

# 16

## ضعها دائماً في ذهنك

### اترك براد الماء هذا وقم بعمل ما

جون وأليس وكيفين يعملون جميعاً في شركة كمبيوتر كبيرة واحدة متعددة الجنسيات. يُشاهد جون دائماً وراء مكتبه والقلم في يده وأصابعه على لوحة مفاتيح الكمبيوتر. يصدر العديد من المذكرات، أو يجيب فوراً عن بريده الإلكتروني. أليس، من جهة أخرى، يمكن أن تراها جالسة على كرسي مريح تقرأ كتاباً (يتعلق بعملها). يمكن أن تصادف كيفين يثرثر مع زملائه في الردهة أو عند براد الماء أو عند الناسخة.

أي الثلاثة يعتبر موظفاً جيداً قيماً؟ أي العاملين أنجح معرفة؟ في نظر الإدارة التقليدية في أميركا وأوروبا، على الأقل حتى العصر الحاضر، يكون جون ذلك الموظف المثالي. فبينما أليس «تضيّع وقتها» في القراءة، وكيفين «يضيع وقته» منهمكاً في الثروة وتناقل الإشاعات، يكون جون «منهمكاً في العمل» على مكتبه. إنه هو الذي سينال الترفيعات، أما أليس وكيفين فهما مرشحان للفصل من العمل عند أول بادرة أو إشارة، لتقليص حجم الشركة.

في الأيام الخالية عندما كان العديد من العاملين في المكاتب ينجزون

الروتين والمهام المكررة، كان للطريقة التقليدية في النظر إلى الأمور مغزى مفهوم. أما بالنسبة للعاملين في مجال المعرفة في هذه الأيام فقد عفا الزمن على هذه النظرة التقليدية. ربما كان جون يؤدي فعلاً خدمة قيمة للشركة ولكن ليس وكيفين يقومان بذلك أيضاً. فقراءة أليس لكتب (تتعلق بالعمل) تقدم معرفة جيدة للشركة. وحديث كيفين بانتظام مع زملائه ينشر تلك المعرفة في الشركة.

ففي مجتمع المعرفة تغيرت الفكرة عن مقومات (العمل) بصورة جذرية. وفي الشركات المتقدمة هذه الأيام ليس من المحتمل أن تجد أمثال جون وأليس وكيفين. بل ستجد أشخاصاً يقومون بأعمال الثلاثة معاً: العمل المكتبي (وهي أشياء «العمل» التقليدية) وتحصيل المعرفة وإبداعها (هذه طريقة جيدة لوصف القراءة ومشاهدة أفلام الفيديو المُمرّنة وحضور ورشة عمل) ونقل المعرفة (وهي طريقة جيدة لوصف تناقل الإشارات والثروة).

ثمّة إداريون نشؤوا في الزمن الماضي لكنهم مع ذلك قبلوا هذا التغيير. خُذ مثلاً حالة جون أكيرز الذي كان رئيس شركة ال (I B M) عندما بدأت الشركات توقف اعتمادها على الكمبيوترات الإلكترونية الكبيرة التي كانت معيناً لا ينضب في تجارة شركة ال (I B M).

وبدأ زبائن شركة ال (IBM) الذين ظلوا مخلصين حتى الآن يبدلون تلك الكمبيوترات الإلكترونية الكبيرة بكمبيوترات صغيرة كانت تركيبها شركة تجهيزات ديجيتال، التي برزت فجأة في ذلك الوقت، بكمبيوترات أصغر، بدأت تظهر في مرآب ورشات العمل في بالو آلتو. وفي مذكرات شركة ال (I B M) التي اشتهرت بين الإداريين العلماء، طلب أكيرز من موظفيه أن يتوقفوا عن إضاعة الوقت (أمام برادات الماء) وأن يعودوا إلى العمل فوراً.

والذي فشل أكيرز في إدراكه هو أنه بالرغم من أن بعض المحادثات عند براد الماء كانت في الحقيقة أحاديث اجتماعية خالية من التكلف عن البيت والأسرة والرياضة والتلفزيون والسياسة وغير ذلك، إلا أن الكثير من هذه

الأحاديث كانت تتعلق بالعمل إلى حد كبير. ومع تغير سوق العمل بسرعة، فإن موظفي ال (I B M) ومعظمهم موصوفون بإخلاصهم الشديد للشركة، حاولوا أن يجدوا طرقاً للرد والاستجابة. وكان لتلك الاجتماعات العفوية فرص جيدة للأشخاص من مختلف أقسام الشركة لتبادل الأفكار، فهم أشخاص يملكون معارف ومهارات متنوعة، ولديهم تجارب متفاوتة، وبإلغاء تلك اللقاءات العفوية أبعد أكيرز أحد أهم الآليات التي تسري بها المعرفة بين الناس في الشركة، ونتيجة لذلك انخفضت كفاءة شركة ال (آي. بي. إم.) في التجاوب مع تحديات سوق العمل.

واليوم يتطلب الأمر مديراً حصّن نفسه ضد سنوات طويلة من نصائح إدارية متكررة لا تنتهي كيلا يكرر نفس الخطأ الذي ارتكبه أكيرز. وفي الواقع عدد من الشركات ذهبت أبعد من ذلك فهندست حدوث «لقاءات عند براد الماء» في أوقات منتظمة، ومن أجل ذلك تجهز أحياناً «غرفاً للحديث»، وتشجع الموظفين بل تلزمهم أن يمضوا وقتاً فيها كل يوم يقدر بحوالي 20 دقيقة، وذلك للتحديث مع بقية الموظفين دون التقيّد بجدول أعمالهم. وفي بعض الأحيان وإذا لم تكن هذه اللقاءات وجهاً لوجه ممكنة تستعمل التكنولوجيا. فمثلاً، شركة النفط البريطانية تستعمل تكنولوجيا محاضرات الفيديو كي ترتب أسبوعياً فترات 20 دقيقة (إستراحة لتناول الشاي) حيث يلتقي أكثر من عشرين شخصاً يأتون من ثماني أمكنة متفرقة ليثرثروا أحاديث حول عملهم. (كلمة غرفة الشاي الإنكليزية تعادل بالطبع براد الماء الأمريكية).

### تحويل المعلومات إلى معرفة

شاهدنا حتى الآن عدة أمثلة حول كيفية تحويل المعلومات إلى معرفة. (في الواقع، وكما لاحظنا التفريق بين المعلومات والمعرفة ليس تفريقاً كاملاً وهو إلى حد بعيد مسألة توكيد) دعنا نشحذ فهمنا لهذه العملية.

لنعد إلى الوراء، باختصار إلى ذلك الثلاثي الخيالي: جون وأليس

وكيفيين . هناك شك قليل في أن جون يحدث أفضل جريان للمعلومات في الشركة، فهو يجلس مطولاً إلى مكتبه ويصدر كل المذكرات ويبحث كل ذلك البريد الإلكتروني، فيمضي يومه بأكمله وهو يتلقى المعلومات ويعالجها وينقلها. ولكن ماذا تم فعله بكل تلك المعلومات؟ يبدو أن جون نفسه فعل القليل بهذه المعلومات إلا في كونه يعالجها بطريقة أو بأخرى وفقاً لوظيفته التي لا تعتبر بالضرورة هامة بالنسبة للشركة. ولكن في مكان ما في الشركة هناك من لا بد أنه يعمل عملاً ما على الأقل بالمعلومات التي تتجول من حوله .

هنا تدخل المعرفة خلافاً لمجرد معلومات. ولكن كم الوقت اللازم لتحويل المعلومات إلى معرفة؟ وما هو المطلوب لنقل المعلومات إزاء ما هو مطلوب لنقل المعرفة؟ كما سنرى الفارق هام .

دعنا نبدأ بتذكُّر ما قلناه عن المعرفة في الفصل الأول من هذا الكتاب :  
المعرفة تنشأ عندما يتمثل امرؤ في ذاته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الانتفاع منها. أو كما عرّفها دافنبورت وبروساك :

«المعرفة هي سائل خليط من تجارب مؤطرة وقيم ومعلومات سياقية وبصيرة نافذة تزود بأساس لتقييم وتجسيد تجارب ومعلومات جديدة. المعرفة تنشئها وتطبقها عقول العارفين. وفي المنظمات غالباً ما تطمر هذه المعرفة، لا في الوثائق والمخازن وحدها، بل في الروتينيات والمعالجات والممارسات وقواعد السلوك المنظمة».

في ضوء دراستنا حتى الآن توصلنا إلى أن نحسّن تقدير ما تعنيه هذه الأوصاف .

ومع ان المعلومات تنشأ فقط نتيجة للقيود التي يُحدثها الناس (أو من القيود المحددة من فصائل أخرى) فهي تكون خارجة عنهم ومستقلة نوعاً ما. وعلى هذا، فإنه من المعقول ومن المفيد دراسة المعلومات على أنها نوع من

«المادة» التي توجد في الميدان العام. فمثلاً معلومة أن بريطانيا مَلَكِيَّة هي معلومة متوفرة لدى الجميع ومستقلة عن وجود أي شخص معين.

من ناحية أخرى تكون المعرفة بشكل أساسي وجوهري عند الناس (أو عند أفراد من فصائل أخرى) ومع ذلك تقتضي المعرفة وجود العارف. وقد أشار دافنبورت وبروساك إلى نفس هذه النقطة الأساسية عندما كتبا: «تأتي طاقة المعرفة على التنظيم والانتقاء وإصدار الحكم من القيم والمعتقدات بقدر ما تأتي من المعلومات والمَنْطِق» [دافنبورت وبروساك 1998، صفحة 12].

في هذا الفصل سنمعن النظر في مسألة التفريق بين المعلومات والمعرفة، ثم سنرى في الفصول الباقية كيف يمكن لشركة أن تعالج المعرفة لمصلحتها، (أي كيفية الحصول على المعرفة وابتكارها ونقلها إلى الأشخاص في المنظمات الذين يحتاجونها).

عندما نفحص المعرفة فحسباً مَجْهَرِيَّاً دقيقاً يجدر بنا الإشارة إلى شيء هام. وهو إن المعرفة هي معلومات محصلة بشكل يجعلها متوافرة للإستعمال الفوري. وكما تعلمنا من تحقيقاتنا الأولية في المعلومات «تذكّر بيضة الديناصور». تعتمد المعلومات بشكل حاسم على السياق والقيود. لذا، فإن تحويل المعلومات إلى معرفة يتطلب إدراك وألفة السياقات المناسبة، ويتطلب التمكن من القيود المناسبة.

يزوّد بعض هذه السياقات والقيود برابطة بين المعلومات وتمثيلاتنا (أي بين المعلومات والبيانات). وتلك هي أنواع السياقات والقيود التي تفحصناها في الفصول السابقة من هذا الكتاب. ولكن كما رأينا في الفصول الأخيرة السياقات الثقافية والقيود النفسية والاجتماعية تلعب دوراً في هذا المجال وغالباً ما يكون هذا الدور حاسماً.

## النوعية لها شأن

سأبدأ هنا بتشبيه وجدته موحياً على نحو خاص: وهو الوقود المستعمل لتسيير المحرك (في هذه الحالة المحرك هنا هو أمر مجازي).

في المجتمع الصناعي كان النفط الخام مصدراً أساسياً للطاقة المستعملة في تسيير المحركات وتشغيل المصانع. ولكن قبل أن تتحرر الطاقة الكيميائية من هذا النفط يجب أولاً تكرير النَّفْط الخام وتحويله بذلك إلى أشكال نافعة الاستخدام مثل وقود التدفئة والغازولين. ويشبه ذلك أن المعلومات هي مصدر الطاقة التي تُسَيَّر «محركات» مجتمع المعرفة، ولكن لكي ننتفع من هذه الطاقة يجب أن نحوّل تلك المعلومات إلى شكل يمكن استعماله وهو المعرفة.

إن تحويل النفط الخام إلى وقود للتدفئة وغازولين يتطلب مصنع تكرير (تصفية) كيميائي. وتحويل المعلومات إلى معرفة يتطلب شخصاً، فرداً ما يملك (بكلمات دانفنبورت وبروساك) طاقة المعرفة على التنظيم والانتقاء والتعلم والحكم، طاقة نابعة من القيم والمعتقدات.

يمكننا الذهاب بهذا التشبيه إلى أبعد من ذلك. فالنفط الخام يقاس بالحجم فقط. أما بعد تصفية وتكرير هذا النفط الخام تصبح النوعية هامة أيضاً، فعملية تكرير النفط الخام تضيف قيمة أكبر عليه، إذ يصبح أكثر فائدة وفي نفس الوقت أعلى ثمناً.

ويشبه ذلك أن المعلومات يمكن أن تقاس بالحجم وتكون غالباً كثرتها شيئاً جيداً. وهذا ما تسعى تكنولوجيا المعلومات الجديدة اليوم إلى توفيره لنا. لكننا عندما نُصَفِّي هذه المعلومات لنحولها إلى معرفة، فإن النوعية تهم أكثر من الكمية. عندما نحول المعلومات إلى معرفة نضيف قيمة إليها ونجعلها أئمن (كما لاحظ أشيلوس قبل أكثر من ألفين وخمسمائة سنة «الحكيم مَنْ يعرف أشياء مفيدة لا مَنْ يعرف أشياء عديدة».

ولأن المعرفة توجد بشكل أساسي في عقول الناس، فإن معالجة المعرفة ستدور حول معاملة الناس، وتعرف الشركات الناجحة التي تعتبر المعرفة مصدراً حاسماً ذلك الأمر تمام المعرفة.

مثال على ذلك أنه في سنة 1995، حصلت الـ (IBM) على الشركة الناجحة للبرامج لوتس. وكانت قيمة سجل اللوتس آنذاك 250 مليون دولار. ولكن الـ (IBM) دفعت 5،3 بلايين دولار للشركة أي أكثر بأربع عشرة مرة من قيمة السجل. من الواضح أن (IBM) لم تكن تشتري بذلك «الشركة» بالمعنى التقليدي للكلمة، ولم تكن تشتري كل الأبحاث والتنمية والتصنيع وإنتاج (المعلومات) المخزنة في حجرات ملفات اللوتس وقاعدة بيانات أجهزة الكمبيوتر فيها، بل كانت القيمة الأساسية التي اشترتها الـ (IBM) هي المعرفة الموجودة في عقول موظفي اللوتس، وخاصة خبرة راي أوزي وهو الرجل الذي اخترع أفضل إنتاج للمكتب وهو مذكرة اللوتس وأيضاً الثقافة التنظيمية التي جعلت المعرفة فعالة في هذه الشركة.

لكن تمهّل قليلاً. ألم نسمع جميعنا عن شركات راقبت موظفيها الخبراء وأجرت معهم اللقاءات لتحصل على معرفتهم وتضعها في سجلات أو أشرطة فيديو أو قاعدة بيانات وذلك لتمكين الآخرين من الحصول على تلك المعرفة؟ فلماذا كان من الضرورة تكبد المشاق والتكاليف للحصول على شركة برمتها؟ لماذا لا يُفاوض على شراء المعرفة بشكلها المختزن؟

الجواب هو الآتي: «مخازن المعرفة» هذه لا ترمز إلى المعلومات، فالجملة هذه في نظري مغلوطة التسمية. فمثلاً هناك «كتب هندسية للمعرفة» تأليف كرايزلر، وهو مشروع يحاول تخزين المعرفة التي حصل عليها فريق التصميم الذي يطوّر كل نموذج جديد. إن النظام يزوّد من يستعمله دون شك بأكثر من «بيانات» أي إن كرايزلر يبذل جهداً معتبراً لضمان أن البيانات التي تجمع تعطى لها بنية محددة. مثلاً يُحث المهندسون على تقديم تعليقات قَصَصِيَّة

لمرافقة أية بيانات صرفة، فيشرحون لماذا اختير هذا التصميم الخاص أو لماذا استغني عن بعض الخطوط عند التطوير ونتيجة لذلك، فإن ما يخزن في «الكتب الهندسية للمعرفة» يمكن جدلياً أن يأخذ استعمال مصطلح «المعلومات» واستخدام على مضمض تسمية النتيجة معلوماً. الأمر يتطلب مهندساً بارعاً للانتفاع من المعلومات المخزنة في «الكتب» وتحويل المعلومات إلى معرفة.

بمعنى آخر التحدث عن «تخزين المعرفة» ليس دقيقاً تماماً رغم إيحائه الهام، والجملة الأكثر دقة ولكنها أقل جاذبية، تكون «تخزين المعلومات التي انتقاها الخبراء وبنوها ليسهلوا على الناس، ذوي الخبرة المشابهة، استيعابها وبالتالي تحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها».

### وفي آخر الأمر كان عليّ أن أذكر ميكروسوفت

ميكروسوفت هي شركة أخرى أدركت إدراكاً جيداً أن الطريقة الوحيدة أمامها لتحصل على المعرفة هي أن تحصل على من يمتلك تلك المعرفة.

وغالباً ما تحمل الصحف تقارير عن استيلاء (الرد مونت)، وهو عملاق برامج الكمبيوترات المستقر في واشنطن، على شركة أخرى صغيرة للبرامج. يفسر هذا الاتهام بأنه محرّض من رغبة بيل غيتس في إبعاد كل منافسة. وربما يكون هناك شيء من الصحة في ذلك. ولكن يستطيع بيل غيتس بنفس السهولة أن يمحو تماماً منافساً ضئيلاً نسبياً (وفي هذه الأيام كل المنافسين المحتملين لشركة الميكروسوفت ضئيلو الحجم بالنسبة لها) وكل ما يلزم عمله هو أن يطور منتجاً منافساً ويعرضه مستفيداً من الهيمنة الهائلة لشركة الميكروسوفت على الأسواق، فيدفع المناوئ خارج حلبة العمل. بالنسبة إلى شركة لها موارد تكنولوجية مثل تلك التي تملكها الميكروسوفت تكون مسألة هندسة منتج مشابه مع إدخال بعض الملامح الجديدة إليه لتحامي حقوق طبع محفوظة هي مسألة سهلة.

وهذا تماماً ما فعلته الميكروسوفت عندما طوّرت نظام التشغيل ( ويندوز ) لتزويد أجهزة الكمبيوترات الشخصية بوظائف شبيهة بالماكينتوش الفائقة النجاح. وبسبب القوة المالية الجَمّة للميكروسوفت وهيمنتها على سوق برامج الكمبيوتر حَلَّت الويندوز بسرعة مكان نظم التشغيل ماكينتوش ثم تفوقت عليها كنوع برامج مفضل رغم حقيقة أن نظام التشغيل ماكينتوش باتفاق عالمي، كان وسيظل، متفوقاً تكنولوجياً على الويندوز وأسهل استعمالاً بكثير.

وإذا جعلت الميكروسوفت الكمبيوتر الشخصي ذات نظام الويندوز أكثر نجاحاً من الماكينتوش، فإنها تستطيع أن تستعمل نفس النهج مع منافسين آخرين. لكنها بشكل عام لم تفعل ذلك. بل إن استراتيجيتها المفضّلة هي شراء الشركات التي طوّرت وصنّعت منتجاً منافساً. قفل، مخزن، وصلات أسطوانية، (ألغت القوانين الأمريكية لمقاومة الاحتكار خيار شراء الحصة في قضية شركة (آبل) مع أن الميكروسوفت اشترت سنة 1997، حصة في شركة آبل وكانت حصة كبيرة بدرجة كافية كي تسيطر الميكروسوفت بشكل فعّال على تلك الشركة).

يتطلب شراء شركة الميكروسوفت للشركة المنافسة كلها مبلغاً نقدياً أولاً أكبر مما يتطلبه إنتاج نسختها الخاصة من ذلك المنتج الجديد، فلماذا إذاً لا يسير بيل غيتس في هذا الطريق؟ لأنه بصفته مديراً مُحَنَكاً لشركة مبنية على المعرفة عند عمالها، فهو يعرف أنه في الأمد البعيد سيكون أكثر قيمة بالنسبة له أن يملك الأشخاص الذين طوّروا ذلك المنتج الجديد في شركته الميكروسوفت.

عندما تشتري الميكروسوفت منافساً لا تسعى وراء منتج الساعة، ولا وراء المعلومات المطلوبة لتصنيع ذلك المنتج، بل إنها تسعى إلى (الأشخاص الذين يتكرون ذلك المنتج). ما يشتريه غيتس فعلاً ليس الشركة ولا المعلومات ولا المنتج إنما هو ذلك الشيء الذي تُقام عليه إمبراطوريته الهائلة للأعمال:

المعرفة. فالطريقة الأسهل ولعلها الطريقة الوحيدة للحصول على المعرفة الحاسمة هي الحصول على الأشخاص الذين تغمرهم المعرفة.

ومن ناحية أخرى إن ما تفعله الميكروسوفت ليس تقدماً لا تعترضه عقبة. فالحصول على المعرفة بطريقة الاستيلاء على شركة لا يتم دون مشكلات، فالمصاعب بل الكوارث تنتظر الغافل المتهور.

هل تفكر بالقيام باستيلاء ما؟ قبل أن تفعل ذلك أكمل القراءة.

### اكتساب المعرفة، الصورة الصحيحة

إذا أردت شركة الحصول على معرفة شركة أخرى عن طريق الاستيلاء المجسّد عليها، يجب أن تتأكد تماماً أين يوجد مفتاح المعرفة في الشركة المستهدفة. اكتشاف ذلك أمر صعب أما ارتكاب الخطأ هنا فيكلف غالباً. وبشكل خاص إذا كان الحصول على هذه الشركة يتضمن تقليص الشركة المأخوذة الجديدة، كما هي عليه الحال غالباً، فإنه يوجد خطر حقيقي لفقدان الشيء الذي حث على الاستيلاء في بادئ الأمر وهو: المعرفة.

وصف دافنبورت وبروساك مثلاً جيداً على هذا (1998، صفحة 55). في سنة 1988، اشترت شركة منتجات الـEL وهي شركة مصنّعة لمصابيح إنارة كهربائية، شركة منافسة هي غريمس، ولقد سعت شركة الـEL إلى ربح شيء واحد من استيلائها هذا وهو خبرة غريمس في الإنتاج الفعّال لمصابيح عالية الجودة. ولسوء الحظ ما لم تكن تعرفه شركة الـ(EL) هو أن السر في الإنتاج الأفضل لشركة غريمس لم يكن في مدرائها ومهندسيها الذين شملهم الاستيلاء إنما كان سر ذلك الإنتاج المتفوق هو العمال في خط الإنتاج الذين أطلقوا وسرحوا بعد هذا الاستيلاء. ونتيجة لذلك لم يعط هذا الاستيلاء شركة الـEL المعرفة التي ظنت أنها اشترتها.

وحتى إذا لم يشتمل الاستيلاء على تقليص حجم الشركة المستولى عليها،

فإنه يوجد خطر اصطدامات مدمرة بين أساليب الإدارة أو ثقافات العمل للشركتين. فلسبب أو آخر قد لا تعجب موظفي الشركة الماخوذة بعض ملامح أسلوب الشركة الجديدة المسيطرة في الأعمال. قد يقرر بعض الموظفين الأكفياة الإستقالة، وآخرون قد يشعرون بالسخط والإستياء فلا يبدون استعداداً لبذل الجهود الإضافية التي كانت مفتاح سر النجاحات السابقة لشركتهم المستقلة الأولية.

بالطبع هناك طريقة واضحة لمحاولة تجنّب مشاكل اصطدام الثقافتين، وهي أن تبذل الشركة المستولية جهدها لعدم العبث أو التلاعب بالعمال الداخليين في الشركة المستولى عليها، وبترك البنية الإدارية المتواجدة على حالها، ولكن رغم ذلك يمكن ألاّ تسير الأمور على نحو حسن. فربما يمتعض الموظفون في الشركة المتبناة بسبب كونهم جزءاً من الشركة الأم الجديدة، فيرحل بعض الموظفين الأساسيين لهذا السبب بالذات. ومهما كانت الشركة الجديدة الأم تعمل بلطف، فإن الاستيلاء له سمة الغزو والسطو بالقهر، وهؤلاء في المجموعة المستولى عليها قد يقررون الرحيل مع مواهبهم إلى مكان آخر.

وهناك شركٌ آخر محتمل لعملية الاستيلاء، وهو أن الشركة المستولية التي اعتادت طرقاً مألوفة معينة في ممارسة الأعمال قد تقاوم النصائح الموجهة من الشركة التي تبتتها. وكان هذا عاملاً مسهماً في فشل شراء شركة AT & T لشركة National cash register.

قبل بضع سنوات. قامت شركة الإتصالات العملاقة بشراء شركة ناشيونال كاش ريجيستر في محاولة لإقتحام مجال الكمبيوترات. وكان هذا الشراء فشلاً ذريعاً. كان جزء من المشكلة دون شك هو حقيقة أن مجال شركة ناشيونال كاش ريجيستر في أعمال الكمبيوترات كان بوضع سيئ، بحد ذاته قبل الاستيلاء. ولكن أيضاً كانت شركة AT & T مقاومة لإجراء التغييرات اللازمة لتصبح شركة كمبيوترات.

## خلاصة

يمكن أن تخزن المعلومات في الكتب والسجلات وقواعد البيانات وطرق أخرى. خلافاً لذلك توجد المعرفة فقط في عقل (الإنسان) العارف.

بما أن المعلومات تعتمد بشكل أساسي على السياقات والقيود، فإن تحويل المعلومات إلى معرفة يشمل التعرف على السياقات المناسبة وألفتها، وكذلك السيادة أو السيطرة على القيود الملائمة.

ما يسمى بمخازن المعرفة هي في الواقع مخازن معلومات انتقاها وبنائها خبير كي يستطيع شخص ما ذو تدريب مناسب أن يتمثل مباشرة هذه المعلومات ويحولها إلى معرفة.

الطريقة الأسهل أو ربما الطريقة الوحيدة التي تستطيع بواسطتها شركة ما الحصول على معرفة شركة منافسة هي الحصول على الشركة هذه وذلك لشراء الأشخاص الذين تعمر تلك المعرفة عقولهم مع ثقافة العمل التي تجعل تلك المعرفة فعالة.

إن أي استيلاء يكون مفعماً بالأخطار التالية:

◆ قد يكون صعباً التحديد الدقيق أين تكمن المعرفة الأساسية في الشركة التي سيتم الاستيلاء عليها.

◆ قد تكون هناك اصطدامات في أساليب الإدارة وثقافات العمل بين الشركتين، ما يقود إلى رحيل بعض الموظفين الأساسيين من الشركة الجديدة الناتجة.

- ◆ قد تقاوم الشركة الجديدة الأُم أن تعلمها الشركة المتبناة «ما يجب أن تفعل» مع أن قصدها الأساسي كان الحصول على المعرفة من تلك الشركة.
- ◆ إذا تم تجنُّب كل الأفخاخ السابقة، يظل هناك طعماً للغزو أو «السطو بالقهر» وهذا وحده يمكن أن يدمر الشيء الذي تسعى إليه الشركة المستولية وهو المعرفة (التي ترحل برحيل الموظفين الممتعضين).