

## لماذا إدارة المعرفة؟



ما الذي يجعل إدارة المعرفة أكثر أهمية للمنظمات هذه الأيام؟ في المقالات الآتية، ستجد الإجابة على هذا السؤال – بما في ذلك تعريفات مفصلة لإدارة المعرفة، أمثلة توضح لماذا أصبحت إدارة المعرفة ذات أهمية قصوى للشركات، وكذلك وصفا مفصلا للمعوقات والأخطاء التي يمكن أن يتوقعها المديرون، وهم بصدد إقامة نظم إدارة المعرفة. توفر هذه المقالات الأفكار والآراء المتعلقة بتصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة عبر المنظمة ككل.

obeikandi.com

هل نعرف كيف نقوم بعمل ذلك؟

تفهم إدارة المعرفة



أصبحت عبارة "إدارة المعرفة" ذات طنين (رنين/طابع) خاص في الآونة الأخيرة، وتم تدشين العديد من برامج إدارة المعرفة في العديد من الشركات خلال السنوات القليلة الماضية. مما لا شك فيه أنك سمعت هذه الكلمات مرات عديدة. على الرغم من اعتقاد مدرسي المدارس الابتدائية في كل مكان، فإن الإعادة لا تولد الفهم أحياناً. ما الشيء الذي نتحدث عنه هنا؟

## ما هذا؟

إدارة المعرفة هي عملية رسمية موجهة لتحديد المعلومات التي قد يستفيد منها الآخرون في المنظمة، ثم تخصيص الوسائل والطرق لجعل هذه المعلومات متاحة للاستخدام. ربما تختلف الممارسات من شركة لأخرى، لكنها غالباً ما تشمل خطوات معينة مثل:

- خلق مستودع المعلومات عن أفضل الممارسات.
- بناء الشبكات الضرورية لنقل المعلومات بين الموظفين الذين يتواصلون مع المستهلك وأولئك الذين يقومون بإيجاد المنتجات (سلباً أو خدمات).
- إيجاد الإجراءات الرسمية للتأكد من أن الدروس التي تم تعلمها من خلال المشروعات قد تم تمريرها إلى الآخرين الذين يقومون بأعمال ومهام مشابهة.

دون هذه الخطوات، فإن ما يتم في إدارة المعرفة يعد غير رسمي وربما خطراً أيضاً. فريق يعمل في بعض المهام يمر بضائقة أو أزمة. يقوم أعضاء هذا الفريق بالتساؤل عمّن مروا بالتجربة نفسها، وهم يؤدون أعمالاً مشابهة، وعمّا إذا كان هذا الشخص يستطيع تقديم النصيحة. أحياناً يكون لهذا النوع من التساؤل بعض الفوائد. لكنه لصعوبة وجود طريقة سهلة لتحديد ذلك الشخص، تصبح هذه العملية مضيعة للوقت، وتكون النتائج مجرد ضربة حظ. إن المعرفة التي تراكمت في المنظمة ربما لا يمكن اكتشافها أو تمريرها للآخرين.

تُمكن الإدارة الرسمية للمعرفة من تفادي إهدار الموارد والوقت، وهذا هو السبب الرئيسي في تطبيق الشركات الكبيرة مثل بيرتس بتروليم مونسانتو، برايس ووترهاوس كوبر، هوليت باكرد وآخرون لإدارة المعرفة.

غالبا تكون نتائج هذا التطبيق رائعة. أوضحت شركة شيفرون أنها وفرت أكثر من 650 مليون دولار منذ 1991م عن طريق شراكة أفضل الممارسات بين المديرين المسؤولين عن الطاقة التي تستخدم في معامل التكرير. كذلك، فإن برنامج إدارة المعرفة قد ساعد شركة تكساس إنسترنمنت في توفير أكثر من بليون دولار، وذلك من خلال بث أفضل الممارسات عبر ثلاثة عشر مصنعا لأشباه الموصلات semiconductor بالشركة.

توضح تجربة تكساس إنسترنمنت كيف تعمل هذه العملية. لقد كانت أسواق الشركة في مجال أشباه الموصلات يشهد رواجاً فائقاً، لكن الشركة كانت تتردد في بناء مصنع جديد يتكلف الكثير، خصوصا حين الأخذ في الحسبان طبيعة السوق كثيرة التغير (الزئبقية) في هذه الصناعة. "لأن هذه الأسواق تتغير بسرعة، إذا لم تنتج حينما يزداد طلب المستهلك فسوف تخسر الكثير" تشرح كارلا أو ديل، التي قامت بدراسة شركة تكساس إنسترنمنت حينما كانت تقوم بكتابة كتابا جديدا عن إدارة المعرفة. لقد كان التحدي الأكبر لشركة تكساس إنسترنمنت هو أن تتعلم إنتاج أنواع مختلفة من أشباه الموصلات، دون أن تقوم ببناء مصنع جديد. أخبر "توم إنجليوس - رئيس قسم أشباه الموصلات والمدير التنفيذي الجديد للشركة - مديره أنهم بحاجة إلى الحصول على إنتاجية مماثلة من مصنع آخر من المصانع الموجودة. قال توم:

"بعضكم يعد ممتازا في عمل شيء واحد، وبعضكم ممتازا في عمل آخر، ولدينا البيانات بوصفها برهاناً لذلك. ولهذا فإنه علينا أن نجد طريقة معينة لنقل أفضل هذه الممارسات بطريقة أسرع، تقول كارلا أو ديل، وهي أيضاً رئيسة المجلس الأمريكي للإنتاجية والجودة، منظمة غير هادفة للربح تساعد الشركات في التعلم من أفضل الممارسات بالشركات الأخرى. ولأن شراكة المعرفة تشير في اتجاه معاكس لسليقة معظم المديرين، فقد قام إنجليوس بتغيير نظام الحوافز لمديري المصانع: فبدلاً من المكافآت المبنية على إنتاج المصنع، فإن المديرين سوف تتم مكافأتهم بناءً على الإنتاج الكلي لجميع المصانع.

قام هؤلاء المديرين بتجميع فرق لدراسة العمليات الرئيسية لكل مصنع من المصانع. وجدت هذه الفرق أفضل الطرق لتنفيذ المهام، حيث تم تجميع البيانات والمعلومات والعودة بها إلى مصانعهم. بهذه الجهود استطاعت الشركة تحقيق الإنتاجية المطلوبة في مقدار ستة أشهر. - سرعة مناسبة للإيفاء بطلبات السوق وفي مدة أقل بثلاثة شهور مرتين آخرين، ونتج عن ذلك توفير قدره 1.5 بليون دولار.

### هل هذا شيء مناسب لمنظمتك؟

بينما قد تكون المدخرات مثل تلك التي حققتها شركات كبيرة مثل شيفرون وتكساس إنسترومنت قاصرة على مثل هذه الشركات الكبيرة، فإن الشركات الأخرى أو وحدات الأعمال الكبيرة نسبياً يمكنها تحقيق معدلات إنتاجية عالية من خلال النظم الرسمية لإدارة المعرفة. ما الحجم الذي تريده؟ طبقاً لرأي تشارلز سيلوق - مدير برنامج إدارة

المعرفة بشركة هيولت باكارد فإن "أوضح نقط التعادل" هي الشركات ذات المواقع المتعددة، التي تحتاج إلى برنامج رسمي لإدارة المعرفة. أما بالنسبة للشركات ذات الموقع الواحد، فإنني لا أعرف بالضبط أين تقع نقطة التوازن، ولكن عندما يزيد حجم الشركة عن مئات عدة من الأشخاص يصبح من الصعب معرفة ما يجري حولك ومن يعزف ماذا".

يعد الحجم هو الخطوة الأولى في تحديد عما إذا كانت شركتك أو وحدتك التنظيمية تستطيع الاستفادة من إدارة المعرفة. يقول "سيلوف": إن الخطوة الثانية هي تقييم ثقافة الشركة بخصوص المعرفة، حتى تستطيع معرفة ما الذي يمكن تغييره. "أبدأ بسؤال نفسك لماذا لا توجد شراكة للمعرفة في هذه المدة. في بعض الشركات يمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة ثقافة الشركة، حيث يشعر الأفراد أنه لا توجد مكافآت أو حوافز لشراكة المعرفة. إنهم يشعرون مبدئياً أنه من الأفضل بالنسبة لهم أن لا يقوموا بهذه الشراكة. "بالطبع فإنك تحتاج لأن تعرف ما الشيء الذي لا يحتاج إلى التغيير. في بعض الشركات، على سبيل المثال، فإن الشبكات غير الرسمية تقوم بعلم فاعل في إدارة المعرفة. إنها ظاهرة "ست درجات من التقارب يقول "سيلوف": إذا كانت لديك ثقافة مؤسسية بها العديد من الشبكات غير الرسمية والأشخاص الذين يعملون بالشركة منذ زمن طويل - أي معدل دوران الأشخاص في شركتك منخفض جداً - يمكنك الاعتماد بدرجة أكبر على "هل تعرف بعض الأفراد، الذين بدورهم يعرفون بعض الأفراد".

يتفق مارك ج مازى - المدير التنفيذي للمعرفة لشركة الاستشارات "بارنت انترناشونال" - أن هذا ممكن حتى نتجنب إعادة اختراع العجلة في هذه العملية (الترجم: حتى لا نكرر أنفسنا مرة تلو الأخرى) وبينما تحاول أن تغير ثقافة منظمة ما، فإنك لا تريد أن تجعل ذلك أمرا صعبا للغاية باقتراحك مبادرات جديدة أو طريقة جديدة في التواصل في حين توجد هذه الطريقة. غالبا ما يكون هناك طرق موجودة، وأن ما تحتاجه هو جعل هذه الطريقة سهلة الاستعمال.

### التطبيق

إذا قررت أن هناك حاجة إلى نظام رسمي لإدارة المعرفة، فإن الخطوة اللاحقة هي أن تقوم بمراجعة رسمية للمعرفة التي تحتاج إليها شركتكم ومكان هذه المعرفة. حسب ما تراه كارلا أو ديل - رئيسة المجلس الأمريكي للإنتاجية والجودة، فإن هذا يشمل الإجابة على خمسة أسئلة:

- ما العملية التي لها أكبر الأثر على الأداء المالي لشركتكم؟
- ما المعرفة، إن تواجدت، التي يمكن أن تجعل هذه العمليات تعمل بكفاءة أعلى.
- هل هذه المعرفة شيء موجود داخل المنظمة، لكنها لا تصل إلى المكان المناسب في الوقت المناسب؟ أم هي معرفة نريد الحصول عليها من خارج المنظمة.

• من الذي سيقوم باستخدام هذه المعرفة؟

• كيف نبدأ عملية توفير المعرفة إلى الأشخاص؟

كانت إحدى الشركات العالمية التي عملت بها كارلا أو ديل بصدد تغيير نموذج العمل التجاري بها من مجرد بيع المنتجات إلى بيع الحلول المحددة. وبمراجعة الأسئلة الخمسة أعلاه، قرر الأفراد داخل هذه المنظمة أن العملية ذات التأثير الأكبر على الأداء المالي كانت عملية البيع نفسها. تم حينئذ سؤال الأشخاص الذين يقومون بهذه العملية عما يمكن مساعدتهم في البيع بفاعلية في المناخ الجديد. أجاب رجال البيع: أنهم يريدون معرفة عما إذا كان بعض الأشخاص قد قام ببيع بعض الحلول، مثل ذلك في دولة أخرى - وإذا كان ذلك صحيحا، ما الصناعة التي اشترت هذه الحلول؟ ومن هو الشخص المسؤول الذي يمكن التواصل معه في هذه الشركة للحصول على تفاصيل أكبر؟

وبمتابعة هذه الإجابات، اكتشفت الشركة أن لديها المعلومات لكنها لم تستغل هذه المعلومات: كل واحدة من الوحدات القومية كانت لديها قاعدة بيانات من الحلول والمناهج (الأساليب)، لكن هذه القواعد لم تتم ربطها معا أو حتى مشاركتها من هذه الوحدات. ولكي تبدأ برنامجا أو منهجا جديدا قامت الشركة بتجميع عدد من الممثلين من هذه الوحدات. كان عمل هذا الفريق من الممثلين هو تحديد المعلومات التي يحتاجون إليها حتى يتم التواصل مع رجال البيع وكيفية التخطيط لذلك.

## تضادي السقوط (الفضل)

تسبح المبادرات المتعلقة ببرامج إدارة المعرفة على الكثير من العضلات (الصخور).

من بين أخطر هذه المعوقات التي تم تحديدها بواسطة الخبراء الآتي:

### • بداية متشعبة (كبيرة).

تعد شراكة المعرفة عمل غير طبيعي، هكذا تقول كارلا أو ديل، ولهذا فإنه من الحكمة أن تبدأ إدارة المعرفة على نطاق صغير، بمشروعات استطلاعية يمكن قياس نتائجها في غضون ستة إلى تسعة أشهر. وحينما يحين الوقت للتوسع، توقع أن تخصص كمًا هائلًا من الموارد - وضع نصب عينيك مكاسب كبيرة. "إذا أردت تحقيق النتائج العظيمة، فإن ذلك سيكون دالة مباشرة لما خصصته لهذا العمل (إدارة المعرفة). ولهذا فإنه لا يجب اختيار الأشياء ذات القيمة القليلة إذا لم تتمكن من تحسينها. خلال هذه العملية، فإنك تحتاج للتأكد من أن هناك من هو مسؤول عن هذه العملية. تحتاج أيضاً إلى قائد فريق يستطيع تحريك الأشياء على مدار عمر هذا المشروع. إنها عملية إدارة المشروع شأنه في ذلك شأن أي شيء آخر.

### • الاعتماد على التقنية لاختصار الطريق.

كثيرا ما يفكر الأشخاص في أن التقنية هل الحل لجميع مشكلات المعرفة، هكذا تقول كارلا أو ديل: إن أكبر مؤشر للفضل هو، أن أول شيء يجب عمله هو وضع قاعدة بيانات. لنضع قاعدة للبيانات، ثم يقوم كل

فرد بوضع معلوماته في هذه القاعدة. إذا قمت ببنائها فلن يحضروا ولن يضيفوا معلوماتهم - ثم بعد ذلك حينما يقوم قلة من الناس بزيارة هذه القواعد فلن يجدوا أي شيء. وهذه هي نهاية القصة. ومن ثم فإنك بهذا التفكير تكون قد أفسدت مياه الحوض قبل أن تضع السمك فيه.

تقول أن ستورات، مديرة تحرير مجلة CIO: إن الشركات التي تراكم البيانات دون تنظيمها أو عدم تحليلها غالباً ما تجد أنه مع وجود القيود على عملية التخزين والوقت المستخدم للبحث عن المعلومات المفقودة، فإن الكم الزائد من هذه المعلومات يعد أسوأ من عدم وجودها بالمرة. يقول "بوب جنز" من قسم ممارسات إدارة المعرفة لشركة "برايس ووتر هاوس كوبر": إنه يجب عليك أن تأخذ في الحسبان وضع بعض أنواع المعلومات في كل مكان ما وليس في قاعدة بيانات. "عليك بأن تحدد أفضل الممارسات في تنظيم وتجميع البيانات الكمية وغير الكمية، هكذا ينصح بوب جنز. ليقم بكتابة ذلك كتاب الأعمال المتمرسين، ثم قم بوضع هذه المعلومات في كل مكان: في برامج التدريب، في السياسات والإجراءات، وفي أكبر قدر من المنظمة ما أمكن.

بهذه الطريقة سوف يتمكن الأشخاص من الحصول على المعلومات بصفة منتظمة، وليس فقط عندما يحاولون البحث عنها.

#### • عدم نمذجة السلوك.

إذا لم يقيم المديرين بنمذجة إدارة المعرفة وتكاملها في سلوكهم، فإن إدارة المعرفة لن تنجح. يقول "سيلوف" من شركة هيلوت باكارد: إنها ببساطة عبارة عن أن تسأل السؤال السليم. يجب على المديرين سؤال

موظفيهم عما إذا كانوا قد حاولوا الاستفادة من المعرفة الموجودة، وكيف يخططون لشراكة المعرفة التي حصلوا عليها في المشروع السابق.

• إهمال قوة وتأثير المكافآت.

يقوم الأفراد الذين يكافأون على شراكتهم للمعرفة بعمل المزيد من ذلك. أحد هذه الأساليب هو تكامل إدارة المعرفة في نظم تقييم الأداء الرسمي ونظم الحوافز. يقول سيلوف: إن الشيء الذي يجب تغييره هو الاعتراف بإسهامك، وأنتك سوف تكافئ على شراكتك للمعرفة، وليس ما قمت باكتنازه من هذه المعرفة. إذا ذلك يعني التأكد من أن الأفراد الذين قاموا بشراكة المعرفة قد تم تحديدهم بهدف الاعتراف بمجهوداتهم في هذا الصدد. يعني ذلك أيضاً التأكد من أن أسماءهم ترتبط بالأفكار التي أسهموا بها - وأنهم أصبحوا مشهورين لما أضافوه لقاعدة المعرفة بالشركة.

For Further Reading

*Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998, Harvard Business School Press)

*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice* by Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides (1998, Free Press)

*Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* by Thomas A. Stewart (1997, Doubleday)

*The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence* by Verna Allee (1997, Butterworth-Heinemann)

*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* by Thomas H. Davenport and Laurence Prusak (1997, Harvard Business School Press)

Reprint U9902A

## إدارة المعرفة

### أربعة معوقات يجب التغلب عليها

• • •

لا زالت فكرة إدارة المعرفة تشد انتباه الكثير من رجال الإدارة، إلا الاهتمام بهذه الفكرة يتميز باتجاهات متعددة، وإن .. المهني أو الوظيفي في هذا المجال غير واضح المعالم. قامت مجموعة صغيرة من الشركات مثل " وورلد بنك، وزيروكس " بتطوير برامج قوية لشراكة المعلومات، تتسم بتكاملها في العمليات اليومية. لكن العديد من الشركات قد قامت بتدشين مبادرات عدة، إلا أن هذه المبادرات تبدأ بضجة عنيفة، وتنتهي إلى لا شيء.

حسب تقرير المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية الذي قام بالعديد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة، فإن معظم هذه البرامج غالباً ما توّود في المرحلة الاستطلاعية أو الاستكشافية (المرحلة الأولى في برنامج إدارة المعرفة). قد تتساءل لماذا؟ للإجابة على هذا السؤال، يشير خبراء المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية بالإضافة إلى خبراء آخرين في هذا المجال إلى أن هناك العديد من المعوقات في طريق إدارة المعرفة. من بين هذه المعوقات:

- غياب الهدف من هذه البرامج.
  - التخطيط السيء والموارد غير الملائمة.
  - غياب المساءلة (المسؤولية).
  - غياب التخصيص.
- نسوق أدناه تحليلاً مفصلاً لهذه المعوقات.

### غياب الهدف من هذه البرامج

تتجه العديد من الشركات إلى النظر إلى إدارة المعرفة كهدف في حد ذاته، كما تتصور "نانسي ديكسون" الأستاذة بجامعة جورج واشنطن ومؤلفة كتاب "المعلومات العامة: كيف تزدهر الشركات بشراكة المعلومات". تضع هذه الشركات برنامجاً لإدارة المعرفة لاعتقادهم بالعائد الممكن تحقيقه من هذه البرامج في المستقبل - أو

حتى مجرد اعتقادهم بأن المنظمة الفاعلة يجب أن تكون قادرة على  
شراكة المعرفة عبر أقسامها.

إن هذا التفكير في حد ذاته هو تفكير رجعي، فالهدف ليس مجرد  
وجود هذه البرامج، تقول ديكسون: إنما هو التعامل مع الموضوعات  
والأمور المهمة واستخدام إدارة المعرفة، لتحقيق ذلك بقدر المستطاع.  
تركز كارلا أو ديل، رئيسة المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية على هذه  
النقطة. " السبب الأول في أن مبادرات إدارة المعرفة لا تعمل بالكيفية  
المطلوبة في منظمة ما، هو أن المروجين (الداعمين) لهذه المبادرات  
قد فشلوا في ربط هذه البرامج بالأمور المتعلقة بالعمل التجاري، هكذا  
تقول كارلا أو ديل. وأن هذا هو الفشل لمجرد إيجاد وسيلة أو وسائل  
لتستخدمها الأفراد في التواصل وشراكة المعرفة - إنها حل يتربق أو  
ينتظر مشكلة.

تبدأ الشركات الناجحة بالمشكلات المتعلقة بالعمل التجاري التي  
يمكن لإدارة المعرفة المساهمة في حل هذه المشكلات. قامت شركة  
إيرنست ويانج بتطوير عملية تجميع الوثائق/المستندات - معلومات  
معدة خصيصا لصناعات معينة لكي تساعد الشركة (إرنيست ويانج)  
مستشاريها في تطوير المقترحات بطريقة أسرع. أما نظام أحسن  
الممارسات في الإعادة والتكرار replication فإنه يساعد مديري المصانع  
في تحقيق الهدف الشامل في الشركة: 5% زيادة في الإنتاجية السنوية.  
وفي شركة أناداركو بتروليم شركة تنقيب عن البترول واستخراجه، فإن  
كل فرد من أفرادها يسعى إلى استكشاف جديد، يقول محلل التخطيط

تقني تايلور. "تعد ذلك (هذه العملية) ذات وقع رنان للجميع. وإذا استطعنا أن نريهم أننا نستطيع تخفيض دورة الوقت بسبعة أيام، وأن نصيغ قرارات أفضل عن التنقيب - هدف إدارة المعرفة بالشركة - ألا تريد أن تفعل ذلك؟ تكون الإجابة من الجميع "نعم".

### التخطيط السيء والموارد غير الملائمة

تركز معظم الشركات انتباهها على المشروع الاستطلاعي لإدارة المعرفة وتهمل عن غير قصد المراحل اللاحقة، هكذا يقول: "ريتشارد ماكدرومت" رئيس شركة ماكدرومت للاستثمار والمشارك في العديد من الدراسات التي قام بها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية. تستحوذ المرحلة الاستطلاعية لحدثها، على الانتباه والدعم الموجهين لإدارة المعرفة. حينما ترى الإدارة العليا الدراسة الاستطلاعية فإنهم يقولون: هذا شيء عظيم - "سوف يقودون عملية التغيير". بالرغم من ذلك، ومع مرور الوقت، ينتقل المديرون الرئيسون إلى أقسام أخرى، يعاني السوق من الكثير من التحولات، ويذهب الانتباه إلى موضوعات شتى. وعمما قريب تنضب الموارد المخصصة لهذا المشروع (إدارة المعرفة).

لتفادي ذلك، ينصح "ماكدرومت" بتخطيط المراحل اللاحقة في الوقت نفسه التي تبدأ فيه الدراسة الاستطلاعية. يمكن هذا الأمر المديرين من إدراك (ومن ثم التخطيط) حقيقة أن العمل الحقيقي يأتي بعد الدراسة الاستطلاعية. من المهم أيضاً التأكد من أن الشركة في حالة استعداد لتخصيص الموارد الحقيقية لجهود إدارة المعرفة. يقول ماكدرومت: "إذا كنت بصدد بدأ ثلاث دراسات استطلاعية

وقمت باستثمار من نصف مليون دولار إلى مليون دولار في ذلك، يجب أن تفكر في استثمار أكبر حجماً من ذلك في المراحل اللاحقة.

### قياس مدى التقدم

النقطة المحيرة: من الصعب تقييم (تقييم) مدى تقدمك في إدارة المعرفة. يعد هذا التقدم أمراً صعباً، ولكنه ليس مستحيلاً. أمران مهمان يجب تتبعهما، " تقول الأستاذة بجامعة جورج واشنطن، نانسي ديكسون: "قياس الناتج (المخرجات) وقياس العملية. يعتمد قياس المخرجات على الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال الإدارة الأفضل للمعرفة - زيادة الإنتاجية، السرعة في الأداء... إلخ. تقول ديكسون: طالما أن إدارة المعرفة تتجه نحو هدف تجاري محدد، فإنه من الممكن تتبع ذلك".

يعتمد قياس العملية على طبيعة نظام إدارة المعرفة. تريد أن تعرف أن الموظفين يقومون بأداء ما تريدهم إنجازهم - استخدام قاعدة البيانات، الاستفادة من مساعدة الأنداد الخبراء، إيداع التصميمات في بنك التصميمات... إلخ. من الصعب معرفة متى تمت عملية تطبيق إدارة المعرفة، تقول ديكسون: لكنه بإمكانك معرفة عما إذا كان الأفراد يقومون بالأنشطة التي تعتقد أنها في نطاق إدارة المعرفة، ويمكنك أيضاً تقييم عما إذا كانوا قد وصلوا إلى الأهداف التي تبحث أنت عنها.

لا تتردد الشركات التي تقوم بتطبيق أفضل الممارسات في إنفاق هذه المبالغ الطائلة. قامت العديد من الشركات التي قام بدراستها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية بإنفاق أكثر من مليون دولار مجرد بدء برنامج لإدارة المعرفة، وأنفقت هذه الشركات أكثر من مثل هذا المبلغ سنويا على تطوير هذه البرامج وصيانتها. تشير "ديكسون" إلى أن شركة "إرينست ويانج" تنفق نسبة 6% من إيراداتها على إدارة المعرفة، يشتمل هذا المبلغ على إدارة التقنية التي تضيد عملية إدارة المعرفة، لكن هذه المبالغ لم تركز خصوصا لهذا الغرض (إدارة التقنية) في حد ذاته.

### غياب المساءلة (المسؤولية)

من المحتمل أن تغيب أو تتلاشى مبادرات إدارة المعرفة ما لم يكن هناك من هو مسؤول عنها. ربما تحتاج الشركات الكبيرة إلى أكثر من شخص تقع على عاتقه هذه المسؤولية. هناك قاعدة عامة في هذا المجال: إذا كانت الشركة كبيرة الحجم وتريد البدء في إدارة المعرفة، فإنها قد تحتاج إلى أربعة أشخاص أساسيين تخصص أوقاتهم بالكامل لهذا المشروع، هذا بالإضافة إلى الأشخاص المسؤولين عن تقنية المعلومات، تقول كارلا أوديل، مؤلف كتاب: "لو كنا نعرف ما نعرف: تحويل المعرفة الداخلية وأفضل الممارسات"، وهي كما سبق أن قدمناها، رئيسة المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية. تستطيع الشركات الصغيرة أن تقوم بذلك عن طريق تحديد شخص معين، كما حدث في شركة "أناداركو بتلور" لكن، إذا لم يكن هناك من هو مسؤول عن إدارة المعرفة (الترجم: بغض النظر عن عدد الأشخاص) فإن هذه المبادرة لن تتجح.

كلما زاد حجم هذه المبادرة (إدارة المعرفة) كلما زاد عدد الأشخاص المطلوبين لإدارتها وكلما ظهرت الحاجة إلى توصيف وظائف هؤلاء الأفراد. وكما هو الحال في الشركات الخدمية كبيرة الحجم، مثلاً في شركة آرثر أندرسون هناك نظام شامل لإدارة المعرفة بالإضافة إلى قواعد المعرفة. يقول طد وهسكبنسون، المستشار بالشركة: هناك المئات من موظفي الشركة يعملون في هذه المبادرة - يساعدون مديري المشروعات في الاستفادة من الدروس التي تعلموها من المشروعات السابقة ومراجعة المحتوى والاحتفاظ بتحديثه، وأيضاً توظيف من يقوم بفحص نظام إدارة المعرفة بصفة دورية. والأكثر من ذلك أن هناك قائمة تتضمن:

السبب الرئيس الأول في أن مبادرات إدارة المعرفة لا تعمل كما يجب هو أن المروجين أو الداعمين لها قد فشلوا في ربط ذلك بالأمور أو الموضوعات الحقيقية في العمل التجاري.

الأسئلة المتعلقة عما إذا كانت النتائج والدروس قد تمت إضافتها إلى قاعدة المعرفة، حتى يستطيع الشركاء والمديرون مراجعة هذه الأسئلة: "نعم لقد كانت لنا إسهامات والتزامات بناءً على هذا التداخل.

### غياب التخصيص

إن إدارة المعرفة ليست برنامجاً "مقياس واحد للجميع" على العكس، فإن هذا البرنامج يعمل بطريقة أفضل عندما يتم تفصيل البرامج

حسب احتياجات كل مستخدم على حدة. لقد تم تصميم برنامج "تجميع الوثائق/المستندات" بشركة إرينست ويانج للمستشارين في صناعات معينة، هكذا تقول نانسي ديكسون. يعد "PRG: مجموعة موارد المشروع" فريق من المستشارين الداخليين في نواحي متعددة من الخبرات، مصدرًا (موردا) مهمًا في المنتجات التي تتسم بكثافة رأس المال. تقول ديكسون: إن نظم تحويل المعرفة تكون أقل فائدة وأقل فعالية عندما يتم تصميمها بصفة عامة، (أي لتلائم أي شخص) في المنظمة.

هناك طريقة أخرى لتفصيل احتياجات (متطلبات) إدارة المعرفة: إنها (إدارة المعرفة) تحتاج إلى الموائمة مع ثقافة المنظمة. يعد هذا مطلبًا ضروريًا، حسب واحدة من الدراسات التي قام بها المجلس الأمريكي للجودة والإنتاجية، أي يجب أن يكون هناك ربط بينها وبين القيم الجوهرية (الأساسية) للمنظمة. إليك مثالين في هذا الصدد.

- في منظمة "لوتس" بشركة آي. بي. إم هناك شعور منتشر أن لوتس قد قامت "باختراع" تقنية التعاون. لهذا فإن الأفكار التي أضيفت إلى قاعدة بيانات لوتس، وكذلك مراجعة الأفكار هي ببساطة: كيف يقوم الناس بأعمالهم في هذه المنظمة؟ علاوة على ذلك، فإن الثقافة المؤسسية داخل لوتس هي ثقافة متسامحة: ليس من الضروري أن تكون المشروعات تامة ودقيقة من أول مرة، يشعر الموظفون بالحرية في "تجربة الأشياء" والقيام بتعديل الأشياء التي لا تعمل. ينعكس ذلك في الطريقة التي تستخدم في شراكة المعرفة.

- في شركة فورد، فإن هناك تركيزاً على تجنب الأخطار. وإتمام الأشياء بطريقة صحيحة. ولأن فرق تطوير المنتجات تستخدم موقعاً إلكترونيًا على الإنترنت للتواصل وشراكة المعلومات بين الفرق وداخل كل فريق، فإن المستندات الأصلية والتحليلات التي يقوم بها الفريق والمناقشات تكون متاحة للإدارة العليا. تبني فرصة فحص العمل الأصلي على القيم التي تؤيدها وتعتقها شركة فورد، ومنها الانتباه، الكمال، والتحليل المستفيض.

يعد مجال إدارة المعرفة في مهده، وليس من المستغرب/المدعش أن كثيراً من المنظمات قد بدأت لتوها تطبق بهذا النظام، والكثير منها لازال في حيرة من هذا الأمر . ومع هذا فإن أمام هذه الشركة فرصة التعلم من الشركات الرائدة في هذا المجال. كما أن الشركات التي تمارس فلسفة إدارة المعلومات لمدة طويلة كان عليها أن تتعلم الكثير من الأشياء عن طريق التجربة والخطأ، هكذا تقول "كارلا أوديل". لكن كثيراً من المبتدئين في ممارسة إدارة المعرفة استطاعوا التغلب على كثير من المشكلات في المراحل الأولى لبدء هذه المبادرات وأمكنهم المضي قدماً بهذه المبادرات. ( المترجم: تستطيع الشركات أن تبادر في إدارة المعرفة ليس بوصفها هدفاً في حد ذاته، ولكن كوسيلة لتحقيق العديد من أهداف العمليات والعمل التجاري بصفة عامة. لكن على هذه الشركات أن تدرك أن هذا الطريق محفوف بالأخطار والمشكلات، وأن عليها أن تخطط جيداً لتخطي هذه الصعوبات. في النهاية فإن مبادرات إدارة المعرفة سوف تؤتي ثمارها بالمشاورة وعمل الأشياء الجيدة بطرق جيدة.

### For Further Reading

*Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know* by Nancy M. Dixon (2000, Harvard Business School Press)

*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice* by Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides (1998, Free Press)

Reprint U0008B

## هل تستطيع زيادة تأثير العمل المعرفي على الأداء المالي؟ "توم دافنبورت"

منذ أكثر من ثلاثين سنة مضت أعلن بيتر دراكر: "إن عملية جعل العمل المعرفي أكثر فعالية سيكون من أعظم مهام الإدارة في هذا القرن، كما كانت عملية جعل العمل اليدوي أكثر فعالية أعظم مهام الإدارة في القرن الماضي." وعلى الرغم من أننا لم نحقق هذا الهدف بعد، فإن هناك العديد من الأسباب التي تجبرنا على أن نستمر في هذا المضمار.

من الصعب تعريف المصطلح "عمال المعرفة" لكنهم، وبلا أدنى شك مكون كبير - وربما أغلبية - في الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من الاقتصادات المتقدمة. إنني أعرف هؤلاء العمال على أنهم الأفراد الذين يمتلكون درجة عالية من التعليم أو الخبرة، والذين تشمل أعمالهم على إيجاد وتوزيع وتطبيق/تنفيذ المعرفة. يمتلك بعض عمال المعرفة مستويات عليا من الاستقلالية والتفاضل في الأعمال التي يقومون بها، والبعض الآخر منهم لديهم دور أكثر هيكلية. تعد الأنشطة التي يقوم بها عمال المعرفة ضرورية وحاسمة في الإبداع والنمو. وتشتمل هذه الأنشطة على البحث والتطوير، التسويق، الهندسة، التخطيط، خدمة العملاء، والإدارة.

لم تتناول برامج الإنتاجية السابقة مثل هندرة العمليات والجودة شيئاً محدداً عن عمال المعرفة. كيف يمكننا تحسين اقتصادنا بزيادة

سرعة أهم عناصر القوى العاملة وجودتها؛ للمبتدئين، أنه من المهم الإشارة إلى ما لا يجب علينا عمله أولاً.

شرعت أحد المشروعات التي كنت أشرف عليها منذ عدة سنوات مضت على "إعادة هندسة عمليات العمل المعرفي" لكنه كان من الواضح أن حرف (t) (الكلمة التي تبدأ بحرف t: المترجم يقصد المؤلف كلمة التقنية لم تمكن في الحسبان. أدرك المديرون بأقسام التطوير والبحث والتسويق الحاجة إلى تحسين العمليات، لكنهم يتخفون أو يهابون مدخل الإدارة "من أعلى - إلى أسفل" عندما نتحدث عن التغيير. بغض النظر عن العملية التي تقوم بإعادة تصميمها، فإنه من المفيد أن تشرك العاملين في هذه العملية؛ ويبدو على وجه الخصوص أن تعمل ذلك مع عمال المعرفة الذين يتمتعون بالاستقلالية. أدرك فريق البحث الذي يعمل معي في هذا المشروع أن تصنف العملية وتقسّمها إلى أبسط مكوناتها قد لا يعمل: تم اللقاء مع عمال المعرفة وشعر هؤلاء العمال أن الأعمال التي يقومون بها لا يمكن التنبؤ بها وغير منظمة، بحيث يمكن رسمها على خريطة تدفق. باختصار، فإن المناهج الأخرى (خلاف الهندرة) كانت أقرب للتطبيق.

لقد كانت النظرة إلى التقنية إلى أن لها أثراً محتملاً لتحسين العمل المعرفي، لكنني رأيت تغييراً في وجهة النظر هذه في السنوات القليلة الماضية. عندما بدأت البحث بمبادرات تحسين العمل المعرفي، كانت الشركات قد بدأت في تطبيق مستودعات المعرفة تحت شعار "إدارة المعرفة". كانت هذه الشركات تصب اهتمامها في الحصول على

المعرفة المستخدمة في العمل، شراكة المعلومات عبر المنظمة، وتطعيم العمليات بالمعرفة.

التدخلات التي من شأنها تحسين إنتاجية مندوبي خدمة العملاء قد لا تكون مناسبة كعمل لأحد العلماء.

تقوم العديد من الشركات ببناء هذه المستودعات، لكنها (الشركات) لم تكن ناجحة خصوصا في الاقتصاد الحالي، حيث إن معظم عمال المعرفة لا يتوافر لديهم الوقت للبحث والتمحيص في هذه المستودعات، وخصوصا تلك التي تحتوي على كم هائل من المستندات التي تختلف درجة الجودة فيها.

لا زالت التقنية تلعب دورا مهما في العمل المعرفي، لكنها تحتاج إلى تكاملها مع الأنشطة اليومية. كما أن المداخل والمناهج التي قد تكون صالحة تبدو غير متسقة مع الاتجاه السائد "المنظمات العالمية الواقعية". عندما سألتنا المديرين الناجحين في عملية تحسين العمل المعرفي لشركة "دايملر كرايسلر" ما فعلوه لكي يحققوا هذه النتائج، أشار هؤلاء المديرون إلى الأساليب البدائية مثل وضع جميع العمال المطلوبين لتصميم السيارة في نفس المنطقة من المصنع.

يتحدث مديرو شركة تويوتا عن استخدام "حجرة كبيرة مفتوحة" لتوضع فيها جميع الوظائف المتعلقة ببناء السيارة، بحيث يكون هناك تواصل دائما بينهم في أثناء القيام بعملياتهم. كذلك، فإن إدارة إكسون موبيل تصف مدخل الفريق المتكامل في المضاربة على عقود استشفاف

البترو، حيث يعمل فريق من الجيولوجيين والمهندسين والمخططين معا في حجرة واحدة، بدلا من المدخل التسلسلي القديم.

يشير هؤلاء المديرون من وقت إلى آخر إلى أدوات بسيطة مثل البريد الإلكتروني وقواعد البيانات كعوامل مساعدة في زيادة الإنتاجية، وليست التقنيات الحديثة.

اتضح أيضا في أبحاثنا التي تلت، أنه من المستحيل زيادة الإنتاجية لجميع عمال المعرفة بالطريقة نفسها داخل المنظمة. إن التداخل المستخدم لتحسين الإنتاجية الذي يمكن أن يعمل لأحد مندوبي خدمة العملاء في مركز المكالمات من غير المتوقع أن يناسب وظيفة باحث علمي في قسم آخر. علاوة على ذلك، فإن جميع أنواع العمل المعرفي ليست في درجة الأهمية نفسها للمنظمة.

لهذا، فإن المديرين الذين يرغبون في زيادة الإنتاجية يحتاجون إلى تقسيم وتصنيف عمال المعرفة. يحتاج هؤلاء المديرون كذلك إلى تحديد وتعريف الأنواع المختلفة للعمل المعرفي التي تحدث في منظماتهم وأنواع التداخلات المعقولة، التي يمكن أن يقوموا بها. يحتاج هؤلاء المديرون إلى تعريف وظائف العمل المعرفي (الوظائف المتعلقة بالمعرفي) التي لها علاقة وثيقة بمهمة المنظمة. هذه الأدوار التي من خلالها تكون زيادة الإنتاجية أمرا حاسما للإستراتيجية.

يوضح الشكل (1) أدناه واحدا من أساليب هذا التصنيف في هذا النموذج، فإن العلماء الأكاديميين أو مجموعة المحامين ربما يتم تصنيفهم تحت "خبراء"، بينما مندوبي خدمة المستهلك في مركز

المكالمات وكذلك رجال التجزئة يمكن تصنيفهم "عمال العمليات" في العمليات التي تتسم بالتعاون، فإن مهندسي تصميم السيارات يمكن تسميتهم "العمال المتكاملين" والمخططين الإستراتيجيين أو مديري الاستثمار في البنوك "العمال المتعاونين" ربما تتواجد هذه الأنواع الأربعة في الشركات الكبيرة، أو ربما أكثر من هذه الأنواع الأربعة.

### الشكل (1)

#### أسلوب لتقسيم (تصنيف) العمل المعرفي

|   |   |
|---|---|
| <p>(عمال متعاونون)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>العمل التلقائي</li> <li>يعتمد على الخبرات الكبيرة عبر العديد من المنظمات</li> <li>تشتمل على الفرق المرنة التي تنتشر بسهولة</li> </ul> | <p>(عمال متكاملون)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أعمال منتظمة ومتكررة</li> <li>تعتمد على العمليات الرسمية، المنهجيات، أو المعايير</li> <li>تحتاج إلى تكامل دقيق عبر الحدود الوظيفية</li> </ul> |
| <p>(عمال خبراء)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عمل ذات طبيعة تحكيمية</li> <li>يعتمد هذا العمل على الخبرات والتجارب الشخصية</li> <li>يوظف العمال ذات الأداء المتميز</li> </ul>           | <p>(عمال المعاملات)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عمل روتيني</li> <li>يعتمد على الأسس والقواعد الرسمية والتدريب</li> <li>يوظف عمال ذو خبرة قليلة أو يفضل الميكنة</li> </ul>                    |

روتيني ← → تفسيري

درجة تعقد العمل

إن المدخل الأساسي لزيادة الإنتاجية هو تصميم التداخلات لكل نوع من أنواع العمل. على سبيل المثال، بالنسبة للعمال في الربع الأول من الشكل أعلاه، فإن السيناريو الشائع هو العمل باستخدام قواعد البيانات وأدوات ميكنة انسياب العمل. فمندوب خدمة العملاء في مركز المكالمات غالبا ما يحدد له ما يمكنه قوله تحت أي ظرف من الظروف في استجابته لتعليقات العملاء أو أسئلتهم. كما أن المدخل إلى الموارد غالبا ما يكون مقيدا بمتطلبات الإنتاجية ودرجة الاستجابة لطلبات المستهلك (العمل)؛ ليس هناك الوقت الكافي إلى الرجوع إلى مستودعات المعرفة والبحث فيها عن إجابة.

لا يمكن تطبيق مثل هذا الحل على العمال الذين يقعون في الربع الثاني من هذا الشكل "عمال متعاونون"، والذين تشتمل عمليات وظائفهم على درجة عالية من اللاتأكد. إن الطريقة المثلى في خدمة هذا النوع من العمال هي توفير أدوات عدة يمكنهم استخدامها عند الحاجة لها؛ يبقى العامل في هذه المجموعة من العمال هو الذي يقوم بتكامل الأدوات والمعرفة.

يحتاج العمال في الربع الأول إلى نماذج وأدوات مساعدة لأداء العمل، التي تجعل من السهل إعادة استخدام الأصول المعرفية، مثل التصاميم الهندسية للمكونات. وجدت شركات صناعة السيارات الكبيرة مثل "فورد وجنرال موتورز" أن المهندسين لا يمكن إجبارهم على استخدام هذه الأصول، لكنهم قد يفعلون ذلك إذا كان هذا هو الطريق الأقل مقاومة.

أما التداخلات بالنسبة للنوع الذي يقع في الربع السابق من الشكل المشار إليه أعلاه يمكن أن تكون الأكثر صعوبة. ذلك أن هذه المجموعة لديها تاريخ طويل من الاستقلالية، وأن أعمالهم لا تخضع لهيكله معينة. كما أن هذا النوع من العمال يهتمون كثيرا بالجودة في أعمالهم، لهذا فإن تحسين الجودة هو العامل المسيطر لأي مجهود من مجهودات التحسين في أعمالهم.

ومع ذلك فإن هناك بعض النجاحات في هذا النوع من أنواع العمل المعرفي. على سبيل المثال، طبقت شركة "هيلس كير سيستم" التي تحتوي على مستشفيات عدة تابعة لجامعة هارفارد، نظام إدخال الطلبات للأطباء. يضيف هذا النظام درجة من الذكاء إلى عملية الاهتمام بالمرضى، وفي الوقت ذاته يحتفظ الطبيب بالقدرة على نقض توصيات هذا النظام بخصوص الأدوية أو الفحوص أو التحويل. ساعد هذا النظام على تخفيض الآثار الجانبية للأدوية المستخدمة بنسبة 55%، مما أدى إلى تخفيض تكاليف الأخطاء الطبية وتحسين إنتاجية الطبيب ودرجة الاعتناء بالمرضى في الوقت نفسه. يقوم المشاركون بتركيز جهودهم على أهم أنواع العمل المعرفي ودورة في العناية بالمرضى، ألا وهو الطبيب.

لمدة طويلة، تجاهلت المنظمات العمل المعرفي الذي يبحث عن زيادة الإنتاجية أو يركز عليها. هذه المجموعة كبيرة ومهمة لنجاح منشآت اليوم. وبتصنيف الأنواع المختلفة لعمال المعرفة، تستطيع تحقيق طفرة متميزة في العمل في هذه الحقبة من الزمن (ما بعد الثورة الصناعية).

obeikandi.com

## رأس المال المعرفي للمتحمسين

### ماتسون كرو

فكّر فيها على أنها فكرة رئيسة أو نماذج بدأت لتوها في العمل. حظيت فكرة رأس المال المعرفي باهتمام كبير في الكثير من النقاشات حديثاً، وستصبح أكثر أهمية في المستقبل، إذ تنظر الحكمة التقليدية لهذه الفكرة على أنها أهم أصول المنشأة في القرن الحادي والعشرين. لكن هذه الفكرة لازالت في مهدها. ما سنقوم بشرحه هنا هو محاولة في صورة أسئلة وإجابات سهلة. وغير مروعة لكي نلخص أساسيات هذه الفكرة.

### ما رأس المال المعرفي؟

يعرف "لاري بروساك" بشركة إرينست ويانج رأس المال المعرفي على أنه المواد المعرفية التي تم تقنينها، وتم الحصول عليها وتم الاستفادة منها لإنتاج أصول أعلى في قيمتها. المثل المعاصر في هذا المجال هو قدرة "شركة نت سكيب" على أخذ فكرة من أفكار المبرمجين وتحويلها إلى الآلاف من الأوامر الحاسوبية، التي يمكن تطويرها واختبارها وتعديلها، ثم تقديمها كأحد متصفحات الويب. يحتوي رأس المال المعرفي على أكثر من مجرد المنتج النهائي: إنه يشمل (يتكون من) عملية التعلم والبنية التحتية، التي تسمح لمستخدميها إنتاج وتسويق المنتج، وتحقيق نتائج أفضل من المنافسين، ثم إعادة هذه العملية بطريقة أسرع في الاستخدام المستقبلي.

لقد تم وصف ذكاؤنا البشري على أنه تحويل المعرفة من خلال: البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، وأخيرا المعرفة إلى الحكمة. يمكن مقارنة عملية تطوير رأس المال المعرفي وتميمته بالعملية التصنيعية، التي يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. وتشتمل عملية إدارة رأس المال المعرفي على اختبار المعلومات من أماكن مختلفة وتحويلها عبر سلسلة يتم فيها زيادة القيمة، حتى تصل إلى أعلى درجة. سوف تصبح هذه القدرة أكثر أهمية في المستقبل. وكما يذكرنا "بيتر دراكر": المعرفة هي القوة، وهذا هو السبب في أن الذين حصلوا عليها في الماضي احتفظوا بسريرتها في عصر ما بعد الرأسمالية، فإن هذه القوة تأتي من تحويل المعلومات، وجعلها أكثر إنتاجية، وليس من إخفائها أو الاحتفاظ بها بطريقة سرية.

### ما القيمة الحقيقية لرأس المال المعرفي بالمنظمة؟

سؤال كبير. سوف تدرك أن هذا النموذج الجديد قد تم فهمه عندما يكون هناك إجماع على مقياس محدد لرأس المال المعرفي في شركة ما. وحتى الآن، فإن عملية الإيضاح المالي قد فشلت في تناول هذا السؤال. نتيجة لذلك، فإننا في حالة تخمين بخصوص الإجابة على هذا السؤال. يقدر تشارلز هاندي هذه القيمة بثلاثة إلى أربعة أمثال القيمة الدفترية للأصول الملموسة في الشركة، بينما يقدر البعض الآخر من الباحثين بمعدلات أكبر من ذلك بكثير.

**بينما أقوم بالنظر إلى رأس المال المعرفي بمنظمتي**

**وأفكر في بنائه، ما هو الشيء المهم**

**الذي يجب أن أخذه في الحسبان؟**

هذا الشيء هو إستراتيجية الشركة. لماذا تجهد نفسك بالنظر إلى الأشياء إذا لم تكن متأكدا من إمكانية مساعدتها لك. من البداية، تأكد من أن مجهوداتك قد وضعها في إطار بنظره نحو فهم قدرة المعرفة في تحسين العمل التجاري. في إحدى مقالات "فاست مازين" يجادل "بروك بانفيل" أحد الاستشاريين بشركة ماكينزي أن أي شركة يجب أن تعرف القيمة التي ستقوم بإيجادها، ومن هم مستخدمو هذه القيمة. حينئذ تستطيع الشركة ربط موارد المعرفة بها بطريقة تميزها عن غيرها: خدمة المستهلك في جميع أنحاء العالم بطريقة ثابتة ومنظمة، الاستجابة بسرعة وكفاءة إلى القوة التنافسية، تقديم السلع والخدمات لمستهلك بطريقة أسرع، أقل تكلفة، أكبر كفاءة، وأكثر إبداعاً.

**ما الأدوات المتاحة لتتبع هذه السلعة الجديدة؟**

كما هو الحال في أي فكرة رائدة أو تطور جديد، فإن معظم الخرائط البدائية لجدولة رأس المال المعرفي تعد غير موثوق بها. قام كل من "لينييف إدفستسون - نائب الرئيس ومدير رأس المال المعرفي لشركة "سكانديا أشورنس آند فينانشيال سرفرس SAFS - ومايكل ميلون بتطوير نموذج لعمل التقارير الذي يتتبع حوالي 35 مؤشرا في

خمسة قطاعات: النواحي المالية، المستهلك، العملية، التجديد والتطوير، والموارد البشرية. تتراوح هذه المقاييس من مقاييس صريحة (نصيب الشركة من السوق) إلى مؤشرات مكتسبة/غير واضحة (مؤشر تمكين الموظفين).

يأمل ميلون وادفتسون أن ينال النظام الذي قاموا بتطويره القبول، ليصبح مستندا يمكن إضافته إلى التقرير السنوي للشركة.

لمثل هذه الجهود، أصبح من الواضح لأي طالب علم في هذا المجال أن الأساليب والطرق الحديثة إلى وضع قيمة كمية لهذا الأصل من الأصول (رأس المال المعرفي) لم تكتمل بعد. وبينما يبدو النظام الذي اقترحه كل من ميلون وادفتسون شاملا في طريقة عرضه للبيانات، فإنه ليس من الضروري أنه يوضح ما العوامل الأكثر أهمية. لكن، هل يستطيع الانتظار حتى يتم تطوير نظام مبادئ محاسبية عامة عن رأس المال المعرفي. ربما قد لا تستطيع ذلك.

لهذا، ما نقطة البداية؟ ربما تبدأ بالنظر إلى رأس المال المعرفي، على أنه يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال المستهلك (المستهلك كرأس مال). وعلى الرغم من أننا سوف نتناول هذه العناصر بالتفصيل أدناه، عليك أن تأخذ في الحسبان أن هذه العناصر الثلاثة لا تعمل أو تتواجد بمعزل عن الآخر. تتم عملية إيجاد القيمة عندما تتفاعل هذه العناصر معا.

## ما رأس المال البشري؟

كما تقول الأمثال القديمة فإن رأس المال البشري هو الأصول المؤسساتية، التي تذهب إلى منازلها في الخامسة بعد الظهر، فيما عدا الشركات التي تعمل في مجال البرمجيات الحاسوبية، التي قد يستمر العمال بها حتى منتصف الليل. إن الحقيقة الجديدة هي أنه لكي تتنافس الأعمال التجارية بفعالية ونجاح في القرن الجديد، فإنها سوف تحتاج إلى الاستخدام الأمثل للأدمغة الموجودة بها. ولكي تجدد أنواع رأس المال البشري التي تريد رعايتها واستخدامها، يجب أن تبدأ بالإستراتيجية. عليك أن تنظر إلى القوى العاملة بعين فاحصة، وإلى المهارات التي يساهمون بها في العمل التجاري الذي تقوم به.

يقترح "توم ستيوارت" مؤلف كتاب "رأس المال المعرفي: الثروة الجديدة للمنشآت"، إنه عليك أن تركز الموارد على هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بمهارات فريدة. مثل هذه المهارات هي المواهب الفريدة التي يمتلكها الموظفون، والتي تساهم في بناء العمل التجاري. أي دي إي أه شركة عريقة في تصميم المنتجات الصناعية باستغلال مواهب الموظفين الذين يقومون بالتصميم، يمكن هؤلاء الموظفون هذه الشركة أن تتقاضى أسعاراً لمنتجاتها أعلى بكثير من تلك التي يقدمها المنافسون. هنا تكمن عملية إيجاد المزية التنافسية. إن الجزء الأكبر من موارد شركتك يجب أن تستخدم في مساعدة جهودات الأشخاص الرئيسيين في الشركة. وكاختبار معلوماتي سل نفسك "لو استقال السيد ..... غدا، هل من السهل تعيين شخص آخر مكانه، وما آثار ذلك على منظمتنا؟

## ما رأس المال الهيكلي؟

إذا اعتبرت شركتك كشخص، وأن رأس المال البشري يمثل عقل هذا الشخص، فإن رأس المال الهيكلي هو جسد هذا الشخص - الجزء الذي يبرز الأفكار نفسها. في هذا النموذج الجديد فإن السبب المقنع هو إعطاء السياق المناسب للتوطين الآخرين من أنواع رأس المال: البشري، والمستهلك، وانتشارهما عبر المنظمة، وأخيرا الحصول على المعرفة حتى يمكن تملكها لمن يهمهم الأمر مع مرور الوقت. تشمل الأمثلة على رأس المال الهيكلي الآتي:

- قواعد البيانات، التقارير، الكتيبات.
- نظم المعلومات (أهمها الإنترنت، فالبرمجيات الكلية).
- الملكية الفكرية المحمية بالقانون (براءات الاختراع، حقوق الطبع، العلامات والأسرار التجارية... إلخ).
- الأهداف التنظيمية والإستراتيجيات التي تدعم هذه الأهداف.
- التسلسل الوظيفي في إطار المسؤوليات الشخصية والمساءلة.
- المعتقدات الكلية، الآراء، التاريخ (الماضي)، القيم، التفكير الذي يحكم الطرق التي يؤدي بها الأشخاص أعمالهم؛ بمعنى آخر: الثقافة.

في العديد من المنظمات، يحتاج رأس المال الهيكلي أن ينشأ وينمو من خلال عملية تعرف بـ "تحويل المعرفة"، التي نادى بها كلٌّ من

ايتشرد ثوناكا وهروتاكا تاكوتشي في كتابهم " الشركة التي توجد المعرفة (الشركة المنتجة للمعرفة). تعني عملية تحويل المعرفة ترجمة (تحويل) المعرفة غير المباشرة إلى معرفة مباشرة (حتى يمكن فحصها)، ثم مرة أخرى إلى معرفة غير مباشرة (من أجل التطبيق السريع) إن تمكين رأس المال المعرفي من أن يمر بهذه الدائرة يضمن أن المعرفة التي قد تم الحصول عليها، وتمت الاستفادة منها مما يعطيها أعلى قيمة.

### ما رأس مال المستهلك؟

الآن لدينا العقل والجسد، ماذا تبقى إذن؟ يمثل رأس مال المستهلك المناخ الذي يعمل فيه هذا الجسد والعقل. إنه يشير إلى العلاقات التنظيمية أو الشبكات. ومن ثم فإنه كجزء من الأجزاء الثلاثة المكونة لرأس المال المعرفي فإنه في كثير من الأحيان صعب الفهم. يتكون هذا الجزء من رأس المال المعرفي من الآتي:

- العملاء (الزبائن).
- الموردون.
- قنوات السوق.
- الجمعيات الصناعية والمجموعات الحرفية.
- صناعات القرار في الحكومة.

يشتمل رأس مال المستهلك على جميع البيانات والآراء والقيم عن العمل التجاري، كما تراها هذه المجموعات أعلاه، تعد نصيب الشركة

من السوق، الاحتفاظ بالمستهلك، والربحية مقاييس تقييم بهدف قياس مدى فعالية الشركة في إدارة هذا النوع من رأس المال.

إحدى الملاحظات التي يراها المهتمون بموضوع رأس المال المعرفي هي أنه بمرور الوقت، تصبح المعلومات كافية في السوق. (فكر في عدد المستهلكين الذين تتوافر لديهم معلومات عن الحاسوب الشخصي مقارنة بالسنوات الأولى التي ظهر فيها آبل أو كي بروز). وكلما زادت كمية هذه المعرفة، تساب هذه المعرفة بسرعة تجاه المستهلكين. هناك ملحوظة أخرى أن المستهلكين هم أصحاب الكلمة الأخيرة في نجاح أي عمل تجاري، وهم الآن أكثر معرفة بما يريدونه عن ذي قبل.

يلاحظ الخبراء في مجال "رأس مال المستهلك" أنه كلما زاد عمر السوق كلما زادت المعرفة الضمنية tacit knowledge. ولكي تدرك كل هذه التطورات فإن شركتكم سوف تحتاج إلى تواصل مكثف ومستمر مع السوق.

### ما أهم الأدوات الضرورية لقياس الحصول على رأس المال

#### المعرفي واستغلاله.

سوف نقوم بوصف خمس من هذه الأدوات. تذكر أن الهدف من أي من هذه الأدوات هو تطوير وبناء شبكات من الأفراد، الذين يتعاون بعضهم مع بعض وليس شبكات التقنية التي تحدث هذا التواصل والتعاون. وما لم تكن هذه الأدوات ذات قيمة عالية في مساعدة هؤلاء الأفراد في خدمة العملاء فإنهم لن يستخدموها.

## (1) خرائط الكفاءة (القدرة):

يرجع الموظفون إلى هذه الخرائط لكي يتعلموا المهارات والسمات التي يحتاجونها، إذا أرادوا أداء أعمالهم الحالية بنجاح، وأيضاً لكي تساعدهم في النمو المهني (الحيوي). ولأن هذه الأداة قد صممت كبديل للتدريب التقليدي، فإن أول من استخدمها كان هنري سبنت أوان، نائب الرئيس للمنظمة المتعلمة والتطوير القيادي بالبنك الكندي التجاري. تم إعطاء المواصفات أو العناصر التي تمثل هذه الكفاءة، والتي تم استنباطها من الاستقصاءات التي سألت المستهلكين عن توقعاتهم. وبالحصول على هذه الكفاءات فإن الموظفين يستطيعون تنمية مساهم المهني وتطويره.

قام البنك فيما بعد بالاستغناء عن التدريب الرسمي. بدلا من ذلك فقد طلب من المديرين أن يسألوا موظفيهم بمتابعة التعلم من زملائهم لمدة من الوقت. ثم تخصيص غرفة بكل فرع من فروع البنك "غرفة التعلم"، حيث يستطيع الموظفون استعارة الكتب والبرمجيات الحاسوبية. تمكن أيضا الموظفون أن يأخذوا بعض الدورات إن أرادوا. إن الفرق الرئيس من نظم التدريب التقليدية أن هذا النظام الجديد يعتمد على طموحات الشخص نفسه. النتيجة هي ما يعرف بجذب المعرفة وليس دفع المعلومات، وبهذا يحدث التعلم في الوقت المطلوب، وحيث يحتاجه الشخص بدرجة أكبر، وحيث يكون الأثر الأكبر.

## (2) مجتمعات الممارسة:

في الماضي، غابت مثل هذه المسميات، إنها كانت مجرد مجموعات تعقد اجتماعا شهريا أو نصف شهري على غداء عمل، يناقشون فيه الأمور التي تتعلق بنظام الطلبات، على سبيل المثال، يصف بروك مانفيل مجموعة الممارسة على أنها: "مجموعة من الحرفيين، يرتبط بعضهم ببعض من خلال التعرض لمجموعة من المشكلات، البحث عن الحلول، ومن ثم إيجاد "مستودع" للمعرفة.

إن أحدث الطرق وأكثرها مناسبة في إيجاد مجتمعات رأس المال المعرفي يمكن، عندما يتم تنفيذها بالطرق الصحيحة، أن توجد المعرفة وكذلك عملية تحويلها. عند عضوية هذه المجتمعات لتشمل جميع الأقسام أو الوظائف أو حتى المنظمة ككل. يأخذ الممارسون (المشاركون) الدروس التي تم تطويرها داخل المجموعة ثم يقومون بنشر هذه المعرفة بطريقة مختفية. دون طلب الكثير من الموارد، فإن عليك أن تشجع جهود هذه المجموعات وأن لا تحاول إدارة هذه المجموعات بطريقة رسمية أو طلب أي توقعات منها. يفضل أعضاء هذه المجموعة ويقدرون السماح لهم بالتفاعل بهذه الطريقة، ويصبح احتمال مغادرتهم الشركة إلى أماكن أخرى للتوظيف ضعيفا.

## (3) دليل الشركات.

يقول لاينس إدفنسون: "إن التقنيات مثل البريد الإلكتروني والإنترنت تسهل عملية شراكة المعرفة، ولكنها لا تحدد هذه المعرفة أو من يمتلكها. "أحد الطرق للتغلب على هذه المشكلة هو تنظيم فهرس بالحذاء داخل

المنظمة حسب تخصصاتهم. إن تحويل العملية العشوائية في البحث عن الحذاء داخل المنظمة إلى عملية ذات تدفق عال، تساعد الشركة على تراكم رأس المال المعرفي "كمخزون"، وتمكن من تفادي البحث عن المعلومات باستخدام طرق مضيعة للوقت والموارد.

#### (4) دروس قاعدة البيانات.

قامت بعض الشركات بتتمة "نظام مناعة" لمشكلة "فقدان المعرفة". تقريبا، فإن كل مشروع، بغض النظر عن مخرجاته، لديه الدروس التي يمكن أن تتفد الآخرين في المنظمة. يوضح "مخزن البيانات" الدروس الحقيقية التي تم إنجازها، والتي يمكن استخدامها مستقبليا، وحيث تصبح متاحة للجميع. استشر خبراء تقنية المعلومات بشركتكم لمعرفة عما إذا كان باستطاعتهم تتمة نظام معين لتصنيف مجموعات الحلول التي كانت ناجحة - وتلك التي فشلت - حسب موضوع المشروع. ربما يكون هذا الحل بسيطا جدا مثل برنامج قاعدة بيانات حاسوبي. ربما تستطيع تعزيز هذا المجهود بشرط أن كل مشروع أو صفقة بيع تدرج في قاعدة البيانات كجزء من عملية استجاب وتساؤل.

#### (5) ندوات المعرفة.

بينما تمثل دليل الشركة أو قواعد بيانات الدروس فكرة "مخزون المعرفة" فإن اهتمام ندوات المعرفة الرئيس هو انسياب وتدفق المعرفة. تمثل هذه الندوات مكانا واقعا، حيث تتفاعل فيها الأنواع الثلاثة لرأس المال. في "معامل بيكمان الدولية"، منتج متخصص في الكيماويات،

إذا أوجد مثل هذا النظام قد اشتمل على وضع شبكة التواصل بالشركة في برنامج "كمبيوسرف، والذي مكن الشركة من إيجاد العديد من لوحات الاعلان للاستخدام داخل المنظمة. يستطيع أي موظف في الشركة أن يتواصل مع موظف آخر في مكالمة تليفونية واحدة، وأيضا الاتصال بالمقر الرئيس للشركة من أي مكان في العالم.

وإذا ما استخدمت هذه الأداة بالتكامل مع مجتمعات الممارسة (أداة رقم 1)، فإن هذه الندوات تزيل العوائق الجغرافية والزمنية التي تقف في وجه التعاون. يمكنك أيضا إشراك المستهلكين والموردين أحيانا خلال عملية الحصول على المعلومات المهمة عن منافسيك. وكلما زاد عدد المشاركين في هذه الندوات تصبح هذه الندوات أكثر قوة وتأثيرا. لكن هذا، بصفة عامة، هو الوضع الحالي مع رأس المال المعرفي.

#### For Further Reading

"Developing a Model for Intellectual Capital" by Leif Edvinsson and Patrick Sullivan (*European Management Journal*, Vol. 14 No. 4, August 1996)

"Strategy As If Knowledge Mattered" by Brook Manville and Nathaniel Foote (*Fast Company*, April/May 1996)

"New Metrics for a New Age" by Michael S. Malone (*Forbes ASAP*, April 7, 1997)

*Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* by Thomas A. Stewart (1996, Doubleday/Currency)

*The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995, Oxford University Press)

"Buckman Labs Is Nothing but Net" by Glenn Rifkin (*Fast Company*, June/July 1996)

"Tacit Knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital" by Hubert Saint-Onge (*Strategy and Leadership*, March/April 1996, Vol. 24 No. 2)

Reprint U9708C

## عندما يغادر أفضل موظفيك، هل تذهب المعرفة معهم أيضاً؟ "ديفيد بوث وديفيد سميث"

غالباً ما يتحدث المديرين التنفيذيين عن أهم مواردهم بوصفها الموارد التي تغادر مكان العمل مساء كل يوم. وبالرغم من ذلك فإن هناك القليل من القادة ممن يقومون بحماية منشأتهم، عندما يأتي اليوم الذي يغادر هؤلاء الأفراد (رأس المال البشري) المنظمة دون عودة. ومع تقلبات الاقتصاد، فإن هذا اليوم يبدو في الأفق القريب أكثر مما تتوقعه هذه الشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما يكبر العمال في السن - وتصبح، حتى كافة الأعمار في تغيير مستمر - تبدأ الشركات في فقد المعرفة والخبرة والحكمة، التي من الصعب استبدالها، والتي هي المصدر الرئيس للربحية والتنافسية.

حاول أن لا تفقد جزءاً كبيراً من المعرفة المتمثلة في القوى العاملة  
(رأس المال البشري)

وما لم تبدأ هذه الشركات في وضع خطة إستراتيجية وتنفيذها للحفاظ على المعرفة المتمثلة في القوى العاملة أو بنائها، يصبح من الصعب الحفاظ على القدرة التنافسية أو تحقيق هذه الربحية "مثل هذه الخطة الإستراتيجية يجب أن يكون من أهدافها:

- مساعدة الأفراد في الحصول على المعلومات وتوزيعها بمعرفتهم ومعارف زملائهم في العمل.
- تشجيع ودعم التعاون في أي زمان ومكان.
- توفير الدعم والمساندة للتعلم والأداء المطلوبين للعمل بكفاءة.
- وضع الهياكل التنظيمية التي تؤدي إلى تطوير مسار مهني فاعل، وكذلك تخطيط التابع الوظيفي.

تمثل عملية فقدان المعرفة وتأثيرها على إنتاجية الموظفين وأدائهم شبكة من الموضوعات المعقدة. وأنه لا يوجد حل واحد أو مألوف لجميع هذه المشكلات. بدلا من ذلك، فإن منظمات الأعمال تحتاج أن تفكر في حملة من الإستراتيجيات، والأساليب، والتقنيات. تستطيع الشركات التي تريد أن تأخذ هذا النهج اتباع الخطوات الآتية:

### حدد المعرفة الأكثر عرضة للأخطار وكيفية استيعابها

يجب أن تبدأ الشركات بتحديد مكامن الخطر المترتب على فقدان المعلومات والخبرات. يشمل ذلك، بناء العمليات المتعلقة بإدارة الأداء والتطوير المهني، والتي تحمل في طياتها تحديد الموظفين الذين يمتلكون المعرفة المهمة والحاسمة.

على سبيل المثال، وكما لاحظ ديفيد دي لونغ وتوماس أو مان في مقالتهما: وقف هجرة الأدمغة "stemming the brain drain" والمنشورة بدورية (outlook)، عندما هبطت مبيعات شركات الطيران

بعد الحادي عشر من سبتمبر 2001م، فكرت شركة دلتا بتسريح العديد من موظفيها، لكي تبقى في وضع تنافسي مقبول. ولهذا فإنه عندما وافق 11000 موظف على التقاعد المبكر لم تأخذ دلتا أكثر من شهرين في تحديد هؤلاء الموظفين على رأس الوظائف التي ليس بها بدلاء أو تدريب للإحلال . . ثم قامت الشركة بالحصول على هذه المعرفة قبل أن يغادر هؤلاء الموظفون للتقاعد. قام المشرفون في جميع أنحاء الشركة بالعمل مع خدمات التعلم لتقليل القائمة (11000 موظف) إلى الذين سيمثل رحيلهم خسارة كبيرة/فادحة للشركة. وبمجرد تحديد هؤلاء الموظفين المميزين، قامت الشركة بإجراء مقابلات معهم بخصوص أدوارهم في المنظمة. بهذه الطريقة، استطاعت شركة دلتا الاحتفاظ بأكبر قدر من المعرفة في أقصر وقت ممكن.

### أسس برامج أكثر تركيزا في التطوير المهني وتخطيط التتابع الوظيفي

يبني برامج التطوير المهني المعرفة التي يحتاج إليها المهنيون للتحضير للأدوار المستقبلية. على سبيل المثال، بعد الزيادة غير المسبوقة (أربعة أضعاف) الاستكشافات الخدمية في مجال الأدوية، أدركت شركة "وايث": أن قادة فرق الدراسات السريرية والبالغ عددهم 150 شخصا أصبحوا قوة ضاربة وحاسمة بين عمالها البالغ عددهم 6000 موظف في البحث والتطوير.

ولكي تطور هؤلاء القادة، قامت الشركة ببناء نموذج فريد في التتابع المهني (التقدم المهني)، الذي تم فيه تحديد عدد من القدرات

والكفاءات اللازمة (الحاسمة) - وكذا مستوى معين من البراعة - لكل مستوى من المستويات المهنية. قامت الشركة بتقييم جميع القادة في فريق الدراسة الإكلينيكية باستخدام هذه القدرات والكفاءات، ووضع خطط تنمية شخصية تعالج فرص التحسين والنمو. قامت الشركة أيضاً ببناء الأدوات اللازمة لتحسين معرفة هؤلاء القادة بدرجة أكبر، كما قامت بتأسيس ندوات تعاونية تسمح بالتعليم المستمر وشراكة أفضل الممارسات.

بالإضافة إلى ذلك، وللمساعدة في التأكد من أن خبرة المنظمة في إدارة التجارب تستمر في النمو، اشترك فريق الدراسة الإكلينيكية مع فريق آخر يسمى "فريق القدرات/الكفاءة"، حيث يقوم الفريقان بدراسة التغيرات في العملية واحتياجات التدريب، وأصبح قادة الدراسة الإكلينيكية جزءاً من منظمة مركزية تركز بصفة خاصة على إدارة التجارب.

### بناء مجتمعات المعرفة

في معظم المنظمات تتواجد المعرفة مع "الخبراء" الذين يأخذون هذه المعرفة معهم عندما يفادرون المنظمة. تستطيع أدوات التعاون الملائمة اكتساب معلومات هؤلاء الخبراء وأفكارهم، وتساعد في بناء مجتمع حولهم، أي تحويل معلوماتهم إلى معرفة مجتمعية. واحدة من الطرق التي من خلالها يمكن أن يتحقق ذلك هي تخزين محادثات الرسائل التي يقوم بها الخبراء المهتمون بالشركة لحظياً. هذه المحادثات

التي غالبا ما تكون مليئة بالأفكار تختص بمجرد اختفائها من شاشة الحاسوب.

## تعد عملية فقدان المعرفة مشكلة منتظمة (نظمية) على مدار دورة حياة التوظيف الكلية

### مقاومة "تسرب العقول"

تعد عملية فقدان المعرفة التنظيمية مشكلة نظامية، تشمل دورة حياة التوظيف الكلية: التوظيف التعيين، الأداء، التثبيت، التقاعد. ربما تحاول الشركات تطبيق عدد من الحلول غير المتكاملة. وبينما قد تكون هناك قيمة لبعض الأنشطة مثل برامج التوجيه، قواعد المعرفة، أو تعيين بعض المتقاعدين بعقود - فإن بعضها هو مجرد الحل السريع للمشكلات. لكن المشكلات الشاملة تحتاج إلى حلول شاملة ومتكاملة.

يجب أن تقوم الشركات بتطبيق الآتي، لكي تتأكد من احتفاظها بالخبرات المطلوبة لتبقى في وضع تنافسي أفضل:

- تنظيم وتخطيط القوى العاملة، الذي يمكن من التأكد أن الهياكل والعمليات موجودة، وأنها تدعم التطوير المهني. كذلك، تحديد الأشخاص دور التأثير الكبير، وأخيرا تخطيط عملية التتابع الوظيفي.
- الدعم والتعاون للقوى العاملة، باستخدام حلول بوابات المعلومات وأسلوب تخطيط موارد المشروع ERP.
- تصميم وتقديم التعلم، من خلال التركيز على التعليم في أي زمان ومكان والحلول القوية التي توجد في حلول محاكاة الأداء.

لكن الأدوات الحديثة تستطيع الاستحواذ على هذه المعرفة، وجعلها متاحة لإعادة الاستخدام، ومن ثم التأكد من أن المعرفة قد تم تحويلها من خلال هذه الأدوات لتبقى في داخل المنظمة.

### تطبيق أساليب التعليم الإلكتروني الأكثر تقدماً، خصوصاً تلك المتعلقة بمحاكاة الأداء

أحدث التعليم الإلكتروني ثورة في تدريب القوى العاملة. أتاح التعليم الإلكتروني توزيعاً متسقاً لمحتويات عالية الجودة، محققاً بذلك تمكين التعلم في أي وقت وأي مكان، أي أنه يعتمد بدرجة كبيرة على واقع التعلم عند الأفراد. وفي نفس الوقت يحرر المنظمات من الاعتقاد بأن التعلم يحدث فقط عندما يتم داخل الفصول الدراسية.

أثبتت عملية محاكاة الأداء أنها أساليب أكثر فعالية في التعلم. إن الانتهاء من المهام في مناخ يشبه المناخ الحقيقي للعمل - مع وجود قواعد وتغذية ارتجاعية وتصحيح الأخطاء - يوفر الأفكار والتقييم والتدريب والتوجيه. يتم توجيه المتعلمين إلى: "خيبر قصص الحرب، مرجع محدد، أفضل الممارسات، وأنشطة الممارسات، التي تعلموها وطبقوها لإتمام المهام بنجاح. كل هذه المواد تكون متاحة للمتعلمين في الوقت واللحظة التي يريدونها - في نقاط التجربة والخطأ.

على سبيل المثال، لزيادة الربحية والاستجابة إلى التغيير بدرجة أسرع، كان على القوى العاملة بشركة "سمنز" أن تتعلم لغة مالية مشتركة. استخدمت الشركة تجربة محاكاة لمدة 48 ساعة، صممت خصيصاً

لرجال المالية والأعمال. وبمزيج من التقنية والأنشطة الجماعية، قامت المجموعة بمحاكاة تحدي نمو واحد من المنتجات التي ركزت عليها الشركة في السوق المحلي إلى منظمة عالمية صناعية تواجه قرارات إدارية معقدة. ساعد هذا التمرين المشاركين لممارسة دور المحلل المالي، المدير المالي، ومدير المشروع. في اجتماع مراجعة العمل التجاري، عملت هذه المجموعة في فرق لاستكمال حالة عملية، بناء على ما تعلموه في أنشطة المحاكاة السابقة. النتيجة هي: خرجت هذه المجموعة من تجربة المحاكاة بمعرفة متعمقة للحاجة الملحة للغة مشتركة وإتقان هذه اللغة نفسها.