

مقدمة



منذ أكثر من ثلاثين سنة مضت، أعلن خبير الإدارة (بيتر دراكر):
"أن تفعيل عمل إدارة المعرفة وجعلها أكثر إنتاجية سيكون من أكبر
مهام الإدارة في هذا القرن، مثلما كان الأمر بخصوص العمل اليدوي
في القرن الماضي". لقد كان حدس بيتر دراكر عن جعل العمل المعرفي
أكثر إنتاجية في محله.

لكن يبقى السؤال: ما هي المعرفة - وفي هذا الصدد، ما هي إدارة
المعرفة؟ تأخذ المعرفة بشركة ما أشكالاً عدة، بما في ذلك المعلومات
والتعلم اللذان يحصل عليهما الموظفون من خلال تأدية أعمالهم،
وكذلك المهارات الفريدة والقدرات الكامنة في القوى العاملة، التي
تعطي الشركة مزية تنافسية فريدة. يمكن أن تأخذ المعرفة شكل
المعلومات في قاعدة بيانات، أو تقارير أو كتيبات بالإضافة إلى رأس

المال المعرفي (براءات الاختراعات، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأسرار التجارية، وهكذا....) التي تمتلكها الشركة، والتي يحميها القانون.

تشمل إدارة المعرفة تحديد المعلومات التي تمتلكها الشركة (في كافة أشكالها)، والتي يمكن أن تقيد المنظمة. من هذا المنطلق فإنها تعني تخصيص طرق معينة لإتاحة هذه المعلومات بطريقة ميسرة إلى الأشخاص، الذين يستطيعون تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات قيمة. ربما تختلف ممارسات إدارة المعرفة من شركة إلى أخرى لكنها في الغالب تشمل:

- إيجاد مستودع للمعلومات عن أفضل الممارسات.
- بناء شبكات معينة لنقل المعلومات بين الموظفين، الذين يتواصلون مع العملاء، وأولئك الذين يقومون بإنتاج السلع والخدمات.
- إيجاد الإجراءات الرسمية للتأكد من أن الدروس التي تم تعلمها خلال مشروع معين، يتم تمريرها إلى الذين يقومون بأعمال مشابهة.
- الاعتماد على الشبكات غير الرسمية من الأفراد، الذين يعملون بالمنظمة منذ مدة طويلة، والذين يستطيعون ربط أولئك الذين يحتاجون المعلومات مع من يستطيعون توفيرها.
- يستطيع المديرون المتمرسون في إدارة المعرفة تحقيق نتائج متميزة لمنظمتهم بما فيها:

- زيادة الإنتاجية. على سبيل المثال، بدراسة ومشاركة العمليات الرئيسية في كل واحد من مصانعها، استطاعت شركة "تكساس إنسترونيت" الحصول على إنتاجية عالية من أحد مصانعها في مجرد ستة أشهر - بسرعة كافية لتلبية طلبات السوق. أما أحسن الممارسات بشركة فورد للسيارات فقد ساعدت مديري المصانع تحقيق الأهداف العامة للشركة (زيادة الإنتاجية بنسبة 5% سنويا).

- تدنية النفقات. على سبيل المثال، وفرت شركة "شيفرون" أكثر من 650 مليون دولار في المدة ما بين 1991م و 1999م، وذلك بشراكتها لأحسن الممارسات بين المديرين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية استخدام الطاقة في معامل التكرير. كذلك فقد استطاعت شركة "تكساس إنسترونيت" توفير أكثر من بليون دولار نشر وتطبيق أحسن (أفضل) الممارسات في أكثر من ثلاثة عشر مصنعا من مصانعها لأشباه الموصلات Semiconductors - مكنتها هذه التوفيرات من تقادي مصروفات بناء مصنع جديد.

- مزية تنافسية فريدة. لتوضيح ذلك، استطاعت إحدى شركات السلع الاستهلاكية أن تقدم منتجاتها للعملاء بطريقة أسرع وأرخص وأدق وأكثر إبداعية من المنافسين، وذلك بعد أن أقامت نظام لإدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، فقد مكنت شركة "إرنيست ويانج" مستشاريها من تطوير مقترحاتهم بطريقة أسرع - ونتيجة لهذا، كسب عمليات تجارية - وذلك عن طريقة تجميع حزمة من المستندات التي تحتوي على المعلومات المتعلقة بصناعات معينة أو محددة .

من الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تحقق عوائد عالية جداً. حقاً، فإن إدارة المعرفة تعد أهم الأصول بالمنشآت في القرن الحادي والعشرين". هكذا يقول ماتسون كرو (مؤلف المقالة) كما أن هذه القدرة ستصبح مهمة بدرجة عالية، وبتريديد نفس المعاني يقدر خبير الإدارة "تشارلز هاندي" قيمة معرفة الشركة التي يسميها رأس المال المعرفي بثلاثة إلى أربعة أمثال قيمة الأصول الملموسة بالشركة. وهناك تقديرات أخرى في أدبيات إدارة المعرفة تفوق هذه النسب بكثير.

لماذا تصبح إدارة المعرفة إذا أمراً حاسماً وضرورياً؟ يقدم الخبراء العديد من التحليلات والشروحات لذلك. من ناحية، يقول "توم دافنبورت" – الأستاذ المميز لتقنية وإدارة المعلومات بكلية باسون: يمثل عمال المعرفة الأغلبية للموظفين في الاقتصادات المتقدمة، حيث يمتلك هؤلاء الموظفون درجات عالية من التعليم أو الخبرة، وتشمل الأعمال التي يقومون بها عمليات إيجاد وتوزيع وتطبيق المعرفة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأنشطة التي يؤديها مثل البحث والتطوير، التسويق، الهندسة، التخطيط، خدمة العملاء والإدارة تعد حاسمة وضرورية لنمو وإبداعات شركاتهم، هكذا يشرح ذلك "توم دافنبورت". يضيف "دافنبورت": إن الشركات التي تفشل في إدارة هذا النوع من العمال (عمال المعرفة) ومعارفهم تفشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الفوائد، التي تترتب على الإدارة الفاعلة للمعرفة.

علاوة على ذلك، فإن التغييرات الديموجرافية – موجات التقاعد بين العمال الذين وصلوا إلى سن التقاعد، ومعدلات دوران الموظفين في

مختلف الأعمار - تشير إلى العديد من المشكلات المستقبلية للمنظمات أينما كانت. بناءً على ما يراه كل من "دافتبورت وديفيد سميث"، فإن هذه التغيرات تقترح أن الشركات تواجه "خسارة المعلومات التي لا يمكن تعويضها، والخبرة، والحكمة، التي كانت مصدراً للتنافسية والربحية." وأن هذه الهجرة الدماغية (الخسارة الدماغية) ستزداد سوءاً حينما يحين وقت تقاعد الفئة المسماة Baby Boomers، وهم الشباب الذين ولدوا في حقبة الخمسينيات.

يقول المؤلف كرو: "لكي تتنافس الأعمال التجارية بنجاح، في القرن الحالي، فإنها ستكون بحاجة إلى هذه القوة الدماغية. لهذا، كيف تستطيع الشركات استغلال المعرفة الممثلة في القوى العاملة؟ هذا شيء غير سهل. إن الشركات التي تبحث عن تطوير وتنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة يمكن أن تواجه عوائق عديدة وإخفاقات كثيرة. على سبيل المثال، لا يمثل عمال المعرفة مجموعة متجانسة أو متآلفة، ذلك لأن المعلومات والمهارات التي يمتلكونها تختلف بدرجة كبيرة شأنها في ذلك شأن الطرق التي تمكن من استغلال هذه المعرفة لمصلحة المنظمة. لهذا فإن إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب وضعها بشكل تفصيلي للأنواع المحددة للمعرفة محط التساؤل، وهو ما يمكن أن يكون مهمة شاقة ومضنية.

بالإضافة إلى ذلك، يفكر العديد من المديرين (وبطريقة غير دقيقة) أن التقنية هي العلاج لكثير من المشكلات المتعلقة بإدارة المعرفة، هكذا تقول "كارلا أو دل"، التي قامت بدراسة ممارسات "تكساس اينستر

منت " للمعرفة عندما قامت بكتابة كتابها حول هذا الموضوع. يفترض مثل هؤلاء المديرين أنه لكي يقوموا بإدارة المعرفة في شركاتهم، فإنهم يحتاجون إلى مجرد إنشاء قاعده للبيانات، وقيام الجميع بوضع معلوماتهم فيها. " إذا قمت ببنائها، تقول "أو دول": فإنهم ليس من الضروري أن يأتوا (المترجم : هنا مثل غربي يقول: إذا قمت ببنائها فإنهم سيأتون. في اعتقادي أن هذه المقولة هي للاعب كرة البيسبول الشهير بيب روث)، وربما لا يضيف أحد شيئاً لهذه القاعدة، وعندما يقوم بعض الأفراد بزيادة قاعدة البيانات هذه بحثاً عن الإجابات ربما لا يجدون شيئاً، وهذه هي نهاية القصة."

ونتيجة لهذه الصعوبات فإن معظم مبادرات إدارة المعرفة بالكثير من المنظمات تبدأ بالرنين وتنتهي بالأنين. حقا فإن معظم برامج إدارة المعرفة تواجه مخاطرة عدم التقدم ما وراء المرحلة الاستكشافية. ومع ذلك فإنه مع وجود الفكر المنظم والتصميم المناسب، فإنك بذلك تزيد من احتمال تصميم إستراتيجيات فاعلة لإدارة المعرفة لفريقك أو القسم الذي تعمل به. تقدم المقالات المنشورة بهذا الكتاب ثروة من الإرشادات العملية والأدوات الفاعلة. إليك مراجعة سريعة إلى ما سوف تجده في الصفحات التي تلي هذه المقدمة.

لماذا إدارة المعرفة؟

تناول المقالات بهذا القسم من الكتاب عملية إدارة المعرفة بالتفصيل، كما أنها تلقي الضوء على أهمية إدارة المعرفة للشركات.

كذلك فإن هذه المقالات تتطرق إلى العوائق والإخفاقات، التي يمكن أن يتوقعها أيواجهها المديرون عن بنائهم لنظم إدارة المعرفة. تقدم هذه المقالات أيضاً أفكاراً إضافية تتعلق بتصميم الإستراتيجيات الشاملة لإدارة المعرفة.

على سبيل المثال تقدم المقالة الأولى في هذا القسم من الكتاب: "هل نعرف كيف نعمل ذلك؟" بعض الإرشادات بخصوص عما إذا كان نظام إدارة المعرفة الرسمي مناسباً لشركتك بصفة عامة. الإجابة هي "نعم"، بغض النظر عما إذا كانت منظمتك تمارس أعمالها في أماكن عدة، أو إذا كان لديها موقع واحد، ولكن عدد موظفيها يتخطى مئات عدة من هؤلاء الموظفين. تشتمل الأخطاء التي يجب تجنبها: عملية تدشين أو بداية مبادرة إدارة معرفة كبيرة ومعقدة؛ الاعتماد بدرجة كبيرة على الطرق المختصرة لاستخدام تقنية المعرفة، إهمال عملية شرح توضيح إدارة المعرفة في سلوكك في العمل، أو الفشل في مكافأة الأشخاص لشراكتهم للمعرفة.

تركز مقالة "إدارة المعرفة: أربعة معوقات يجب التغلب عليها" على الأخطاء الإضافية التي ترتكبها الشركات عند بنائها نظاماً معيناً لإدارة المعرفة. على سبيل المثال، فإن بعض المديرين يعاملون إدارة المعرفة كهدف في حد ذاته، بدلا من استخدامها لمعالجة مشكلات محددة. بينما يركز البعض الآخر من هؤلاء المديرين على المشروعات الاستطلاعية (الاستكشافية) لإدارة المعرفة، ولكنهم يتناسون المراحل اللاحقة. وبينما يتحول انتباههم من إدارة المعرفة إلى اهتمامات

أخرى، فإن الموارد التي تتعلق بالمراحل اللاحقة غالباً ما تتضرب أو تختفي. هناك فئة ثالثة من المديرين لا يوضحون المهام المحددة التي تضمن نجاح مبادرات إدارة المعرفة، ناهيك عن عدم تحديدهم للمسؤولين عن هذه المهام وأصحاب هذه المبادرات. وأخيراً فإن بعض المديرين ينتهجون فلسفة أو مدخل "مقاس واحد يناسب الجميع" في إدارتهم للمعرفة - على الرغم أن نظم إدارة المعرفة تعمل بطريقة أفضل، عندما يتم تفصيلها لتلائم احتياجات المستخدمين والسمات الفريدة للأعمال التي يقومون بها.

في مقالة: "هل تستطيع زيادة أثر عمال المعرفة على الأداء المالي؟" يناقش "توم دافنبورت" الموضوع المتعلق بالتجهيز حسب طلبات العميل في تطوير عمليات فاعلة لإدارة المعرفة. يرى دافنبورت أن "مربط الفرس في زيادة إنتاجية عمال المعرفة هو توصيل التداخلات خمس أنواع وطبيعة الأعمال،" لكي نوضح ذلك، فإنه بالنسبة لبعض العاملين (مثل العاملين في مركز المكالمات)، فإنه من المفيد أن نخطط العمل المتعلق باستخدام قواعد البيانات وأدوات تقنية انسياب وتدفق هذا العمل. غالباً ما يتم إصدار التعليمات إلى العاملين في هذه المراكز بخصوص ما يقولونه تحت كل ظرف من الظروف، وفي استجابتهم لتعليقات المستهلك أو أسئلته. إن المدخل إلى الموارد المتعلقة بالمعرفة غالباً ما يكون مقيداً بالإنتاجية والاستجابة الفورية لطلبات المستهلك؛ إذ لا يوجد الوقت للبحث في مستودع المعرفة (المترجم: حتى لو توافرت

هذه المعرفة في مكان ما، فإن الاستجابة الفورية لطلبات المستهلك أو الإجابة على أسئلته في الحال تجعل من الصعب الرجوع إلى قاعدة بيانات معينة أو مستودع المعرفة، وذلك لكون الوقت المطلوب للاستجابة لطلبات المستهلك قصير جداً). لكنك قد لا تستخدم نفس الممارسات مع العمال "المتعاونون"، مثل المستشارين الداخليين، والذين تتوفر لديهم الخبرة العميقة، والذين يعملون عبر العديد من الوظائف. تشمل العمليات الوظيفية لهذا النوع من العمال على كمية كبيرة من عدم اللاتأكد أو الظن، من الأفضل لمثل هذا النوع من العمال إمدادهم بالأدوات التي يمكنهم استخدامها عند الحاجة؛ يقوم العامل (وليست الشركة) بعملية التكامل لهذه الأدوات وعلاقتها بالمعرفة.

في مقالة "رأس المال المعرفي للذين لا يعرفون ماهية رأس المال المعرفي" يشرح "باتسون كرو" أن المعرفة داخل المنظمة تبقى ذات قيمة عالية فقط من خلال تفاعل ثلاثة أنواع من رأس المال المعرفي: (1) رأس المال البشري مثل المهارات الفريدة التي بنيت عليها المنظمة، (2) رأس المال الهيكلي كالمستهلكين أو العملاء، الموردين، قنوات التسويق، الجمعيات الصناعية، مجموعات الحرفيين، وصانعي القرارات في الحكومة، والتي تتفاعل وتتواصل معهم شركتكم.

يصف "ماتسون كرو" في هذه المقالة أيضاً الأدوات المتعلقة بقياس كيفية الحصول على المعرفة واستغلال المنشأة لرأس المال المعرفي المتواجد بها. تشمل هذه الأدوات خرائط القدرة، التي تصف المهارات والخبرات التي يحتاجها الموظفون لإتمام عملهم بنجاح، مجتمعات

الممارسة، وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون بصفة منتظمة لشراكة المعرفة، وهم مرتبطون بعضهم ببعض من خلال المشكلات المشتركة، دليل المنشأة الذي يشتمل على الخبراء داخل المنظمة حسب تخصصهم. تشتمل الأدوات الأخرى على دروس قواعد البيانات، وهي الأماكن التي تم وضع هذه الدروس بها، وذلك بهدف الإشارة إليها أو استخدامها في المستقبل، منتديات المعرفة حيث يمكن أن يتلاقى ويتفاعل الموظفون والمستهلون والموردون على الإنترنت أو الإنترنت (أون لاين).

أما المقالة الأخيرة في هذا الجزء من الكتاب، وهي: "عندما يغادر أفضل موظفيك هل تذهب معهم المعرفة أيضاً؟" التي قام بكتابتها المؤلفان "ديفيد بوث وديفيد سميث". يركز الكاتبان على التغييرات الديموجرافية، التي تدفع إلى رحيل الموظفين ذوي المعرفة والخبرة الوثيقة من الشركة والتكلفة المتعلقة بفقدان هذه القوة الدماغية للشركة. يقدم الكاتبان بعض المقترحات للحفاظ على هذه المعرفة وبنائها بناءً سليماً. على سبيل المثال، يجب أن تحدد المعرفة الضرورية والمهمة جداً للإستراتيجية المتعلقة بالشركة، وتلك المعرفة التي يمكن فقدانها. ثم القيام بعملية تأسيس طرق الحصول على المعرفة؛ على سبيل المثال، المقابلة مع هؤلاء الأشخاص لمعرفة ما يقومون بعمله داخل الشركة، ثم القيام بتوثيق هذه المعلومات. إن التخطيط الجيد لعملية التتابع أو التوالي التوظيفي واتباع أساليب التعلم الإلكتروني يمكن أن تساعدك في الاحتفاظ بهذه المعرفة.

إدارة المعرفة داخل الفريق

تركز المقالات المنشورة في هذا الجزء من الكتاب على كيفية إدارة المعرفة داخل الفريق أو القسم الذي تعمل به. في مقالة: "إدارة المعرفة: أربع خطوات عملية،" تحاول المستشارة "ديان ماكفرن بيترز" شرح أهمية إيجاد المناخ الذي يشجع على شراكة المعرفة وبراهاها. على سبيل المثال، إذا أخذنا في الحسبان إقامة أو وضع سياسة الاجتماع المفتوح، التي يستطيع من خلالها أي شخص أن يحضر أي اجتماع. عليك أن تؤثث غرف الاجتماعات بمنضدات بياضوية، حتى لا يجلس أي من الحاضرين على رأس هذه المنضدات ويملي عملية المناقشات. أيضاً عليك بأن تسمح للأشخاص بالتفاوضي عن المستويات التنظيمية عند مشاركة أو شراكة الأفكار معك أو مع الآخرين في الإدارة العليا للمنظمة: تستطيع مجموعتك من خلال ذلك إيجاد العديد من الأفكار بخصوص الإلتقان في عمل الأشياء. عليك أيضاً أن تخبر الأشخاص بمتابعة الوقت الذي يقضونه في عمل الأنشطة المتعددة. وأخيراً عليك أن تقرر عما إذا كانت الأعمال والأنشطة اليومية تدعم قدرة فريقك أو مجموعتك في مشاركة هذه الأفكار وتطويرها وتطبيقها. إذا لم يكن ذلك ممكناً، حاول أن تقوم بعملية تعهيد (تلزيم) أو إنهاء تلك الأنشطة التي ليس لها علاقة وثيقة بأولوياتك.

تصف المقالة (إدارة المعرفة): "كيف تحقق الثروة من خلال المعرفة" عملية من ست خطوات لوضع برنامج ناجح لإدارة المعرفة لفريق ما أو وحدة من وحدات المنشأة:

(1) عرّف (حدد) أهداف البرنامج على سبيل المثال، هل تريد زيادة درجة الصداقة الحميمة مع المستهلك؟ أو الإسراع بعملية تطوير المنتج وأخذه إلى السوق إدارة المعرفة تحسين تمييز العملية؟

(2) اختبر عملية من العمليات. هل ستوفر تقنية قاعدة بيانات، وتدع الموظفين يستخدمونها للحصول على المعلومات التي يريدونها؟ هل تشجع استخدام "شبكات المعرفة" - مجموعة من الأفراد الذين يقدمون بشراكة ما تعلموه في مشروعات عدة؟

(3) تعيين وتجنيد الأشخاص المناسبين، بما في ذلك الأشخاص الذين تتوافر فيهم خبرة قيادة التغيير.

(4) التأكد من أن التقنية تدعم بياناتك.

(5) الاستثمار في تدريب عمال المعرفة.

(6) تركيز جهود إدارة المعرفة على إستراتيجية المجموعة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المقالة تستعرض تاريخ المعرفة - قصص يساعد في تحويل المعرفة غير المباشرة (الضمنية) إلى معرفة مباشرة، حتى لا تفقد المنشأة هذه المعرفة. ولكي تجمع تاريخ التعلم، يجتمع الأشخاص في مجموعة دراسية ليحكي كل منهم قصته عن المشروعات التي تمت بنجاح، وتلك التي أخفقت ولم يكتب لها هذا النجاح.

في حوار مع "جبرئيل سولانسكي": تحسين عملية تحويل أفضل الممارسات، تقوم الكاتبة "لورين كيلر جونسون باستجواب بروفيسور سولانسكي أستاذ علم الإستراتيجية بمعهد إنسياد INSEAD بفرنسا.

تشارك جونسون معرفة سولانسكي بخصوص كيف يتغلب/ تغلب المديرون على معارضة الموظفين ومقاومتهم، لتحويل أفضل الممارسات من فريقهم إلى الفرق الأخرى. وحسب ما يراه سولانسكي، فإن الأشخاص لديهم العديد من الأسباب لمقاومة عملية شراكة المعرفة بخصوص أفضل الممارسات التي يقومون بها. على سبيل المثال، يعتقد البعض من هؤلاء الأشخاص بعدم أهمية أو فعالية هذه الممارسات في مكان جديد. في حين أن البعض الآخر لا يدرك قيمة هذه المعرفة الجديدة أو يفتقدون اللغة المشتركة للاستفادة من المعرفة في الأقسام الأخرى. ولا تزال هناك مجموعة ثالثة التي تتسم بغياب التاريخ الإيجابي في التواصل والتعاون مع أندادهم ونظرائهم في الأجزاء الأخرى من المنظمة.

يشرح سولانسكي كيفية شراكة المعرفة على الرغم من الصعاب والمعوقات التي قد تواجه هذه العملية. على سبيل المثال، يوصي سولانسكي بعمل ما يمكن عمله لإيجاد الروابط والترابط بين الأشخاص في الأقسام المختلفة. في هذه العلاقات الوثيقة - كما يقول سولانسكي - يشعر الأفراد بأنهم هم الاستثمار في هذه العلاقات؛ فهم يستمتعون بالتواصل والتفاعل، ويتعاونون بسرعة وبكفاءة، ويكونون أكثر استجابة لبعضهم. كل ذلك يعد ضرورياً في عملية تحويل أفضل الممارسات؛ ذلك لأن كلا المجموعتين يجب أن تتواصل وتتفاعل باستمرار في المدى الطويل (على مدى أوقات طويلة).

لكن المعرفة بخصوص ما هو مناسب لمجموعة معينة في المنظمة ليست هي النوع الوحيد للمعلومات، التي يجب أن تحصل عليها وأن

تشاركها. تحتاج أنت أيضاً إلى المعلومات عن منافسي الشركة، وتريد التأكد من أن هذه المعلومات تستخدم في عملية زيادة أداء مجموعتك. تشرح المقالة (قوة الذكاء التنافسي) التي كتبها ديفيد ستوفر هذا الموضوع بالتفصيل. حيث يقدم أربع توصيات:

(1) قم بتجميع البيانات عن المنافسين، حيث إن هذه المعلومات التي غالباً ما يتم الحصول عليها من موظفي المنافسين وكثير ممن يهتمهم أمر المنشأة.

(2) تفسير ما تعنيه هذه البيانات، وذلك بتقييم ما تعلمته في ضوء الوضع الاقتصادي القائم، والقوى الأخرى في مناخ الأعمال.

(3) اربط البيانات بالأداء المالي. على سبيل المثال، إذا نُمي إلى علمك أن الشركة المنافسة لديها العديد من المستهلكين الذين قلت درجة رضائهم بما يقدمه هذا المنافس، ما الأساليب التي يمكنك من استخدام هذه المعلومات للحصول على هؤلاء المستهلكين، ومن ثم زيادة إيرادات شركتكم نتيجة الحصول على هؤلاء المستهلكين.

(4) تنظيم الجهود. على سبيل المثال، اعتبر تلزيم أو تعهيد مهام أو أنشطة الذكاء التنافسي إلى المستشارين الذين يمكنهم حضور العروض المهنية المختلفة، ويتعلمون الكثير عن المنافسين دون الحاجة إلى الإفصاح عن نشاط أو حتى اسم شركتكم لهؤلاء المنافسين.

تحت عنوان "حوار مع توماس دافنبورت": هل تحصل على أفضل ما عند عمال المعرفة؟، "تشارك لورين كيلر جونسون أفكارها مع

"دافنبورت" بخصوص ما يجب على المديرين عمله بخصوص إعادة تعريف أدوارهم، لكي يحصلوا على أفضل القيم من عمال المعرفة. بصفة خاصة، يحتاج المديرين إلى التحول من التصرف كرؤساء إلى التصرف كموجهين ومدربين. "يجب عليهم أن يكونوا قادرين على أداء العمل المعرفي، مشابهاً لذلك الذي يقوم به رؤؤسؤهم، كما أنهم يحتاجون إلى حماية عمال المعرفة أخطار البيروقراطية. تشمل أمثلة هذه الحماية على التأكد من أن التمويل المناسب ينساب إلى مشروعات عمال المعرفة المناسبة، وترجمة محتوى العمل المعرفي للمديرين الآخرين الذين لا يفهمون ذلك، وأخيراً مقاومة المحاولات التي تفرض الهيكلية غير الضرورية على عمال المعرفة.

إدارة معرفة القادة

تلعب معرفة القائد وخبرته دوراً مهماً وفريداً في أداء الشركة. لهذا، فإن تطوير ما يعرفونه وإدارته يحتاج إلى إستراتيجيات معينة. تقدم المقالات المطروحة في هذا الجزء من الكتاب شرحاً وافياً لهذا الموضوع. في مقالة (ما يعرفه المدير التنفيذي للمعرفة حقاً) تكتب "لورن جاري" عن العديد من الشركات أنها قد أوجدت نوعاً جديداً من القادة للمساعدة في تحويل الأصول المعرفية إلى قيم مترسخة في المنشأة تخدم المستهلكين والموظفين. يمكن أن نطلق على هذا الدور أيضاً مسمى المدير التنفيذي للمعرفة أو مدير إدارة المعرفة. لا يجب خلط ذلك الدور بدور المدير التنفيذي للمعلومات (C.I.O) أو المدير التنفيذي

للتكنولوجيا (C.T.O) وعلى خلاف هاتين الوظيفتين الأخيرتين، فإن المدير التنفيذي للمعرفة (C.L.O) تتمثل مهمته في التأكد من أن المنظمة لديها العمليات، والنظم، والثقافة المؤسسية التي تسهل عملية شراكة المعرفة داخل المنظمة وبين المنظمة وعملائها. يقدم المؤلف المبادئ والممارسات التي يمكن أن يطبقها المدير التنفيذي للمعرفة مثل التفريق بين "معرفة ذلك"، "معرفة لماذا"، "معرفة كيف"، ومعاملة هذه الأنواع من المعرفة بطرق مختلفة.

في مقالة "فن تطوير القادة" يصف في جي ويشوانس ومارسيا بلنكو الإستراتيجيات التي استخدمتها شركة "كرافت" في تنمية كثير من مديريها وتطويرهم. يعرف الكاتبان الدروس التي يمكن للشركات الأخرى أن تتعلمها من تجربة شركة "كرافت". يقوم أسلوب شركة كرافت في تطوير المديرين على خمسة دعائم (مبادئ إرشادية):

- (1) التخلي عن مسؤولية الأداء المالي.
- (2) بمجرد أن يتقن المديرون الجدد العمل التجاري عليك أن تعطيلهم الفرصة في تقرير كيفية تحقيق أهدافهم.
- (3) تدريب المديرين على فن ممارسة التأثير والحث، وليس مجرد إصدار الأوامر.
- (4) تشجيع الإنجاز الجماعي وليس الترويج الذاتي.
- (5) الالتزام بتدريب المهويين من هؤلاء المديرين.

تقدم المقالة الأخيرة في هذا القسم من الكتاب: "خمس أسئلة بخصوص التطوير القيادي بين الأنداد". أفكاراً جديدة من شركة "كومباني كومانند دوت كوم". يخدم هذا الموضوع الإلكتروني كمنتدى لضباط الجيش الأمريكي في المستوى الأول للقيادة والسلطة. يتمثل هدف هذه الشركة في إيجاد مجتمع من الممارسة، يستطيع أن يقدم التوجيه والإرشاد لأولئك الذين يواجهون تحديات قيادية، وذلك عن طريق ربطهم وتواصلهم مع أندادهم من الضباط الذين لديهم تجارب وخبرات مشابهة. يقدم أحد "الجنرالات/القادة" بالتعاون مع أحد مستشاري إدارة المعرفة أمثلة عن كيفية مساعدة "مجتمع الممارسة لضباط الجيش، ليس فقط في تحسين معرفتهم من خلال أندادهم. ولكن أيضاً تقوية فعاليتهم كقادة.

استخدام التقنية المخصصة لإدارة المعرفة

كما أوضحت المقالة المتعلقة بمنتدى "كومباني كومانند دوت كوم"، فإن التقنية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إدارة المعرفة. لكن التقنية في حد ذاتها لا تعد كافية، يجب أن تقوم الشركات باستخدام هذه التقنية بكفاءة تفحص المقالات المنشورة في هذا القسم من الكتاب هذه الأفكار عن قرب.

تمهد المقالة - (المستخدمون الجدد للإنترانت Intranet) - الطريق لهذا الموضوع، وذلك بتعريفها للفوائد التي يمكن أن تترتب على الشبكة العنكبوتية الداخلية للشركة - نظام إدارة المعرفة القائم على هذا

الأساس. تسهل الإنترنت التدريب وشراكة المعرفة بما في ذلك التعليم عن بعد والتعليم المتفاعل. على سبيل المثال، في شركة "جي سي بني" يستطيع المدير أن يدخل موقع الشركة، ثم يرى الحاسوبات المنضدية مصممة حسب طلبه ومستواه الوظيفي. يحتوي الحاسوبات المنضدية على برامج التدريب ونصائح الإدارة. حقا، لم تعد الشركة تقوم بنشر مواد تدريب أو حتى إرسال هذه المواد إلى موظفيها - يمثل ذلك توفيراً فائقاً لشركة تقوم بتوظيف ما بين 400 إلى 700 مدير تحت التدريب سنويا. وبالإضافة إلى توفير المدخل السهل إلى المعلومات وتدنية التكاليف، فإن الإنترنت تساعد الشركة في ميكنة المهام الروتينية، وكذلك تنظيم البيانات وتواصلها.

في مقالة (البيانات المناسبة في المكان المناسب) يقدم الكاتب والمستشار "فرانك ستانيفيلد" حالة عملية عن كيفية استخدام الشركات لتقنية الإنترنت في إدارة المعرفة. على سبيل المثال، قامت شركة "كريسبي كريم" بإنشاء بورتال ديناميكي لإدارة المعرفة والمعروف "ماي كريسبي كريم دوت كوم" بتجميع وإعادة توزيع البيانات ذات الحساسية الوقتية للعمليات. مكنت التقنية هذه الشركة في انتشار مخرجاتها بطريقة أكثر سرعة من قبل، وفي ذات الوقت زيادة الإيرادات وتدنية النفقات. يقدم ستانيفيلد اقتراحات عدة بخصوص بناء بورتال إدارة المعرفة. على سبيل المثال، قم ببناء النظام المقترح على برنامج مألوف للعاملين. بهذه الطريقة، سيجد هؤلاء الأشخاص أنه من السهل استخدام هذا النظام الجديد، ومن ثم فإنه من المحتمل مؤازرته أو عدم مقاومته.

وأخيرا فإن مقالة الكاتب "إريك ماركوس" تحت عنوان "تقنية الاتصالات (التواصل) التي تستحق إعادة النظر فيها" تشرح كيفية الحصول على ما تريده من تقنية إدارة المعرفة. على سبيل المثال، بينما واجهت العديد من الشركات المصاعب في إقناع موظفيها ببذل الجهد في نظم إدارة المعرفة، استطاعت بعض الشركات إيجاد طرق لمواجهة هذا التحدي. وحسب ما يراه "ماركوس" قام أحد البنوك الأوروبية الكبيرة بتغيير هيكل الإنترنت من البداية إلى النهاية إلى شكل جغرافي الذي يشبه قرية من القرى. عكست المباني النواحي المختلفة من عمل البنك. في داخل كل من هذه المباني جددت المناقشات الجارية في كل حجرة من الحجرات. تحت دعوة جميع الموظفين لرؤية هذه القرية (هذه التجربة الجديدة).

يقول المؤلف في البداية قام الموظفون بزيارة هذه الصورة المعدلة للإنترنت لملاحظة هذا التغيير، ثم نمت عملية استخدامهم للإنترنت. وعلى وجه السرعة أوضح الموظفون أن دوافعهم الأصلية لاستخدام الإنترنت هو الشعور بالإنجاز الذي حصلوا عليه نتيجة حلهم للمشكلات، للعديد من الناس الذين لم يقابلوهم من قبل.

حين قراءتك للمقالات التي تلي هذه المقدمة، عليك أن تأخذ في الحسبان أنه ربما تقوم بالرد على هذه الأسئلة:

- كيف تقوم شركتكم بإدارة المعرفة؟ كيف يقوم فريقكم، أو قسمكم أو وحدتكم بإدارة المعرفة؟ ما الأساليب التي تعمل جيدا أو تلك التي لا تعمل في منهج شركتكم أو فريقكم في إدارة المعرفة؟ ما الأشياء التي يمكن تحسينها؟

- ما الأخطاء المتعلقة بإدارة المعرفة التي كنت أنت ضحيتها. على سبيل المثال، هل تعطي انتباهها لمشروعات إدارة المعرفة الاستطلاعية بدرجة أكبر للمشروعات التي في مرحلة البداية؟ كيف يمكن تقادي هذه الأخطاء في المستقبل.
- ما أهم المعرفة الضرورية لتقوية الموقف التنافسي وتعزيزه لشركتكم؟ من الذي يقوم بالتعامل مع هذه المعرفة بشركتكم؟ ما الذي يمكنك عمله للاحتفاظ بهذا الشخص والاستفادة من خبرته؟ كيف تقوم بتقنين المعرفة التي يمتلكها هذا الشخص، كي يستطيع الآخرون بالشركة الاستفادة منها – حتى لو كان هؤلاء الأشخاص يخططون إلى تركهم الشركة.
- كيف تطور معرفة القادة في وحدتك؟ إذا لم يكن لدى شركتكم مدير تنفيذي للمعرفة، كيف يمكنك القيام بوظائف إدارة المعرفة، كما لو كنت أنت هو هذا المدير التنفيذي؟
- إلى أي مدى تستخدم شركتكم أو وحدتكم التنظيمية التقنية (مثل التعليم الإلكتروني أو التواصل عبر الإنترنت والإنترنت) في إدارة المعرفة؟ إلى أي مدى كانت هذه التقنية مفيدة؟ إلى أي مدى يمكنكم تحسين تقنية إدارة المعرفة وقيمتها لشركتكم؟ كيف تقوم بتشجيع الموظفين لاستخدام التقنية، إذا كانت هناك مواءمة أو معارضة من جانبهم؟