتيجية لنقل ثقافة الشركة وتاريخها وقيمها. القصص لا تُنسى ويمكن أن تحتوي على أفكار معقدة بطريقة يسهل الوصول إليها.

12. الوعي التنظيمي والامتثال:

قم بتطوير استراتيجيات لنقل معلومات الامتثال الأساسية وبروتوكولات إدارة المخاطر كجزء من عملية الإعداد. تأكد من تحديث هذا باستمرار ليعكس أي تغييرات في القوانين أو السياسات الداخلية. ومن خلال استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات المصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات المحددة للمنظمة، يمكن أن تصبح عملية «التأهيل في عصر المعرفة» أداة قوية لإدارة المعرفة بشكل فعال.



نموذج العمل الخاص بـ «التأهيل في عصر المعرفة»

يمكن أن تختلف خطوات تنفيذ «التأهيل في عصر المعرفة» داخل المنظمة وفقاً للاحتياجات المحددة، ولكن قد يتضمن الهيكل العام المراحل التالية:



1. التحضير المسبق للصعود:

قبل وصول الموظف الجديد، قم بتجميع مجموعة موارد المعرفة التي تتضمن المخططات التنظيمية، ومصادر المصطلحات، وقوائم الاتصال الرئيسية، والكتيبات الرقمية.

2. جلسة توجيهية

قم بإجراء جلسة توجيهية متعمقة حيث يتم تغطية الإجراءات الإدارية الأساسية وتقديم نظرة عامة رفيعة المستوى عن مهمة الشركة ورؤيتها وأهدافها.

3. مقدمة قاعدة المعرفة

امنح الموظفين الجدد جولة في أنظمة إدارة المعرفة (KMS) وقواعد البيانات والمستودعات الخاصة بالشركة. ساعدهم على فهم كيفية الوصول إلى هذه الموارد والمساهمة فيها.

4. مهمة المرشد/المدرّب:

قم بإقران الموظفين الجدد بمرشد أو مدرّب على دراية جيدة بالثقافة التنظيمية وهياكل المعرفة. يعمل هذا الشخص كمورد مرجعي للأسئلة والإرشادات السريعة.

5. التدريب الخاص بالأدوار:

توفير تدريب متعمق على الأدوات والممارسات وسير العمل المحددة ذات الصلة بدور الموظف الجديد داخل المنظمة.

6. التعرض متعدد الوظائف:

قم بجدولة جلسات تناوب قصيرة أو جلسات تظليل عبر الأقسام المختلفة لتوسيع فهم الموظف الجديد لمختلف الوظائف داخل الشركة.

7. التدريب في الوقت المناسب:

توفير مصادر التعلم حسب الطلب، والتي يمكن أن تكون مقاطع فيديو أو مستندات أو وحدات تعليمية إلكترونية يمكن الوصول إليها عند الحاجة.

8. جلسات التغذية الراجعة:

قم بإجراء جلسات تسجيل وصول وملاحظات منتظمة لفهم فعالية عملية الإعداد وتوضيح أي أسئلة قد تكون لدى الموظف الجديد.

9. مناقشة المهارات والمسار الوظيفي:

تقديم رؤى حول المسارات الوظيفية المختلفة وفرص التدريب وآفاق النمو داخل المنظمة.

10. تقييم المعرفة وتحديد الفجوات:

تقييم فهم الموظفين الجدد وفهمهم لوظائف الوظيفة الأساسية ومتطلبات المعرفة. تحديد أي فجوات وتوفير تدريب إضافي حسب الحاجة.

11. المراجعة والتحسين:

قم بتحليل التعليقات الواردة من الموظفين الجدد لتحسين عملية الإعداد للموظفين المستقبليين بشكل مستمر.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

تعتبر عملية «التأهيل في عصر المعرفة» ذات أهمية خاصة في بعض السيناريوهات والحالات، والتي تختلف اعتمادًا على طبيعة المنظمة، وتعقيد الأدوار، وسياق الصناعة الأوسع. فيما يلي بعض السيناريوهات المحددة حيث يكون هذا النهج مفيدًا بشكل خاص:

1. الصناعات المتغيرة بسرعة:

في القطاعات التي تكون فيها وتيرة التغيير سريعة - مثل التكنولوجيا أو الرعاية الصحية أو التمويل - يمكن أن تساعد عملية الإعداد القوية الموظفين الجدد على التكيف بسرعة أكبر. لا يحتاجون فقط إلى فهم أدوارهم الوظيفية، ولكن يجب عليهم أيضًا فهم مجموعة المعرفة المتطورة باستمرار المتعلقة باتجاهات الصناعة واللوائح والتقنيات.

2. معدلات اسنحاب موظفين عالية

يمكن للشركات التي تعاني من معدل استنزاف مرتفع أن تستفيد من عملية الإعداد المنظمة. كلما كان الإعداد أفضل، زادت احتمالية مشاركة الموظف، وتجهيزه بشكل أفضل لأداء مهامه، وبالتالي زيادة احتمالية بقائه.

3. فرق عمل متباعدة جغرافيا:

بالنسبة للمؤسسات التي لديها مكاتب في مواقع مختلفة أو لديها قوى عاملة كبيرة عن بعد، تعد عملية الإعداد الشاملة أمرًا بالغ الأهمية. ويضمن نهج «عصر المعرفة» إدارة المعرفة مركزيًا وإمكانية الوصول إليها من قبل أي شخص في أي مكان، وبالتالي تبسيط عملية الإعداد عن بعد.

4. أدوار متخصصة للغاية:

الأدوار التي تتطلب مهارات ومعرفة متخصصة هي سيناريو آخر حيث يمكن أن يكون هذا النهج لا يقدر بثمن. فكم في الوظائف في مجالات مثل علوم البيانات، أو البحث والتطوير، أو الهندسة المتخصصة حيث قد لا يكفي الإعداد التقليدي لجلب الموظفين الجدد إلى السرعة.

5. عمليات الدمج والاستحواذ:

أثناء عمليات الدمج أو الاستحواذ، يمثل دمج الموظفين من الثقافات التنظيمية المختلفة تحديًا هائلًا. يمكن أن تساعد عملية الإعداد القوية الموظفين الجدد على فهم ثقافة الشركة الجديدة وعملياتها وتدفعات المعرفة.

6. القوى العاملة متعددة الأجيال:

مع وجود جيل طفرة المواليد، والجيل X، وجيل الألفية، والجيل Z في مكان العمل، فإن الأجيال المختلفة لديها تفضيلات تعليمية مختلفة وإلمام بالتكنولوجيا. يمكن تصميم برنامج تأهيل مرّن ليناسب هذه الاحتياجات المتنوعة.

7. الصناعات الثقيلة التنظيمية:

في صناعات مثل الأدوية أو الطيران حيث يعد فهم الامتثال واللوائح أمرًا حيويًا، يمكن لهذا الإعداد الشامل تدريب الموظفين الجدد ليس فقط على أدوارهم الوظيفية ولكن أيضًا على المشهد التنظيمي المعقد الذي سيتنقلون فيه.

8. الشركات الناشئة والتوسع:

في الشركات الصغيرة ولكن سريعة النمو، غالبًا ما تكون الأدوار غير محددة بشكل جيد، وقد يرتدي الموظفون قبعات متعددة. يجب أن يكون الإعداد في هذه السيناريوهات ديناميكيًا وسريعًا، مما يؤدي إلى إعداد الموظفين لتولي مجموعة من المسؤوليات.

9. أدوار عالية المخاطر وعالية الضغط:

بالنسبة للوظائف التي يمكن أن تكون فيها الأخطاء مكلفة للغاية أو خطيرة، مثل المتخصصين في الرعاية الصحية أو مشغلي الآلات الثقيلة، فمن الضروري أن يكون لديك عملية تأهيل تقوم بتثقيف الموظفين الجدد بشكل صارم لتجنب الأخطاء وإدارة المخاطر بفعالية.

10. الأدوار التي تواجه العملاء:

في الشركات التي يتفاعل فيها الموظفون بشكل مباشر مع العملاء (على سبيل المثال، المبيعات وخدمة العملاء)، يجب ألا يغطي الإعداد الجوانب الفنية للوظيفة فحسب، بل يشمل أيضًا سياسات الشركة وتقنيات إدارة العملاء والمهارات الشخصية اللازمة للتفاعلات الفعالة مع العملاء.

من خلال فهم هذه السيناريوهات، يمكن للمؤسسات تصميم نهج «التأهيل في عصر المعرفة» الخاص بها لمعالجة التحديات والفرص الفريدة التي يقدمها كل موقف، وبالتالي تعزيز فعالية جهود إدارة المعرفة الخاصة بهم.



تحديات وعقبات تطبيق النشاط

يوفر تطبيق «التأهيل في عصر المعرفة» في مؤسسة ما فوائد عديدة، لكنه لا يخلو من التحديات. فيما يلي بعض العقبات المحتملة التي قد تواجهها المنظمات:

1. قيود مالية:

- ﴿ **تكلفة التطوير:** قد يتضمن إنشاء برامج تأهيل متطورة تكاليف عالية لإنشاء المحتوى، وتطوير النظام الأساسي، وتدريب الموظفين.
- ﴿ **عدم اليقين بشأن عائد الاستثمار:** قد تكون الإدارة مترددة في الاستثمار دون وجود بيانات واضحة عن عائد الاستثمار، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

2. العوائق التكنولوجية:

- ﴿ **الأنظمة المعقدة:** قد يكون من الصعب تقديم حزمة تقنية جديدة لإدارة المعرفة والتأهيل إذا كانت البنية التحتية الحالية قديمة أو غير متوافقة.
- ﴿ **معدل تبني الموظفين للمحدثات:** قد يقاوم الموظفون الانتقال إلى نظام جديد، مما قد يؤدي إلى إبطاء التنفيذ.

3. قضايا الموارد البشرية:

- ﴿ **مقاومة التغيير:** قد يرى الموظفون الحاليون أن عملية الإعداد الجديدة غير ضرورية وقد يترددون في المشاركة.
- ﴿ **تدريب المدربين:** يحتاج الموظفون الحاليون أو متخصصو الموارد البشرية إلى التدريب على إدارة عملية الإعداد الجديدة، وقد يستغرق هذا نشاطًا يستغرق وقتًا طويلًا.

4. الثقافة التنظيمية:

- ﴿ **الأقسام المنعزلة:** في المؤسسات التي لا تتواصل فيها الأقسام بشكل جيد، قد يمثل تجميع المعرفة والموارد اللازمة للتأهيل تحديًا.

« **اكتناز المعرفة:** قد يقاوم بعض الموظفين مشاركة معارفهم بسبب المخاوف من التكرار أو عدم الاعتراف.

5. التعقيد والنطاق:

« **الحمل الزائد للمحتوى:** هناك خطر إرباك الموظفين الجدد بكمية كبيرة من المعلومات في وقت مبكر جدًا.

« **تصميم الاحتياجات:** تتطلب الأدوار المختلفة معرفة ومهارات مختلفة، لذلك يجب أن تكون عملية الإعداد مرنة بما يكفي لاستيعاب هذا التنوع، مما يضيف طبقة أخرى من التعقيد.

6. ضيق الوقت:

« **النشر السريع:** في البيئات سريعة الخطى، قد يبدو تخصيص الوقت لتأهيل الموظفين الجدد بشكل صحيح بمثابة ترف.

« **التحديثات والصيانة:** ستتطلب قاعدة المعرفة والموارد تحديثًا مستمرًا، مما يضيف التزامًا مستمرًا بالوقت.

7. القانونية والامتثال:

« **حماية البيانات:** قد يخضع تخزين المستندات الداخلية ومشاركتها للوائح، خاصة إذا كانت تحتوي على بيانات حساسة أو شخصية.

« **إمكانية الوصول:** يجب تصميم برنامج الإعداد ليكون شاملاً ومتاحًا للجميع، وهو ما يمكن أن يكون مطلبًا قانونيًا في بعض الولايات القضائية.

8. مقاييس الأداء:

« **مؤشرات الأداء الرئيسية والقياس:** قد يكون تحديد نجاح برنامج الإعداد أمرًا صعبًا إذا لم يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بوضوح.

« **حلقات التغذية الراجعة:** بدون آليات فعالة لجمع التعليقات، يمكن أن يتم إعاقة التحسين المستمر لعملية الإعداد.

ومن خلال فهم هذه العقبات والتخطيط لها، يمكن للمؤسسات الاستعداد بشكل أفضل لمواجهة التحديات التي تأتي مع تنفيذ عملية «التأهيل في عصر المعرفة» الشاملة. يمكن لاستراتيجيات مثل الطرح المرحلي والاختبار التجريبي وإشراك الموظفين في عملية التطوير أن تخفف من هذه التحديات.



تحسين رضا العملاء

Improve Customer Satisfaction

مفهوم النشاط «تحسين رضا العملاء»:

«تحسين رضا العملاء» كنشاط لإدارة المعرفة يشير إلى الاستخدام الاستراتيجي للمعرفة الجماعية للمؤسسة لتعزيز تجربة العملاء. يتضمن هذا النهج التقاط وتنظيم ونشر المعرفة حول احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتفاعلاتهم بهدف تحسين المنتجات والخدمات وبروتوكولات خدمة العملاء. ومن خلال الاستفادة من موارد المعرفة الداخلية والخارجية، يمكن للمؤسسات معالجة مشكلات العملاء بشكل استباقي، وتوقع الاحتياجات، وخلق المزيد من القيمة، وبالتالي تحسين معدلات رضا العملاء. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء، والتحدث الإيجابي، وفي نهاية المطاف، نمو الأعمال.



أهمية «تحسين رضا العملاء» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

يعد مفهوم «تحسين رضا العملاء» كأداة لإدارة المعرفة أمرًا حيويًا لعدة أسباب:

1. تجربة العملاء المحسنة:

إن استخدام إدارة المعرفة لتجميع الرؤى حول تفضيلات العملاء وسلوكياتهم يسمح للمؤسسة بتقديم تجارب مخصصة، والتي يمكن أن تحسن رضا العملاء بشكل كبير.

2. الميزة التنافسية:

في الأسواق المزدحمة، يمكن لخدمة العملاء المتميزة المدعومة بإدارة المعرفة الفعالة أن تكون بمثابة عامل تمييز، مما يميز المؤسسة عن المنافسين.

3. زيادة الدخل:

من المرجح أن يكون العملاء الراضون عملاء متكررين وأن يوصوا بالشركة للآخرين، وكلاهما يمكن أن يكون له تأثير كبير على الإيرادات.

4. المحافظة على العملاء:

يعد الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر فعالية من حيث التكلفة بشكل عام بدلاً من اكتساب عملاء جدد. يساعد النهج المبني على المعرفة لتحقيق رضا العملاء في فهم ما يبقي العملاء منخرطين ومخلصين.

5. القرارات المبنية على البيانات:

يمكن لأدوات إدارة المعرفة جمع بيانات العملاء وتحليلها، مما يسهل اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات واستراتيجيات مشاركة العملاء.

6. كفاءة العملية:

عندما يتمتع الموظفون بسهولة الوصول إلى قاعدة المعرفة المركزية، يمكنهم حل مشكلات العملاء بشكل أكثر كفاءة، وبالتالي تحسين رضا العملاء مع تقليل تكاليف التشغيل.

7. حل المشكلات بشكل استباقي:

يمكن لقاعدة المعرفة للمدارة بشكل جيد أن تساعد المؤسسات على توقع مشكلات العملاء الشائعة ومعالجتها بشكل استباقي، إما عن طريق تحسين المنتج/الخدمة أو عن طريق تزويد العملاء بالمعلومات التي يحتاجون إليها لحل المشكلات بأنفسهم.

8. سمعة العلامة التجارية:

يمكن أن تؤدي المستويات العالية من رضا العملاء إلى تحسين سمعة المؤسسة بشكل كبير، مما قد يجعلها رائدة في الصناعة وحلاً مفضلاً للمستهلكين.

9. رضا الموظف:

عندما يمتلك الموظفون الأدوات والمعرفة التي يحتاجونها لخدمة العملاء بشكل فعال، فغالبًا ما يتحسن رضاهم الوظيفي ومعنوياتهم، مما يخلق دورة إيجابية تزيد من تعزيز رضا العملاء.

10. الابتكار:

إن فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم يمكن أن يؤدي أيضًا إلى تحفيز الابتكار، حيث يمكن للمؤسسات تحديد الفجوات في السوق أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين في العروض الحالية بشكل أكثر دقة.



إستراتيجيات «تحسين رضا العملاء»

يتضمن تحسين رضا العملاء من خلال إدارة المعرفة مجموعة من الأساليب الإستراتيجية بدلاً من مجرد خطوات خطية. فيما يلي بعض الاستراتيجيات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات غالباً:

1. تجميع البيانات وتحليلها:

- ﴿ برامج صوت العملاء (VoC): جمع تعليقات العملاء من خلال الاستطلاعات ووسائل التواصل الاجتماعي ومقابلات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.
- ﴿ رسم خرائط رحلة العميل: تحليل نقاط الاتصال حيث يتفاعل العملاء مع المنظمة لتحديد مجالات التحسين.

2. تطوير قاعدة المعرفة

- ﴿ الأسئلة الشائعة وبوابات الخدمة الذاتية: إنشاء قواعد معرفية قوية وقابلة للبحث تتيح للعملاء العثور على إجابات لأسئلتهم دون الاتصال بخدمة العملاء.
- ﴿ مواقع Wiki الداخلية: تطوير مستودعات المعرفة الداخلية لوكلاء خدمة العملاء للعثور بسرعة على المعلومات اللازمة لمساعدة العملاء.

3. إضفاء الطابع الشخصي:

- ﴿ تقسيم العملاء: استخدام تحليلات البيانات لتقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة للحصول على خدمة أكثر استهدافاً.
- ﴿ الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: توظيف الذكاء الاصطناعي لتخصيص تفاعلات العملاء بناءً على السلوك والتفضيلات السابقة.

4. تدريب الموظفين وتمكينهم:

﴿ تحسين البرامج النصية للخدمة: تحديث البرامج النصية لخدمة العملاء بانتظام بناءً على المعرفة المتراكمة.

﴿ استراتيجيات التمكين: تمكين وكلاء خدمة العملاء من اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والرؤى الشاملة، حتى يتمكنوا من حل مشكلات العملاء بشكل أفضل.

5. قنوات الاتصال:

﴿ دعم القنوات الشاملة: دمج قنوات مختلفة للتواصل مع العملاء (البريد الإلكتروني والدردشة والهاتف ووسائل التواصل الاجتماعي) لتوفير تجربة سلسلة للعملاء.

﴿ حلقات التعليقات: تنفيذ عمليات لمشاركة تعليقات العملاء عبر الأقسام حتى تتمكن المؤسسة من إجراء تحسينات مستنيرة.

6. التوعية الاستباقية:

﴿ خدمة العملاء التنبؤية: استخدام تحليلات البيانات لتوقع احتياجات العملاء ومعالجتها بشكل استباقي.

﴿ رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بدورة الخدمة: إرسال رسائل بريد إلكتروني آلية في مراحل مختلفة من رحلة العميل لتوفير معلومات ونصائح وموارد مفيدة.

7. ضمان الجودة والتحسين المستمر

﴿ عمليات التدقيق المنتظمة: إجراء عمليات تدقيق منتظمة لتفاعلات العملاء وتقديم الخدمات لضمان الجودة.

﴿ تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة برضا العملاء بشكل منتظم، واستخدام هذه البيانات للتحسين المستمر.

8. بناء مجتمع العملاء:

﴿ منتديات ومجموعات المستخدمين: إنشاء منصات حيث يمكن للعملاء التفاعل ومشاركة النصائح وتقديم الدعم من نظير إلى نظير.

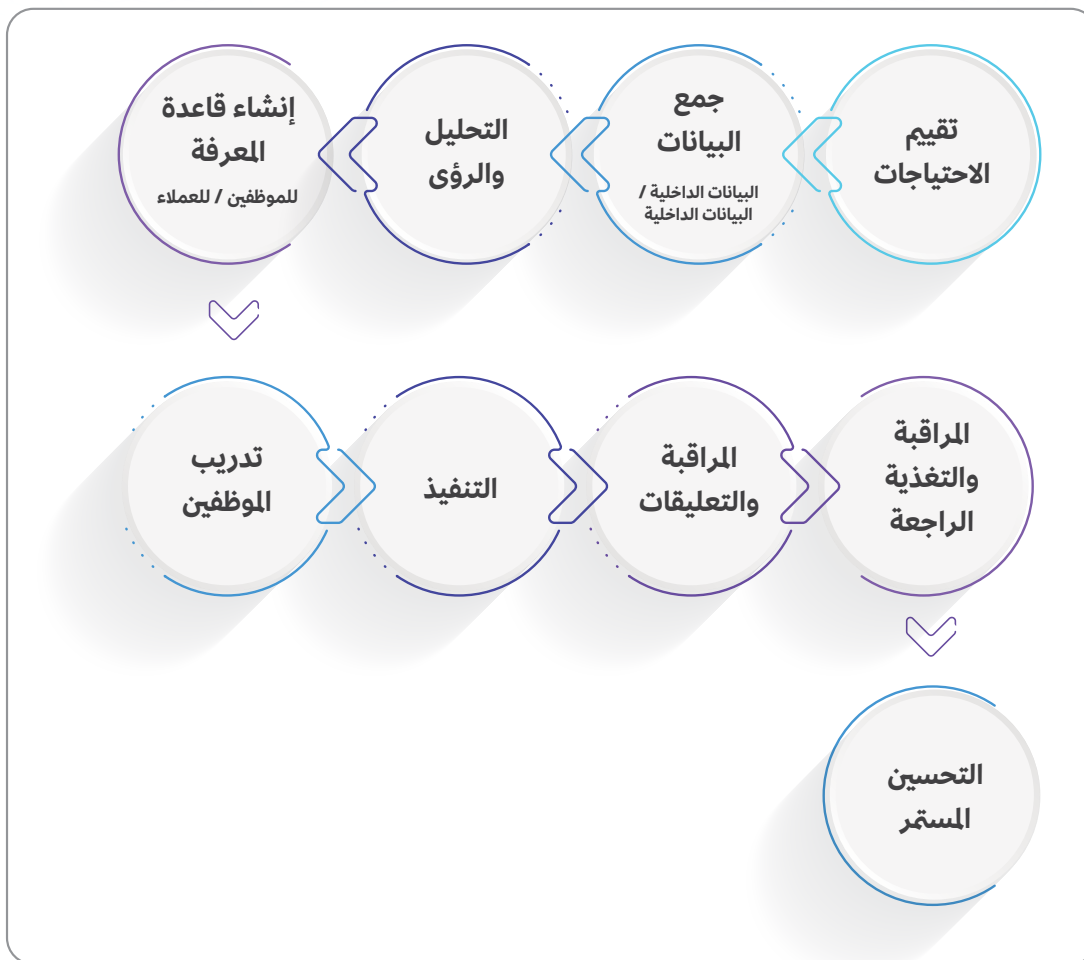
« برامج الولاء: تطوير برامج الولاء المستنيرة ببيانات العملاء وتفضيلاتهم لتعزيز الرضا والاحتفاظ بهم.

يمكن ضبط كل من هذه الاستراتيجيات وتكييفها وفقاً للاحتياجات التنظيمية المحددة والتركيبية السكانية للعملاء واتجاهات المجال. الهدف هو استخدام المعرفة الجماعية للمنظمة بشكل فعال لتحسين جميع جوانب تجربة العملاء.



نموذج عمل «تحسين رضا العملاء»

يتضمن تحسين رضا العملاء من خلال إدارة المعرفة عدة خطوات يمكن تصنيفها وتصورها من خلال مخطط العملية. يوجد أدناه مخطط تفصيلي للخطوات متبوعًا بوصف نصي لما قد يبدو عليه مخطط العملية.



خطوات تحسين رضا العملاء من خلال إدارة المعرفة:

1. تقييم الاحتياجات:

إجراء عمليات التدقيق الداخلي والخارجي لتحديد الفجوات المعرفية التي تؤثر على رضا العملاء.

2. جمع البيانات:

استخدم الاستطلاعات ومقابلات العملاء وتحليلات البيانات لجمع معلومات حول احتياجات العملاء وتفضيلاتهم ونقاط الضعف.

3. التحليل والرؤى:

استخدم الأدوات الإحصائية وخوارزميات التعلم الآلي لتحليل البيانات المجمعة واستخراج رؤى قابلة للتنفيذ.

4. إنشاء قاعدة المعرفة:

قم بتجميع الرؤى والمعلومات الموجودة في قاعدة معرفية يسهل الوصول إليها لكل من الموظفين والعملاء.

5. تدريب الموظفين:

تدريب مندوبي خدمة العملاء والموظفين الآخرين ذوي الصلة باستخدام قاعدة المعرفة لحل مشكلات العملاء بكفاءة.

6. التطبيق:

تقديم بروتوكولات خدمة العملاء الجديدة أو بوابات الخدمة الذاتية أو آليات أخرى تعتمد على قاعدة المعرفة.

7. المراقبة والتغذية الراجعة:

استخدم مقاييس رضا العملاء والتعليقات المباشرة لقياس تأثير التطبيقات الجديدة.

8. التحسن المستمر:

قم بتحديث قاعدة المعرفة بشكل دوري وتحسين استراتيجيات خدمة العملاء بناءً على جمع البيانات وتحليلها المستمر.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق «تحسين رضا العملاء»

تعد إستراتيجية استخدام إدارة المعرفة «لتحسين رضا العملاء» متعددة الاستخدامات ويمكن أن تكون مفيدة في مجموعة واسعة من الحالات والسيناريوهات. فيما يلي بعض المواقف التي يكون فيها هذا النهج مهمًا بشكل خاص:

1. منافسة عالية:

في الأسواق شديدة التنافسية حيث تكون المنتجات أو الخدمات متشابهة، يمكن أن يكون رضا العملاء بمثابة فارق كبير.

2. ردود فعل العملاء السلبية:

عندما تبدأ إحدى المؤسسات في تلقي قدر كبير من تعليقات العملاء السلبية أو درجات رضا منخفضة، فمن الأهمية بمكان بذل الجهود لتحسين رضا العملاء.

3. إطلاق منتج/خدمة جديدة:

في أي وقت تقدم فيه مؤسسة منتجًا أو خدمة جديدة، فإن استخدام إدارة المعرفة لتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء يمكن أن يساعد في إنشاء العرض الجديد في السوق بنجاح.

4. اضطراب الصناعة:

في الحالات التي تتغير فيها الصناعة بشكل كبير بسبب التقنيات الجديدة أو ظروف السوق، يمكن أن يساعد التركيز على رضا العملاء في الاحتفاظ بالعملاء الذين قد يخسرون أمام المنافسين الأكثر ابتكارًا.

5. التوسع الدولي:

عند دخول أسواق جديدة ذات اختلافات ثقافية، يعد فهم احتياجات العملاء المحليين وتفضيلاتهم من خلال إدارة المعرفة أمرًا حيويًا لضمان رضا العملاء.

6. المتطلبات التنظيمية:

في صناعات مثل الرعاية الصحية والتمويل حيث قد يكون رضا العملاء جزءًا من الامتثال التنظيمي، فإن إدارة المعرفة لتحسين هذا المقياس ليست مجرد عمل جيد ولكنها أيضًا ضرورة قانونية.

7. الاتجاهات الموسمية:

خلال مواسم الذروة عندما تكون تفاعلات العملاء وشكاواهم مرتفعة، يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة تبسيط خدمة العملاء وتحسين رضا العملاء.

8. عمليات الدمج والاستحواذ:

بعد الاندماج أو الاستحواذ، يعد ضمان تجارب العملاء المتسقة وعالية الجودة أمرًا حيويًا. يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في توحيد الممارسات عبر الشركة المدمجة حديثًا.

9. التغييرات التنظيمية:

في أي وقت تكون هناك تغييرات كبيرة داخل المنظمة، مثل التغييرات في الموظفين الرئيسيين أو إعادة الهيكلة، فإن استخدام إدارة المعرفة يمكن أن يساعد في الحفاظ على مستويات رضا العملاء أو تحسينها.

10. التحول الرقمي:

عندما تتحول مؤسسة ما من المنصات التقليدية إلى المنصات الرقمية، يمكنها استخدام إدارة المعرفة لضمان سلسلة تجربة العملاء عبر جميع القنوات، وبالتالي تحسين رضا العملاء.

11. سيناريوهات التوسع:

مع نمو المؤسسات، قد يصبح الحفاظ على مستوى ثابت من خدمة العملاء أمرًا صعبًا. يمكن أن تكون أنظمة إدارة المعرفة ذات قيمة كبيرة في توسيع نطاق مبادرات رضا العملاء.

12. إدارة الأزمات:

في حالة حدوث أزمة علاقات عامة أو انقطاع الخدمة، يمكن لقاعدة المعرفة للمدارة بشكل جيد أن تساعد في نشر معلومات دقيقة بسرعة، داخليًا وخارجيًا، لإدارة توقعات العملاء وتحسين مستويات الرضا.

13. تدهور الجودة:

إذا كانت هناك مؤشرات أو مقاييس تظهر انخفاضًا في جودة المنتج أو الخدمة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يكون مفيدًا في تحديد المشكلات وتحسين رضا العملاء.

14. تقدمات تكنولوجية:

عندما تتبنى مؤسسة ما تقنيات جديدة تؤثر على تفاعل العملاء، مثل روبوتات الدردشة أو خدمة العملاء القائمة على الذكاء الاصطناعي، يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في ضمان مساهمة هذه التقنيات بشكل إيجابي في رضا العملاء.

ومن خلال تحديد أي من هذه السيناريوهات هو الأكثر صلة بالمؤسسة، يمكن تطوير استراتيجيات مخصصة لاستخدام إدارة المعرفة بشكل فعال في تحسين رضا العملاء.



تحديات وعقبات تطبيق «تحسين رضا العملاء»

إن تنفيذ استراتيجية «تحسين رضا العملاء» من خلال إدارة المعرفة يمكن أن يواجه العديد من التحديات أو العقبات. وفيما يلي بعض من الأكثر شيوعاً:

1. قيود مالية:

- **قيود الميزانية:** غالباً ما تتطلب حلول إدارة المعرفة الفعالة الاستثمار في التكنولوجيا والقوى العاملة، وهو ما قد لا يكون ممكناً دائماً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو تلك ذات الميزانيات المحدودة.
- **عدم اليقين بشأن عائد الاستثمار:** قد لا يكون العائد المالي على الاستثمار في تحسين رضا العملاء واضحاً على الفور، مما قد يجعل تبرير التكاليف أمراً صعباً.

2. التحديات التكنولوجية:

- **التكامل:** قد يكون دمج البرامج أو التقنيات الجديدة في الأنظمة الحالية أمراً معقداً ويستغرق وقتاً طويلاً.
- **جودة البيانات:** يمكن أن تؤدي البيانات غير الدقيقة أو غير الكاملة إلى تضليل الجهود المبذولة لتحسين رضا العملاء.

3. الحواجز الثقافية:

- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم الموظفون اعتماد إجراءات أو تقنيات أو طرق تفكير جديدة تأتي مع مبادرة إدارة المعرفة.
- **العمليات المنعزلة:** قد تكون الإدارات داخل المنظمة مترددة في تبادل المعلومات، مما يعوق مجمع المعرفة الجماعية.

4. الموارد البشرية:

- **التدريب:** يحتاج الموظفون إلى التدريب على استخدام التقنيات الجديدة والتكيف مع بروتوكولات خدمة العملاء الجديدة، الأمر الذي يستغرق وقتًا وموارد.
- **معدل دوران الموظفين:** يمكن أن تؤدي معدلات دوران الموظفين المرتفعة إلى جعل الحفاظ على مستوى ثابت من الخدمة أمرًا صعبًا ويمكن أن تستنزف الموارد اللازمة للتدريب المستمر والتأهيل.

5. النطاق والتعقيد:

- **تبعات النمو والتوسع:** مع نمو المنظمة، يصبح الحفاظ على مستويات رضا العملاء أو تحسينها أمرًا معقدًا بشكل متزايد.
- **احتياجات العملاء المتنوعة:** قد يتطلب تلبية احتياجات قاعدة عملاء متنوعة اتباع نهج متعدد الأوجه مما يؤدي إلى تعقيد عملية إدارة المعرفة.

6. ضيق الوقت:

- **النتائج الفورية:** قد يتوقع أصحاب المصلحة تحسينات فورية في درجات رضا العملاء، في حين أن العديد من مبادرات إدارة المعرفة تستغرق وقتًا لإظهار التأثير.
- **التحديات المستمرة:** تتطلب أنظمة إدارة المعرفة تحديثًا منتظمًا لتظل فعالة، مما يتطلب التزامًا بالوقت والموارد.

7. القضايا التنظيمية والامتثال:

- **حماية البيانات:** يجب أن يتم جمع بيانات العملاء واستخدامها بما يتوافق مع قوانين ولوائح الخصوصية، مثل القانون العام لحماية البيانات (GDPR) في أوروبا.
- **اللوائح الخاصة بالصناعة:** لدى الصناعات مثل الرعاية الصحية والتمويل لوائح محددة تتعلق بتفاعلات العملاء التي يجب الالتزام بها.

8. اختلال الأهداف:

- **أهداف الأقسام:** قد يكون لدى الأقسام المختلفة أهداف مختلفة ومؤشرات أداء رئيسية، والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة لرضا العملاء.
- **الأهداف قصيرة المدى مقابل الأهداف طويلة المدى:** قد تتعارض الجهود المبذولة لتعزيز المقاييس قصيرة المدى مع الإستراتيجية طويلة المدى لتحسين رضا العملاء.

9. تحديات القياس:

- **مقاييس غامضة:** بدون نتائج واضحة وقابلة للقياس، سيكون من الصعب تقييم نجاح المبادرات التي تهدف إلى تحسين رضا العملاء.
- **حلقة التغذية الراجعة:** عدم وجود آلية لدمج تعليقات العملاء في الجهود المستمرة يمكن أن يعيق النجاح على المدى الطويل.



إدارة المعارف الاجتماعية (موقع الخبراء / الخبرة، تحليل الشبكة الاجتماعية)

**Social KM (Expert/Expertise Location, CoPs, Social
Network Analysis SNA)**



مفهوم نشاط إدارة المعارف الاجتماعية

إدارة المعرفة الاجتماعية (SKM) هي نهج ضمن المجال الأوسع لإدارة المعرفة الذي يركز على التفاعلات الاجتماعية والذكاء الجماعي للأفراد داخل المنظمة لالتقاط المعرفة ومشاركتها وتحسينها. من خلال الاستفادة من الأدوات والمنصات الاجتماعية، مثل الشبكات الاجتماعية الداخلية والويكي والمنتديات، تهدف SKM إلى تسهيل تدفق المعرفة والتعاون والابتكار عبر مختلف الأقسام والمستويات. فهو يخلق بيئة لا يكون فيها الموظفون مستهلكين للمعلومات فحسب، بل مساهمين أيضًا في قاعدة معارف المنظمة.

ويشير مصطلح مجتمعات الممارسة (COP) إلى شبكات غير رسمية من المهنيين أو الخبراء داخل المنظمة الذين يتشاركون في الاهتمامات أو الأهداف أو المهام المشتركة. باعتبارها أداة لإدارة المعرفة، تركز مؤتمرات الأطراف على التعلم الجماعي والمشاركة وتطوير أفضل الممارسات والحلول في مجال أو موضوع محدد. من خلال التفاعلات والمناقشات والتعاون المنتظم، سواء عبر الإنترنت أو خارجه، يتبادل أعضاء COP الرؤى والمعرفة والخبرة، وبالتالي المساهمة في رأس المال الفكري للمنظمة وقدرات حل المشكلات.

أما تحليل الشبكات الاجتماعية (SNA) فهو منهجية بحث وأداة تستخدم في إدارة المعرفة لرسم وتحليل العلاقات والتفاعلات بين الأفراد أو الفرق أو الأقسام داخل المنظمة. ومن خلال فحص هذه الشبكات، يهدف نظام SNA إلى فهم تدفق المعلومات والتعاون ونقل المعرفة داخل المنظمة. يمكن أن يكشف التحليل عن العوامل المؤثرة الرئيسية والاختناقات وقنوات الاتصال غير الرسمية التي يمكن الاستفادة منها أو تحسينها من أجل تبادل المعرفة والأداء التنظيمي بشكل أكثر فعالية.



أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

حظي مفهوم «إدارة المعرفة الاجتماعية» (SKM) و«مجتمع الممارسة» (CoP) باهتمام كبير لدورهما في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار ورعاية ثقافة التعلم المستمر. وإليك سبب أهمية هذه الأدوات لإدارة المعرفة للمؤسسات:

إدارة المعرفة الاجتماعية [SKM]:

1. **تعزيز التعاون:** تشجع أدوات SKM مثل الشبكات الاجتماعية الداخلية والمنتديات والمواقع الويكي الموظفين على التعاون بشكل مفتوح، مما يؤدي إلى كسر صوامع الأقسام والتسلسلات الهرمية.
2. **تسريع حل المشكلات:** يمكن للمنصات الاجتماعية تسهيل المشاركة السريعة للمشاكل والحلول، مما يسهل العثور على خبراء أو مشكلات تم حلها مسبقًا والتي يمكن أن تساعد في الوضع الحالي.
3. **يعزز الابتكار:** تتيح SKM ثقافة ردود الفعل المستمرة وتوليد الأفكار، والتي يمكن أن تكون محورية للابتكار.
4. **يحتفظ بالمعرفة المؤسسية:** دوران الموظفين أمر لا مفر منه. توفر SKM مستودعًا يتم فيه تخزين المعرفة، وبالتالي الاحتفاظ بالحكمة المؤسسية المهمة.
5. **تشجع التعلم المستمر:** يمكن أن تكون الأدوات الاجتماعية بمثابة منصات تعليمية غير رسمية حيث يمكن للموظفين التعلم من تجارب ورؤى ومهارات بعضهم البعض.

مجتمع الممارسة [CoP]:

1. **تعميق الخبرة:** تسمح CoPs للموظفين الذين لديهم أدوار أو تحديات مماثلة بالتعمق في موضوعات محددة، وبالتالي تعميق خبراتهم.
2. **تسريع عملية تأهيل الموظفين الجدد:** يمكن للأعضاء الجدد أن يواكبوا التطورات بسرعة من خلال الوصول إلى المعرفة والخبرة الجماعية للمجتمع.

3. **تحسين جودة العمل:** من خلال المناقشات وتبادل المعرفة، يمكن لأعضاء المجتمع تعلم أفضل الممارسات، مما يساعدهم على تحسين جودة عملهم.

4. **سد الفجوات المعرفية:** يمكن لمجالس الممارسة أن تكون بمثابة جسر بين الأقسام المختلفة، مما يساعد على تبادل المعرفة المتخصصة عبر المؤسسة.

5. **يزيد من مشاركة الموظفين:** كونك جزءًا من المجتمع يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة، وهو أمر مهم لرضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

يعمل كل من SKM و CoP كمحفزين للتغيير التنظيمي، والابتعاد عن النماذج التقليدية التي تحصر المعرفة في أقسام محددة أو مستويات الأقدمية. وبدلاً من ذلك، يقومون بإنشاء ثقافة تنظيمية تقدر وتستخدم المعرفة والرؤى لكل فرد، وبالتالي تعزيز منظمة سريعة الاستجابة ومبتكرة.



إستراتيجياته

استراتيجيات تنفيذ إدارة المعرفة الاجتماعية [SKM]:

1. **التعاون بين الوظائف:** تشجيع المشاريع المشتركة بين الإدارات والاتصالات لكسر العزلة.
2. **التصميم الذي يركز على المستخدم:** استخدم الواجهات وسير العمل البديهية والمصممة خصيصًا لتلبية احتياجات الموظفين وتفضيلاتهم.
3. **التلعيب:** دمج عناصر شبيهة باللعبة لتحفيز تبادل المعرفة والتعاون.
4. **مشاركة القيادة:** يجب على القادة المشاركة بنشاط في SKM، والعمل كنماذج يحتذى بها وتعزيز استخدامها.
5. **التكامل:** تأكد من تكامل أدوات SKM بشكل جيد مع الأنظمة الأخرى مثل نظام إدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع وإدارة علاقات العملاء لتوفير تجربة سلسلة.
6. **التنظيم ومراقبة الجودة:** استخدم الذكاء الاصطناعي أو فريقًا متخصصًا لتنظيم وضمان جودة المعرفة المشتركة.
7. **القياس ومؤشرات الأداء الرئيسية:** مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تأثير مبادرات SKM على الإنتاجية ومشاركة المعرفة والمقاييس الأخرى ذات الصلة.
8. **المكافأة والتقدير:** إنشاء نظام مكافأة للمساهمات النشطة والمفيدة في منصة المعرفة الاجتماعية.
9. **أمن البيانات والامتثال:** تنفيذ تدابير أمنية قوية لحماية المعلومات الحساسة.
10. **تدريب ودعم المستخدم:** تقديم برامج تدريبية لمساعدة الموظفين على الشعور بالراحة عند استخدام أدوات SKM.

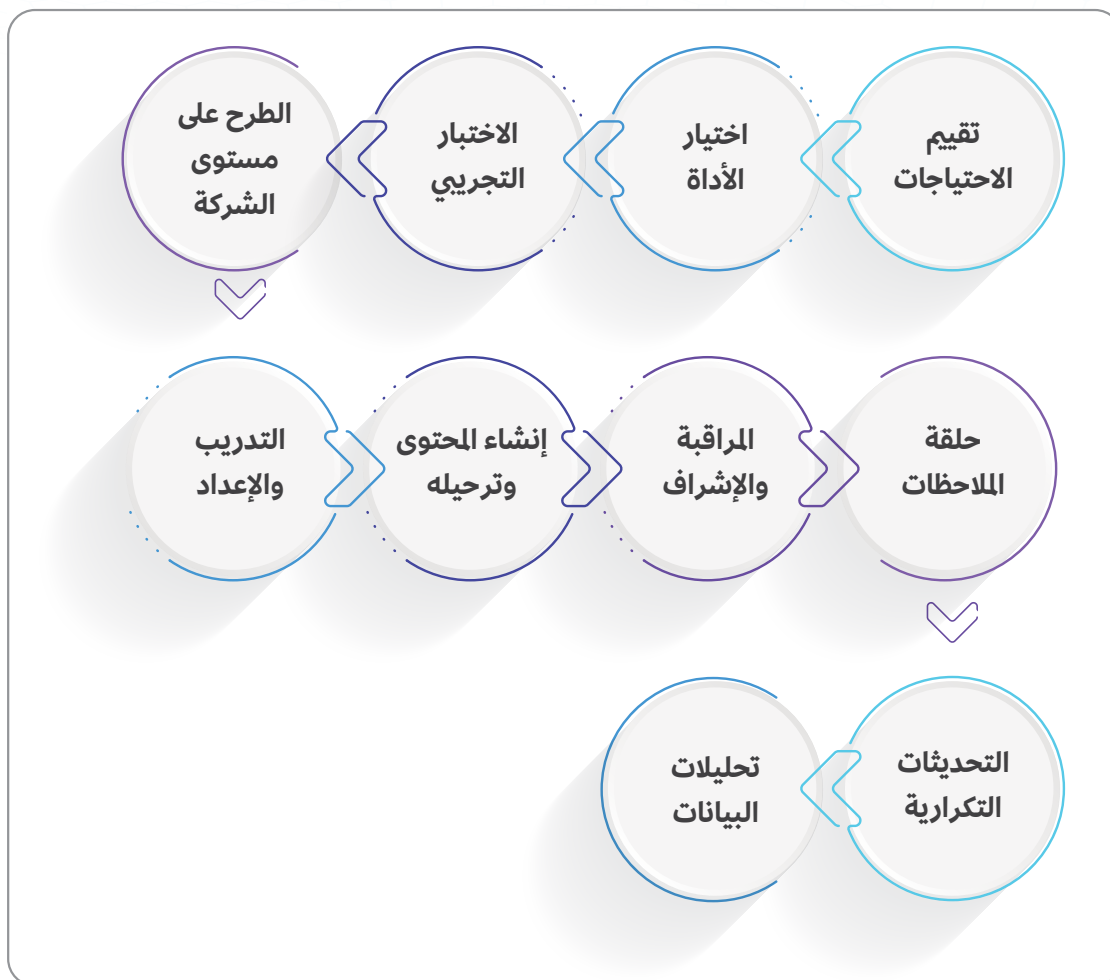
استراتيجيات تنفيذ مجتمع الممارسة [CoP]:

1. **الأهداف المركزة:** حدد بوضوح ما يهدف كل مؤتمر إلى تحقيقه.
2. **التيسير المجتمعي:** قم بتعيين ميسر أو قائد يتمتع بالمعرفة والاحترام في هذا المجال.

3. **المشاركة المختلطة:** استخدم مزيجًا من الأحداث عبر الإنترنت وغير المتصلة بالإنترنت للحفاظ على مشاركة أعضاء المجتمع.
4. **التعرض متعدد التخصصات:** تشجيع مشاركة الأفراد في أدوار أو أقسام مختلفة لإثراء قاعدة المعرفة.
5. **المحتوى في الوقت المناسب:** تأكد من أن المناقشات والمواد محدثة وذات صلة بالاحتياجات التنظيمية الحالية.
6. **التقدير الرسمي:** الاعتراف بمساهمات الأعضاء النشطين في مراجعات الأداء وتقديم المكافآت.
7. **مستودعات المعرفة:** أرشفة الأفكار والمناقشات الرئيسية لتسهيل الرجوع إليها ولضم الأعضاء الجدد.
8. **المقاييس والتقييم:** قياس صحة المجتمع وأدائه باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدلات المشاركة وعدد الأعضاء النشطين وجودة المعرفة المشتركة.
9. **آلية تقديم الملاحظات:** التماس التعليقات بانتظام من أفراد المجتمع لتحديد مجالات التحسين.
10. **الميزانية والموارد:** تخصيص الموارد اللازمة لأنشطة مؤتمر الأطراف، بما في ذلك أدوات التكنولوجيا ومساحات الاجتماعات والمتحدثين أو المدربين الضيوف المحتملين.



نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)



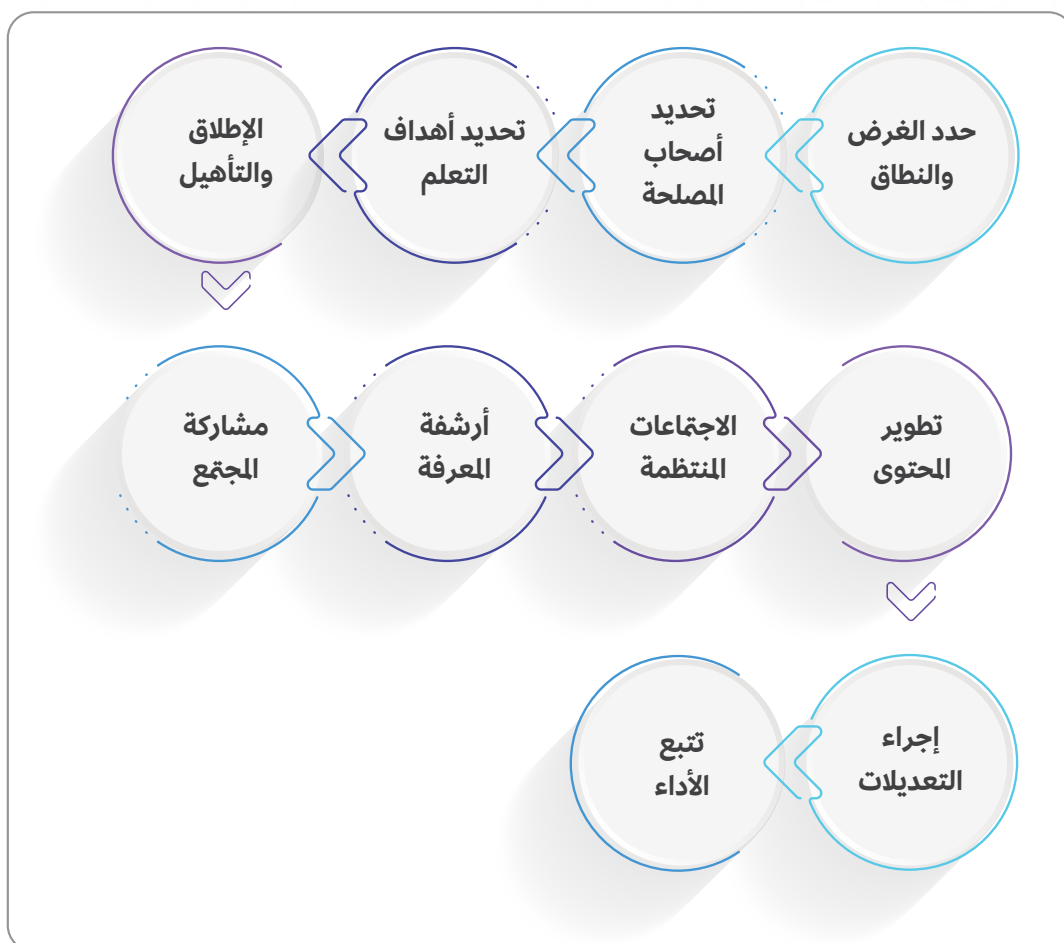
خطوات تنفيذ إدارة المعرفة الاجتماعية [SKM]:

1. **تقييم الاحتياجات:** إجراء تحليل شامل لفهم احتياجات تبادل المعرفة والفجوات والفرص داخل المنظمة.
2. **اختيار الأداة:** اختر الأدوات والأنظمة الأساسية المناسبة التي تتوافق مع الأهداف التنظيمية واحتياجات المستخدم.

3. **الاختبار التجريبي:** قم بإجراء اختبار تجريبي مع مجموعة صغيرة من المستخدمين لجمع التعليقات وإجراء التعديلات اللازمة.
4. **الطرح على مستوى الشركة:** إطلاق أدوات SKM للمؤسسة بأكملها من خلال خطة طرح محددة جيدًا.
5. **التدريب والتأهيل:** قم بإجراء ورش عمل وندوات عبر الإنترنت وتقديم أدلة لتدريب الموظفين على كيفية استخدام أدوات SKM بشكل فعال.
6. **إنشاء المحتوى وترحيله:** قم بملء منصة SKM بالمحتوى الأولي الأساسي وربما ترحيل البيانات ذات الصلة من منصات أخرى.
7. **المراقبة والإشراف:** مراقبة المحتوى والمناقشات ومستويات مشاركة المستخدم بانتظام. إزالة أو تحديث المعلومات القديمة أو غير الصحيحة.
8. **حلقة التعليقات:** جمع التعليقات من المستخدمين بشكل مستمر لإجراء التحسينات المستمرة.
9. **تحليلات البيانات:** استخدم أدوات التحليلات لمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية والصحة العامة لنظام SKM.
10. **التحديثات التكرارية:** قم بتحديث النظام بانتظام بناءً على التحليلات والملاحظات.



خطوات تنفيذ مجتمع الممارسة (CoP)



1. **تحديد الغرض والنطاق:** توضيح أهداف ونطاق المجتمع بوضوح.
2. **تحديد أصحاب المصلحة:** تحديد من سيكون جزءاً من المجتمع، بما في ذلك القادة أو الميسرين.
3. **تحديد الأنظمة الأساسية:** قرر ما إذا كان CoP سيكون موجوداً على خادم داخلي، أو نظام أساسي قائم على الويب، أو نظام مختلط.
4. **الإطلاق والإعداد:** إطلاق CoP رسمياً، ودعوة الأعضاء الأوليين وتحديد غرضه وقواعده.

5. **تطوير المحتوى:** قم بإنشاء موضوعات مناقشة أولية وموارد ومحتويات أخرى لمساعدة المجتمع على النمو.
6. **الاجتماعات المنتظمة:** تخطيط وإجراء اجتماعات أو مناقشات منتظمة (أسبوعية وشهرية وما إلى ذلك) عبر الإنترنت و/أو دون الاتصال بالإنترنت.
7. **أرشفة المعرفة:** إنشاء طرق لالتقاط وتخزين المعرفة المشتركة.
8. **مشاركة المجتمع:** حافظ على مشاركة أفراد المجتمع من خلال الأنشطة والمناقشات وجلسات حل المشكلات المختلفة.
9. **تتبع الأداء:** استخدم التحليلات لمراقبة المشاركة والمشاركة النشطة وتوليد القيمة.
10. **التعليقات والتكرار:** قم بجمع التعليقات بانتظام لتحسين أنشطة مؤتمر الأطراف ومجالات التركيز.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

تعد إدارة المعرفة الاجتماعية (SKM) ومجتمع الممارسة (CoP) أدوات قوية لتبادل المعرفة والابتكار والتحسين في المؤسسات. ومع ذلك، فإن فائدتها تتوقف على الاحتياجات والتحديات والأهداف المحددة للمنظمة. فيما يلي بعض السيناريوهات التي قد تكون فيها هذه الأدوات مفيدة بشكل خاص:

إدارة المعرفة الاجتماعية (SKM)

- الفرق الكبيرة الموزعة:** يمكن للمؤسسات التي لديها فرق موزعة عبر مواقع مختلفة استخدام SKM لضمان وصول الجميع إلى نفس الموارد والمعلومات.
- الصناعات سريعة الخطى:** في الصناعات التي يكون فيها معدل التغيير سريعًا، يمكن أن تساعد SKM في نشر المعلومات الجديدة بسرعة.
- المهام والمشاريع المعقدة:** يمكن لـ SKM المساعدة في حل المشكلات المعقدة من خلال توفير منصة للفكر التعاوني ومشاركة الموارد.
- معدلات دوران عالية:** في السيناريوهات التي يكون فيها معدل دوران الموظفين مرتفعًا، يمكن أن تعمل SKM كمستودع يحتفظ بمعارف الموظفين المنتهية ولايتهم.
- خدمة العملاء:** للنشر السريع لأدلة استكشاف الأخطاء وإصلاحها والأسئلة الشائعة وأفضل الممارسات بين ممثلي خدمة العملاء.
- المبادرات الجديدة أو إدارة التغيير:** عندما تمر المؤسسة بتغييرات مثل عمليات الدمج أو الاستحواذ أو التحولات في الاتجاه الاستراتيجي، يمكن أن تساعد SKM في توزيع المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

مجتمع الممارسة (CoP)

- الأدوار المتخصصة:** في المجالات التي تكون فيها المهارات أو المعرفة المتخصصة أمرًا بالغ الأهمية، يمكن لـ CoP توفير دعم وموارد لا تقدر بثمن.

2. **التعاون متعدد التخصصات:** عندما يتطلب مشروع أو هدف مدخلات من تخصصات متعددة، يمكن لمؤتمر الأطراف تسهيل هذا التعاون بشكل فعال.
 3. **التركيز على الابتكار:** يمكن للمنظمات التي تهدف إلى الابتكار المستمر أن تستفيد من التبادل الحر للأفكار والمعلومات داخل مؤتمر الأطراف.
 4. **التطوير المهني:** من أجل التطوير المستمر للمهارات وإتقان التقنيات أو المنهجيات الجديدة، توفر CoPs بيئة تعليمية أقل رسمية ولكنها فعالة للغاية.
 5. **الثقافة التنظيمية:** إذا كانت إحدى المنظمات تسعى جاهدة لبناء ثقافة التعلم والمشاركة، فيمكن أن تكون مؤتمرات الأطراف جزءًا لا يتجزأ من هذا الجهد.
 6. **الاحتفاظ بالمعرفة:** في المنظمات التي يقترّب فيها الموظفون الرئيسيون من التقاعد، يمكن لـ CoPs المساعدة في نقل معرفتهم الضمنية إلى الموظفين الأصغر سنًا.
 7. **المنظمات العالمية:** يمكن أن تكون مؤتمرات الأطراف مفيدة أيضًا في المنظمات العالمية حيث تحتاج الفرق المختلفة إلى فهم الفروق الدقيقة بين الثقافات والأسواق والبيئات التنظيمية المختلفة.
 8. **تحسين الجودة:** في قطاعات مثل الرعاية الصحية، حيث يعد ضمان الجودة أمرًا بالغ الأهمية، يمكن استخدام مؤتمرات الأطراف لنشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة من الحالات أو السيناريوهات المختلفة.
- ومن خلال مواءمة تطبيق SKM و CoP مع الاحتياجات والسيناريوهات المحددة للمؤسسة، يمكن للشركات تعظيم الفوائد التي تقدمها هذه الأدوات في تحقيق أهدافها.



تحديات وعقبات تطبيق النشاط

يمكن أن يؤدي تنفيذ إدارة المعرفة الاجتماعية (SKM) ومجتمع الممارسة (CoP) في المنظمات إلى تقديم تحديات وعقبات مختلفة، والتي يمكن أن تتراوح من القضايا التكنولوجية إلى الاهتمامات التي تتمحور حول الإنسان. فيما يلي بعض العوائق المحتملة:

إدارة المعرفة الاجتماعية [SKM]

1. **القيود التكنولوجية:** لا تمتلك جميع المؤسسات البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة SKM القوية. يتضمن ذلك قيود الأجهزة والبرامج.
2. **أمن البيانات والخصوصية:** غالبًا ما تتضمن SKM مشاركة المعلومات الحساسة، ويمكن أن تؤدي التدابير الأمنية غير الكافية إلى اختراق البيانات.
3. **مقاومة التغيير:** قد يكون الموظفون مقاومين للتقنيات الجديدة أو طرق القيام بالأشياء، مما يجعل من الصعب تشجيع استخدام أدوات SKM.
4. **الحمل الزائد للمعلومات:** كثرة المعلومات يمكن أن تكون مشكلة مثل قلة المعلومات. قد يشعر الموظفون بالإرهاق من ثروة المعلومات المتاحة.
5. **مراقبة الجودة:** قد يكون من الصعب ضمان دقة وأهمية المعرفة التي يتم مشاركتها.
6. **التكلفة:** قد يكون تنفيذ نظام SKM مكلفًا من حيث الموارد المالية والبشرية.
7. **التكامل مع الأنظمة الحالية:** لدى العديد من المنظمات بالفعل شكل من أشكال إدارة المعرفة، وقد يكون دمج النظام الجديد مع النظام القديم أمرًا صعبًا.

مجتمع الممارسة [CoP]

1. **الحواجز الثقافية:** قد تجد المنظمات ذات الثقافة التي لا تشجع المشاركة المفتوحة صعوبة في تعزيز التعاون المشترك.

2. **القيود الزمنية:** قد يكون الموظفون مشغولين جدًا بمهامهم العادية بحيث لا يمكنهم المشاركة في مؤتمر الأطراف بشكل فعال.
 3. **المشاركة:** يمكن أن يشكل الحفاظ على المشاركة النشطة داخل المجتمع تحديًا. بدون وجود كتلة حرجة من الأعضاء المشاركين، يمكن لمؤتمر الأطراف أن يصبح غير نشط بسرعة.
 4. **الاعتدال والقيادة:** غالبًا ما يحتاج مؤتمر الأطراف إلى قائد أو وسيط مخصص لتسهيل المناقشات وتنظيم الأحداث وما إلى ذلك. يمكن أن يشكل العثور على مثل هذا الشخص أو تخصيصه تحديًا.
 5. **قياس عائد الاستثمار:** غالبًا ما تكون فوائد مؤتمر الأطراف غير ملموسة وطويلة الأجل، مما يجعل من الصعب قياس تأثيرها المباشر وتبرير وجودها للإدارة العليا.
 6. **زحف النطاق:** مع نمو المجتمعات، قد تنحرف عن الموضوع أو تصبح كبيرة جدًا بحيث تصبح غير عملية وأقل فعالية.
 7. **تضارب المصالح:** قد يكون لدى الأعضاء المختلفين أهداف مختلفة، مما يؤدي إلى صراعات داخل المجتمع.
- لدى كل من SKM وCoP تحديات فريدة خاصة بهما، وقد تواجه بعض المؤسسات عقبات من كلا الفئتين عند محاولة تنفيذ هذه الأدوات. يمكن أن يساعد التخطيط السليم والمبادئ التوجيهية الواضحة وفهم هذه القضايا المحتملة في إنشاء استراتيجيات للتغلب على هذه العقبات.



إدارة رأس المال الفكري (التقاط المعرفة من أجل العمل، النقل/الاحتفاظ)

**Intellectual Capital Management (Knowledge Capture for Action,
Transfer/Retention KT&R)**

مفهوم النشاط «تحسين رضا العملاء»:

تشير إدارة رأس المال الفكري (ICM) إلى النهج المنهجي الذي تتبعه المؤسسات لتحديد أصولها الفكرية وإدارتها والاستفادة منها. يمكن أن يشمل ذلك براءات الاختراع والأسرار التجارية والخبرة والأشكال الأخرى من الملكية الفكرية والمعرفة. والهدف هو استخدام هذه الأصول بفعالية للحصول على ميزة تنافسية، وتعزيز الابتكار، والمساهمة في النجاح التنظيمي. تعد ICM أداة حاسمة في المجال الأوسع لإدارة المعرفة، حيث تركز على التقييم والتعامل الاستراتيجي مع الموارد غير الملموسة التي لها قيمة طويلة المدى للمنظمة.



أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

تعد إدارة رأس المال الفكري (ICM) جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال الحديثة لعدة أسباب رئيسية:

1. ميزة تنافسية:

يمكن لرأس المال الفكري، بما في ذلك براءات الاختراع وحقوق النشر والخبرة والأسرار التجارية، أن يوفر ميزة كبيرة على المنافسين. إن إدارة رأس المال هذا بكفاءة تضمن نشره حيث يمكن أن يوفر أقصى قدر من الميزة التنافسية.

2. ابتكار:

تعمل ICM على تعزيز بيئة مواتية للابتكار من خلال الاعتراف بالمساهمات الفكرية ومكافأتها. يمكن أن يساعد في تسريع عمليات البحث والتطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق بشكل أسرع.

3. خلق القيمة

إن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال يمكن أن تزيد من قيمته، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية للمستثمرين والشركاء والمستحويين المحتملين.

4. الاحتفاظ بالمواهب وجذبها:

من المرجح أن تكون المنظمة التي تقدر رأس المال الفكري أكثر جاذبية للأفراد المهرة الذين يرغبون في المساهمة بطريقة هادفة. يمكن لـ ICM الفعال أن يساعد ليس فقط في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ولكن أيضًا في جذب موظفين جدد.

5. نقل المعرفة:

تضمن ICM أن المعرفة والخبرة المهمة لا تقتصر على الموظفين الأفراد، بل يتم نشرها في جميع أنحاء المنظمة. وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للاستمرارية والتخطيط للخلافة.

6. إدارة المخاطر:

من خلال تتبع من يستخدم الأصول الفكرية وكيف يستخدمها، يمكن للمؤسسة أن تحمي نفسها بشكل أفضل ضد سرقة الملكية الفكرية، وانتهاك براءات الاختراع، وأنواع أخرى من المخاطر.

7. تخصيص الموارد:

إن معرفة قيمة الأنواع المختلفة من رأس المال الفكري يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة حول مكان استثمار مواردها لتحقيق أكبر عائد.

8. صناعة القرار:

يمكن لنظام ICM الفعال أن يزود القيادة بالمقاييس التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات تعتمد على البيانات حول الموارد الفكرية للشركة.

في الاقتصاد القائم على المعرفة، لا يمكن المبالغة في أهمية إدارة رأس المال الفكري بفعالية. تلعب ICM دورًا حاسمًا في استراتيجية إدارة المعرفة الأوسع للمؤسسة، مما يساعد في الحفاظ على القدرة التنافسية والابتكار والنمو المستدام.



إستراتيجياته

في إدارة رأس المال الفكري (ICM)، ينصب التركيز على التحسين والتعامل الاستراتيجي مع الأصول الفكرية. تشمل الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها داخل المنظمة لتحقيق إدارة فعالة للإدارة (ICM) ما يلي:

1. التعريف والتصنيف:

تتضمن إحدى الاستراتيجيات الأساسية تحديد أشكال رأس المال الفكري (البشري أو الهيكلي أو العلائقي) التي تمتلكها المنظمة وتصنيفها لجهود الإدارة المستهدفة.

2. التقييم:

تطوير استراتيجيات التقييم السليم لرأس المال الفكري. وقد يشمل ذلك مقاييس متخصصة، أو مؤشرات أداء رئيسية، أو أساليب محاسبية مصممة خصيصًا للأصول غير الملموسة.

3. الحماية والامتثال القانوني:

تتمثل الإستراتيجية هنا في حماية الأصول الفكرية من خلال براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية والأسرار التجارية مع ضمان الامتثال القانوني. يتضمن هذا غالبًا التعاون بين الإدارات القانونية وإدارات البحث والتطوير.

4. الاستفادة والتسويق:

الهدف هو إيجاد طرق لتحقيق أقصى استفادة من الأصول الفكرية للمنظمة، ربما من خلال الترخيص أو المشاريع المشتركة أو أشكال أخرى من التعاون.

5. تبادل المعرفة والتعاون:

تسهيل تبادل المعرفة داخل المنظمة لتعظيم القيمة الناتجة عن رأس المال الفكري. قد تشمل الاستراتيجيات إنشاء مستودع داخلي للمعرفة، أو تعزيز ثقافة التواصل المفتوح، أو تنفيذ برامج الإرشاد.

6. إدارة الموهبة:

وبالنظر إلى أن جزءًا كبيرًا من رأس المال الفكري يكمن في الموارد البشرية، فإن استراتيجيات إدارة المواهب مثل خطط الاحتفاظ، وبرامج التدريب والتطوير، ومبادرات مشاركة الموظفين أمر بالغ الأهمية.

7. التكامل مع استراتيجية الأعمال:

تأكد من أن ICM ليست وظيفة منعزلة ولكنها مدمجة في استراتيجية العمل الشاملة. موازنة إدارة رأس المال الفكري مع أهداف وغايات العمل.

8. مقاييس الأداء والمراقبة:

استخدم المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع فعالية استراتيجيات ICM، وكن مستعدًا لإجراء تحسينات متكررة بناءً على ما تظهره هذه المقاييس.

9. التواصل مع أصحاب المصلحة:

توصيل قيمة وأداء رأس المال الفكري للمنظمة بشكل استراتيجي إلى أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين، لتعزيز تقييم السوق وثقة أصحاب المصلحة.

10. إدارة المخاطر:

تطوير استراتيجية إدارة المخاطر الخاصة برأس المال الفكري، والتي تغطي مجالات مثل مخاطر الامتثال، ومخاطر السوق، ومخاطر سرقة الملكية الفكرية.

ومن خلال استخدام هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات إدارة رأس مالها الفكري بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تعظيم ميزتها التنافسية وخلق القيمة.



نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)

يمكن اعتبار عملية إدارة رأس المال الفكري (ICM) بمثابة سلسلة من الخطوات المترابطة المصممة لتحديد الأصول الفكرية وإدارتها والاستفادة منها وتقييمها داخل المنظمة. فيما يلي خطوات تفصيلية ووصف لمخطط عملية افتراضي لتصور هذه الخطوات:



1. الجرد وتحديد الهوية:

الخطوة الأولى هي تقييم كل رأس المال الفكري الموجود في المنظمة. يمكن أن يكون ذلك براءات اختراع، أو تقنيات خاصة، أو موظفين ماهرين، أو علاقات العملاء، أو حقوق ملكية العلامة التجارية.

2. التصنيف والتصنيف:

يتم بعد ذلك تصنيف الأصول المحددة إلى فئات مثل رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي/ رأس المال العميل. الهدف هو جعل الأصول أكثر قابلية للإدارة والتنفيذ.

3. التقييم والقياس:

يعد تعيين قيمة لهذه الأصول أمرًا بالغ الأهمية لتحديد أولويات الجهود والاستثمارات. ويمكن استخدام أساليب مختلفة، مثل تقييم السوق، أو النهج القائم على التكلفة، أو نماذج القيمة المضافة الاقتصادية.

4. الحماية والامتثال:

وبمجرد تقييمها، يتم تنفيذ استراتيجيات حماية هذه الأصول. يمكن أن يشمل ذلك التقدم بطلب للحصول على براءات الاختراع أو حقوق النشر والتأكد من أن جميع استخدامات هذه الأصول متوافقة مع القوانين ذات الصلة.

5. الاستغلال والاستغلال:

ثم تبحث المنظمة عن طرق للاستفادة من هذه الأصول لتحقيق ميزة تنافسية. وقد يشمل ذلك دخول أسواق جديدة، أو تطوير منتجات جديدة، أو تشكيل تحالفات استراتيجية.

6. تبادل المعرفة والتعاون:

يتم إنشاء الأنظمة والعمليات الداخلية لضمان مشاركة المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري عبر المنظمة.

7. مراقبة الأداء وتقييمه:

يتم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، ويتم مراقبة أداء رأس المال الفكري بشكل مستمر.

8. المراجعة والتحديث:

وأخيرًا، تتم مراجعة عملية ICM بأكملها بشكل دوري لإجراء التعديلات اللازمة. وقد يشمل ذلك إعادة تقييم، أو إعادة تخصيص، أو حتى سحب بعض الأصول الفكرية.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

تعد إدارة رأس المال الفكري (ICM) جانبًا مهمًا من الأعمال الحديثة التي يمكن تطبيقها في حالات وسيناريوهات مختلفة عبر أنواع مختلفة من المؤسسات. فيما يلي بعض الحالات المحددة التي يصبح فيها تطبيقها مهمًا بشكل خاص:

1. الشركات الناشئة والشركات الصغيرة:

- **التوسع السريع:** تمتلك الشركات الناشئة، وخاصة في مجال التكنولوجيا وغيرها من المجالات كثيفة المعرفة، أصولاً ملموسة محدودة، ولكنها تمتلك ثروة من رأس المال الفكري في شكل أفكار وعمليات وموظفين ماهرين.
- **علاقات المستثمرين:** يمكن أن يؤثر التقييم الدقيق لرأس المال الفكري بشكل كبير على تقييم الشركة الناشئة وجاذبيتها للمستثمرين.
- **الوضع التنافسي:** بالنسبة للشركات الناشئة التي تهدف إلى تعطيل الصناعات القائمة، قد يكون رأس المال الفكري هو أقوى سلاح لها ضد المنافسين الأكبر والأكثر ثراءً بالموارد.

2. الشركات المنشأة:

- **عمليات الاندماج والاستحواذ:** عندما تندمج الشركات أو تكتسب شركات أخرى، فإن فهم رأس المال الفكري للشركة المستهدفة أمر بالغ الأهمية للتقييم والتكامل.
- **التحالفات الإستراتيجية:** عند تكوين شراكات، وخاصة في مجال البحث والتطوير، تحتاج المنظمات إلى فهم واضح لرأس المال الفكري لبعضها البعض.
- **استراتيجية الابتكار:** الشركات التي لديها عمليات بحث وتطوير واسعة النطاق لديها سبب مقنع لفعالية إدارة رأس المال الاستثمارية كوسيلة لتسريع عملية الابتكار وضمان عدم ضياع الأفكار أو تكرارها.

3. المنظمات العامة وغير الربحية:

- **صياغة السياسات:** بالنسبة لهيئات السياسة العامة، يمكن لرأس المال الفكري في شكل قواعد بيانات معرفية وخبرة أن يساعد في تشكيل سياسات أفضل.
- **التمويل:** قد لا تكون المنظمات غير الربحية ذات دوافع تجارية، ولكنها لا تزال بحاجة إلى إدارة وتقييم أصولها الفكرية لتأمين الأموال والشراكات.

4. الرعاية الصحية والصناعات الدوائية:

- **البحث والتطوير:** نظراً للتكاليف المرتفعة والجداول الزمنية الطويلة للأبحاث الطبية، فإن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري أمر بالغ الأهمية لتحقيق فعالية التكلفة ووقت الوصول إلى السوق.
- **الامتثال التنظيمي:** لا يشمل رأس المال الفكري براءات الاختراع فحسب، بل يشمل أيضاً البيانات والمعرفة التي تحتاج إلى الحماية بموجب السرية الطبية والقوانين الأخرى.

5. مؤسسات التعليم والبحث:

- **تطوير المناهج الدراسية:** يمكن لرأس المال الفكري في شكل نتائج البحوث والخبرة التربوية أن يؤثر بشكل كبير على سمعة المؤسسة وفعاليتها.
- **الاحتفاظ بالمواهب:** غالباً ما تعاني هذه المؤسسات من «هجرة الأدمغة». يمكن للإدارة الفعالة لرأس المال الفكري أن توفر طرقاً لتسخير القيمة الناتجة عن المواهب الصادرة.

6. شركات الخدمات المهنية:

- **الاستفادة من الخبرة:** في مجالات مثل القانون والاستشارات والهندسة المعمارية، فإن الأصل الأساسي هو خبرة المتخصصين. وتساعد ICM على الاستفادة من ذلك بشكل فعال.
- **علاقات العملاء:** يمكن لرأس المال الفكري مثل العمليات والأدوات الخاصة أن يوفر ميزة تنافسية في جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

تلخيصًا:

إن إدارة رأس المال الفكري ليست مجرد «أمر اختياري» ولكنها في كثير من الأحيان «ضرورية» في اقتصاد اليوم القائم على المعرفة. سواء أكانت شركة ناشئة ذات تقنية عالية، أو شركة ناشئة متعددة الجنسيات، أو مؤسسة قطاع عام، فإن الإدارة الفعالة للأصول الفكرية يمكن أن توفر ميزة تنافسية كبيرة، وتقلل من المخاطر، وتخلق فرصًا جديدة.



تحديات وعقبات تطبيق النشاط

إن تنفيذ إدارة رأس المال الفكري (ICM) في مؤسسة لا يخلو من التحديات. فيما يلي بعض العقبات التي تواجهها المنظمات غالبًا:

1. الحواجز الثقافية:

- **نقص الوعي:** قد لا يفهم العديد من الموظفين وحتى كبار المديرين التنفيذيين قيمة رأس المال الفكري بشكل كامل.
- **مقاومة التغيير:** قد تقاوم المنظمات التقليدية اعتماد أنظمة جديدة لإدارة الأصول غير الملموسة.
- **التحديات التكنولوجية:**
- **الأنظمة غير الكافية:** تفتقر العديد من المنظمات إلى البنية التحتية التكنولوجية لإدارة رأس المال الفكري وتتبعه بشكل فعال.
- **أمن البيانات:** غالبًا ما يتضمن رأس المال الفكري بيانات حساسة، وقد يؤدي سوء الإدارة إلى اختراق البيانات.

2. قيود مالية:

- **التكاليف الأولية:** يمكن أن يكون الاستثمار الأولي المطلوب لـ ICM، سواء من حيث التكنولوجيا أو التدريب، كبيرًا.
- **عدم اليقين بشأن عائد الاستثمار:** غالبًا ما يكون من الصعب حساب العائد الفوري على الاستثمار لمبادرات ICM، مما يجعل من الصعب تبرير الإنفاق.

3. قضايا الموارد البشرية:

- **ندرة المواهب:** تتطلب ICM مهارات وخبرات متخصصة قد لا تكون متاحة بسهولة داخل المنظمة.
- **الملكية والمساءلة:** قد يكون هناك ارتباك أو خلاف حول من «يمتلك» أجزاء معينة من رأس المال الفكري ومن المسؤول عن إدارتها.

4. الصعوبات التشغيلية:

- **التعقيد:** غالبًا ما يمتد رأس المال الفكري إلى مختلف الأقسام والتسلسلات الهرمية داخل المنظمة، مما يجعل الإدارة معقدة.
- **مراقبة الجودة:** يعد ضمان دقة وموثوقية رأس المال الفكري (مثل مجموعات البيانات أو براءات الاختراع أو مستندات العملية) أمرًا صعبًا.

5. المخاوف القانونية والأخلاقية:

- **حقوق الملكية الفكرية:** يمكن أن تكون هناك تعقيدات قانونية فيما يتعلق بملكية رأس المال الفكري ومشاركته.
- **الامتثال:** لدى الصناعات المختلفة لوائح مختلفة حول إدارة أنواع معينة من المعلومات والكشف عنها.

6. العولمة وديناميكيات السوق:

- **القضايا العابرة للحدود:** بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات، فإن إدارة رأس المال الفكري عبر بيئات قانونية وثقافية مختلفة تضيف طبقة أخرى من التعقيد.
- **تقلبات السوق:** التغيرات السريعة في ظروف السوق يمكن أن تجعل أشكال معينة من رأس المال الفكري قديمة أو أقل قيمة.

7. السياسة الداخلية:

- **الإقليمية:** قد تكون الإدارات مترددة في مشاركة رأس مالها الفكري مع أجزاء أخرى من المنظمة.
- **الافتقار إلى الدعم من أعلى إلى أسفل:** بدون التزام من الإدارة العليا، قد يكون تنفيذ إدارة رأس المال الاستثمارية الفعالة أمرًا مستحيلًا تقريبًا.

8. التقييم والمقاييس:

- **قابلية القياس:** على عكس الأصول المادية، من الصعب قياس رأس المال الفكري بدقة، مما يجعل من الصعب إدارته.


- **الذاتية:** يمكن أن تكون التقييمات ذاتية للغاية، مما يسبب خلافات داخليًا وخارجيًا (على سبيل المثال، أثناء عمليات الاندماج أو الاستحواذ).

إن فهم هذه التحديات هو الخطوة الأولى للتغلب عليها. يتطلب التنفيذ الفعال في كثير من الأحيان اتباع نهج شامل ومتعدد التخصصات قد يشمل تغييرات في الثقافة التنظيمية، واستثمار مالي كبير، وتطوير أنظمة وإجراءات جديدة.



تقييم الأداء للفعالية (مقاييس إدارة المعرفة)

Performance Evaluation for Effectiveness (KM Metrics)

مفهوم النشاط: 

مقاييس إدارة المعرفة هي مجموعة من التدابير القابلة للقياس المستخدمة لتقييم فعالية وجود وكفاءة عمليات إدارة المعرفة (KM) في المنظمة. يمكن أن تغطي هذه المقاييس أبعادًا مختلفة مثل اكتساب المعرفة ومشاركتها واستخدامها والاحتفاظ بها. ومن خلال استخدام مقاييس إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، وتحديد مجالات التحسين، وإظهار عائد الاستثمار لمبادرات إدارة المعرفة الخاصة بها. قد تتضمن المقاييس معدلات مشاركة المستخدم مع مستودعات المعرفة، والوقت الذي يتم توفيره من خلال إعادة استخدام المعرفة، والزيادات في الأداء التنظيمي أو الابتكار المنسوب إلى الإدارة الفعالة للمعرفة.



أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

إن أهمية مقاييس إدارة المعرفة في السياق التنظيمي متعددة. ولهذا السبب تعتبر هذه الأدوات أدوات أساسية لإدارة المعرفة بشكل فعال:

1. المساءلة وصنع القرار:

- **القرارات المبنية على البيانات:** توفر المقاييس بيانات واقعية وكمية يمكنها توجيه القرارات الإدارية المتعلقة بتخصيص الموارد ومراجعة الإستراتيجية والتحسينات.

2. تقييم الأداء:

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** يمكن أن تساعد المقاييس في تحديد المجالات التي يتفوق فيها نظام إدارة المعرفة والمجالات التي يحتاج فيها إلى التحسين.

- **المقارنة المعيارية:** يمكن للمؤسسات مقارنة أداء إدارة المعرفة لديها مع معايير الصناعة أو المنافسين.

3. تقييم عائد الاستثمار:

- **تبرير الاستثمارات:** غالبًا ما تتطلب مبادرات إدارة المعرفة استثمارات كبيرة. ويمكن أن توضح المقاييس العائد على هذه الاستثمارات من خلال زيادة الكفاءة، أو انخفاض تكاليف التشغيل، أو غيرها من الفوائد القابلة للقياس الكمي.

4. تأكيد الجودة:

- **الحفاظ على الاتساق:** يساعد تتبع المقاييس الرئيسية في الحفاظ على جودة قاعدة المعرفة ويضمن أن تكون المعلومات حديثة وموثوقة ومفيدة.

5. مشاركة أصحاب المصلحة:

- **الشفافية:** يمكن أن يؤدي الإبلاغ المنتظم عن المقاييس إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة ومشاركتهم.
- **مشاركة الموظفين:** إن العرض الواضح لنجاح إدارة المعرفة يمكن أن يعزز الروح المعنوية ويشجع على مشاركة أكثر قوة في أنشطة إدارة المعرفة.

6. التوافق الاستراتيجي:

- **ضمان تحقيق الأهداف:** يمكن مواءمة مقاييس إدارة المعرفة مع الأهداف التنظيمية، والتأكد من أن أنشطة إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف العمل الأوسع.

7. تحسن مستمر:

- **حلقة التغذية الراجعة:** يوفر القياس المنتظم حلقة تغذية مرتدة للتحسين المستمر لنظام إدارة المعرفة.
- **القدرة على التكيف:** يمكن أن تكشف المقاييس عن مدى تكيف المنظمة مع التغييرات في بيئة السوق أو المشهد التكنولوجي.

8. إدارة المخاطر:

- **إشارات الإنذار المبكر:** يمكن أن تكون المقاييس بمثابة مؤشرات مبكرة لقضايا مثل اكتناز المعرفة، أو المعلومات القديمة، أو آليات المشاركة غير الفعالة، مما يسمح بالتدخل في الوقت المناسب.
- ومن خلال توفير وسيلة لقياس الفوائد غير الملموسة في كثير من الأحيان لإدارة المعرفة، تمكن مقاييس إدارة المعرفة المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وتوفير ميزة تنافسية.



إستراتيجياته

يتضمن استخدام مقاييس إدارة المعرفة بشكل فعال العديد من الاعتبارات الإستراتيجية التي تتجاوز مجرد تحديد ما يجب قياسه. فيما يلي بعض الاستراتيجيات:

1. تحديد أهداف واضحة:

- ﴿ التوافق مع الأهداف التنظيمية: تأكد من أن المقاييس التي تختارها تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة.
- ﴿ المقاييس الموجهة نحو الغرض: قرر مسبقًا ما تريد تحقيقه باستخدام المقاييس، سواء كان ذلك لتحسين الكفاءة، أو تعزيز خدمة العملاء، أو تحفيز الابتكار.

2. التخصيص:

- ﴿ مقاييس مخصصة: قم بتخصيص المقاييس لتناسب صناعتك المحددة ونموذج عملك والتحديات التشغيلية.

3. تغطية شاملة:

- ﴿ بطاقات الأداء المتوازنة: استخدم مزيجًا من المقاييس النوعية والكمية للحصول على صورة أكثر شمولاً.
- ﴿ مقاييس متعددة المستويات: قياس فعالية إدارة المعرفة على المستوى الفردي والفريقي والإداري والتنظيمي.

4. إشراك أصحاب المصلحة:

- ﴿ النهج الشامل: إشراك العديد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك موظفي الخطوط الأمامية والمديرين والمديرين التنفيذيين، في اختيار المقاييس وتفسيرها.

5. الاستعراض الدوري

- ﴿ التقييم المحدد زمنيًا: حدد فترة منتظمة لتقييم المقاييس لتتبع التقدم وإجراء التعديلات.

6. الدقة التحليلية:

﴿ الأساليب الإحصائية: تطبيق الأدوات والمنهجيات الإحصائية لتحليل البيانات والتأكد من دقة النتائج وموثوقيتها.

﴿ تحليل الارتباط: ابحث عن العلاقات بين مقاييس إدارة المعرفة ومؤشرات أداء الأعمال الأخرى.

7. الشفافية والتواصل:

﴿ التقارير المفتوحة: حافظ على شفافية العملية من خلال مشاركة المقاييس والأفكار بشكل مفتوح مع أصحاب المصلحة.

﴿ حلقات التعليقات: قم بإنشاء قنوات للتعليقات لتحسين المقاييس بمرور الوقت.

8. المرجعية:

﴿ مقارنة الصناعة: قم بمقارنة مقاييسك بانتظام مع معايير الصناعة أو المنافسين لفهم موقعك.

9. الاستفادة من التكنولوجيا:

﴿ الأدوات الآلية: استخدم برنامج KM الذي يمكنه تتبع المقاييس المحددة والإبلاغ عنها تلقائيًا.

﴿ التكامل: دمج مقاييس إدارة المعرفة في لوحات معلومات أداء الأعمال الأخرى للحصول على رؤية شاملة.

10. القدرة على التكيف:

﴿ المرونة: كن على استعداد لتكييف ومراجعة المقاييس مع تطور المنظمة ومع توفر المزيد من البيانات.



نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)

يتضمن إنشاء نظام فعال لمقاييس إدارة المعرفة عدة خطوات. يوجد أدناه شرح تفصيلي يتبعه رسم تخطيطي بسيط للعملية.



1. التقييم والتخطيط:

﴿ تقييم المشهد الحالي لإدارة المعرفة وأهداف المنظمة والفجوات الحالية.

﴿ حدد ما تريد قياسه ولماذا.

2. إشراك أصحاب المصلحة:

- ﴿ قم بإشراك مختلف أصحاب المصلحة مثل المديرين وموظفي الخطوط الأمامية والمديرين التنفيذيين في المناقشات.
- ﴿ اجمع التعليقات حول المقاييس المهمة بالنسبة لهم.

3. اختيار مئري:

- ﴿ اختر المقاييس الصحيحة التي تتوافق مع الأهداف التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة.
- ﴿ اتخاذ قرار بشأن كل من المقاييس النوعية والكمية.

4. طرق جمع البيانات:

- ﴿ قرر كيفية جمع البيانات لكل مقياس (على سبيل المثال، الدراسات الاستقصائية وأدوات البرمجيات والمراقبة المباشرة).

5. المرجعية:

- ﴿ قم بإنشاء قيم مرجعية للمقاييس المحددة إما من معايير الصناعة أو الأداء السابق أو كليهما.

6. التطبيق:

- ﴿ تنفيذ أساليب وأدوات جمع البيانات وأي برامج تدريبية ضرورية.

7. جمع البيانات:

- ﴿ البدء في جمع البيانات وفقاً للطرق والإطار الزمني المحددين.

8. تحليل البيانات:

- ﴿ استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها.
- ﴿ قارنها بالمعايير واكتشف الانحرافات وسبب حدوثها.

9. إعداد التقارير:

﴿ قم بإعداد التقارير ولوحات المعلومات لتقديم المقاييس.

﴿ استخدم أدوات التصور لتسهيل فهم البيانات.

10. المراجعة والتعديل:

﴿ قم بمراجعة المقاييس وطرق جمع البيانات والأداء العام بشكل دوري.

﴿ قم بإجراء تعديلات على المقاييس أو الأدوات أو الاستراتيجيات حسب الحاجة.

11. ردود الفعل حلقة:

﴿ جمع التعليقات من أصحاب المصلحة حول فعالية المقاييس وأهميتها.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

يجب على المنظمات النظر في تطبيق مقاييس إدارة المعرفة في مجموعة متنوعة من السيناريوهات لضمان الإدارة الفعالة واستخدام موارد المعرفة. فيما يلي بعض الحالات والسيناريوهات المحددة التي يمكن أن تكون فيها مقاييس إدارة المعرفة مفيدة بشكل خاص:

1. صنع القرار الاستراتيجي:

- ﴿ عمليات الدمج والاستحواذ: لتقييم الأصول المعرفية للشركة المستهدفة.
- ﴿ تحويل الأعمال: عندما تقوم إحدى المؤسسات بتغيير نموذج أعمالها، يمكن أن تساعد المقاييس في تقييم الأصول المعرفية التي لا تزال ذات صلة.

2. كفاءة العملية:

- ﴿ تحسين العملية: لقياس مدى فعالية تدفق المعرفة داخل العمليات التشغيلية وتحديد الاختناقات.
- ﴿ تخصيص الموارد: لتحديد أين يمكن استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية.

3. التقاط المعرفة والاحتفاظ بها:

- ﴿ معدل دوران الموظفين: في المؤسسات التي تعاني من معدلات استنزاف عالية، يمكن أن تساعد المقاييس في تحديد المعرفة التي قد يتم فقدانها وكيفية تأثيرها على العمليات.
- ﴿ عمليات ما بعد إنهاء للمشروع: لقياس المعرفة والدروس المكتسبة بعد اكتمال المشروع.

4. إدارة الموهبة:

- ﴿ تحليل فجوة المهارات: لتحديد المهارات المتوفرة حاليًا في المنظمة مقابل ما هو مطلوب.
- ﴿ التدريب والتطوير: تقييم فعالية البرامج التدريبية.

5. خدمة الزبائن:

- ﴿ رضا العملاء والاحتفاظ بهم: لقياس مدى فعالية استخدام المعرفة في حل مشكلات العملاء.
- ﴿ تطوير المنتج: لقياس احتياجات العملاء وتفضيلاتهم للمنتجات الجديدة.

6. الابتكار:

- ﴿ فعالية البحث والتطوير: لقياس مدى كفاءة قسم البحث والتطوير في تحويل المعرفة إلى منتجات مبتكرة.
- ﴿ وقت الوصول إلى السوق: لتتبع مدى سرعة تحويل المعرفة إلى منتج جاهز للسوق.

7. رقابة الجودة:

- ﴿ مراقبة الامتثال: في الصناعات الخاضعة للتنظيم، يمكن للمقاييس قياس مدى امتثال المؤسسة للقوانين والمبادئ التوجيهية.
- ﴿ ضمان الجودة: لتقييم مدى تأثير إدارة المعرفة على جودة المنتجات أو الخدمات.

8. إدارة المخاطر:

- ﴿ الاستجابة للأزمات: تقييم مدى جودة استخدام المنظمة لمعرفتها للاستجابة للأزمات وحالات الطوارئ.
- ﴿ أمن البيانات: لقياس فعالية آليات حماية المعرفة.

9. العمليات العالمية:

- ﴿ التعاون عبر الحدود: بالنسبة للمؤسسات المنتشرة عالمياً، يمكن للمقاييس تتبع مدى فعالية مشاركة المعرفة واستخدامها عبر الحدود.
- ﴿ القدرة على التكيف الثقافي: لقياس مدى تكيف معرفة المنظمة مع السياقات الثقافية المختلفة.

10. ميزة تنافسية:

- ﴿ تحديد المواقع في السوق: تقييم كيف تمنح الأصول المعرفية المنظمة ميزة تنافسية.

« المبيعات والتسويق: لقياس عائد الاستثمار للمعرفة في الحملات التسويقية واستراتيجيات المبيعات.

في هذه السيناريوهات والعديد من السيناريوهات الأخرى، توفر مقاييس إدارة المعرفة نهجًا يعتمد على البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع الأهداف التنظيمية. فهي تساعد في تشخيص المشكلات وتخطيط التدخلات وتقييم نجاح تلك التدخلات.



تحديات وعقبات تطبيق النشاط

يمكن أن يكون تنفيذ مقاييس إدارة المعرفة في مؤسسة ما مهمة معقدة محفوفة بالتحديات والعقبات المختلفة. وفيما يلي بعض القضايا الرئيسية التي يجب مراعاتها:

1. **الافتقار إلى الفهم والوعي:** في كثير من الأحيان، لا يتم فهم أهمية مقاييس إدارة المعرفة جيدًا عبر المؤسسة، مما يجعل من الصعب الحصول على تأييد من أصحاب المصلحة.
2. **جودة البيانات:** يمكن أن يؤثر ضعف جودة البيانات بشكل كبير على موثوقية المقاييس، مما يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة.
3. **صوامع البيانات:** يمكن أن تجعل المعلومات المحبوسة في صوامع الإدارات من الصعب جمع بيانات شاملة للمقاييس.
4. **التعقيد:** غالبًا ما تكون طبيعة المعرفة نفسها ضمنية ومعقدة، مما يجعل من الصعب تحديد مقاييس مباشرة تلتقط جميع الفروق الدقيقة.
5. **قيود الموارد:** يمكن أن يتطلب جمع المقاييس وتحليلها والحفاظ عليها استهلاكًا كثيفًا للموارد، ويتطلب وقتًا ومهارات متخصصة.
6. **التحديات التكنولوجية:** قد تفتقر المنظمة إلى التكنولوجيا اللازمة لجمع البيانات وتحليلها بشكل فعال.
7. **التوافق مع الأهداف:** يجب أن تكون المقاييس متوافقة بشكل وثيق مع الأهداف التنظيمية. أي تنافر هنا يمكن أن يؤدي إلى جهود متعارضة.
8. **إدارة التغيير:** غالبًا ما يتطلب تقديم مقاييس جديدة إجراء تغييرات على العمليات القائمة، وهو ما يمكن أن يقاومه الموظفون الذين اعتادوا على القيام بالأشياء بطريقة معينة.
9. **الغموض والتداخل:** قد يكون هناك غموض فيما تقيسه المقاييس المحددة، مما يؤدي إلى الارتباك. قد تتداخل المقاييس أيضًا، مما يؤدي إلى التكرار.

10. **مشكلات قابلية التوسع:** ما ينجح على نطاق صغير قد لا ينجح على مستوى المؤسسة. وتنتشر هذه المشكلة بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة أو سريعة النمو.
11. **المشكلات القانونية والامتثال:** قد تكون هناك قيود تنظيمية على جمع واستخدام أنواع معينة من البيانات.
12. **التركيز على المدى القصير:** قد تبحث الإدارة عن مكاسب سريعة وقد لا يكون لديها الصبر على المقاييس التي توفر رؤى طويلة المدى ولكنها تقدم القليل من العائد الفوري.
13. **الحواجز الثقافية:** يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير كبير على نجاح أي برنامج مقاييس. إن الثقافة التي لا تقدر عملية صنع القرار المستندة إلى البيانات سوف تكافح من أجل تنفيذ مقاييس فعالة لإدارة المعرفة.
14. **التكلفة:** قد يكون إنشاء نظام مقاييس شامل مكلفًا، وقد تكون هناك قيود على الميزانية تحد مما يمكن القيام به.
15. **حلقات التغذية الراجعة:** غالبًا ما تفتقر المؤسسات إلى طريقة فعالة لإعادة النتائج إلى عملية التحسين المستمر، مما يجعل المقاييس أقل فعالية بمرور الوقت.
- تتطلب معالجة هذه العقبات عادة اتباع نهج متعدد الأوجه، يتضمن استراتيجيات إدارة التغيير، وقبول المسؤولين التنفيذيين، والاستثمارات التكنولوجية، والمواءمة القوية مع الأهداف التنظيمية.



المحتوى / الوثيقة / نظم إدارة السجلات والتصنيف

(Content/Doc/Records Management Systems & Taxonomy)

مفهوم النشاط:



التصنيف Taxonomy في إدارة المعرفة:

يشير التصنيف في سياق إدارة المعرفة إلى نظام تصنيف يستخدم لتنظيم وتصنيف المعلومات والمعرفة داخل المنظمة. فهو يساعد في وضع علامات على البيانات وتخزينها واسترجاعها بطريقة منظمة، مما يسهل على الموظفين العثور على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وكفاءة.



أنظمة إدارة السجلات

أنظمة إدارة السجلات (RMS) هي برامج أو منصات متخصصة مصممة للحفاظ على سجلات المؤسسة والتحكم فيها وإدارتها، سواء كانت رقمية أو مادية. ويشمل ذلك تصنيف السجلات وتخزينها وتأمينها وتسهيل استرجاعها وتدميرها. فيما يتعلق بإدارة المعرفة، يساعد RMS على حماية المعرفة التنظيمية القيمة والتأكد من إمكانية الوصول إليها واستخدامها مع مرور الوقت.

تعمل كل من هاتين الأدوات كعناصر أساسية في استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة، مما يساعد في تخزين المعرفة واسترجاعها واستخدامها بكفاءة. إدارة



أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

يلعب استخدام أنظمة إدارة التصنيف والسجلات (RMS) دورًا حاسمًا في الأداء الفعال لمبادرات إدارة المعرفة في المنظمة. وإليك سبب أهميتها:

1. تحسين إمكانية البحث:

- الوصول السريع: يتيح التصنيف المحدد جيدًا للموظفين العثور على ما يبحثون عنه دون إضاعة الوقت.
- البحث المحسن: يشتمل نظام إدارة حقوق الملكية (RMS) عادةً على ميزات بحث تسهل العثور على السجلات بناءً على معلمات مختلفة.

2. تعزيز التعاون:

- مشاركة البيانات: يسهل التصنيف المنظم تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة بشكل أسهل.
- التحكم في الإصدار: يتضمن RMS غالبًا ميزات للتحكم في الإصدار، مما يسمح لعدة مستخدمين بالتعاون في نفس المستند دون أي ارتباك.

3. الامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر:

- **الأمان القانوني:** يسمح RMS للمؤسسات بالامتثال لمختلف قوانين ولوائح الصناعة المتعلقة بالاحتفاظ بالسجلات والتخلص منها بشكل سليم.
- **مسارات التدقيق:** يوفر كلا النظامين طريقة للحفاظ على مسار التدقيق، وهو أمر بالغ الأهمية للمساءلة وفي حالة النزاعات القانونية.

4. سلامة البيانات وجودتها:

- **الاتساق:** تفرض التصنيفات طريقة موحدة لتصنيف البيانات، مما يضمن الاتساق عبر المنظمة.
- **الحفاظ على البيانات:** يساعد RMS في الحفاظ على جودة وسلامة البيانات من خلال الحفاظ على سجلات آمنة ومدعومة بنسخة احتياطية.

5. اتخاذ قرارات أفضل:

- **قرارات مستنيرة:** سهولة الوصول إلى معلومات جيدة التنظيم وعالية الجودة تمكن من اتخاذ قرارات أفضل.
- **السجلات التاريخية:** يسمح RMS باسترجاع البيانات التاريخية بسهولة، مما يمكن أن يوفر رؤى قيمة.

6. تحسين الموارد:

- **تقليل التكرار:** يساعد التصنيف في تجنب تكرار البيانات عن طريق الكشف عن وقت تخزين بيانات مماثلة أو متطابقة.
- **كفاءة التكلفة:** من خلال تسهيل العثور على المعلومات الموجودة، يساعد كلا النظامين في تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة إنشاء المعلومات المفقودة أو إعادة شرائها.

7. الميزة الاستراتيجية:

- **الميزة التنافسية:** يمكن للمؤسسات ذات التصنيف الفعال ونظام إدارة الموارد (RMS) أن تتمتع بأوقات استجابة أسرع لتغيرات السوق، مما يوفر ميزة تنافسية.
- **الحفاظ على المعرفة:** يلعب كلا النظامين دورًا في ضمان التقاط المعرفة الخاصة بالشركة وتخزينها، مما يمنع فقدان المعرفة بسبب دوران الموظفين.

8. قابلية التوسع:

﴿ التدقيق المستقبلي: يمكن توسيع التصنيف المصمم جيدًا مع نمو المنظمة.

﴿ البنية المعيارية: غالبًا ما يأتي RMS الحديث في بنيات معيارية يمكن تخصيصها وفقًا للاحتياجات التنظيمية المتزايدة.

من خلال مساعدة المؤسسات على تصنيف أصولها المعرفية وتخزينها وإدارتها واسترجاعها بطريقة فعالة وآمنة، تساهم أنظمة إدارة التصنيف والسجلات بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية والامتثال والسرعة الإستراتيجية.



إستراتيجياته

عندما يتعلق الأمر باستخدام أنظمة إدارة التصنيف والسجلات (RMS) كأدوات لإدارة المعرفة في المؤسسات، فإن النهج الاستراتيجي ضروري لتحقيق النتائج المثلى. فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات عادة:

1. التصنيف المركز:

التصنيفات المخصصة: قم بتطوير تصنيفات مخصصة مصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات المحددة وسير العمل في المنظمة، بدلاً من التصنيفات العامة ذات المقاس الواحد الذي يناسب الجميع.

2. تصميم يركز على المستخدم:

مشاركة المستخدم: قم بإشراك المستخدمين النهائيين في مرحلتي التصميم والاختبار للتأكد من أن التصنيف و RMS بديهيان ويلبيان الاحتياجات الفعلية.

3. التحسن المستمر:

﴿ حلقات التعليقات: قم بإنشاء آليات للتعليقات المنتظمة من المستخدمين لتحسين التصنيف وRMS بشكل مستمر.

﴿ **مقاييس الأداء:** تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح التصنيف ونظام إدارة النتائج في تحسين الوصول إلى المعرفة ومشاركتها.

4. التعاون بين الوظائف:

﴿ **التنسيق بين الإدارات:** التأكد من أن التصنيف ونظام إدارة النتائج مصممان بطريقة تسهل التواصل والتعاون بين الإدارات.

5. الأمن والامتثال:

﴿ **الوصول المستند إلى الدور:** استخدم التحكم في الوصول المستند إلى الدور للتأكد من أن المعلومات الحساسة لا يمكن الوصول إليها إلا للموظفين المصرح لهم.

﴿ **التوافق القانوني والتنظيمي:** تصميم نظام إدارة الموارد (RMS) ليتوافق مع لوائح الصناعة لحفظ السجلات وحماية البيانات.

6. استخدام التكنولوجيا:

﴿ **التكامل:** تأكد من تكامل التصنيف وRMS بسلسلة مع الأنظمة الأخرى المستخدمة في المؤسسة، مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية أو إدارة العلاقات العامة.

﴿ **الأتمتة:** استخدم ميزات الأتمتة لتبسيط المهام المتكررة مثل إدخال البيانات وأرشفتها واسترجاعها.

7. إدارة جودة البيانات:

﴿ **معايير البيانات التعريفية:** استخدم بيانات التعريف الموحدة للتأكد من سهولة البحث في السجلات وتفسيرها.

﴿ **عمليات تدقيق البيانات:** قم بمراجعة البيانات بشكل دوري للتأكد من دقتها وملاءمتها.

8. إدارة التغيير:

﴿ **التدريب والتأهيل:** قم بتضمين برامج تدريب قوية لمساعدة الموظفين على التكيف مع الأنظمة الجديدة.

« **الاختبار التجريبي:** قبل النشر على نطاق واسع، قم بإجراء اختبارات تجريبية لتحديد أي مشكلات أو مجالات تحتاج إلى تحسين.

9. قابلية التوسع والمرونة:

« **التصميم المعياري:** اختر أو صمم نظامًا يمكن توسيعه أو تعديله بسهولة مع نمو المؤسسة أو تغييرها.

« **القدرة على التكيف مع السحابة:** فكر في الأنظمة المستندة إلى السحابة لتعزيز قابلية التوسع وإمكانيات الوصول عن بعد.

10. رؤية طويلة المدى:

« **الاستدامة:** التخطيط لاستدامة النظام على المدى الطويل من خلال النظر في اتجاهات التكنولوجيا المستقبلية والتغيرات التنظيمية المحتملة.

« **تحليل عائد الاستثمار:** قم بتقييم عائد الاستثمار باستمرار للتأكد من توافق الاستراتيجية مع الأهداف التنظيمية.

من خلال التركيز على هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تعظيم فوائد أنظمة إدارة التصنيف والسجلات، مما يجعل هذه الأدوات مكونات أكثر فعالية لبرنامج إدارة المعرفة الشامل.



نموذج العمل الخاص به (خطوات العمل)

يتضمن تطبيق أنظمة إدارة التصنيف والسجلات (RMS) في مؤسسة ما سلسلة من الخطوات للتأكد من أن الأنظمة تدعم بشكل فعال أهداف إدارة المعرفة. وفيما يلي شرح تفصيلي للخطوات:

1. المرحلة الأولى: التخطيط:

- ﴿ تقييم الاحتياجات: قم بإجراء الدراسات الاستقصائية والمقابلات لتحديد ما يحتاجه المستخدمون من التصنيف ونظام إدارة النتائج (RMS).
- ﴿ تعريف نطاق: حدد بوضوح ما ستغطيه الأنظمة وما لن تغطيه.
- ﴿ تخصيص الموارد: تخصيص الموارد البشرية والمالية والوقتية للمشروع.
- ﴿ تحديد أصحاب المصلحة: تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتشكيل لجنة توجيهية.

2. المرحلة الثانية: التصميم:

- ﴿ تصميم التصنيف: إنشاء هيكل التصنيف الأولي.
- ﴿ تصميم الأمان والامتثال: تطوير البروتوكولات الأمنية والتأكد من توافقها مع اللوائح القانونية.
- ﴿ بنية النظام: قرر ما إذا كان نظام إدارة حقوق الملكية (RMS) سيكون محليًا أم قائمًا على السحابة أم مختلطًا.
- ﴿ تصميم تجربة المستخدم: تصميم واجهة المستخدم والتجربة بناءً على احتياجات المستخدم.

3. المرحلة الثالثة: التطوير:

- ﴿ تطوير النظام: قم ببناء أو تكوين التصنيف وRMS وفقًا لمواصفات التصميم.
- ﴿ ترحيل البيانات: استيراد السجلات والبيانات الموجودة إلى الأنظمة الجديدة.
- ﴿ أدوار المستخدم والأذونات: تكوين أدوار المستخدم والأذونات في RMS.
- ﴿ اختبار ضمان الجودة: إجراء اختبارات ضمان الجودة الصارمة للتأكد من أن النظام يعمل على النحو المنشود.

4. المرحلة الرابعة: النشر:

- ﴿ اختبار تجريبي: قم بإجراء اختبار تجريبي مع مجموعة صغيرة من المستخدمين.
- ﴿ تمرين: تدريب المستخدمين على كيفية استخدام التصنيف وRMS بشكل فعال.
- ﴿ الطرح الكامل: نشر الأنظمة إلى المؤسسة بأكملها.
- ﴿ المراقبة: المراقبة المستمرة لأداء النظام ومشاركة المستخدم.

5. المرحلة الخامسة: التقييم:

- ﴿ مجموعة ملاحظات المستخدم: قم بجمع تعليقات المستخدمين بانتظام لإجراء التحسينات.
- ﴿ التحديثات والترقيات: قم بتحديث النظام بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة على التصنيف.
- ﴿ عمليات التدقيق المنتظمة: إجراء عمليات تدقيق منتظمة للامتثال وجودة البيانات.
- ﴿ مراجعة الأداء: مراجعة مقاييس أداء النظام للتأكد من أنها تلبى الأهداف التنظيمية.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

تعد أنظمة إدارة التصنيف والسجلات (RMS) أدوات أساسية لإدارة المعرفة التي يمكن أن تخدم مجموعة واسعة من الحالات والسيناريوهات داخل المؤسسات. فيما يلي بعض المواقف التي يكون فيها تطبيق هذه الأنظمة مفيدًا بشكل خاص:

1. حجم كبير من المعلومات:

- الشركات الكبيرة: غالبًا ما تقوم المؤسسات التي لديها قوة عاملة كبيرة والعديد من الأقسام بتوليد كميات هائلة من المعلومات وتحتاج إلى إدارتها.
- المؤسسات البحثية: تنتج هذه المؤسسات وتتعامل باستمرار مع ثروة من الوثائق وبيانات البحث والمنشورات.

2. الاحتفاظ بالمعرفة:

- الاستشارات: الخبرة هي المنتج الأساسي، لذا فإن الاحتفاظ بالمعرفة وإدارتها أمر ضروري.
- شركات التكنولوجيا: مع الابتكار المستمر، تعد إدارة الوثائق والتعليمات البرمجية والملكية الفكرية أمرًا بالغ الأهمية.

3. مشاريع معقدة:

- الشركات الهندسية: في المشاريع التي تستمر لسنوات وتضم العديد من أصحاب المصلحة، تعد إدارة السجلات الفعالة أمرًا بالغ الأهمية.
- العقود الحكومية: غالبًا ما تتطلب هذه العقود حفظ سجلات دقيقة للمساءلة والشفافية.

4. فرق متفرقة جغرافيا:

- الشركات متعددة الجنسيات: تحتاج إلى طريقة متماسكة لإدارة السجلات عبر مواقع مختلفة وربما لغات مختلفة.

﴿ الفرق البعيدة: بالنسبة للمؤسسات التي يعمل فيها الموظفون عن بعد، يعد نظام إدارة السجلات المركزي أمرًا حيويًا للتماسك والوحدة.

5. ذكاء الأعمال:

﴿ البيع بالتجزئة: لإدارة بيانات العملاء ومستويات المخزون وسجلات المبيعات بكفاءة لتحليل الأعمال.

﴿ شركات أبحاث السوق: لتصنيف وإدارة الكميات الهائلة من البيانات التي تولدها أو تعالجها.

6. الاستعداد القانوني:

﴿ مكاتب المحاماة: ضرورة لإدارة سجلات العملاء وملفات القضايا والأدلة.

﴿ أي منظمة: للتحضير لعمليات التدقيق المحتملة أو الدعاوى القضائية أو أي تدقيق قانوني آخر، والتي تتطلب سجلات موثوقة.

7. إدارة دورة حياة المنتج:

﴿ شركات التصنيع: من التصميم إلى الإنتاج إلى خدمة ما بعد البيع، تعد السجلات والتصنيف أمرًا حيويًا.

8. ميزة تنافسية:

﴿ الشركات الناشئة: يمكن للإدارة الفعالة للمعرفة أن تمنح الأعمال الجديدة ميزة تنافسية من خلال تعزيز عملية صنع القرار وتقليل وقت طرح الأفكار الجديدة في السوق.

9. مخاوف أمنية:

﴿ قطاع الدفاع: الإدارة الآمنة للمعلومات الحساسة أو السرية.

﴿ الصناعات الحساسة للبيانات: مثل شركات الأمن السيبراني أو منظمات الدفاع عن الخصوصية.

10. بيئات العمل التعاوني:

﴿ الشراكات الأكاديمية: بين الجامعات أو بين الجامعات والصناعة.

﴿ المشاريع المشتركة: بين شركات أو قطاعات مختلفة.

11. إدارة التغيير:

« المنظمات التي تخضع لعمليات الاندماج أو الاستحواذ: عندما يكون من الضروري دمج مجموعتين مختلفتين من أنظمة السجلات.

من خلال فهم هذه السيناريوهات، يمكن للمؤسسات تحديد احتياجاتها الدقيقة بشكل أفضل لتنفيذ أنظمة إدارة التصنيف والسجلات. يمكن لهذه الأنظمة توفير دعم حاسم لإدارة المعرفة التنظيمية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان الامتثال التنظيمي.



تحديات وعقبات تطبيق النشاط

يمكن أن يكون تنفيذ أنظمة إدارة التصنيف والسجلات (RMS) مهمة معقدة ومحفوفة بالتحديات. إن فهم هذه العقبات يمكن أن يساعد المؤسسات على الاستعداد بشكل أفضل ووضع استراتيجيات للتغلب عليها. فيما يلي بعض التحديات الأكثر شيوعًا:

1. القيود المالية:

- ﴿ **التكلفة الأولية:** يمكن أن تكون التكلفة الأولية للبرامج والأجهزة والقوى العاملة كبيرة.
- ﴿ **التكاليف المستمرة:** غالبًا ما يتم التقليل من أهمية الصيانة والترقيات وتدريب الموظفين.

2. الحواجز التكنولوجية:

- ﴿ **الأنظمة القديمة:** يمكن أن يستغرق ترحيل البيانات من الأنظمة القديمة وقتًا طويلًا وعرضة للأخطاء.
- ﴿ **قابلية التشغيل البيئي:** يمكن أن يشكل ضمان عمل النظام الجديد مع الأنظمة والتقنيات الحالية تحديًا.

3. مقاومة التغيير:

- ﴿ **رد فعل الموظف:** قد يقاوم الموظفون الذين اعتادوا على الأنظمة القديمة اعتماد أنظمة جديدة.
- ﴿ **القصور الإداري:** قد تكرر الإدارة العليا التغيير بسبب ارتياحها للوضع الراهن.

4. التعقيد:

- ﴿ **مشكلات قابلية التوسع:** يجب أن يكون النظام قادرًا على النمو مع المنظمة.
- ﴿ **متطلبات متنوعة:** قد يكون لدى الأقسام المختلفة احتياجات وتفضيلات متضاربة فيما يتعلق بنظام إدارة الموارد (RMS).

5. جودة البيانات وسلامتها:

- ﴿ البيانات غير المكتملة: قد تؤدي السجلات المفقودة أو غير المكتملة إلى الإضرار بفائدة النظام.
- ﴿ دقة البيانات: يعد التأكد من دقة البيانات المدخلة أمرًا بالغ الأهمية للائتمثال واتخاذ القرار الفعال.

6. مخاوف أمنية:

- ﴿ تسرب البيانات: قد يتم كشف البيانات الحساسة إذا لم يتم تشفيرها وحمايتها بشكل صحيح.
- ﴿ الوصول غير المصرح به: يجب تعيين أذونات قوية لمنع الوصول غير المصرح به إلى البيانات.

7. العقوبات التنظيمية:

- ﴿ الائتمثال: قد يكون ضمان التزام النظام باللوائح الخاصة بالصناعة أمرًا معقدًا ويتطلب تحديثات مستمرة.
- ﴿ المتطلبات القانونية: يجب أن تكون سياسات الاحتفاظ بالبيانات وحذفها متوافقة مع المعايير القانونية.

8. فجوات المعرفة والمهارات:

- ﴿ الخبرة غير الكافية: قد يفتقر الموظفون إلى الخبرة اللازمة لإعداد النظام وإدارته بفعالية.
- ﴿ قصور التدريب: يحتاج الموظفون إلى التدريب على استخدام النظام بشكل صحيح، الأمر الذي يستغرق وقتًا وموارد.

9. تجاوزات إدارية للمشروع:

- ﴿ تجاوزات الجدول الزمني: غالبًا ما يستغرق تنفيذ نظام RMS المعقد وقتًا أطول مما كان متوقعًا في البداية.
- ﴿ تجاوزات الميزانية: يمكن أن تتصاعد التكاليف إذا لم تتم إدارة المشروع بشكل جيد.

10. الحواجز الثقافية:

- ﴿ الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التي لا تقدر إدارة المعرفة سوف تكافح من أجل تنفيذ نظام إدارة المعرفة (RMS) بشكل فعال.
- ﴿ التواصل: يمكن أن يؤدي ضعف التواصل إلى سوء فهم حول فوائد النظام ووظائفه، مما يؤدي إلى تنفيذ دون المستوى المطلوب.



إدارة المعرفة الشخصية

Personal Knowledge Management (PKM)

مفهوم نشاط «إدارة المعرفة الشخصية»:

تشير إدارة المعرفة الشخصية (PKM) إلى ممارسة الأفراد في التقاط المعرفة والمعلومات وتنظيمها ومشاركتها لاستخدامهم الخاص وكذلك لصالح مؤسساتهم. في السياق التنظيمي، تعمل PKM على تمكين الموظفين من التحكم في تعلمهم وتبادل المعرفة. وهي تتضمن استراتيجيات وأدوات تسمح للأفراد بتحديد المعلومات والخبرات وتنظيمها وإدارتها بطريقة مفيدة لهم وربما لزملائهم. ومن خلال الترويج لإدارة المعرفة العامة (PKM)، تهدف المؤسسات إلى تسخير الذكاء الجماعي للقوى العاملة لديها لتحسين عملية صنع القرار، وتحفيز الابتكار، وتحقيق نتائج أفضل.



أهمية «إدارة المعرفة الشخصية» بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

تحظى إدارة المعرفة الشخصية (PKM) بأهمية كبيرة للمؤسسات بعدة طرق:

1. تعزيز إنتاجية الموظف:

عندما يقوم الموظفون بإدارة معارفهم الشخصية بشكل فعال، سيكون لديهم وصول أسهل وأسرع إلى المعلومات المطلوبة، مما يقلل الوقت الذي يقضيه في البحث. يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاجية حيث يمكن للموظفين التركيز بشكل أكبر على المهام التي تضيف قيمة إلى المنظمة.

2. الاستفادة من الذكاء الجماعي:

تشجع PKM على مشاركة المعلومات والمعرفة عبر الفريق أو المؤسسة. وبما أن كل موظف يفهم المعلومات بطريقته الفريدة، فإن الذكاء الجماعي للمؤسسة يزداد، مما يدفع الابتكار وحل المشكلات.

3. تمكين الموظف:

يوفر PKM للموظفين الأدوات والعمليات لإدارة التعلم والنمو الخاص بهم. يمكن أن يؤدي هذا الشعور بالتمكين إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والمشاركة، وهو ما يمكن بدوره أن يقلل من معدلات دوران الموظفين.

4. اتخاذ القرار بشكل أسرع:

يمكن لاستراتيجية PKM التي يتم تنفيذها بشكل جيد أن تضمن حصول صناع القرار على إمكانية الوصول الفوري إلى المعلومات والتحليلات والرؤى ذات الصلة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة.

5. الاحتفاظ بالمعرفة:

يمكن لـ PKM التخفيف من مخاطر فقدان المعرفة بسبب دوران الموظفين. إذا ترك أحد الموظفين العمل، فإن مساهماته في شكل عناصر معرفية مشتركة لا تزال توفر قيمة للفريق والمؤسسة.

6. القوى العاملة القادرة على التكيف والمرنة:

يساعد PKM الأفراد على التكيف مع المواقف الجديدة من خلال تشجيع التعلم المستمر والاستخدام المرن للمعلومات. وتصبح هذه القدرة على التكيف أحد الأصول التنظيمية الحيوية في البيئات سريعة التغير.

7. تعزيز ثقافة التعلم:

يمكن أن يؤدي تنفيذ إدارة المعرفة (PKM) على المستوى التنظيمي إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين، حيث يتم تحفيز الموظفين لاكتساب مهارات جديدة ومشاركة تعلمهم مع الزملاء.

8. تحسين التعاون:

لا يقتصر PKM على النمو الشخصي فحسب، بل يتعلق أيضًا بالمشاركة والتعاون. يمكن أن تؤدي استراتيجيات إدارة المعرفة والمهارات (PKM) الفعالة إلى مزيد من التعاون بين الإدارات، وكسر العزلة داخل المنظمة.

9. توفير في التكاليف:

من خلال تقليل الوقت المستغرق في البحث عن المعلومات وتقليل الاعتماد على برامج التدريب الرسمية، يمكن للمؤسسات تحقيق وفورات في التكاليف.

10. ميزة تنافسية:

في اقتصاد المعرفة اليوم، غالبًا ما تكون المؤسسات التي تتعلم بشكل أسرع هي التي تقود. يمكن لـ PKM توفير ميزة حيوية في هذا السياق من خلال تمكين التعلم السريع والاستجابة السريعة للفرص والتحديات.

باختصار، تعد إدارة المعرفة (PKM) بمثابة أداة متعددة الأوجه في ترسانة إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة. فهي لا تعزز الأداء الفردي فحسب، بل تساهم أيضًا بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية.



إستراتيجيات «إدارة المعرفة الشخصية»

يمكن تعزيز إدارة المعرفة الشخصية (PKM) في السياق التنظيمي من خلال استراتيجيات مختلفة تركز على التمكين الفردي والتعاون والاستخدام الفعال للتكنولوجيا. فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها:

1. تشجيع المسؤولية الذاتية:

غرس الشعور بالملكية الشخصية والمسؤولية تجاه إدارة المعرفة الخاصة بالفرد يساعد على خلق ثقافة يتم فيها تقدير PKM.

2. التدريب وتنمية المهارات:

يمكن للدورات التدريبية حول الإدارة الفعالة للمعلومات ومهارات البحث وأدوات التكنولوجيا أن تساعد في إدارة المعرفة الشخصية (PKM) وتمكين الموظفين.

3. الاستفادة من التعلم الاجتماعي:

شجع الموظفين على مشاركة المعرفة عبر الشبكات الاجتماعية، سواء عبر الإنترنت أو دون الاتصال بالإنترنت، لإضافة طبقة جماعية لإدارة المعرفة الشخصية.

4. الاستفادة من أدوات التكنولوجيا:

استخدام برامج أو منصات PKM المتخصصة التي تسمح بوضع العلامات والإشارات المرجعية والأرشفة يمكن أن يجعل إدارة المعرفة الشخصية أسهل وأكثر قوة.

5. تعزيز ثقافة التواصل المفتوح:

شجع الموظفين على إيصال ما تعلموه بشكل علني، حيث يؤدي ذلك إلى تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تنظيمية.

6. التعاون بين الوظائف:

السماح للموظفين من الأقسام المختلفة بالتعاون ومشاركة الأفكار، مما يعزز قاعدة المعرفة للموظفين الأفراد والمؤسسة.

7. تسهيل برامج الإرشاد:

يمكن أن يلعب الإرشاد دورًا حاسمًا في مساعدة PKM حيث يمكن للموظفين ذوي الخبرة توجيه الآخرين في التنقل في بيئات المعلومات المعقدة.

8. تنظيم المحتوى:

تشجيع ممارسة تنظيم المحتوى كجزء من PKM حيث يمكن للأفراد تجميع المعلومات ذات الصلة وتفسيرها ومشاركتها بطريقة تضيف قيمة.

9. المراجعة الدورية والتفكير:

قم بإنشاء إستراتيجية للتقييم الذاتي المنتظم لتقييم مدى فائدة وأهمية المعرفة التي تراكمت لدى كل موظف.

10. القدرة على التكيف والتحسين المستمر:

شجع الموظفين على الانفتاح على طرق جديدة لإدارة المعرفة الشخصية مع تطور التكنولوجيا والاحتياجات التنظيمية.

11. إنشاء مجتمعات الممارسة:

إنشاء مجتمعات حول موضوعات أو مهارات محددة يمكن أن يسهل تبادل المعرفة المركزة والنمو الشخصي في تلك المجالات.

12. حلقات ردود الفعل:

قم بإنشاء أنظمة للتعليقات المستمرة لفهم كيفية أداء استراتيجيات PKM وكيف يمكن تحسينها. ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، لا تعمل المنظمات على تمكين الموظفين الأفراد فحسب، بل تعمل أيضاً على إثراء قاعدة المعرفة الشاملة، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي.



نموذج عمل نشاط «إدارة المعرفة الشخصية»

هارولد جاركيه هو مستشار كندي قام بتطوير إطار عمل لإدارة المعرفة الشخصية (PKM) المعروف باسم «بحث < إحساس < مشاركة».

يعد هذا الإطار بمثابة دليل للمحترفين لإدارة معارفهم الشخصية وليكونوا أكثر فعالية في عملهم. وهو ذو أهمية خاصة في المجالات كثيفة المعرفة وللمنظمات التي ترغب في تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة.

1. بحث:

الشرح: هذه هي المرحلة التي يبحث فيها الأفراد بنشاط عن المعلومات والمعرفة والموارد. ينصب التركيز على البقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات والأخبار والأفكار ذات الصلة بمجال عمل الفرد.

الخطوات:

- « تحديد احتياجات المعلومات: حدد أنواع المعلومات التي تهتمك أو تحتاجها لنموك المهني أو دورك الوظيفي.
- « إعداد المصادر: اختر المنصات والقنوات والمصادر التي ستجمع منها المعلومات. يمكن أن تكون هذه رسائل إخبارية، أو ملفات صوتية، أو مجلات أكاديمية، أو وسائل التواصل الاجتماعي، وما إلى ذلك.
- « المراقبة والتقاط: راقب قنواتك المحددة والتقط المعلومات المفيدة بشكل نشط أو سلبي. قد يكون هذا بسيطًا مثل وضع إشارة مرجعية على صفحة ويب أو أكثر تعقيدًا مثل تخزين الملاحظات بطريقة منظمة في تطبيق مخصص.

الاستراتيجيات: استخدام مصادر متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي و خلاصات RSS والمجلات الأكاديمية وأحداث التواصل.

الأدوات: محركات البحث والنشرات الإخبارية وتغذيات RSS وقنوات التواصل الاجتماعي مثل: LinkedIn و Twitter.

2. إحساس:

الشرح: تتضمن هذه المرحلة معالجة المعلومات التي تم جمعها لفهمها. تتمثل الفكرة في إنشاء سياق شخصي حول المعلومات، لفرزها وتصنيفها وتحليلها.

الخطوات:

- ﴿ التصفية: ليست كل المعلومات التي تم جمعها ذات قيمة. الخطوة الأولى هي فرز المعلومات وتصنيفها، والتخلص من المعلومات غير ذات الصلة.
- ﴿ التصنيف: بمجرد تصنيفها، يساعد تصنيف المعلومات في عمليات الاسترجاع المستقبلية ويساعد في ربط النقاط بين أجزاء مختلفة من المعلومات.
- ﴿ التحليل: راجع المعلومات المصنفة لفهم مدى ملاءمتها وموثوقيتها وقابلية تطبيقها لاحتياجاتك.
- ﴿ التجميع: دمج الأفكار من مصادر متعددة والتفكير في كيفية تأثير هذه المعرفة الجديدة على فهمك أو ممارساتك الحالية.
- ﴿ التخزين: بمجرد تحليل المعلومات وفهمها، يجب تخزين المعرفة ذات الصلة بطريقة يمكن استرجاعها بسهولة.

الاستراتيجيات: التفكير النقدي لتمييز الأنماط، والاتصالات، وأهميتها. تحديث فهم الفرد بانتظام بناءً على المعلومات الجديدة.

الأدوات: يمكن أن تكون تطبيقات تدوين الملاحظات وأدوات رسم الخرائط الذهنية والمجلات ومنصات التدوين مفيدة.

3. مشاركة:

الشرح: بعد أن يفهم الفرد المعلومات، فإن الخطوة التالية هي مشاركتها. إن المشاركة لا تفيد المنظمة من خلال نشر المعرفة فحسب، بل تفيد الفرد أيضاً من خلال دعوة التعليقات ووجهات النظر المختلفة.

الخطوات:

- ﴿ **تحديد الجمهور:** قبل المشاركة، من المهم تحديد من سيستفيد أكثر من المعلومات.

« **حدد الوسيط:** اختر النظام الأساسي المناسب لمشاركة معرفتك. يمكن أن يكون ذلك عبارة عن شبكة داخلية للشركة، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو أثناء اجتماع وجهًا لوجه.

« **التواصل:** شارك المعلومات أو الرؤى أو المعرفة المجمعة بطريقة يسهل على جمهورك المستهدف استهلاكها.

« **المشاركة:** كن منفتحًا على التعليقات والأسئلة والمناقشات بمجرد مشاركة المعلومات. وهذا لا يؤكد صحة فهمك فحسب، بل يمكن أن يجلب أيضًا رؤى إضافية.

« **التكرار:** غالبًا ما تعيدك التعليقات الواردة إلى مرحلة «البحث» للبحث عن مزيد من المعلومات، لتبدأ الدورة من جديد.

الاستراتيجيات: أن تكون انتقائيًا بشأن ما يجب مشاركته ومع من، لتعظيم قيمة المعلومات المشتركة. مراعاة احتياجات واهتمامات الجمهور.

الأدوات: يمكن استخدام المنتديات الداخلية للشركة، والنشر العلمي، وتقارير المؤسسات الداخلية، ووسائل التواصل الاجتماعي ومنشورات المدونات والندوات واجتماعات الفريق لمشاركة المعرفة.

دمج البحث والإحساس والمشاركة:

النهج الشمولي: يؤكد جاركه على الترابط بين هذه المراحل الثلاث. إنها ليست خطية ولكنها تشكل دورة تغذي نفسها. أثناء مشاركتك، غالبًا ما تسعى إلى المزيد، وعندما تسعى إلى المزيد، فإنك تشعر وتشارك أكثر.

أهمية في المنظمات

بالنسبة للمؤسسات، فإن اعتماد مبادئ إطار عمل هارولد جاركه PKM يمكن أن يساعد في إنشاء قوة عاملة أكثر مرونة واستنارة وتعاونية. عندما يتم تمكين كل موظف من البحث والإحساس والمشاركة، تصبح المنظمة ككل أكثر ذكاءً وأكثر تكيفًا مع التغييرات.

القدرة على التكيف:

كما أن الإطار مرن وقابل للتكيف، مما يسمح للأفراد بتكييف ممارسات إدارة المعرفة (PKM) الخاصة بهم وفقًا لتفضيلاتهم الشخصية واحتياجاتهم التنظيمية.



باختصار، يعد إطار عمل PKM لهارولد جاركيه بمثابة دليل شامل لإدارة المعرفة الشخصية بطريقة تعود بالنفع على الفرد والمنظمة. إنها حلقة مستمرة من الحصول على المعلومات وفهمها ونشرها.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق «إدارة المعرفة الشخصية»

1. الصناعات المتغيرة بسرعة:

في صناعات مثل التكنولوجيا أو الرعاية الصحية أو التمويل حيث تتطور المعلومات بشكل مستمر، يمكن لـ PKM مساعدة الموظفين على البقاء على اطلاع دائم، مما يمكّن المؤسسة من البقاء قادرة على المنافسة.

2. اتخاذ قرارات عالية المخاطر:

في المؤسسات التي يكون فيها لعملية صنع القرار آثار كبيرة يمكن لـ PKM ضمان إمكانية الوصول بسهولة إلى المعرفة المهمة لمن يحتاجون إليها، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين النتائج.

3. القوى العاملة عن بعد أو الموزعة:

يعد PKM أمرًا لا يقدر بثمن بالنسبة للفرق أو المؤسسات البعيدة ذات المواقع المتعددة. فهو يسمح بالتقاط المعرفة ومشاركتها والوصول إليها عبر مناطق زمنية ومواقع جغرافية مختلفة.

4. العمل القائم على المشروع:

في البيئات التي تتشكل فيها الفرق وتتفصل بشكل متكرر لمشاريع مختلفة، يمكن لـ PKM المساعدة في تجميع المعرفة والخبرة الجماعية معًا بسرعة، مما يساعد الفريق على البدء بسرعة.

5. الإعداد وتنمية المواهب:

يمكن أن يعمل PKM كجزء من عملية الإعداد للموظفين الجدد، مما يوفر لهم الأدوات اللازمة لاستيعاب المعرفة التنظيمية بسرعة. ويلعب هذا أيضًا دورًا في تخطيط الخلافة وتنمية المواهب.

6. البحث والتطوير:

في إعدادات البحث والتطوير، يمكن أن يكون PKM حاسماً في التقاط التفاصيل الدقيقة للتجارب والملاحظات والنتائج، مما يوفر قاعدة معرفية قوية للعمل المستقبلي.

7. الاستشارات وخدمة العملاء:

في الصناعات التي تركز على العميل مثل الاستشارات أو الإعلان أو القانون، يمكن لـ PKM مساعدة الموظفين على إدارة المعرفة المتعلقة بالعميل بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى خدمة عملاء أفضل وربما المزيد من الأعمال.

8. الامتثال والبيئات التنظيمية:

في قطاعات مثل الأدوية، حيث يكون الامتثال التنظيمي إلزامياً، يمكن أن تساعد أنظمة PKM في الاحتفاظ بالسجلات التي تثبت الامتثال ويمكن استرجاعها بسرعة أثناء عمليات التدقيق.

9. الشركات الصغيرة والشركات الناشئة:

في المؤسسات الصغيرة التي لديها موارد أقل لنظام إدارة المعرفة المنظم، يمكن أن تكون ممارسات إدارة المعرفة الفردية بمثابة نهج خفيف الوزن ولكنه فعال لإدارة المعرفة.

10. العمل كثيف المعرفة:

يمكن للوظائف أو الأدوار التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة المتخصصة أن تستفيد بشكل خاص من PKM. على سبيل المثال، يمكن للمحللين والباحثين والاستراتيجيين استخدام PKM لتنظيم نتائجهم ورؤاهم بشكل أفضل.

11. إدارة الأزمات:

أثناء الأزمات، قد يكون الوصول السريع إلى المعلومات الدقيقة أمراً لا يقدر بثمن. يمكن لـ PKM أن تلعب دوراً في الاستجابة للأزمات من خلال تسهيل النشر السريع واسترجاع المعلومات المهمة.

12. المؤسسات التعليمية والتدريبية:

يمكن دمج PKM في البرامج التعليمية لتعليم الطلاب أو المتدربين كيفية إدارة المعلومات بشكل أفضل، وهي مهارة يمكنهم حملها في حياتهم المهنية المستقبلية.



تحديات وعقبات تطبيق «إدارة المعرفة الشخصية»

إن تنفيذ إدارة المعرفة الشخصية (PKM) في المؤسسات لا يخلو من التحديات. فيما يلي بعض العقبات الشائعة التي قد تواجهها المنظمات:

1. المقاومة الثقافية:

في العديد من المنظمات، هناك ثقافة اكتناز المعرفة بدلاً من مشاركتها. قد يرى الموظفون معرفتهم كشكل من أشكال الأمن الوظيفي، وبالتالي قد يقاومون المساهمة في مجموعة المعرفة المجتمعية.

2. عدم وجود موافقة تنفيذية:

غالبًا ما تحتاج PKM إلى دعم من المستويات العليا للإدارة لدمجها في الإستراتيجية التنظيمية الأوسع. وقد يؤدي الافتقار إلى هذا التأييد إلى جعل التنفيذ صعباً.

3. التعقيد ومنحنى التعلم:

تتضمن PKM مزيجًا من الأدوات والتقنيات وأفضل الممارسات. قد يكون تعلم كيفية استخدام هذه الأدوات بشكل فعال أمراً مرهقاً، خاصة بالنسبة للموظفين الذين لا يتمتعون بالذكاء التكنولوجي.

4. التدريب غير الكافي:

يجب تخصيص التدريب والموارد الكافية لمساعدة الموظفين على اعتماد تقنيات PKM. قد يؤدي عدم التدريب المناسب إلى الاستخدام غير الصحيح أو غير الفعال للنظام.

5. ضيق الوقت:

قد ينظر الموظفون إلى PKM كمهمة إضافية تستغرق وقتًا من عملهم «الحقيقي». وقد يشعرون أن الفوائد المباشرة لا تبرر الوقت المستثمر.

6. مستويات مهارة متفاوتة:

سيكون لدى الموظفين المختلفين مستويات مختلفة من القدرة عندما يتعلق الأمر بإدارة المعلومات ومهارات التعلم. قد يتكيف البعض مع ممارسات إدارة المعرفة (PKM) بسهولة أكبر من غيرها، مما يؤدي إلى حدوث تناقضات.

7. مخاوف تتعلق بأمن البيانات:

مع PKM، قد يتم تخزين المعلومات الحساسة في مواقع متعددة، وليس دائمًا باستخدام بروتوكولات الأمان الكافية. قد تكون المنظمات مترددة في اعتماد PKM بسبب المخاوف بشأن انتهاكات البيانات.

8. التوافقية:

يجب أن تكون الأدوات المستخدمة في PKM متوافقة بشكل مثالي مع أنظمة برامج المؤسسة الأخرى. يمكن أن يؤدي الافتقار إلى إمكانية التشغيل البيئي إلى إنشاء صوامع بيانات وتقويض فعالية PKM.

9. صعوبات التقييم:

قد يكون قياس عائد الاستثمار (ROI) أو فعالية مبادرات PKM أمرًا صعبًا لأن الفوائد قد تكون غير ملموسة وطويلة الأجل وليست فورية وقابلة للقياس الكمي بسهولة.

10. القيود المفروضة على الميزانية:

قد تجد بعض المؤسسات أن التكاليف الأولية لتنفيذ نظام PKM القوي باهظة، بما في ذلك تكاليف البرامج وبرامج التدريب.

11. القيود التكنولوجية:

لا تمتلك جميع المؤسسات البنية التحتية التكنولوجية لدعم إدارة المعرفة (PKM) الفعالة، مثل الإنترنت عالي السرعة أو حلول التخزين المناسبة أو أنظمة النسخ الاحتياطي الآمنة.

إن معالجة هذه العقبات غالباً ما تتطلب نهجاً متعدد الأوجه، يتضمن تغييرات على المستويات الثقافية والتكنولوجية والإدارية. ومع ذلك، على الرغم من هذه التحديات، فإن الفوائد طويلة المدى لتنفيذ إدارة المعرفة العامة غالباً ما تفوق عيوبها.



دعم الأداء

Performance Support

مفهوم النشاط: 

يشير «دعم الأداء» كنشاط مكثف لإدارة المعرفة إلى توفير المعلومات والأدوات والموارد الصحيحة للموظفين في الوقت المناسب وبالتنسيق الصحيح لمساعدتهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وهو يتضمن إنشاء وتنظيم وتقديم المعلومات والموارد التي يمكن للموظفين الوصول إليها عندما يحتاجون إليها، دون الحاجة إلى مغادرة بيئة عملهم أو مقاطعة سير عملهم.



أهميته بالنسبة لإدارة المعرفة في المنظمات

يعد دعم الأداء أمرًا بالغ الأهمية كأداة لإدارة المعرفة لعدة أسباب:

1. تحسين الإنتاجية والكفاءة:

إن تزويد الموظفين بالمعلومات والأدوات والموارد الصحيحة عند الحاجة يساعدهم على أداء مهامهم بسرعة أكبر وبدقة أكبر، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم وكفاءتهم.

2. يقلل من منحى التعلم:

غالبًا ما يواجه الموظفون الجدد أو الموظفون الذين يتولون مهام جديدة منحى تعليميًا حادًا. يساعد دعم الأداء في تقليل منحى التعلم هذا من خلال تزويدهم بالمعلومات والإرشادات في الوقت المناسب.

3. يعزز جودة العمل:

من خلال توفير أدلة خطوة بخطوة وقوائم المراجعة ومواد الدعم الأخرى، يساعد دعم الأداء في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل.

4. يدعم التعلم عند الطلب:

يحتاج الموظفون غالبًا إلى اكتساب معارف أو مهارات جديدة في العمل. يوفر دعم الأداء موارد تعليمية حسب الطلب يمكن للموظفين الوصول إليها عندما يحتاجون إلى اكتساب معارف أو مهارات جديدة، دون الحاجة إلى مغادرة بيئة عملهم.

5. يسهل التقاط المعرفة ومشاركتها:

يسهل دعم الأداء التقاط المعرفة الضمنية (المعرفة الموجودة في رؤوس الأشخاص) وتحويلها إلى معرفة صريحة (المعرفة الموثقة والتي يمكن مشاركتها) من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم وخبراتهم والمساهمة في تطوير مواد دعم الأداء.

6. تقليل الاعتماد على الآخرين:

من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد التي يحتاجونها لأداء مهامهم، يقلل دعم الأداء من اعتمادهم على الآخرين للحصول على المعلومات والتوجيه.

7. يدعم الامتثال والتوحيد القياسي:

يساعد دعم الأداء في ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات واللوائح من خلال تزويد الموظفين بسهولة الوصول إلى الإرشادات وقوائم المراجعة ذات الصلة.

8. يعزز رضا الموظفين وثقتهم:

إن القدرة على الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة عند الحاجة إليها تعزز رضا الموظفين وثقتهم في قدرتهم على أداء مهامهم.

9. يسهل التحسين المستمر:

توفر مراقبة وتحليل استخدام مواد دعم الأداء رؤى حول المجالات التي يواجه فيها الموظفون تحديات ويحتاجون إلى دعم إضافي. يساعد ذلك في تحديد مجالات التحسين وتحديث مواد دعم الأداء وفقاً لذلك.

10. يدعم القوى العاملة المتنقلة وعن بعد:

مع زيادة العمل المتنقل والعمل عن بعد، يعد دعم الأداء أمراً بالغ الأهمية في توفير المعلومات والموارد اللازمة للموظفين، بغض النظر عن موقعهم.



إستراتيجياته

تشمل الإستراتيجيات الأساسية لـ«دعم الأداء» كأداة لإدارة المعرفة ما يلي:

1. الاستفادة من التكنولوجيا:

استخدام التكنولوجيا لتقديم مواد دعم الأداء مباشرة إلى الموظفين عند نقطة حاجتهم. وقد يشمل ذلك استخدام الأجهزة المحمولة أو التطبيقات أو البرامج التي توفر المعلومات والأدوات والموارد في الوقت المناسب.

2. دمج دعم الأداء في سير العمل:

دمج مواد دعم الأداء مباشرة في سير عمل الموظفين، حتى يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات دون الحاجة إلى مقاطعة عملهم.

3. إنشاء دعم حساس للسياق:

تطوير مواد دعم الأداء المصممة خصيصًا للسياق المحدد الذي يعمل فيه الموظف. قد يتضمن ذلك إنشاء مجموعات مختلفة من مواد الدعم لأدوار وظيفية أو مهام أو مواقف مختلفة. على سبيل المثال، توفير إرشادات محددة للتعامل مع شكوى العميل أثناء تفاعل الموظف مع العميل.

4. استخدام تنسيقات متعددة:

توفير مواد دعم الأداء بتنسيقات متعددة، مثل النصوص أو العناصر المرئية أو مقاطع الفيديو أو عمليات المحاكاة التفاعلية، لتلبية أنماط التعلم والتفضيلات المختلفة.

5. ضمان سهولة الوصول:

التأكد من سهولة الوصول إلى مواد دعم الأداء للموظفين، سواء كانوا يعملون في المكتب أو في المنزل أو في الميدان.

6. الحفاظ على تحديث المحتوى:

تحديث مواد دعم الأداء بانتظام للتأكد من أنها حديثة ودقيقة وذات صلة.

7. مراقبة وتحليل الاستخدام:

مراقبة وتحليل استخدام مواد دعم الأداء لفهم المواد التي يتم استخدامها وعدد المرات وفي أي سياقات. يمكن أن يساعد هذا في تحديد أي فجوات أو مجالات للتحسين.

8. تشجيع تبادل المعرفة:

تعزيز ثقافة تبادل المعرفة داخل المنظمة، حيث يتم تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم وخبراتهم، والمساهمة في تطوير المواد الداعمة للأداء.

9. التوافق مع الأهداف التنظيمية:

التأكد من أن مواد دعم الأداء تتماشى مع أهداف وغايات المنظمة، ودعم الموظفين في تحقيقها.

10. توفير التعلم حسب الطلب:

تقديم موارد تعليمية يمكن للموظفين الوصول إليها عند الطلب عندما يحتاجون إلى اكتساب معارف أو مهارات جديدة. قد يتضمن ذلك وحدات التعلم الإلكتروني أو الندوات عبر الإنترنت أو المقالات المعرفية.

11. التصميم الذي يركز على المستخدم:

تصميم مواد دعم الأداء مع وضع المستخدم النهائي في الاعتبار، مما يضمن أنها سهلة الاستخدام وسهلة الفهم وذات صلة باحتياجات الموظفين.

12. فقط المعلومات المناسبة في الوقت المناسب:

توفير المعلومات بالضبط عند الحاجة إليها، وتجنب إغراق الموظفين والطاقم الوظيفي بمعلومات لم يحن أوان الاحتياج إليها بعد. قد يتضمن ذلك أدلة خطوة بخطوة، أو قوائم مرجعية، أو مقاطع فيديو إرشادية يمكن للموظفين الوصول إليها أثناء أداء مهمة ما.

13. الأدوات والموارد المتاحة:

توفير الأدوات والموارد التي يمكن أن تساعد الموظفين على أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة. قد يشمل ذلك القوالب أو الآلات الحاسبة أو أنظمة دعم القرار.

14. الصلاحيات الحقيقية:

إمداد الموظفين بالصلاحيات المنصوص عليها في الوصف الوظيفي وكما تقتضي طبيعة العمل ومتطلباته، بطريقة واقعية وملموسة، وتمكين الموظف مما أنيط به وجعل تحت سلطته، دون أن يشعر أنه يمثل في مكانه دمية يحركها ويتحكم بها المدير. كل هذا من أهم إستراتيجيات دعم الأداء.

من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، تلعب هذه الأداة دورًا حاسمًا في إدارة المعرفة من خلال ضمان التقاط المعرفة داخل المنظمة وتنظيمها وتسليمها بشكل فعال إلى الموظفين عندما يحتاجون إليها، وبالتالي تمكينهم من الاستفادة من المعرفة الجماعية للمنظمة لأداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة.



نموذج العمل الخاص بأداة دعم الأداء (خطوات العمل)

يتضمن دعم الأداء كأداة لإدارة المعرفة عدة خطوات ومكونات لتكون فعالة. فيما يلي الخطوات ونموذج هيكلية لتنفيذ دعم الأداء:



1. تقييم الاحتياجات:

الخطوة الأولى هي إجراء تقييم للاحتياجات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم الأداء. ويتضمن ذلك تحليل المهام التي يؤديها الموظفون، وتحديد التحديات التي يواجهونها، وتحديد المعلومات والأدوات والموارد التي يحتاجونها لأداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

2. تطوير المحتوى:

والخطوة التالية هي تطوير محتوى مواد دعم الأداء. يتضمن ذلك جمع وتنظيم المعلومات والأدوات والموارد ذات الصلة وتقديمها بتنسيق يسهل فهمه واستخدامه. قد يتضمن ذلك إنشاء أدلة خطوة بخطوة، أو قوائم مرجعية، أو مقاطع فيديو إرشادية، أو عمليات محاكاة تفاعلية.

3. اختيار التكنولوجيا وتطويرها:

يعد اختيار التكنولوجيا المناسبة لتقديم مواد دعم الأداء أمرًا بالغ الأهمية. قد يشمل ذلك تطوير تطبيق جوال، أو تطبيق برمجي، أو نظام أساسي على الويب يوفر وصولاً سهلاً إلى مواد دعم الأداء.

4. التكامل مع سير العمل:

يجب دمج مواد دعم الأداء في سير عمل الموظفين، حتى يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات دون الحاجة إلى مقاطعة عملهم. قد يتضمن ذلك تضمين مواد دعم الأداء في التطبيقات البرمجية التي يستخدمها الموظفون أو توفير الوصول إلى المواد من خلال الأجهزة المحمولة.

5. التطبيق العملي:

الخطوة التالية هي تنفيذ مواد دعم الأداء وإتاحتها للموظفين. ويتضمن ذلك إجراء دورات تدريبية لتعريف الموظفين بمواد دعم الأداء وكيفية الوصول إليها واستخدامها.

6. رصد وتقييم:

من المهم مراقبة وتقييم فعالية مواد دعم الأداء. يتضمن ذلك تحليل استخدام المواد، وجمع التعليقات من الموظفين، وتقييم تأثير مواد دعم الأداء على أداء الموظفين.

7. تحسين مستمر:

واستناداً إلى الرصد والتقييم، ينبغي تحديث وتحسين مواد دعم الأداء بشكل مستمر لضمان بقائها ملائمة وفعالة.



متى يتأكد على المنظمات تطبيق هذا النوع من الأنشطة

يعد دعم الأداء مفيدًا بشكل خاص في الحالات والسيناريوهات التالية:

1. المهام المعقدة:

عندما يقوم الموظفون بمهام معقدة تتطلب معرفة أو مهارات متخصصة، يمكن أن يوفر دعم الأداء معلومات وإرشادات في الوقت المناسب، مما يقلل منحنى التعلم ويساعد على تجنب الأخطاء.

2. المهام التي لا يتم تنفيذها بشكل متكرر:

المهام التي يتم تنفيذها بشكل غير متكرر قد لا يتذكرها الموظفون جيدًا. يمكن أن يوفر دعم الأداء تجديدًا سريعًا عند الحاجة، مما يساعد الموظفين على إكمال المهمة بدقة دون الحاجة إلى الخضوع لتدريب مكثف مرة أخرى.

3. الحالات عالية المخاطر:

في المواقف التي يمكن أن تؤدي فيها الأخطاء إلى عواقب وخيمة، كما هو الحال في الرعاية الصحية أو القرارات المجتمعية والسياسات الكبرى، يمكن أن يوفر دعم الأداء معلومات مهمة وقوائم مرجعية لضمان اتباع جميع الخطوات اللازمة بدقة.

4. التقيد باللوائح التنظيمية:

يمكن للصناعات ذات المتطلبات التنظيمية الصارمة استخدام دعم الأداء لتزويد الموظفين بإمكانية الوصول بسهولة إلى الإرشادات وقوائم المراجعة الضرورية، مما يضمن الامتثال.

5. البرامج أو العمليات الجديدة:

عندما تقوم إحدى المؤسسات بتنفيذ برامج أو عمليات جديدة، يمكن أن يوفر دعم الأداء إرشادات فورية للموظفين، مما يساعدهم على التكيف بسرعة أكبر مع التغييرات.

6. الإعداد والتدريب:

يمكن لدعم الأداء أن يكمل التدريب التقليدي من خلال تزويد الموظفين الجدد بإمكانية الوصول بسهولة إلى المعلومات والأدوات والموارد عندما يبدوون في أداء مهامهم.

7. القوى العاملة المتنقلة أو البعيدة:

بالنسبة للموظفين الذين يعملون عن بعد أو في الميدان، يمكن أن يوفر دعم الأداء إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية، بغض النظر عن موقعهم.

8. التقاط المعرفة ومشاركتها:

يمكن للمؤسسات التي لديها معدل دوران مرتفع أو حيث يتقاعد الموظفون ذوو الخبرة استخدام دعم الأداء لالتقاط ومشاركة المعرفة الضمنية لهؤلاء الموظفين قبل فقدانها.

9. البيئة المتغيرة بسرعة:

في الصناعات التي تتغير فيها المعلومات أو الإجراءات بشكل متكرر، يمكن أن يزود دعم الأداء الموظفين بمعلومات محدثة، مما يساعدهم على البقاء على اطلاع دائم وتجنب الأخطاء.

10. المهام المتكررة ذات الحجم الكبير:

يوفر دعم الأداء المرتكز الأساسي للمهام الكبيرة والمتكررة من خلال توفير الأدوات والموارد التي تساعد على زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء.

11. دعم وخدمة العملاء:

يمكن لمثلي خدمة العملاء استخدام دعم الأداء للوصول إلى المعلومات والإرشادات والبرامج النصية الضرورية للتعامل مع استفسارات العملاء وشكاواهم بشكل أكثر فعالية.



تحديات وعقبات تطبيق النشاط

قد يواجه تنفيذ دعم الأداء كأداة لإدارة المعرفة في المنظمات العديد من العقبات. وفيما يلي تفصيل لبعض منها:

1. قيود الموارد:

يتطلب دعم الأداء استثمارًا كبيرًا في تطوير المحتوى والتكنولوجيا والتدريب. قد تفتقر المنظمات إلى الموارد المالية أو الفنية أو البشرية اللازمة للتنفيذ الفعال.

2. تحديات التكنولوجيا:

قد يكون اختيار النظام الأساسي أو الأداة المناسبة أمرًا صعبًا، وقد لا تتكامل التكنولوجيا المختارة بشكل جيد مع الأنظمة الحالية. يمكن أن تؤدي مشكلات التوافق وتجربة المستخدم أيضًا إلى إعاقة الاعتماد.

3. مقاومة التغيير:

قد يكون الموظفون الذين اعتادوا على الأساليب التقليدية للتعليم وحل المشكلات مقاومين لاعتماد أنظمة جديدة. يمكن أن يكون الجمود السلوكي عقبة كبيرة يجب التغلب عليها.

4. التحميل الزائد للمحتوى:

قد يكون المحتوى الزائد أمرًا مرهقًا، مما يجعل من الصعب على الموظفين العثور على المعلومات ذات الصلة عندما يحتاجون إليها. يمكن أن يؤدي المحتوى السيئ التنظيم أو القديم إلى نتائج عكسية.

5. جودة المحتوى:

يعد إنشاء محتوى عالي الجودة وملائمًا ودقيقًا أمرًا ضروريًا لدعم الأداء الفعال. يمكن أن يؤدي المحتوى دون المستوى المطلوب إلى حدوث أخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وفقدان الثقة في النظام.

6. عدم وجود تصميم يركز على المستخدم:

إذالم يتم تصميم أداة دعم الأداء مع وضع المستخدم في الاعتبار، فسيكون من الصعب استخدامها ولن تلبى احتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الاعتماد.

7. عدم كفاية التدريب والتأهيل:

وبدون التدريب المناسب والتأهيل، قد لا يفهم الموظفون كيفية استخدام أدوات دعم الأداء بفعالية، مما يقلل من الفوائد المحتملة لهم.

8. خصوصية البيانات والمخاوف الأمنية:

قد يثير جمع البيانات للتحليلات والدعم الشخصي مخاوف بشأن خصوصية البيانات وأمنها، مما قد يعيق التنفيذ.

9. الثقافة التنظيمية و«الصوامع المعرفية»:

في المؤسسات التي لا يتم فيها تبادل المعرفة بحرية أو حيث توجد حواجز بين الأقسام المختلفة، قد يكون تنفيذ دعم الأداء أمرًا صعبًا.

10. صعوبات القياس:

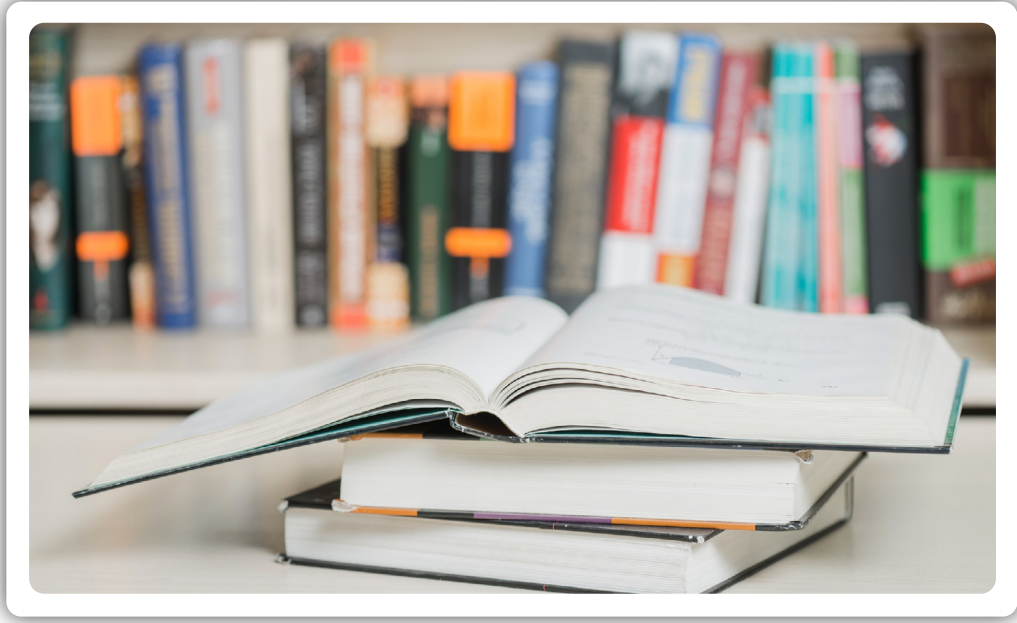
قد يكون تحديد فوائد دعم الأداء أمرًا صعبًا، مما يجعل من الصعب بناء دراسة جدوى له. يمكن أن يؤدي عدم وجود مؤشرات أداء رئيسية واضحة (مؤشرات الأداء الرئيسية) إلى إعاقة الدعم المستمر والاستثمار في الأداة.

11. عدم وجود دعم من أعلى إلى أسفل:

بدون موافقة الإدارة العليا، فإن مثل هذه المبادرات يمكن أن تتعثر. الدعم من القيادة أمر بالغ الأهمية لتخصيص الموارد والتغلب على المقاومة على مختلف المستويات التنظيمية.

12. قضايا قابلية التوسع:

مع نمو المؤسسة، يجب أن تتوسع أداة دعم الأداء وفقاً لذلك. يمكن أن يصبح هذا معقدًا ومكلفًا. ومن خلال فهم هذه العقبات، يمكن للمؤسسات الاستعداد لها بشكل أفضل، وإيجاد حلول واستراتيجيات لتنفيذ دعم الأداء بشكل فعال كأداة لإدارة المعرفة.



المراجع

- Rhodes, L., & Dawson, R. (2013). Lessons learned from lessons learned. *Knowledge and process management*, 20(3), 154-160.
- Koenig, M. E., & Srikantaiah, T. (Eds.). (2004). *Knowledge management lessons learned: What works and what doesn't*. Information Today, Inc..
- Jugdev, K. (2012). Learning from lessons learned: Project management research program. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 13.
- Patton, M. Q. (2001). Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned. *The American journal of evaluation*, 22(3), 329-336.
- Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A., & Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and fisheries*, 17(2), 303-334.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management journal*, 43(4), 663-680.
- Mertins, I. K., Heisig, D. S. P., & Vorbeck, D. P. J. (2013). *Knowledge management: Best practices in Europe*. Springer Science & Business Media.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (Eds.). (2003). *Knowledge management: concepts and best practices*. Springer Science & Business Media.
- de Casanove Alice (ISO TC 279 chairwoman); Morel Laure (2017). "ISO 50500 series innovation management: overview and potential usages in organizations". ISPIM.
- Kelly, P.; Kranzburg M. (1978). *Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge*. San Francisco: San Francisco Press.
- Clark, Charles H. (1980). *Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation*. New York: AMACOM.
- Aas, Tor Helge; Breunig, Karl Joachim; Hydle, Katja (2017). "Exploring new service portfolio management". *International Journal of Innovation Management*. 21 (6). doi:10.1142/S136391961750044X. hdl:10642/5061.

- Tidd, Joe; Bessant, John (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 4e - first ed.* with Keith Pavitt. Chichester: Wiley.
- Trott, Paul (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall. ISBN0273686437.
- «Innovation and Schumpeter's Theories». *innovationzen.com*. Retrieved 2018-02-18.
- Godin, Benoît (2008). "Innovation: the History of a Category". *Project on the Intellectual History of Innovation*.
- Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver; von Zedtwitz, Maximilian (2000). *Managing Global Innovation*. Berlin: Springer. p. 30. ISBN 3-540-66832-2.
- «Innovation on the Fly". *Harvard Business Review*. 2014-12-01. ISSN 0017-8012. Retrieved 2021-04-13.
- Rickne, Annika; Laestadius, Staffan; Etzkowitz, Henry (2012). *Innovation Governance in an Open Economy: Shaping Regional Nodes in a Globalized World*. United States and Canada: Routledge.
- Wong, Stanley Kam Sing (2012). "The role of management involvement in innovation". *Management Decision*. 51 (4): 709–729. doi:10.1108/00251741311326527.
- Hidalgo A.; Albors J. (2008). "Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice". *R&D Management*.
- European Commission (2004). *Innovation Management and the knowledge-driven economy (PDF)*. Luxembourg: Directorate-general for Enterprise.
- Aghion, P.; Tirole, J. (1994). "The Management of Innovation". *The Quarterly Journal of Economics*. 109(4): 1185–1209. doi:10.2307/2118360. ISSN0033-5533. JSTOR2118360.
- Aghion, Philippe; Tirole, Jean (1994). "Opening the black box of innovation". *European Economic Review*. 38 (3–4): 701–710. doi:10.1016/0014-2921(94)90105-8.

- Tirole, Jean (1999). "Incomplete Contracts: Where do We Stand?". *Econometrica*. 67 (4): 741–781. CiteSeerX 10.1.1.465.9450. doi:10.1111/1468-0262.00052. ISSN 1468-0262.
- Kusterer, David J.; Schmitz, Patrick W. (2017). "The management of innovation: Experimental evidence". *Games and Economic Behavior*. 104: 706–725. doi:10.1016/j.geb.2017.06.011
- Becerra-Fernandez, I.; Sabherwal, R. (2015). *Knowledge Management Systems and processes*. Routledge.
- Bauer, Talya N.; Erdogan, Berrin (2011). "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees". *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. pp. 51–64. doi:10.1037/12171-002. ISBN 978-1-4338-0734-3.
- Rollag, Keith; Parise, Salvatore; Cross, Rob (Winter 2005). "Getting New Hires Up to Speed Quickly". *MIT Sloan Management Review*. 46 (2): 35–42. Gale A128607627 ProQuest 224962670.
- «Online Training and Inductions as a Medium». onlineinduction.com. Retrieved 31 May 2016.
- «training». *The Free Dictionary*.
- Ashford, Susan J.; Black, J. Stewart (April 1996). "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control". *Journal of Applied Psychology*. 81 (2): 199–214. doi:10.1037/0021-9010.81.2.199.
- Kammeyer-Mueller, John D.; Wanberg, Connie R. (2003). "Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment". *Journal of Applied Psychology*. 88 (5): 779–794. doi:10.1037/0021-9010.88.5.779. PMID 14516244.
- Fisher, Cynthia D. (September 1985). "Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study". *Journal of Management*. 11 (3): 39–53. doi:10.1177/014920638501100304. S2CID 143607242.

- Kaven, William H. (1971). *Managing the Major Sale*. American Management Association. ISBN 978-0-8144-3105-4.
- Bauer, Talya N.; Bodner, Todd; Erdogan, Berrin; Truxillo, Donald M.; Tucker, Jennifer S. (2007). "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods". *Journal of Applied Psychology*. 92 (3): 707–721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707. PMID 17484552.
- Erdogan, Berrin; Bauer, Talya N. (2009). "Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment". *Journal of Applied Psychology*. 94 (2): 557–565. doi:10.1037/a0013528. PMID 19271809.
- Crant JM (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management* (26): 274–276.
- Litman, Jordan (September 2005). "Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information". *Cognition & Emotion*. 19 (6): 793–814. doi:10.1080/02699930541000101. S2CID 144976076.
- Miller, Vernon D.; Jablin, Fredric M. (January 1991). "Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process". *The Academy of Management Review*. 16 (1): 92–120. doi:10.5465/amr.1991.4278997. ProQuest 210950379.
- Menguc, Bulent; Han, Sang-Lin; Auh, Seigyoung (March 2007). "A Test of a Model of New Salespeople'S Socialization and Adjustment in a Collectivist Culture". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 27 (2): 149–167. doi:10.2753/PSS0885-3134270203. S2CID 144590694.
- Wanberg, Connie R.; Kammeyer-Mueller, John D. (2000). "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process". *Journal of Applied Psychology*. 85 (3): 373–385. doi:10.1037/0021-9010.85.3.373. PMID 10900812.
- Morrison, Elizabeth Wolfe; Chen, Ya-Ru; Salgado, Susan Reilly (January 2004). "Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong". *Applied Psychology*. 53 (1): 1–22. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00158.x.

- Foste, Elizabeth A.; Botero, Isabel C. (February 2012). "Personal Reputation: Effects of Upward Communication on Impressions About New Employees". *Management Communication Quarterly*. 26 (1): 48–73. doi:10.1177/0893318911411039. S2CID 145692983.
- Van Maanen, John Eastin; Schein, Edgar Henry (1977). "Toward a theory of organizational socialization". Massachusetts Institute of Technology. hdl:1721.1/1934.
- Jones, G. R. (1 June 1986). "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations". *Academy of Management Journal*. 29 (2): 262–279. doi:10.5465/256188.
- Bauer, Talya N. (2010). "Onboarding new employees: Maximizing success" (PDF). SHRM Foundation.
- Klein, Howard J.; Fan, Jinyan; Preacher, Kristopher J. (February 2006). "The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach". *Journal of Vocational Behavior*. 68 (1): 96–115. doi:10.1016/j.jvb.2005.02.001.
- Chatman, Jennifer A. (August 1989). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Academy of Management Proceedings*. 1989 (1): 199–203. doi:10.5465/ambpp.1989.4980837.
- Major, Debra A.; Kozlowski, Steve W. J.; Chao, Georgia T.; Gardner, Philip D. (June 1995). "A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors". *Journal of Applied Psychology*. 80 (3): 418–431. doi:10.1037/0021-9010.80.3.418.
- Ostroff, Cheri; Kozlowski, Steve W.J. (April 1993). "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization". *Journal of Vocational Behavior*. 42 (2): 170–183. doi:10.1006/jvbe.1993.1012.
- Ensher, Ellen A.; Murphy, Susan E. (June 1997). "Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships". *Journal of Vocational Behavior*. 50 (3): 460–481. doi:10.1006/jvbe.1996.1547.
- Smith, Jennifer. "Council Post: Online Onboarding: How To Master The New (Virtual) Reality". *Forbes*. Retrieved 2022-11-09.

- Zidena, Azidah Abu; Joob, Ong Chin (2020). "Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper" (PDF). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 13 (9). S2CID 220859823.
- Petrilli, Sara; Galuppo, Laura; Ripamonti, Silvio Carlo (8 May 2022). "Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience". *Sustainability*. 14 (9): 5684. doi:10.3390/su14095684.
- Maurer, Roy (2021-07-14). "New Employee Onboarding Guide". Retrieved 2022-11-09.
- Pellinen, Johanna (2022). "Digital onboarding – how to create a successful online onboarding course for your organization?". Vuolearning. Retrieved 2022-11-09.
- Meyer, Amanda M. (2016). *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction* (Thesis). ProQuest 1839269259.
- Yadav, Shachi; Meena, Neelam; Dalal, Ritika; Saindane, Chetan. "Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process" (PDF). *Jnu/Abvsme-Wp*. 2020 (1).
- Vernon, A. (2012). "New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid". *T+D*. 66 (9): 32–33.
- Adkins, C. L. (1 June 1995). "Previous Work Experience And Organizational Socialization: A Longitudinal Examination". *Academy of Management Journal*. 38 (3): 839–862. doi:10.5465/256748.
- Jungert, Tomas; Koestner, Richard Frank; Houliort, Nathalie; Schattke, Kaspar (November 2013). "Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation and Self-Efficacy". *The Journal of Social Psychology*. 153 (6): 651–666. doi:10.1080/00224545.2013.806292. PMID 24236378. S2CID 37052955.
- Stajkovic, Alexander D.; Luthans, Fred (September 1998). "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*. 124 (2): 240–261. doi:10.1037/0033-2909.124.2.240.

- Rink, Floor A.; Ellemers, Naomi (June 2009). "Temporary Versus Permanent Group Membership: How the Future Prospects of Newcomers Affect Newcomer Acceptance and Newcomer Influence". *Personality and Social Psychology Bulletin*. 35 (6): 764–775. doi:10.1177/0146167209333177. PMID 19329494. S2CID 37217558.
- Newheiser, Anna-Kaisa; Barreto, Manuela; Tiemersma, Jasper (June 2017). "People Like Me Don't Belong Here: Identity Concealment is Associated with Negative Workplace Experiences: People Like Me Don't Belong Here". *Journal of Social Issues*. 73 (2): 341–358. doi:10.1111/josi.12220. hdl:10871/26240.
- McLaughlin, Mary E.; Bell, Myrtle P.; Stringer, Donna Y. (June 2004). "Stigma and Acceptance of Persons With Disabilities: Understudied Aspects of Workforce Diversity". *Group & Organization Management*. 29 (3): 302–333. doi:10.1177/1059601103257410. S2CID 145255089.
- Deitch, Elizabeth A.; Barsky, Adam; Butz, Rebecca M.; Chan, Suzanne; Brief, Arthur P.; Bradley, Jill C. (November 2003). "Subtle Yet Significant: The Existence and Impact of Everyday Racial Discrimination in the Workplace". *Human Relations*. 56 (11): 1299–1324. doi:10.1177/00187267035611002. S2CID 146537716.
- Klein, Howard J.; Weaver, Natasha A. (March 2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires". *Personnel Psychology*. 53 (1): 47–66. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395–407.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853–882.
- Bauer, Talya N. (2010). "Onboarding new employees: maximizing success" (PDF). SHRM Foundation.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1 December 1990). "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation". *Academy of Management Journal*. 33 (4): 847–858. doi:10.5465/256294.

- Rohlen, Thomas P. (October 1973). "‘Spiritual Education’ in a Japanese Bank". *American Anthropologist*. 75 (5): 1542–1562. doi:10.1525/aa.1973.75.5.02a00220.
- Louis, Meryl R.; Posner, Barry Z.; Powell, Gary N. (December 1983). "The availability and helpfulness of socialization practices". *Personnel Psychology*. 36 (4): 857–866. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x.
- Posner, Barry Z.; Powell, Gary N. (March 1985). "Female and male socialization experiences: An initial investigation". *Journal of Occupational Psychology*. 58 (1): 81–85. doi:10.1111/j.2044-8325.1985.tb00182.x.
- Wanous, John P. (1993). "Newcomer orientation programs that facilitate organizational entry". In Schuler, Heinz; Farr, James L.; Smith, J. Mike (eds.). *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*. Psychology Press. pp. 125–139. ISBN 978-0-8058-1034-9.
- Bradt, George; Mary Vonnegut (2009). *Onboarding: How To Get Your New Employees Up To Speed In Half The Time*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-48581-1.[page needed]
- Watkins, Michael (2003). *The First 90 Days*. Harvard Business School Publishing. ISBN 1-59139-110-5.[page needed]
- «That tricky first 100 days". *The Economist*. 13 July 2006.
- Stein, Christiansen (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-173937-5.[page needed]
- Masters, Brooke (March 30, 2009). "Rise of a Headhunter". *Financial Times*.
- Bradt, George (2009) [2006]. *The New Leader’s 100-Day Action Plan (revised ed.)*. J. Wiley and Sons. ISBN 978-0-470-40703-5.[page needed]
- Watkins, Michael (2009). *Your Next Move*. Harvard Business School Publishing. ISBN 978-1-4221-4763-4.[page needed]
- Ashforth, B. K.; Saks, A. M. (1 February 1996). "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment". *Academy of Management Journal*. 39 (1): 149–178. doi:10.5465/256634.

- Kiesler, Sara; Siegel, Jane; McGuire, Timothy W. (October 1984). "Social psychological aspects of computer-mediated communication". *American Psychologist*. 39 (10): 1123–1134. doi:10.1037/0003-066X.39.10.1123.
- Kraut, Robert; Kiesler, Sara (March 2007). "Applying Common Identity and Bond Theory to Design of Online Communities". *Organization Studies*. 28 (3): 377–408. doi:10.1177/0170840607076007. S2CID 38458656.
- Allen, Natalie J.; Meyer, John P. (March 1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Kraut, Robert E.; Resnick, Paul; Kiesler, Sara; Burke, Moira; Chen, Yan; Kittur, Niki; Konstan, Joseph; Ren, Yuqing; Riedl, John (2011). *Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design*. The MIT Press. ISBN 978-0-262-01657-5. JSTOR j.ctt5h-hgvw.[page needed]
- Choi, Boreum; Alexander, Kira; Kraut, Robert E.; Levine, John M. (2010). "Socialization tactics in wikipedia and their effects". *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work - CSCW '10*. p. 107. doi:10.1145/1718918.1718940. ISBN 978-1-60558-795-0. S2CID 14515479.
- Ducheneaut, Nicolas (August 2005). "Socialization in an Open Source Software Community: A Socio-Technical Analysis". *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*. 14 (4): 323–368. doi:10.1007/s10606-005-9000-1. S2CID 6165778.
- Cable, Daniel M.; Gino, Francesca; Staats, Bradley R. (Spring 2013). "Reinventing Employee Onboarding". *MIT Sloan Management Review*. 54 (3): 23–28. ProQuest 1323893232.
- Saks, Alan M.; Uggerslev, Krista L.; Fassina, Neil E. (June 2007). "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model". *Journal of Vocational Behavior*. 70 (3): 413–446. doi:10.1016/j.jvb.2006.12.004.
- Wesson, Michael J.; Gogus, Celile Itir (2005). "Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation". *Journal of Applied Psychology*. 90 (5): 1018–1026. doi:10.1037/0021-9010.90.5.1018. PMID 16162074.

- Argote, Linda (2013). *Organizational Learning* - Springer. doi:10.1007/978-1-4614-5251-5. ISBN 978-1-4614-5250-8.
- Cyert, Richard; March, James G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.). Wiley-Blackwell. ISBN 0-631-17451-6. 172.
- Easterby-Smith, M; Crossan, M; Niccolini, D (2000). "Organizational learning: Debates past, present and future". *Journal of Management Studies*. 37 (6): 783–796. doi:10.1111/1467-6486.00203.
- Argote, Linda. *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic, 1999. 28.
- Argote, L. (2011). "Organizational learning research: Past, present and future". *Management Learning*. 42 (4): 439–446. doi:10.1177/1350507611408217. ISSN 1350-5076. S2CID 145490839.
- Argote, L; Ingram, P (2000). "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82 (1): 150–169. doi:10.1006/obhd.2000.2893.
- Walsh, JP; Ungson, GR (1991). "Organizational memory". *Academy of Management Review*. 16 (1): 57–91. doi:10.5465/amr.1991.4278992.
- Fiol, M.C.; Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*. 10 (4): 803–13. doi:10.5465/amr.1985.4279103. hdl:2142/29097.
- Wikibooks: Learning Theories/Organizational Learning: Contributions by Discipline Wikibooks on Learning Theories and Organizational Learning
- Argote, Linda. "Intraorganizational Learning." UNC Classes. UNC. Web. 11 Dec. 2014.
- Wilson, Jeanne M.; Goodman, Paul S.; Cronin, Matthew A. (2007). "Group Learning". *Academy of Management Review*. 32 (4): 1041–59. doi:10.5465/amr.2007.26585724.
- Argote, Linda; Miron-Spektor, Ella (2011). "Organizational learning: from experience to knowledge". *Organization Science*. 22 (5): 1123–1137. doi:10.1287/orsc.1100.0621.

- Wenger, Etienne (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press. Argote, L., Gruenfeld, D., and Naquin, C. "Group learning in organizations." *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, ed., M. E. Turner (Lawrence Erlbaum, 2001).
- Sole, D.; Edmondson, A. C. (2002). "Situated knowledge and learning in dispersed teams". *British Journal of Management*. 13 (S2): S17–S34. doi:10.1111/1467-8551.13.s2.3. S2CID 16422610.
- Garver, M. S., & Gagnon, G. B. (2002). Seven keys to improving customer satisfaction programs. *Business Horizons*, 45(5), 35-35.
- Argyris, C. and Schön, D. *Organizational Learning: Theory, method and practice*. (New York: Addison-Wesley, 1995)
- Crossan, M.M; Lane, H.W.; White, R.E. (1999). "An organizational learning framework: From learning to institution". *Academy of Management Review*. 24: 522–537. doi:10.5465/amr.1999.2202135.
- Duray, R., & Milligan, G. W. (1999). Improving customer satisfaction through mass customization. *Quality Progress*, 32(8), 60.
- McKnight, S., & Berrington, M. (2008). Improving customer satisfaction: Changes as a result of customer value discovery.
- Tjahjadi, D., & Limakrisna, N. (2022). Model Of Customer Satisfaction For Improving Customer Loyalty. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 657-667.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of marketing*, 69(4), 201-209.
- Edmondson, A.C., J.R. Dillon, and K.S. Roloff (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In A. Brief and J. Walsh (Eds.), *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
- Argote, L., (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and transferring knowledge*, Springer Science + Business Media New York, 115-146

- Dodgson, Mark (1993). "Organizational learning: a review of some literatures". *Organization Studies*. 14 (3): 375–394. doi:10.1177/017084069301400303. S2CID 146404914.
- Tucker, Anita L.; Nembhard, Ingrid M.; Edmondson, Amy C. (2007). "Implementing new practices: an empirical study of organizational learning in hospital intensive care units". *Management Science*. 53 (6): 894–907. doi:10.1287/mnsc.1060.0692.
- Hjalager, Anne-Mette (1999). "Interorganizational Learning Systems". *Human Systems Management*. 18 (1): 23. doi:10.3233/HSM-1999-18104.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- YMCA George Williams College. "Chris Argyris: Theories of Action, Double-Loop Learning, and Organizational Learning." *Infed*. Infed.org. 30 Nov. 2014.
- Romero Pereda, Arturo. "Single-Loop and Double-Loop Learning Model." *ICL Blog*. AFS Intercultural Programs. Web. 30 Nov. 2014.
- Cyert, Richard M., and James G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- Dutton, John M (1984). "Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity". *The Academy of Management Review*. 9 (2): 235–247. doi:10.5465/amr.1984.4277639. JSTOR 258437.
- Gherardi, Silvia. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Malden, MA: Blackwell Pub. 2005.
- Alcacer, Juan; Gittelman, Michelle; Sampat, Bhaven (2009). "Applicant and Examiner Citations in U.S. Patents: An Overview and Analysis" (PDF). *Research Policy*. 38 (2): 415–427. doi:10.1016/j.respol.2008.12.001.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (2000). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press (Chapter 1).

- Argote, Linda (2011-09-01). "Organizational learning research: Past, present and future". *Management Learning*. 42 (4): 439–446. doi:10.1177/1350507611408217. ISSN 1350-5076. S2CID 145490839.
- Nonaka, I., H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, Ron. "'Tacit Knowledge' versus 'Explicit Knowledge' Approaches to Knowledge Management Practice." IVS/CVS Working Papers 2004-01, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, corrected edition, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Huber, George P (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science*. 2 (1): 88–115. doi:10.1287/orsc.2.1.88. JSTOR 2634941.
- Muth, John F. (August 1986). "Search Theory and the Manufacturing Progress Function". *Management Science*. 32 (8): 948–962. doi:10.1287/mnsc.32.8.948.
- Bunderson, J. S.; Sutcliffe, K.M. (2003). "Management team learning orientation and business unit performance". *J. Appl. Psychol.* 88 (3): 552–560. doi:10.1037/0021-9010.88.3.552. PMID 12814303.
- Edmondson, Amy (1999), *A Movable Feast: Ten Millennia of Food Globalization*, doi:10.1017/CBO9780511512148, OL 5367545W, Wikidata Q111679724
- Kane, A. A.; Argote, L.; Levine, J.M. (2005). "Knowledge transfer between groups via personal rotation: Effects of social identity and knowledge quality". *Organ. Behavior Human Decision Processes*. 96: 56–71. doi:10.1016/j.obhdp.2004.09.002.
- Contu, A.; Willmott, H. (2003). "Re-embedding situatedness: The importance of power relationships in learning theory". *Organ Sci*. 14 (3): 283–296. doi:10.1287/orsc.14.3.283.15167.

- Benkard, CL (2000). "Learning and forgetting: The dynamics of aircraft production" (PDF). *American Economic Review*. 90 (4): 1034–1054. doi:10.1257/aer.90.4.1034. S2CID 153611067.
- Taylor, A; Greve, HR (2006). "Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams". *Academy of Management Journal*. 49 (4): 723–740. doi:10.5465/amj.2006.22083029. S2CID 144849651.
- Audia, PG; Goncalo, JA (2007). "Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry". *Management Science*. 52 (1): 1–15. doi:10.1287/mnsc.1060.0593. hdl:1813/75941. S2CID 1192620.
- Antonacopoulou, EP (2009). "Impact and scholarship: Unlearning and practicing to co-create actionable knowledge". *Management Learning*. 40 (4): 421–430. doi:10.1177/1350507609336708. S2CID 144772923.
- Argote L and Ophir R (2002) Intraorganizational learning. In: Baum JAC (ed.) *Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell, 181–207.
- Schulz M (2002) Organizational learning. In: Baum JAC (ed.) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Business, 415–441.
- Ingram P (2002) Interorganizational learning. In: Baum JAC (ed.) *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Business, 181–207.
- Argote, L., B. McEvily, R. Reagans. 2003. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review emerging themes.. *Management Sci*. 49(4) 571–582.
- Argote, L., G. Todorova. 2007. Organizational learning: Review and future directions. G. P. Hodgkinson, J. K. Ford, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, New York, 193–234.
- Levitt, B; March, JG (1988). "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*. 14: 319–340. doi:10.1146/annurev.soc.14.1.319.

- Kim, P. H. (1997). "When what you know can hurt you: A study of experiential effects on group discussion and performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 69 (2): 165–177. doi:10.1006/obhd.1997.2680.
- Taylor, A.; Greve, H.R. (2006). "Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams". *Academy of Management Journal*. 49 (4): 723–40. doi:10.5465/amj.2006.22083029. S2CID 144849651.
- Cramton, C. D. (2001). "The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration". *Organ Sci*. 12 (3): 346–371. doi:10.1287/orsc.12.3.346.10098.
- Gibson, CB; Gibbs, JL (2006). "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation". *Administrative Science Quarterly*. 51 (3): 451–495. doi:10.2189/asqu.51.3.451. S2CID 10856839.
- Argote L, Denomme C and Fuchs E. Organizational learning across boundaries: The effect of geo- graphic distribution on organizational learning and knowledge transfer. Easterby-Smith M and Lyles M (eds) *Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Herriott, S. R.; Levinthal, D.; March, J.G. (1985). "Learning from experience in organizations". *American Economic Review*. 75: 298–302.
- Levinthal, D. A.; March, J. G. (1981). "A model of adaptive organizational search". *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2 (4): 307–333. doi:10.1016/0167-2681(81)90012-3.
- Pisano, GP (1994). "Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development". *Strategic Management Journal*. 15 (S1): 85–100. doi:10.1002/smj.4250150907.
- Sitkin, S.B. (1992). "Learning through failure: The strategy of small losses. *Res. Organ Behaviours*. 14: 231–266.
- Sitkin SB (1996) Learning through failure: The strategy of small losses. In: Cohen MD and Sproull LS (eds) *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage, 541–578.

- Denrell, J.; March, J. (2001). "Adaptation as information restriction: The hot stove effect". *Organ Sci.* 12 (5): 523–538. doi:10.1287/orsc.12.5.523.10092.
- Kim, June-Young, Jay Kim, and Anne S. Miner. Can new firms learn from their own experience? The impact of success and recovery experience." *Organizational Science*
- Lampel, J., J. Shamsie & Z. Shapira. In press. Special Issue on Learning from Rare Events. *Organ. Sci.*
- March, J. G.; Sproull, L.S.; Tamuz, M. (1991). "Learning from samples of one or fewer". *Organ Sci.* 2 (1): 1–14. doi:10.1287/orsc.2.1.1.; Reprinted: March, JG; Sproull, LS; Tamuz, M (2003). "Learning from samples of one or fewer. 1991". *Qual Saf Health Care.* 12 (6): 465–71, discussion 471-2. doi:10.1136/qhc.12.6.465. PMC 1758026. PMID 14645764.
- Katila, R.; Ahuja, G. (2002). "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction". *Academy of Management Journal.* 45 (6): 1183–1194. CiteSeerX 10.1.1.335.1453. doi:10.2307/3069433. JSTOR 3069433.
- Haunschild, PR; Sullivan, BN (2002). "Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning". *Administrative Science Quarterly.* 47 (4): 609–643. doi:10.2307/3094911. hdl:2152/29294. JSTOR 3094911. S2CID 143856368.
- Bohn, RE (1995). "Noise and learning in semiconductor manufacturing". *Management Science.* 41 (1): 31–42. doi:10.1287/mnsc.41.1.31.
- Repenning, N. P.; Sterman, J.D. (2002). "Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement". *Administrative Science Quarterly.* 47 (2): 265–295. doi:10.2307/3094806. JSTOR 3094806. S2CID 11414519.
- Darr, ED; Argote, L; Epple, D (1995). "The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises". *Management Science.* 41 (11): 1750–1762. doi:10.1287/mnsc.41.11.1750.
- Szulanski, G. (1996). Exploring external stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17.
- (Osterloh & Frey, 2000; Quigley, Tesluk, Locke & Bartol, 2007)

- Elkjaer, B (2004). "Organizational learning: The 'third way'". *Management Learning*. 35 (4): 419–434. doi:10.1177/1350507604048271. S2CID 143927836.
- Levin, DZ; Kurtzberg, T; Phillips, KW; Lount, RB; Jnr (2010). "The role of affect in knowledge transfer". *Group Dynamics*. 14 (2): 123–142. doi:10.1037/a0017317.
- Hansen, M (1999). "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits". *Administrative Science Quarterly*. 44 (1): 82–112. doi:10.2307/2667032. JSTOR 2667032. S2CID 19016767.
- Reagans, R; McEvily, B (2003). "Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range". *Administrative Science Quarterly*. 48 (2): 240–267. CiteSeerX 10.1.1.458.1753. doi:10.2307/3556658. JSTOR 3556658. S2CID 14702711.
- Almedia, P; Kogut, B (1999). "Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks". *Organization Science*. 45 (7): 905–917. CiteSeerX 10.1.1.568.8647. doi:10.1287/mnsc.45.7.905.
- Kane, AA; Argote, L; Levine, JM (2005). "Knowledge transfer between groups via personal rotation: Effects of social identity and knowledge quality". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 96 (1): 56–71. doi:10.1016/j.obhdp.2004.09.002.
- Argote, L; Beckman, SL; Epple, D (1990). "The persistence and transfer of learning in industrial settings". *Management Science*. 36 (2): 140–154. CiteSeerX 10.1.1.357.3312. doi:10.1287/mnsc.36.2.140.
- Jensen, RJ; Szulanski, G (2007). "Template use and the effectiveness of knowledge transfer". *Management Science*. 53 (11): 1716–1730. doi:10.1287/mnsc.1070.0740. S2CID 17975371.
- Gulati, R (1999). "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation". *Strategic Management Journal*. 20 (5): 397–420. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199905)20:5<397::aid-smj35>3.3.co;2-b.
- Kieser, A; Koch, U (2008). "Bounded rationality and organizational learning based on rule changes". *Management Learning*. 39 (3): 329–347. doi:10.1177/1350507608090880. S2CID 145356701.

- Cohen, MD; Bacdayan, P (1994). "Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study". *Organization Science*. 5 (4): 554–568. doi:10.1287/orsc.5.4.554.
- Feldman, MS; Pentland, BT (2003). "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change". *Administrative Science Quarterly*. 48 (1): 94–118. doi:10.2307/3556620. JSTOR 3556620. S2CID 28673881.
- Wegner DM (1986) Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In: Mullen B and Goethals GR (eds) *Theories of Group Behavior*. New York: Springer, 185–205.
- Hollingshead, A (2001). "Cognitive interdependence and convergent expectations in transitive memory". *Journal of Personality and Social Psychology*. 81 (6): 1080–1089. doi:10.1037/0022-3514.81.6.1080. PMID 11761309.
- Lewis, K (2004). "Knowledge and performance in knowledge worker teams: A longitudinal study of transactive memory stems". *Management Science*. 50 (11): 1519–1533. doi:10.1287/mnsc.1040.0257.
- Liang, DW; Moreland, R; Argote, L (1995). "Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory system". *Personality and Social Psychology Bulletin*. 21 (4): 384–393. doi:10.1177/0146167295214009. S2CID 145473164.
- Peter M. Senge (31 March 2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Publishing Group. ISBN 978-0-307-47764-4.
- Cross, Rob; Israelit, Sam (2000). *Strategic Learning in a Knowledge Economy*. p. 92. ISBN 978-0-7506-7223-8.
- Edmondson, A.; Garvin, D.; Gino, F. (2008). "Is yours a learning organization?". *Harvard Business Review*. 86 (3): 109–16, 134. PMID 18411968.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A Guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press (Chapter 6).
- Smunt, T. L. 1987. The Impact of Worker Forgetting on Production Scheduling. *Int. J. Prod. Res.* 25, 689–701.

- Schilling, M. A., P. Vidal, R. Ployhart, A. Marangoni. 2003. Learning by doing something else: Variation, relatedness, and organizational learning. *Management Sci.* 49 39-56.
- Hassan, Noha Ahmed (1 January 2020). "University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective". *Review of Economics and Political Science*. ahead-of-print (ahead-of-print). doi:10.1108/REPS-10-2019-0142. ISSN 2631-3561.
- Spath, D., Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., & Schlund, S. (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag
- Thalmann, S., Manhart, M., Ceravolo, P., & Azzini, A. (2014). An integrated risk management framework: Measuring the success of organizational knowledge protection. *International Journal of Knowledge Management*, 10(2), 28–42.
- Ilvonen, Ilona; Thalmann, Stefan; Manhart, Markus; Sillaber, Christian (2018-04-03). "Reconciling digital transformation and knowledge protection: a research agenda". *Knowledge Management Research & Practice*. 16 (2): 235–244. doi:10.1080/14778238.2018.1445427. ISSN 1477-8238. S2CID 196033786.
- Nonaka, I., & Takeuchi, N. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996–1004. Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477. Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15, 555–568. Galunic, C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19, 1193–1201.
- Dalkir, K. (2011) 'Knowledge Management in Theory and Practice', in *Knowledge Management in Theory and Practice*. 267.

- Spicer, André (2015-10-09). "VW and the toxic problem of corporate amnesia". the Guardian. Retrieved 2022-12-06.
- Kim, D. (1998). "The Link between Individual and Organizational Learning". The Strategic Management of Intellectual Capital. pp. 41–62. doi:10.1016/b978-0-7506-9850-4.50006-3. ISBN 9780750698504.
- Walsh, James P.; Ungson, Gerardo Rivera (1991). "Organizational Memory". The Academy of Management Review. 16 (1): 57–91. doi:10.2307/258607. JSTOR 258607.
- Wijnhoven, F (1999). "Development Scenarios for Organizational Memory Information Systems". Journal of Management Information Systems. 16 (1): 121–146. doi:10.1080/07421222.1999.11518236.
- Abdulaziz Al-Tameem, A (2004). "An inhibiting context hampering role of information technology as an enabler in organizational learning". The Journal of Computer Information Systems. 44 (4): 34–40.
- Ardichvili, Alexandre (2008). "Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers". Advances in Developing Human Resources. 10 (4): 541–554. doi:10.1177/1523422308319536. S2CID 143487366.
- Sturm, Timo; Gerlach, Jin P.; Pumplun, Luisa; Mesbah, Neda; Peters, Felix; Tauchert, Christoph; Nan, Ning; Buxmann, Peter. "Coordinating Human and Machine Learning for Effective Organizational Learning". MIS Quarterly. 45 (3): 1581–1602. doi:10.25300/MISQ/2021/16543. S2CID 238222756.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". Sloan Management Review. 25 (2): 3.
- Intezari, Ali; Taskin, Nazim; Pauleen, David J. (2017). "Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture". Journal of Knowledge Management. 21 (2): 492–515. doi:10.1108/JKM-06-2016-0216. ISSN 1367-3270.
- Argote, Linda (2011). "Organizational learning research: Past, present and future". Management Learning. 42 (4): 439–446. doi:10.1177/1350507611408217. S2CID 145490839.

- Gibson, Cristina B.; Gibbs, Jennifer L. (2016). "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation". *Administrative Science Quarterly*. 51 (3): 451–495. doi:10.2189/asqu.51.3.451. S2CID 10856839.
- Dixon, Nancy (2017). "Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams". *The Learning Organization*. 24 (3): 138–149. doi:10.1108/tlo-12-2016-0101.
- Crossan, Mary M.; Lane, Henry W.; White, Roderick E. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution". *The Academy of Management Review*. 24 (3): 522–537. doi:10.2307/259140. JSTOR 259140.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*. 2: 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71.
- Schilling, Jan; Kluge, Annette (2009). "Barriers to organizational learning: An integration of theory and research". *International Journal of Management Reviews*. 11 (3): 337–360. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x. S2CID 143715152.
- Milway, Katie Smith; Saxton, Amy. "The Challenge of Organizational Learning". *Stanford Social Innovation Review*. 9 (3): 44–50.
- Sprinkle, Therese A.; Urick, Michael J. (2018). "Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and "low-stakes" development". *The Learning Organization*. 25 (2): 102–112. doi:10.1108/TLO-02-2017-0021.
- Introduction to communities of practice - A brief overview of the concept and its uses". Etienne and Beverly Wenger-Trayner. October 2013. Retrieved 13 June 2020.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Wasko, M.; Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice". *Journal of Strategic Information Systems*. 9 (2-3): 155–173. doi:10.1016/S0963-8687(00)00045-7

- Hildreth, Paul; Chris Kimble (2002). "The Duality of Knowledge". *Information Research*. 8 (1). ISSN 1368-1613. Wikidata Q61196487.
- van Houten, Maarten M. (2022-12-15). "Interpersonal issues in knowledge sharing: the impact of professional discretion in knowledge sharing and learning communities". *Teacher Development*. 27: 116–132. doi:10.1080/13664530.2022.2156590. ISSN 1366-4530. S2CID 254769033.
- Jarvenpaa, S.; Staples, D. (2001). "Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise". *Journal of Management Information Systems*. 18 (1): 151–183. doi:10.1080/07421222.2001.11045673. S2CID 27958211.
- Paul Hildreth; Chris Kimble (2004). *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. Hershey: IGI Global. ISBN 978-1-59140-200-8. OCLC 54448243. OL 8854707M. Wikidata Q104813481.
- Li, Linda C; Grimshaw, Jeremy M; Nielsen, Camilla; Judd, Maria; Coyte, Peter C; Graham, Ian D (17 May 2009). "Use of communities of practice in business and health care sectors: A systematic review". *Implementation Science*. 4 (1): 27. doi:10.1186/1748-5908-4-27. PMC 2694761. PMID 19445723.
- Ardichvilli, Alexander; Page, Vaughn; Wentling, Tim (2003). "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing in communities of practice". *Journal of Knowledge Management*. 7 (1): 64–77. doi:10.1108/13673270310463626. S2CID 14849211.
- Brown, John Seely; Duguid, Paul (2000). "Balancing act: How to capture knowledge without killing it". *Harvard Business Review*.
- Cox, Andrew (2005). "What are communities of practice? A comparative review of four seminal works" (PDF). *Journal of Information Science*. 31 (6): 527–540. doi:10.1177/0165551505057016. S2CID 206453933.
- Chohan, Usman (2013). "Fostering a Community of Practice Among the Parliamentary Budget Offices of the Commonwealth". *Commonwealth Parliamentary Review, "The Parliamentarian"*. 31 (3): 198–201 (40–43).

- Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-7864-3.
- Dalton, R.A (2011). Knowledge Transfer for the Military Leader. pp. Chapter 5. Archived from the original on 2018-11-09. Retrieved 2018-12-11.
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Lawrence (2000). Working knowledge. How organizations manage what they know, 2nd Edition. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-57851-301-7.
- Dubé, L.; Bourhis, A.; Jacob, R. (2005). "The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice". Journal of Organizational Change Management. 18 (2): 145–166. doi:10.1108/09534810510589570.
- Duguid, Paul (2005). "The Art of Knowing: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice". The Information Society. 21 (2): 109–118. doi:10.1080/01972240590925311. S2CID 6881436.
- Grossman, P. (2001). Toward a theory of teacher community. Teachers College Record. pp. 103, 942–1012. ISBN 978-0-7506-7864-3.
- Kietzmann, Jan; Plangger, Kirk; Eaton, Ben; Heilgenberg, Kerstin; Pitt, Leyland; Berthon, Pierre (2013). "Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity" (PDF). Journal of Strategic Information Systems. 3 (4): 282–297.
- Kimble, Chris; Hildreth, Paul; Bourdon, Isabelle (2008). Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators. Information Age Publishing. ISBN 978-1-59311-863-1.
- Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991). Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-42374-8.; first published in 1990 as Institute for Research on Learning report 90-0013
- Lesser, L.E.; Storck, J. (2001). "Communities of Practice and organizational performance" (PDF). IBM Systems Journal. 40 (4): 831–841. doi:10.1147/sj.404.0831. Archived from the original (PDF) on 2011-04-09.

- McDermott, Richard; Archibald, Douglas (2010). "Harnessing Your Staff's Informal Networks". Harvard Business Review. Vol. 88, no. 3.
- Polyani, Michael; Sen, Amartya (2009). The Tacit Dimension. University Of Chicago Press; Reissue edition. ISBN 978-0-226-67298-4.
- Putnam, Robert (2001). "Social Capital: Measurement and Consequences". ISUMA (spring): 41–51.
- Seely Brown, John; Duguid, Paul (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". Organization Science. 2 (1): 40–57. doi:10.1287/orsc.2.1.40. JSTOR 2634938. S2CID 16012075.
- Sheridan, Molly (2015). "Got a Question? Get Answers on Twitter #musochat". New Music Box. Retrieved 2020-04-19.
- Shields, Patricia M. (2003). "The Community of Inquiry: Classical Pragmatism and Public Administration". Administration & Society. 35 (5): 510–538. CiteSeerX 10.1.1.1008.9702. doi:10.1177/0095399703256160. ISSN 0095-3997. S2CID 146759673.
- Sveiby, Karl-Erik; Simon, Roland (2002). "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study". Journal of Knowledge Management. 6 (5): 420–433. CiteSeerX 10.1.1.323.9870. doi:10.1108/13673270210450388. ISSN 1367-3270.
- Thomas, J.C.; Kellogg, W.A; Erickson, T. (2001). "The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management" (PDF). IBM Systems Journal. 40 (4): 863–884. doi:10.1147/sj.404.0863.
- Tu, Chih-Hsiung (2002). "The measurement of social presence in an online learning environment". International Journal on E-learning. April–June: 34–45.
- Wallace, Danny P. (2007). Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited. ISBN 978-1-59158-502-2.
- Wasko, M.; Faraj, S. (2000). "'It is what one does': why people participate and help others in electronic communities of practice". Journal of Strategic Information Systems. 9 (2–3): 155–173. doi:10.1016/S0963-8687(00)00045-7. S2CID 206111728.

- Wenger, Etienne (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-66363-2.
- Wenger, Etienne; McDermott, Richard; Snyder, William M. (2002). *Cultivating Communities of Practice (Hardcover)*. Harvard Business Press; 1 edition. ISBN 978-1-57851-330-7.
- Barton, T; Tusting, K (2005). *Beyond Communities of Practice: Language Power and Social Context*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-83643-2.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chua, Alton (October 2002). "Book Review: *Cultivating Communities of Practice*". *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Duguid, Paul (2005). "'The Art of Knowing': Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice". *The Information Society*. 21 (2): 109–118. doi:10.1080/01972240590925311. S2CID 6881436.
- Gannon-Leary, P.M. & Fontainha, E. "Communities of Practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors" *ELearning Papers* 26 Sept 2007 [Accessed Nov 2007]
- Lesser, E.L., Fontaine, M.A. & Slusher J.A., *Knowledge and Communities*, Butterworth-Heinemann, 2000
- Nonaka, Ikujiro (1991). "The knowledge creating company". *Harvard Business Review*. 69 (6 Nov–Dec): 96–104. Archived from the original on 2009-11-25.
- Roberts, Joanne (2006). "Limits to Communities of Practice". *Journal of Management Studies*. 43 (3): 623–639. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00618.x. S2CID 153340083.
- Saint-Onge, H & Wallace, D, *Leveraging Communities of Practice*, Butterworth Heinemann, 2003.
- Smith, M.K. (2003). "Communities of practice". *The Encyclopedia of Informal Education*.

- van Winkelen, Christine. "Inter-Organizational Communities of Practice". Archived from the original on 2004-02-08.
- Gurteen, David, 2012. Leading Issues in Social Knowledge Management. A collection of important Social Knowledge Management papers. Published by Academic Publishing International. ISBN 978-1-908272-38-6.
- Laszlo, K. C., Laszlo, A. (2002). Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world. *Journal of Knowledge Management*, 6(4), 400-412.
- Von Krogh, G., Ishijo, K., Nonaka, I. (2000). Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0195126167
- Charles Camic, Neil Gross, and Michèle Lamont (2011). *Social Knowledge in the Making*. ISBN 978-0226092096
- Kenneth E Russell, Renee La Londe, and Fred Walters (2014). *Social Knowledge: Organizational Currencies in the New Knowledge Economy*. ISBN 978-0692284780
- Awad, Elias (2003). *Knowledge Management*. Pearson India. pp. 26–33. ISBN 93-325-0619-1.
- Iacucci, Anahi Ayala; Barrow, Gregory. (December 2013) "Social Media in Emergencies. 101 Seminar Report". CDAC Network, BBC Media Action
- Otte, Evelien; Rousseau, Ronald (December 2002). "Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences". *Journal of Information Science*. 28 (6): 441–453. doi:10.1177/016555150202800601. S2CID 17454166.
- Grandjean, Martin (31 December 2016). "A social network analysis of Twitter: Mapping the digital humanities community". *Cogent Arts & Humanities*. 3 (1). doi:10.1080/23311983.2016.1171458. S2CID 114999767.

- Hagen, Loni; Keller, Thomas; Neely, Stephen; DePaula, Nic; Robert-Cooperman, Claudia (October 2018). "Crisis Communications in the Age of Social Media: A Network Analysis of Zika-Related Tweets". *Social Science Computer Review*. 36 (5): 523–541. doi:10.1177/0894439317721985. OCLC 7323548177. S2CID 67362137.
- Chatti, M. (2012), "Knowledge management: a personal knowledge network perspective", *Journal of Knowledge Management*, 16 (5): 829–844, doi:10.1108/13673271211262835.
- Apshvalka, Dace; Wendorff, Peter (2005), "A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management", *ECKM*, pp. 34–41, S2CID 10761993
- Apshvalka, Dace; Wendorff, Peter (2005), *A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management (PDF)*, *ECKM 2005*, pp. 34–41
- Avery, Susan; Brooks, Randy; O'Conner, Michael (2001), *Personal Knowledge Management: Framework for Integration and Partnerships*, In *ASCUE 2001*, archived from the original on 18 September 2008
- Dorsey, Paul A. (2001), *Personal Knowledge Management: Educational Framework for Global Business*, *Tabor School of Business, Millikin University*, archived from the original on 6 September 2008
- Frand, Jason; Hixon, Carol (1999), "Personal Knowledge Management : Who, What, Why, When, Where, How?", *Working Paper, UCLA Anderson School of Management*, archived from the original on 16 May 2007, retrieved 17 February 2008
- Grundspenkis, J. (2007), "Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: knowledge management perspective", *Journal of Intelligent Manufacturing*, 18 (4): 451–457, doi:10.1007/s10845-007-0052-6, S2CID 6466978.
- Jones, William (6 September 2010), "No knowledge but through information", *First Monday*, 15 (9), doi:10.5210/fm.v15i9.3062
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, p. 284, ISBN 978-0-19-509269-1

- Nonaka, Ikujiro; von Krogh, Georg (2009), "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory" (PDF), *Organization Science*, vol. 20, no. 3, pp. 635–652, doi:10.1287/orsc.1080.0412, archived from the original (PDF) on 5 November 2010.
- Pauleen, David (2009), "Personal knowledge management: putting the 'person' back into the knowledge equation", *Online Information Review*, vol. 33, no. 2, pp. 221–224, doi:10.1108/14684520910951177.
- Pollard, Dave (2008), PKM: A bottom-up approach to knowledge management. In *Knowledge Management in Practice: Connections and Context*, ed. T.K. Srikantaiah and M.E.D. Koenig, Information Today, pp. 95–114
- Razmerita, L.; Kirchner, K.; Sudzina, F. (2009), "Personal Knowledge Management: The Role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels", *Online Information Review*, 33 (6): 1021–1039, doi:10.1108/14684520911010981.
- Sheridan, William (2008), *How to think like a knowledge worker* (PDF), United Nations Public Administration Network
- Serenko, Alexander (2023), "The Great Resignation: The great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution?" (PDF), *Journal of Knowledge Management*, 27 (4): 11042–1055, doi:10.1108/JKM-12-2021-0920, S2CID 249652534.
- Smedley, Jo (2009), "Modelling personal knowledge management", *OR Insight*, 22 (4): 221–233, doi:10.1057/ori.2009.11, S2CID 43804995.
- Snowden, David; Pauleen, David J. (2008), *Knowledge management and the individual: it's nothing personal—an interview with Dave Snowden by David J. Pauleen*
- Völkel, Max (March 2007), Gronau, Norbert (ed.), "From Documents to Knowledge Models", *Proceedings of the 4th Conference on Professional Knowledge Management*, Berlin: GITO mbh, vol. 2, pp. 209–216
- Völkel, Max; Abecker, Andreas (2008), *Cost-Benefit Analysis for the Design of Personal Knowledge Management Systems*, Proc. of 10th International Conference on Enterprise Information Systems

- Wright, Kirby (2005), "Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance", *Knowledge Management Research and Practice*, 3 (3): 156–165, doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500061, S2CID 58474736.
- Wright, Kirby (2007), *Rethinking Knowledge Work: Supporting Work and Learning through Personal Knowledge Management*, KRW Knowledge Resources, archived from the original on 13 December 2009, retrieved 24 November 2009
- Zhang, Zuopeng (Justin) (2009), "Personalising organisational knowledge and organisationalising personal knowledge", *Online Information Review*, 33 (2): 237–256, doi:10.1108/14684520910951195.
- Nasrinpour, Hamid Reza; Friesen, Marcia R.; McLeod, Robert D. (2016-11-22). "An Agent-Based Model of Message Propagation in the Facebook Electronic Social Network". arXiv:1611.07454 [cs.SI].
- Grandjean, Martin (2022). "The Paris/Geneva Divide. A Network Analysis of the Archives of the International Committee on Intellectual Cooperation of the League of Nations" (PDF). *Culture as Soft Power: Bridging Cultural Relations, Intellectual Cooperation, and Cultural Diplomacy*: 65–98. doi:10.1515/9783110744552-004.
- Paradowski, Michał B.; Jarynowski, Andrzej; Czopek, Karolina; Jelińska, Magdalena; et al. (2021). "Peer interactions and second language learning: The contributions of Social Network Analysis in Study Abroad vs At-Home environments". In Mitchell, Rosamond; Tyne, Henry (eds.). *Language, Mobility and Study Abroad in the Contemporary European Context*. New York: Routledge. pp. 99–116. doi:10.1017/S0261444820000580. ISBN 978-10-03087-95-3. S2CID 228863564.
- Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive intellectual capital management: Step-by-step*. John Wiley & Sons.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112-122.
- Pike, S., Rylander, A., & Roos, G. (2002). Intellectual capital management and disclosure. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, 657-671.

- Ramirez, Y., Lorduy, C., & Rojas, J. A. (2007). Intellectual capital management in Spanish universities. *Journal of Intellectual capital*, 8(4), 732-748.
- Brennecke, Julia; Rank, Olaf (May 2017). "The firm's knowledge network and the transfer of advice among corporate inventors—A multilevel network study". *Research Policy*. 46 (4): 768–783. doi:10.1016/j.respol.2017.02.002.
- Harris, Jenine K.; Luke, Douglas A.; Zuckerman, Rachael B.; Shelton, Sarah C. (June 2009). "Forty Years of Secondhand Smoke Research". *American Journal of Preventive Medicine*. 36(6): 538–548. doi:10.1016/j.amepre.2009.01.039. OCLC 6980180781. PMID 19372026.
- Brennecke, Julia (June 2020). "Dissonant Ties in Intraorganizational Networks: Why Individuals Seek Problem-Solving Assistance from Difficult Colleagues". *Academy of Management Journal*. 63 (3): 743–778. doi:10.5465/amj.2017.0399. OCLC 8163488129. S2CID 164852065.
- Pinheiro, Carlos A.R. (2011). *Social Network Analysis in Telecommunications*. John Wiley & Sons. p. 4. ISBN 978-1-118-01094-5.
- D'Andrea, Alessia; et al. (2009). "An Overview of Methods for Virtual Social Network Analysis". In Abraham, Ajith (ed.). *Computational Social Network Analysis: Trends, Tools and Research Advances*. Springer. p. 8. ISBN 978-1-84882-228-3.
- Grunspan, Daniel (January 23, 2014). "Understanding Classrooms through Social Network Analysis: A Primer for Social Network Analysis in Education Research". *CBE: Life Sciences Education*. 13 (2): 167–178. doi:10.1187/cbe.13-08-0162. PMC 4041496. PMID 26086650.
- Tringali, Angela; Sherer, David L.; Cosgrove, Jillian; Bowman, Reed (10 February 2020). "Life history stage explains behavior in a social network before and during the early breeding season in a cooperatively breeding bird". *PeerJ*. 8: e8302. doi:10.7717/peerj.8302. PMC 7020825. PMID 32095315.
- Social network differences of chronotypes identified from mobile phone data. 2018. OCLC 1062367169.[page needed]

- Kim, Rakhyun E (26 November 2020). "Is Global Governance Fragmented, Polycentric, or Complex? The State of the Art of the Network Approach". *International Studies Review*. 22 (4): 903–931. doi:10.1093/isr/viz052.
- Harris, Jenine K.; Clements, Bruce (July 2007). "Using Social Network Analysis to Understand Missouri's System of Public Health Emergency Planners". *Public Health Reports*. 122 (4): 488–498. doi:10.1177/003335490712200410. OCLC 8062393936. PMC 1888499. PMID 17639652.
- Ghanbarnejad, Fakhteh; Saha Roy, Rishiraj; Karimi, Fariba; Delvenne, Jean-Charles; Mitra, Bivas (2019). *Dynamics On and Of Complex Networks III Machine Learning and Statistical Physics Approaches*. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer. ISBN 9783030146832. OCLC 1115074203.[page needed]
- Bozkurt, Aras; Akgun-Ozbek, Ela; Yilmazel, Sibel; Erdogdu, Erdem; Ucar, Hasan; Guler, Emel; Sezgin, Sezan; Karadeniz, Abdulkadir; Sen-Ersoy, Nazife; Goksel-Canbek, Nil; Dincer, Gokhan Deniz; Ari, Suleyman; Aydin, Cengiz Hakan (2015-01-20). "Trends in distance education research: A content analysis of journals 2009–2013". *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 16 (1). doi:10.19173/irrodl.v16i1.1953. ISSN 1492-3831.
- «Facebook friends mapped by Wolfram Alpha app". *BBC News*. September 24, 2012. Retrieved July 25, 2016.
- Frederic Lardinois (August 30, 2012). "Wolfram Alpha Launches Personal Analytics Reports For Facebook". *Tech Crunch*. Retrieved July 25, 2016.
- Ivaldi M.; Ferreri L.; Daolio F.; Giacobini M.; Tomassini M.; Rainoldi A. "We-Sport: from academy spin-off to data-base for complex network analysis; an innovative approach to a new technology". *J Sports Med Phys Fitness*. 51 (suppl. 1 to issue 3). hdl:2318/90491. The social network analysis was used to analyze properties of the network We-Sport.com allowing a deep interpretation and analysis of the level of aggregation phenomena in the specific context of sport and physical exercise.
- Gery, G. J. (1991). *Electronic performance support systems: How and why to remake the workplace through the strategic application of technology*. Weingarten Publications, Inc..

- Yao, Qi; Li, Rita Yi Man; Song, Lingxi; Crabbe, M. James C. (1 November 2021). "Construction safety knowledge sharing on Twitter: A social network analysis". *Safety Science*. 143: 105411. doi:10.1016/j.ssci.2021.105411.
- Freeman, Linton C (2004). *The development of social network analysis: a study in the sociology of science*. Empirical Press; BookSurge. ISBN 978-1-59457-714-7. OCLC 429594334.[page needed]
- Linton Freeman (2006). *The Development of Social Network Analysis*. Vancouver: Empirical Press.
- Paradowski, Michał B.; Jarynowski, Andrzej; Jelińska, Magdalena; Czopek, Karolina (2021). "Selected poster presentations from the American Association of Applied Linguistics conference, Denver, USA, March 2020: Out-of-class peer interactions matter for second language acquisition during short-term overseas sojourns: The contributions of Social Network Analysis". *Language Teaching*. 54 (1): 139–143. doi:10.1017/S0261444820000580. S2CID 228863564.
- Paradowski, Michał B.; Cierpich-Kozieł, Agnieszka; Chen, Chih-Chun; Ochab, Jeremi K. (2022). "How output outweighs input and interlocutors matter for study-abroad SLA: Computational Social Network Analysis of learner interactions". *The Modern Language Journal*. 106 (4): 694–725. doi:10.1111/modl.12811. S2CID 255247273.
- Anheier, Helmut K.; Gerhards, Jurgen; Romo, Frank P. (January 1995). "Forms of Capital and Social Structure in Cultural Fields: Examining Bourdieu's Social Topography". *American Journal of Sociology*. 100 (4): 859–903. doi:10.1086/230603. S2CID 143587142.
- de Nooy, Wouter (October 2003). "Fields and networks: correspondence analysis and social network analysis in the framework of field theory". *Poetics*. 31 (5–6): 305–327. doi:10.1016/s0304-422x(03)00035-4.
- Senekal, Burgert (1 December 2012). "Die Afrikaanse literêre sisteem : 'n eksperimentele benadering met behulp van Sosiale-netwerk-analise (SNA) : geesteswetenskappe" [The Afrikaans literary system: an experimental approach using Social Network Analysis (SNA): humanities]. *Litnet Akademies (in Afrikaans)*. 9 (3): 614–638. hdl:10520/EJC129817.

- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M (August 2001). "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks". *Annual Review of Sociology*. 27 (1): 415–444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415. S2CID 2341021.
- Podolny, Joel M.; Baron, James N. (October 1997). "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace". *American Sociological Review*. 62 (5): 673. CiteSeerX 10.1.1.114.6822. doi:10.2307/2657354. JSTOR 2657354.
- Kilduff, M.; Tsai, W. (2003). *Social networks and organisations*. Sage Publications.
- Kadushin, C. (2012). *Understanding social networks: Theories, concepts, and findings*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780195379471.
- Flynn, Francis J.; Reagans, Ray E.; Guillory, Lucia (2010). "Do you two know each other? Transitivity, homophily, and the need for (network) closure". *Journal of Personality and Social Psychology*. 99 (5): 855–869. doi:10.1037/a0020961. PMID 20954787. S2CID 6335920.
- Granovetter, Mark S. (May 1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*. 78 (6): 1360–1380. doi:10.1086/225469. S2CID 59578641.
- Hansen, Derek; et al. (2010). *Analyzing Social Media Networks with NodeXL*. Morgan Kaufmann. p. 32. ISBN 978-0-12-382229-1.
- Tan, L. P., & Wong, K. Y. (2014, November). Development of knowledge management measurement metrics and their importance in performance measurement. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (p. 541). Academic Conferences International Limited.
- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. (2005). Knowledge management metrics: A review and directions for future research. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 1(2), 20-32.
- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. (2004, January). A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp. 8-pp). IEEE.

- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. (2004, January). A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. In 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the (pp. 8-pp). IEEE.
- Liu, Bing (2011). Web Data Mining: Exploring Hyperlinks, Contents, and Usage Data. Springer. p. 271. ISBN 978-3-642-19459-7.
- Fairchild, A. M. (2002, January). Knowledge management metrics via a balanced score-card methodology. In Proceedings of the 35th annual Hawaii international conference on system sciences (pp. 3173-3180). IEEE.
- Hanneman, Robert A. & Riddle, Mark (2011). "Concepts and Measures for Basic Network Analysis". The Sage Handbook of Social Network Analysis. SAGE. pp. 364-367. ISBN 978-1-84787-395-8.
- Tsvetovat, Maksim & Kouznetsov, Alexander (2011). Social Network Analysis for Start-ups: Finding Connections on the Social Web. O'Reilly. p. 45. ISBN 978-1-4493-1762-1.
- The most comprehensive reference is: Wasserman, Stanley & Faust, Katherine (1994). Social Networks Analysis: Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press. A short, clear basic summary is in Krebs, Valdis (2000). "The Social Life of Routers". Internet Protocol Journal. 3 (December): 14-25.
- Opsahl, Tore; Agneessens, Filip; Skvoretz, John (July 2010). "Node centrality in weighted networks: Generalizing degree and shortest paths". Social Networks. 32 (3): 245-251. doi:10.1016/j.socnet.2010.03.006.
- «Social Network Analysis" (PDF). Field Manual 3-24: Counterinsurgency. Headquarters, Department of the Army. pp. B-11 – B-12.
- Xu, Guandong; et al. (2010). Web Mining and Social Networking: Techniques and Applications. Springer. p. 25. ISBN 978-1-4419-7734-2.
- Cohesive.blocking is the R program for computing structural cohesion according to the Moody-White (2003) algorithm. This wiki site provides numerous examples and a tutorial for use with R.

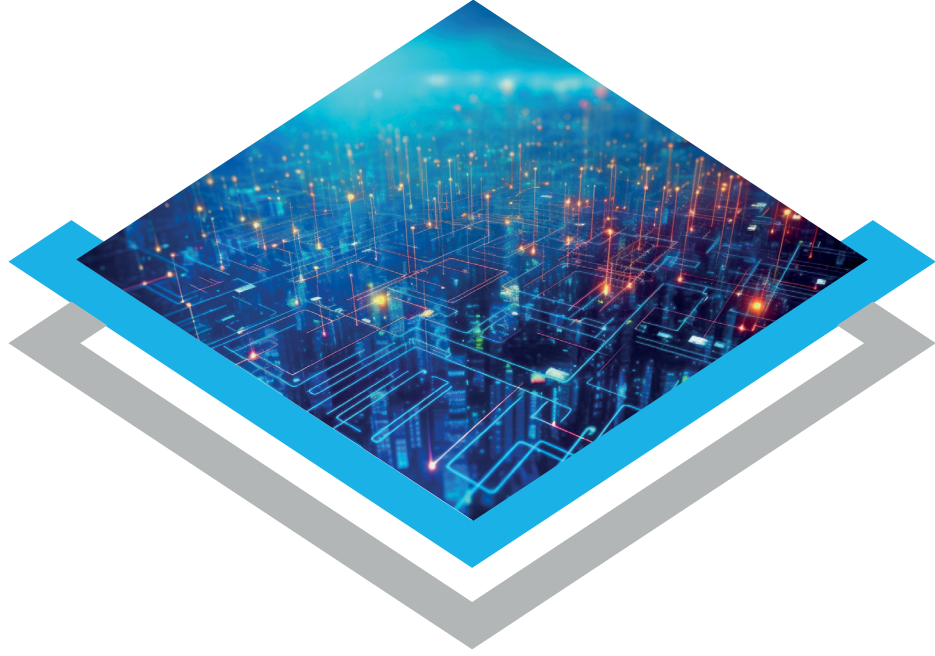
- Hanneman, Robert A. & Riddle, Mark (2011). "Concepts and Measures for Basic Network Analysis". The Sage Handbook of Social Network Analysis. SAGE. pp. 346–347. ISBN 978-1-84787-395-8.
- Moody, James; White, Douglas R. (February 2003). "Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups". American Sociological Review. 68 (1): 103. CiteSeerX 10.1.1.18.5695. doi:10.2307/3088904. JSTOR 3088904. S2CID 142591846.
- Pattillo, Jeffrey; et al. (2011). "Clique relaxation models in social network analysis". In Thai, My T. & Pardalos, Panos M. (eds.). Handbook of Optimization in Complex Networks: Communication and Social Networks. Springer. p. 149. ISBN 978-1-4614-0856-7.
- Linton C. Freeman. "Visualizing Social Networks". Journal of Social Structure. 1.
- Hamdaqa, Mohammad; Tahvildari, Ladan; LaChapelle, Neil; Campbell, Brian (2014). "Cultural Scene Detection Using Reverse Louvain Optimization". Science of Computer Programming. 95: 44–72. doi:10.1016/j.scico.2014.01.006.
- Bacher, R. (1995). "Graphical interaction and visualization for the analysis and interpretation of contingency analysis results". Graphical Interaction and Visualization for the Analysis and Interpretation of Contingency Analysis Result. Proceedings of the 1995 Power Industry Computer Applications. Salt Lake City, USA: IEEE Power Engineering Society. pp. 128–134. doi:10.1109/PICA.1995.515175. ISBN 0-7803-2663-6.
- Mckenna, F. (2009). Do you really need a taxonomy/classification scheme with a records management system?. IQ: The RIM Quarterly, 25(3), 40-44.
- Adam, A. (2007). Implementing electronic document and record management systems. CRC Press.
- Eludire, A. A. (2011). The design and implementation of student academic record management system. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 3(8), 707-712.
- Johnston, G. P., & Bowen, D. V. (2005). The benefits of electronic records management systems: a general review of published and some unpublished cases. Records Management Journal, 15(3), 131-140.

- Maguire, R. (2005). Lessons learned from implementing an electronic records management system. *Records Management Journal*, 15(3), 150-157.
- Caschera, M. C.; Ferri, F.; Grifoni, P. (2008). "SIM: A dynamic multidimensional visualization method for social networks". *PsychNology Journal*. 6 (3): 291–320.
- McGrath, Cathleen; Blythe, Jim; Krackhardt, David (August 1997). "The effect of spatial arrangement on judgments and errors in interpreting graphs". *Social Networks*. 19 (3): 223–242. CiteSeerX 10.1.1.121.5856. doi:10.1016/S0378-8733(96)00299-7.
- Cartwright, Dorwin; Harary, Frank (1956). "Structural balance: a generalization of Heider's theory". *Psychological Review*. 63 (5): 277–293. doi:10.1037/h0046049. PMID 13359597. S2CID 14779113.
- Hogan, Bernie; Carrasco, Juan Antonio; Wellman, Barry (May 2007). "Visualizing Personal Networks: Working with Participant-aided Sociograms". *Field Methods*. 19 (2): 116–144. doi:10.1177/1525822X06298589. S2CID 61291563.
- Anger, Isabel; Kittl, Christian (2011). "Measuring influence on Twitter". *Proceedings of the 11th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies - i-KNOW '11*. p. 1. doi:10.1145/2024288.2024326. ISBN 9781450307321. S2CID 30427.
- Riquelme, Fabián; González-Cantergiani, Pablo (September 2016). "Measuring user influence on Twitter: A survey". *Information Processing & Management*. 52 (5): 949–975. arXiv:1508.07951. doi:10.1016/j.ipm.2016.04.003. S2CID 16343144.
- (Hrsg.), Sara Rosengren (2013). *The Changing Roles of Advertising*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN 9783658023645. Retrieved 22 October 2015.[page needed]
- Ahonen, T. T., Kasper, T., & Melkko, S. (2005). *3G marketing: communities and strategic partnerships*. John Wiley & Sons.
- «technology» "Watch "TEDxMilano – Nicola Greco – on math and social network" Video at TEDxTalks". TEDxTalks.
- Golbeck, J.(2013). *Analyzing the Social Web*. Morgan Kaufmann. ISBN 978-0-12-405856-9.

- Aram, Michael; Neumann, Gustaf (1 July 2015). "Multilayered analysis of co-development of business information systems". *Journal of Internet Services and Applications*. 6 (1): 13. doi:10.1186/s13174-015-0030-8. S2CID 16502371.
- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M (2001). "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks". *Annual Review of Sociology*. 27 (1): 415–444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415. ISSN 0360-0572.
- Laursen, Brett; Veenstra, René (2021). "Toward understanding the functions of peer influence: A summary and synthesis of recent empirical research". *Journal of Research on Adolescence*. 31 (4): 889–907. doi:10.1111/jora.12606. ISSN 1050-8392. PMC 8630732. PMID 34820944.
- «Hallinan, M. T. (1980). Patterns of cliquing among youth. In H. C. Foot, A. J. Chapman, & J. R. Smith (Eds.), *Friendship and social relations in children* (pp. 321–342). New York, NY: Wiley". psycnet.apa.org. Retrieved 2023-03-10.
- Snijders, Tom A. B.; van de Bunt, Gerhard G.; Steglich, Christian E. G. (2010). "Introduction to stochastic actor-based models for network dynamics". *Social Networks. Dynamics of Social Networks*. 32 (1): 44–60. doi:10.1016/j.socnet.2009.02.004. ISSN 0378-8733.
- Veenstra, René; Laninga-Wijnen, Lydia (2023). "The Prominence of Peer Interactions, Relationships, and Networks in Adolescence and Early Adulthood". osf.io. American Psychological Association. Retrieved 2023-03-10.
- Ackerman, Spencer (17 July 2013). "NSA warned to rein in surveillance as agency reveals even greater scope". *The Guardian*. Retrieved 19 July 2013.
- «How The NSA Uses Social Network Analysis To Map Terrorist Networks". 12 June 2013. Retrieved 19 Jul 2013.
- «NSA Using Social Network Analysis". *Wired*. 12 May 2006. Retrieved 19 July 2013.
- Dryer, Alexander (11 May 2006). "NSA has massive database of Americans' phone calls". *Slate*. Retrieved 19 July 2013.

- Sudhahar, Saatviga; De Fazio, Gianluca; Franzosi, Roberto; Cristianini, Nello (January 2015). "Network analysis of narrative content in large corpora". *Natural Language Engineering*. 21 (1): 81–112. doi:10.1017/S1351324913000247. hdl:1983/dfb87140-42e2-486a-91d5-55f9007042df. S2CID 3385681.
- Quantitative Narrative Analysis; Roberto Franzosi; Emory University © 2010
- Sudhahar, Saatviga; Veltri, Giuseppe A; Cristianini, Nello (May 2015). "Automated analysis of the US presidential elections using Big Data and network analysis". *Big Data & Society*. 2 (1). doi:10.1177/2053951715572916.
- Osterbur, Megan; Kiel, Christina (April 2017). "A hegemon fighting for equal rights: the dominant role of COC Nederland in the LGBT transnational advocacy network". *Global Networks*. 17 (2): 234–254. doi:10.1111/glob.12126.
- Brettschneider, Marla; Burgess, Susan; Keating, Christine, eds. (19 September 2017). "Pink Links: Visualizing the Global LGBTQ Network". *LGBTQ Politics*. New York University Press. pp. 493–522. doi:10.18574/nyu/9781479849468.003.0034. ISBN 978-1-4798-4946-8.
- Bard, Alexander; Söderqvist, Jan (24 February 2012). *The Netocracts: Futurica Trilogy 1*. Stockholm Text. ISBN 9789187173004. Retrieved 3 March 2017.
- Kwak, Haewoon; Lee, Changhyun; Park, Hosung; Moon, Sue (2010-04-26). What is Twitter, a social network or a news media?. *ACM*. pp. 591–600. CiteSeerX 10.1.1.212.1490. doi:10.1145/1772690.1772751. ISBN 9781605587998. S2CID 207178765.
- Laat, Maarten de; Lally, Vic; Lipponen, Lasse; Simons, Robert-Jan (2007-03-08). "Investigating patterns of interaction in networked learning and computer-supported collaborative learning: A role for Social Network Analysis". *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*. 2 (1): 87–103. doi:10.1007/s11412-007-9006-4. S2CID 3238474.
- «Patterns of Interaction in Computer-supported Learning: A Social Network Analysis». *International Conference of the Learning Sciences*. 2013. pp. 346–351. doi:10.4324/9780203763865-71. ISBN 9780203763865.

- Martínez, A.; Dimitriadis, Y.; Rubia, B.; Gómez, E.; de la Fuente, P. (December 2003). "Combining qualitative evaluation and social network analysis for the study of classroom social interactions". *Computers & Education*. 41 (4): 353–368. CiteSeerX 10.1.1.114.7474. doi:10.1016/j.compedu.2003.06.001. S2CID 10636524.
- Cho, H.; Stefanone, M. & Gay, G (2002). Social information sharing in a CSCL community. *Computer support for collaborative learning: Foundations for a CSCL community*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. pp. 43–50. CiteSeerX 10.1.1.225.5273.
- Aviv, R.; Erlich, Z.; Ravid, G. & Geva, A. (2003). "Network analysis of knowledge construction in asynchronous learning networks". *Journal of Asynchronous Learning Networks*. 7 (3): 1–23. CiteSeerX 10.1.1.2.9044.
- Daradoumis, Thanasis; Martínez-Monés, Alejandra; Xhafa, Fatos (2004-09-05). Vreede, Gert-Jan de; Guerrero, Luis A.; Raventós, Gabriela Marín (eds.). *Groupware: Design, Implementation, and Use*. Lecture Notes in Computer Science. Springer Berlin Heidelberg. pp. 289–304. doi:10.1007/978-3-540-30112-7_25. hdl:2117/116654. ISBN 9783540230168. S2CID 6605.
- Martínez, A.; Dimitriadis, Y.; Rubia, B.; Gómez, E.; de la Fuente, P. (2003-12-01). "Combining qualitative evaluation and social network analysis for the study of classroom social interactions". *Computers & Education*. Documenting Collaborative Interactions: Issues and Approaches. 41 (4): 353–368. CiteSeerX 10.1.1.114.7474. doi:10.1016/j.compedu.2003.06.001. S2CID 10636524.
- Johnson, Karen E. (1996-01-01). "Review of The Art of Case Study Research". *The Modern Language Journal*. 80 (4): 556–557. doi:10.2307/329758. JSTOR 329758.



الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة

Knowledge Management Intensive Activities

ردمك: 1-1189-05-603-978

معرفة
knowledge
إدارة المعرفة
للقطاع غير الربحي

