

حوار مع جبرئيل سولانسكي

تطوير عملية تحويل أفضل الممارسات

"لورين كيللز جونسون"

تبدو هذه الأمور كلها بسيطة: يعد الأفراد في الوحدة (أ) من شركتكم موهوبين في عملية تصميم المنتجات، وتريد أن تكرر مواهبهم في وحدات (ب، ج، د). لكنك عندما تحاول تحويل أفضل هذه الممارسات، تتعرض مجهوداتك للإخفاق والفشل. أثبت الأشخاص في الوحدة (ب) عدم قدرتهم على تطبيق هذه الممارسات. أما الأشخاص في الوحدة (ج) فقد عجزت في تطبيقها. وعلى الرغم من أن العمال في الوحدة (د) قاموا بتطبيق هذه الممارسات، إلا أن نتائجهم لا يمكن مقارنتها بنتائج الوحدة (أ). تشعر أنت أنذاك بالإحباط وتوقف عملية تحويل أفضل الممارسات.

إنك لست وحيدا في هذا المضمار. حسب ما يراه "سولانسكي" مؤلف كتاب: "Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm" والأستاذ المشارك لعلم الإستراتيجية والإدارة بمعهد INSWAD، فإن معظم الشركات تواجه صعوبات بالغة في محاولتها لنشر فلسفة أفضل الممارسات، وذلك برغم الأداء المتميز في جميع المنشأة. تنتهي الشركات التي لا تستطيع الاستفادة من المعلومات المتاحة بفجوة في الأداء بأكثر من 200% أو أكثر بين الوحدات. قيمة هذه الفجوة تساوي ملايين الدولارات.

كيف تستطيع الشركات جعل المعرفة الحالية أقل صعوبة في اكتسابها وتحقيق المكاسب المالية، التي تنتظرهم إذا ما استطاعوا تغطية أقل تقليل هذه الفجوة. يقول سولانسكي: على الشركات أن تدرك أن هناك تحدياً فريداً في إدارة عملية تحويل المعرفة الداخلية، ولهذا فإنه على المديرين أن يبحثوا في ما وراء العوامل التحفيزية المعتادة، مثلاً عدم رغبة العاملين الذين يمتلكون المعرفة (مصدر المعرفة) في شراكتها خوفاً من فقدان وظائفهم، أو مقاومة العاملين الذين يتسلمون هذه المعرفة (مستقبلي المعرفة) للتغيير. يضيف سولانسكي أنه على المديرين التعامل مع المعوقات السبع الآتية، التي صنّفها سولانسكي في أربع مجموعات: سمات المعرفة، سمات المصدر، سمات مستقبلي المعرفة، والسمات الثقافية.

السمات المتعلقة بالمعرفة :

1- الغموض السببي causal. نحن لا نستطيع معرفة مسببات الأداء المتوافق بالتأكيد، وكيفية تفاعل هذه القوى بعضها مع بعض في وحدة أخرى.

2- المعرفة غير المؤكدة (غير الموثقة). عندما تحاول تحويل أفضل الممارسات الحديثة، لا نستطيع وضع الثقة التامة في أن المعرفة سوف تكون فاعلة في موقف جديد.

سمات المصدر:

- 3- غياب السمعة. لا ينظر العديد من الأفراد داخل المنظمة إلى أعضاء الفريق ذوي الأداء العالي عن أنهم ملاك المعرفة. (المرجم: هذه نقطة مهمة يجب إدراكها في عملية إدارة المعرفة، ليس فقط إدراك ذوي الأداء العالي، بل أيضاً تصنيفهم، بحيث يمكن الرجوع إليهم وقت الحاجة للاستفادة من خبراتهم).

سمات مستقبلي المعرفة:

- 4- غياب الطاقة الاستيعابية. لا يدرك الكثير من الناس قيمة المعرفة الجديدة. علاوة على ذلك، فإنهم يفتقرون إلى المهارات واللغة المشتركة والخبرة اللازمة لتفعيل هذه المعرفة الجديدة.
- 5- غياب القدرة على الاسترجاع. لا يستخدم الأشخاص المعرفة التي تم تحويلها بالقدر الكافي الذي ينتج عنه تكامل هذه المعرفة في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم.

السمات الثقافية:

- 6- العقم. تفتقر المنظمة إلى النظم والهيكل التي تمكن الأشخاص من إدراك واستغلال الفرصة للاستفادة القصوى من المعرفة الحالية.
- 7- غياب العلاقة القوية بين مصدر المعرفة ومستقبلها. لا يوجد تاريخ موثق للعلاقات الإيجابية والتعاون بين الأشخاص من وحدات أو أقسام مختلفة

المعرفة المستفيضة

حسب نتائج الأبحاث التي قام بها سولانسكي، فإن أكبر ثلاثة صعاب للمعرفة هي الغموض السببي، غياب الطاقة الاستيعابية لمستقبلي المعرفة، وغياب العلاقات القوية بين مصدر المعرفة ومستقبليها. يقول سولانسكي: على الرغم من عدم قدرتنا على توضيح الغموض السببي فإنه بإمكاننا أن نقوم بالبحث العميق في أسباب نجاح أفضل الممارسات في الشركات، التي يتواجد فيها ولأكثر من عشرين عاما عمليات يمكن أن تكون مثالا يحتذى به، فإنك تحتاج أن تسأل الأشخاص: لماذا يقومون بعمل ذلك - وكيف؟ اعتبر مدى تفهمك لهذه الممارسات، ثم سل نفسك "ما هو المكسب (العائد) المتوقع من تطبيق هذه الممارسات في وحدة أخرى من وحدات المنشأة؟ كم من الوقت تستغرق عملية الحصول على نتائج مماثلة في هذه الوحدة؟ تحتاج عقبات إدارة المعرفة إلى بعض الوقت لإزالتها، وكذلك فإن عليك أن تزن هذه الأمور، وأن تفاضل بين الأولويات.

إن التغلب على مشكلة "الطاقة الاستيعابية يبدو أمراً جلياً وضرورياً". يقول "سولانسكي": إنه لاحظ العديد من الشركات تبذل مجهودات لمناقشة هذا العامل (الطاقة الاستيعابية). تشمل الإستراتيجيات المتعلقة بهذا العامل على التدريب والتعلم، وذلك للتأكيد من أحد أعضاء الفريق في الوحدة المستقبلية للمعرفة، تتوافر لديهم المهارات بالإضافة إلى الكفاءات والقدرات التحليلية والإدارية، لكي تتم استيعاب هذه الممارسات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج

المديرون إلى تواصل الرؤية التي تحاول الشركة إنجازها من خلال تحويل المعرفة المتواجدة. وأخيراً، لكي يتم تحسين الطاقة الاستيعابية، فإنه يجب على مستقبلي المعرفة أن يكون لديهم المصطلحات المناسبة عن تحويل الممارسات، كما يجب عليهم تعريف الأدوار والمسؤوليات الضرورية بتطبيق هذه الممارسات: إذا لم يؤد التدريب والتعلم النتائج المطلوبة يقول سولانسكي يجب على المديرين تعيين أشخاص جدد، الذين يستطيعون استيعاب هذه الممارسات.

وبخصوص غياب العلاقات الحميمة intimate بين مصدر المعرفة ومستقبليها، فإن سولانسكي يوصي بعمل ما هو ضروري لإيجاد مثل هذه العلاقات بين الأفراد. يقول سولانسكي: في العلاقات الحميمة يشعر الأفراد بأهميتهم. فهم يستمتعون بهذه التفاعلات، ويتعاونون بسرعة وبطريقة أكثر إنتاجية، كما تزداد درجات استجاباتهم بعضهم لبعض. كل ذلك يعد ضرورياً في عملية تحويل أفضل الممارسات - ذلك لأنه من الضروري أن تتفاعل المجموعتان (المصدر والمستقبل) باستمرار ولمدة طويلة.

ولكي يتم تعزيز هذه العلاقات، فإنه عليك أن تتخلص من القيود المتعلقة بالسفر والتواصل واستغلال الفرص، لترويج العمل الجماعي بين هذه المجموعات. يقول سولانسكي: "عندما أرادت شركة هيولت باكارد أن تقوم بتحويل أفضل الممارسات من الولايات المتحدة إلى سنغافورة،" أتاحت الفرصة لمهندسي المجموعتين في قضاء بعض الوقت بعضهم مع بعض في ظل هذه الظروف المعاكسة. لقد ذهب الفريقان

في رحلة صعود الجبال في منطقة Rocky Mountains – لكن أفضل فرصة في بناء هذه العلاقات كانت تناول الطعام المكسيكي. عندما تعاني من حرارة الفلفل المكسيكي، تزداد علاقة الترابط بسرعة فائقة.

أهمية عملية التوقيت

ينصح أيضاً سولانكسي المديرين بالتفريق بين أربع مراحل من عملية تحويل الممارسات:

- 1- البدء والمبادرة. إدراك فرصة التحويل واستغلالها.
- 2- التطبيق. تبادل المعلومات والموارد بين مصدر المعرفة ومستقبلها.
- 3- التكثيف. بداية استخدام المعرفة التي تم تحويلها وتحليل المشكلات غير المتوقعة.
- 4- التكامل. جعل عملية تحويل المعرفة روتينية.

يقول سولانكسي: "تصبح معوقات تحويل المعرفة أكثر صعوبة في المراحل المختلفة. على سبيل المثال، سمعة المصدر، برهنة المعرفة وإثباتها، والغموض السببي، تعد عوامل مهمة خلال مدة البدء والمبادرة، بينما تصبح معضلة الطاقة الاستيعابية أكثر وضوحاً خلال مدة (مرحلة) التطبيق، بينما تعد مرحلتي التكثيف والتكامل متساويين في الأهمية." كلما أسرع في مواجهة معوقات إدارة المعرفة، كلما

أصبحت في موقف أفضل - ذلك لأن هذه المعوقات تحتاج إلى بعض الوقت لإزالتها. وإذا انتظرت طويلا للتعامل مع هذه المعوقات، ستسبح في بحر من المشكلات المكلفة.

تناولت الدراسة التي قام بها سولانسكي تحول المعوقات التحفيزية في كل مرحلة من المراحل الأربعة السابق ذكرها أعلاه. توضح نتائج هذه الدراسة بعض التعقيدات المذهلة. على وجه التحديد، لقد تبين أن مستقبلي المعرفة الذين هم أكثر تحفيزا لتطبيق أفضل الممارسات الموجودة في وحدات أخرى يساعدون في زيادة حدة مشكلات التحويل خلال مرحلة التكثيف، لماذا؟ ربما يتوجه الفرد في هذه الحالة إلى رفض المساعدة الخارجية، توسيع التعديلات التي تبدو واضحة ومباشرة إلى مشروعات رئيسية، وقد يقوم بعمل التغييرات غير الضرورية، لتحفظ بالاعتزاز بملكته للعملية، أو يتحول إلى ممارسات أخرى في أسوأ الظروف، نتيجة التحمس غير المحسوب. يقول سولانسكي: إن دوافع "مستقبلي المعرفة" ربما تكون مهمة وضرورية في المبادرة أو البدء عملية تحويل المعرفة، ولكن ربما تعقد عملية التطبيق.

ننقل أو لا ننقل

تقترح النتائج التي توصل إليها سولانسكي بعض الضمنيات المهمة للمديرين. بداية، "إن الإدارة بهدف استخدام المعرفة المتاحة، يختلف عن الإدارة بهدف إيجاد معلومات (معرفة) جديدة. في الحالة الأولى، فإنك تريد أن يقوم الأشخاص بنقل الممارسات التي تعمل جيدا،

الحصول على النتائج، حينئذ، وبعد هذا كله، تقوم بالإصلاح غير البارع في العملية بهدف حل المشكلات. في الحالة الثانية، ربما تريد أن تمنع عملية النقل. هناك مبادئ متعارضة، ولهذا فإنه عليك أن تكون واضحاً بخصوص ما تفعله!

في مواجهة الغموض السببي، "يجب أن نقبل أننا لا نعرف ما نعلمه - حتى حين الحاجة للاحتفاظ بشركائنا في موقف تناهسي أفضل. نحن لأن نكون متواضعين وواقعيين - ومع ذلك فإن الكثير منا يكون أحياناً أكثر ثقة في قدرتنا على تحويل المعرفة أكثر مما يجب. يجعل ذلك عملية النقل أكثر أهمية. يشرح سولانسكي ذلك بقوله: "إذا أسرعنا بتعديل أفضل الممارسات التي تريد تحويلها، وتفضل هذه الجهود في موقف جديد، فسوف تكون أقل قدرة على تحديد أسباب الفشل، يكون أقصى أملك في تحديد مسببات المشكلة، هو إعادة إنتاج أفضل الممارسات، ثم مقارنة التجسيد الجديد للعملية مع الممارسات الأصلية. بمعنى، أنك تحاول أو تصمم تجربة محكمة الرقابة قدر المستطاع.

وأخيراً فإن سولانسكي يوصي بتحديد "مثالاً عملياً للشئ الذي تريد نقله". لا مجرد ترقيع "أفضل الأفضل" أو بعض أجزاء الممارسات من مصادر أخرى. إن مثالاً عملياً كاملاً يمكن أن يعطيك أفضل المحاولات في مواجهة (معالجة) معظم معوقات إدارة المعرفة. بذلك ترى كيف تترابط الأجزاء وتتفاعل، هنالك تكون قد اختصرت أو قلت من الغموض السببي.

تقترح دراسة سولانسكي أن معوقات تحويل أفضل الممارسات هي أكثر دقة وتعقيدا أكثر مما نعتقد. ولكن بفهمنا لتأثير الممارسات غير منظماتنا، وكذلك إدارة أفضل لأهم أصول شركتنا التي هي مصدر للمزية التنافسية (المعرفة).

قوة الذكاء التنافسي

"ديفيد ستوفر"

منذ سنوات عدة حدثت ضربة ذكاء موفقة وغير متوقعة، تشابه تلك الضربات التي تحدث في أفلام جيمس بوند، حيث وجدت شركة الأدوية العملاقة "ميرك" دليلاً (مفتاح الحل) لوضع المنتج في السوق، وكذا إستراتيجية التسويق لأحد منافسيها، وهي في سبيلها إلى إنتاج أحد الأدوية المهمة. قامت شركة ميرك بوضع إستراتيجية مواجهة لإستراتيجية الشركة المنافسة، وذلك بوضع أحد منتجاتها الحالية في السوق، لتحتل بذلك المكان الذي كان من المفروض أن يشغله المنتج المنافس. أثبت هذا الذكاء التنافسي مدى أهميته. وبإعادة وضع منتجاتها في السوق، استحوذت ميرك على نصيب كبير من السوق، وأجبرت المنافس على التراجع، مما أدى إلى تأجيل المنافس لتقديم المنتج الجديد لمدة لا تقل عن سنة كاملة. حققت شركة ميرك، نتيجة هذه الضربة الذكية، ما لا يقل عن 300 مليون دولار.

ما الخدعة أو الحيلة الجاسوسية التي استخدمتها شركة ميرك لكشف خطط الشركة المنافسة؟ حسب ما يراه "كليفورد كالب" مدير التحليل الإستراتيجي لشركة ميرك، فإن أفراد الشركة قد ألموا بالكثير ممّا يريدون معرفته بحضور الاجتماعات الطيبة، والحصول على المعلومات العامة عن التجارب المستوصفية.

أهلاً بك في هذا المضمار والممارسات الحديثة للذكاء التنافسي لشركة ايستمان كودك، على أنه عملية تجميع وتحليل واستخدام الذكاء العملي، الذي يتسم بالدقة والمواءمة عن صناعة معينة أو مجموعة من الشركات المنافسة. إن تجميع المعلومات عن منافسيك ليست البحث في مقالب النفاية في الحارات الخلفية، أو إرسال أحد موظفيك كمستهلك للمنتج المنافس. إنها (عملية لبيع المعلومات) تتعلق بالحصول على المعلومات من خلال الموقع الإلكتروني للمنافس والاهتمامات العامة.

تقريباً، فإن جميع العاملين في شركة ما يقومون بعملية الذكاء التنافسي سواء كانوا يعرفون ذلك من عدمه.

إنها أيضاً عبارة عن المحادثة مع أنداد الصناعة في العروض والمحافل التجارية. إنها تختص بمعرفة أين تبحث؟ ماذا تسأل؟ وماذا تفعل بما قمت بتحصيله؟

يُبنى الذكاء التنافسي الفاعل على قواعد إدارة المعرفة، وذلك بتجميع ثم نشر المعلومات عن المنافسين عبر المنشأة بطريقة منتظمة. ومع ذلك، وبالرغم من أهميتها المحتملة، فإن القليل من المنظمات يستخدم ممارسات الذكاء التنافسي. يرجع ذلك إلى أن عملية بناء الذكاء التنافسي الفاعل، وصيانتها يحتاج إلى كمية كبيرة من الموارد، وأنت لا نستطيع برهنة أهميتها بالنسبة للوضع المالي، حتى تقوم بوضع هذه الممارسات موضع التنفيذ. لكن الشركات التي قامت ببناء برامج الذكاء التنافسي تقسم بذلك.

جمع البيانات

يقول جون برسكوت الأستاذ بجامعة بتسبرج ومحرر دورته الذكاء التنافسي: إن كل شخص بالمنظمة يقوم بعملية الذكاء التنافسي تقريباً، بصرف النظر عما إذا كانوا يعرفون ذلك من عدمه. إذا تصفحت التقرير السنوي للمنافسين، أو تحدثت مع المدير المالي التنفيذي لشركة منافسة خلال حفل استقبال، أو قرأت مقالات منشورة عن منافسيك، أو قمت بتجميع قصاصات الأخبار، فإنك بذلك تكون قد مارست نوعاً من أنواع الذكاء التنافسي.

يدلي خبراء الذكاء التنافسي بمفاجأتهم المستمرة عن كم المعلومات الحساسة، التي تم الإفصاح عنها عن طريق الموظفين، الذين يعملون عند منافسيك أو تلك التي يدلي بها أعضاء مجلس الإدارات أو المعلومات التي يشاركها من يهمهم أمر المنشأة مع أشخاص غرباء، أو حتى مع بعض الأشخاص الذين يقرون بارتباطهم بالشركة المنافسة. ولهذا فإنه من الضروري أن يتم تدريب الموظفين بشركتكم، والذين قد تسمح لهم مواقعهم التنظيمية بالإلمام بهذه المعلومات: أن يسألوا السؤال الجيد، وأن يكونوا مستمعين فاعلين. يقول خبراء الذكاء التنافسي: إن موظفي الشركات يعبون دوراً فاعلاً في تجميع المعلومات، وهم بالطبع المصدر الرئيس أيضاً لمثل هذه المعلومات، سواء في أهمية هذه المعلومات، أو سهولة الحصول عليها. إنني أقدر أن 90% مما يزيد معرفته قد يعرفه البعض أفراد الشركة، هكذا يقول "ستيفن ستورمز" مدير التحليل التنافسي بشركة "ويرهاوزر".

ما تعنيه البيانات (إعطاء معنى للبيانات)

تبدو عملية تجميع المعلومات عن المنافسين سهلة إلى حد ما، وهناك إثبات لقيمتها. إذا كان الأمر كذلك فلماذا لم تسلك العديد من الشركات المسلك الرسمي لجهودها في الذكاء التنافسي؟ ربما لا تكون الإجابة في مقدار الجهد المبذول لتجميعها، قدر ما هي في الجهود المطلوب لاستخدامها (لاستغلالها).

يؤكد كل من خبراء الذكاء التنافسي والمديرين القائمين على هذا النشاط بالمنشآت: أن عملهم ليس مجرد التركيز على ما يقوم به المنافسون - إنه يهتم بالحصول على المعلومات وتقييمها في الإطار العام (المناخ العام) للمنافسة. ربما يشمل هذا العمل على الظروف الاقتصادية، اتجاهات وسلوك المستهلكين، الإجراءات التنظيمية المحتملة، الاعتبارات السياسية، وهكذا. ربما لا يدرك العديد من المديرين المدخلات التي يستخدمها نشاط الذكاء التنافسي، هكذا تقول "أنجا كوبر" المسؤولة عن نظام الإنذار الإستراتيجي المبكر بقسم إستراتيجية المنشأة بشركة "ديوتتش تيلكوم تقول "أنجا": يعتقد البعض منهم أن هذا النشاط هو بحث السوق، ويعاملون هذا النشاط على أنه المعلومات - تجميع وتلخيص البيانات - بدلا من احتسابه ذكاء يضيف التحليل والتفسير للبيانات.

بسبب هذا النوع من التفكير الكثير من المشكلات عندما يحتاج المديرين إلى التوصيات بناءً على الأرقام، ذلك لأن الذكاء الحقيقي يمكن أن يكون صعباً أو من المستحيل صياغته بصورة كمية، تقول كوتر.

يقول بول ديشمان، الأستاذ المشارك للذكاء التنافسي والتسويق بكلية الإدارة بجامعة بريام ين: إن المديرين الذين ينتهجون المدخل المختزل للمعلومات محاولين تبسيطها، من المحتمل أن يكون غير مريح بنشاط الذكاء التنافسي. لهذا، فإن العبء كله يقع على عاتق مديري الذكاء التنافسي بالمنشأة في عملية المبادرة بكيفية استخدام البيانات، التي تم تجميعها عن المنافسين.

ربط البيانات بالأداء المالي

لكي يعمل نشاط الذكاء التنافسي، فإنه يجب الحصول على المعلومات من الموظفين الذين يمتلكونها، وتميرها إلى من يحتاجون إليها. هنا تبدأ المشكلة، خصوصا في المنظمات التي تعد فكرة الذكاء التنافسي بها جديدة إلى حد ما، مع احتمال أن المالك لا يعرف أن هذه المعلومات يمكن أن يستخدمها الآخرون.

يقول "ستورمز" بشركة ويرهاوزر: نحن نعاني من ذلك طول الوقت. عندما ينجح في توفير معلومة مهمة، فإنه من غير المعتاد أن يقول مستلم هذه المعلومة: أه لقد كنا نحاول أن نجد ذلك لشهور عدة.

إن عملية إتمام حلقة الذكاء المؤسسي للحصول على المعلومات المهمة من الشخص الذي يسمعها إلى الشخص، الذي يمكن أن يستخدمها لا يعد تحديا صغيرا. هنا يكمن أهمية فريق الذكاء التنافسي الأكثر تنظيما. يعد هذا الفريق بالإضافة إلى مجموعة إدارة المعرفة بالشركة هما المركز الرئيس لشبكة نقل المعلومات بالمنظمة - استقبال البيانات،

تحليل هذه البيانات، ثم تحويلها إلى الأشخاص الملائمين. ولكي تكون عملية شراكة المعلومات فاعلة، فإن إسهامات الموظفين وعملية إدارة المعرفة فيها يجب أن تكون محددة بوضوح. يجب تحديد أدوار الموظفين، كما أن العملية يجب أن يكون بمقدورها الإجابة على هذه الأسئلة:

- هل هناك فائدة محتملة لهذه البيانات؟
- كيف يمكن تحليل وتفسير هذه البيانات؟
- من هو الشخص الذي يمكن أن يستفيد من هذه البيانات؟ وكيف يتم ذلك؟

على الجانب الآخر، فإن تناول هذه العملية دون تكامل مكوناتها لا يؤدي إلى الفشل فقط في إيجاد القيمة المتوقعة وتوفيرها من هذه البيانات، وإنما أيضاً سوف يرهن عدم فعاليتها في كسب ثقة أعضاء الفريق، خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالأرقام.

يوضح "ستورمز" أهمية تكامل ممارسات الذكاء التنافسي من خلال وصفه لمحادثة مع أحد الموظفين بشركة "ويرهاوزر"، الذي أشار إلى أن أحد المنافسين قد توقف فجأة في شراء الأخشاب لأحد مصانع الورق به، ولكي يكون قادراً على الوفاء ببعض الطلبات السابقة. نما إلى علم "ستورمز" أن أحد مصانع الورق بشركة "ويرهاوزر" كان من المقرر إغلاقه مؤقتاً، لأن الطلبات منه لم تكن كافية. "كان من السهل أن يتم إخبار بعض وحدات العمل أن المستهلكين لم يكونوا سواء بأداء بعض منافسينا، ذلك لأنهم (المستهلكين) كانوا يرغبون في زيادة الإنتاج.

يقول "سومرز": إن ذلك يعد مثالا لمدى أهمية قسم الذكاء التنافسي ودوره في شراكة المعرفة. في الحالات الأخرى، فإن البيانات التنافسية سوف تحتاج إلى تحليل أعمق، لتصبح قابلة للاستخدام. لكنه، وتحت أي ظروف، لكي يصبح الذكاء التنافسي فاعلا، فإنه يجب ربطه بمستويات عدة داخل المنظمة، وفي جميع الأعمال التي نقوم بها.

كيفية تنظيم الجهود

في تنظيم مجهودات الشركة في الذكاء التنافسي، يكون الاعتبار الأولي هو: كيفية التنظيم. هل يجب أن يكون الذكاء التنافسي مركزيا في قسم خاص به أو يكون به ممثلين من أقسام مختلفة كالتطوير والبحث (R&D)، التسويق، البيع؟ تكمن الإجابات على هذه الأسئلة في الثقافة المؤسسية، وذلك يعني أن الإجابات الأفضل ليس من الضروري أن تكون نفس الشيء بالنسبة لشركتين مختلفتين. يقول "كالب" لشركة "ميرك": إن وحدة التحليل الإستراتيجي للأعمال التي يترأسها هي قسم متكامل مركزيا. وهذا يعكس الهيكل التنظيمي للشركة، الذي يتمتع بدرجة عالية من المركزية. وعندما تكون هناك مستويات عالية من شراكة الموارد ونفس المستهلكين والموردين، فإنه من الأفضل أن تكون عمليات الذكاء التنافسي مركزية، كما هو الحال بشركة كوداك، موتورولا، داو، هكذا يقول "بريسكوت" الأستاذ بجامعة بتسبرج. وعندما تكون هذه المستويات "منخفضة" low، فإن هذه العمليات يجب أن تتسم باللامركزية، كما هو الحال في أي بي إم، جي إي، وفيدالتي.

بعد ذلك يكون السؤال المتعلق بمتى يمكن أن تتم عملية التلزم (التعهد) بعمليات الذكاء التنافسي. وبينما قد تقترح ممارسات الشركة في التلزم ردا على هذا السؤال، فإن هناك احتسابات إضافية يجب النظر إليها. إذا كانت المهمة تقتضي، على سبيل المثال، زيارة معرض المنافس بإحدى العروض التجارية، أو حتى مكاملة المنافس للسؤال عن المنتجات، أو الخدمات التي يقدمونها، فإن الأشخاص الذين يستطيعون القول: إنهم يعملون في شركات أخرى غير شركتكم، وبما يستطيعون بجمع معلومات كثيرة وبدرجة كبيرة من الدقة. يقول جان هيرنج المستشار الإداري: إن الشارات التي يحملها في المؤتمرات تظهر عليها شركته الاستشارية، وليست الشركة التي يقدم إليها الاستشارات.

إن المصطلح الإعلاني "نحن لا نصنع القرارات، بل نجعل القرارات أفضل - نحن نضع الجودة والأفكار المستبصرة في صنع القرارات"، يشابه عملية الاستعانة بالمستشارين أو الممارسين الداخليين في عملية الذكاء التنافسي، هكذا يقول "بل وبيير" المدير التنفيذي لجمعية محترفي الذكاء التنافسي.

حوار مع توماس دافنبورت

"هل تحصل على أفضل الأداء من عمال المعرفة؟"

لورين كيللر جونسون

يشكل عمال المعرفة نسبة تتراوح بين 25% و 50% من القوى العاملة (حجم العمالة) في الاقتصادات المتقدمة، يقول "توماس دافنبورت، أستاذ تقنية المعلومات المتميز في كلية بابسون للأعمال: يخترع عمال المعرفة المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما أنهم يصممون برامج للتسويق، والأكثر أهمية، أنهم يصنعون إستراتيجية الشركة.

يشير "دافنبورت" في كتابه "التفكير كمصدر للعيش: كيف تحصل على أفضل الأداء والنتائج من عمال المعرفة، إلا أن عمال المعرفة هم فرسان التقدم الاقتصادي. لكن كيف تعرف أن عمالك في المعرفة يقومون بذلك. قد لا تستطيع مراجعة مدى تقدمهم بنفس الطريقة، التي تتم بها مراجعة العمال العاديين، ذلك لأن عمل هذه الفئة من العمال (عمال المعرفة) غير ملموس وغير مرئي (مرأى): فهم يستغلون خبراتهم الشخصية للحكم على الأشياء، وهم يرتجلون، وهم أيضاً يتعاونون مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وهم يعملون في كل مكان، وهم يقومون برعاية العلاقات مع المستهلكين. كيف تحكم على مدى فعاليتك في إدارتهم.

كيف تحصل على أفضل الأداء من عمال المعرفة

لأن عمل المعرفة من الصعب قياسه، فإن بعض الرؤساء (المديرين) ينتهجون منطلق Laissez-faire: لا يقوم بإدارة عمال المعرفة إطلاقاً. أما البعض الآخر من المديرين فهم يفرضون الممارسات التقليدية للإدارة على هذه الطريقة من العمال - على سبيل المثال، استخدم مبدأ الأمر والنهي في كيفية قيامهم بالعمل، ومن ثم يخضعون هؤلاء العمال لأحكام الهياكل التنظيمية التسلسلية. مثل هذه الأساليب تؤدي إلى نتائج عكسية مع الأفراد، الذين يعرفون أكثر ما يعرفه رؤسائهم، الذين يطلبون مستويات أعلى من الاستقلالية، والذين يبدعون بطريقة أفضل عندما يعملون مع الآخرين كشبكات اجتماعية.

يصر "دافنبورت" على أن مديري عمال المعرفة يستطيعون الحصول على أداء أفضل من هؤلاء العمال. تتمثل إحدى الإستراتيجيات في إمداد هؤلاء العمال بالتقنيات الحديثة مثل PAAS وتقنيات التواصل الفوري - والأثر أهمية من هذا كله الإرشادات والتوجيهات بخصوص كيفية استخدام هذه التقنيات لمساعدتهم في التواصل بفعالية مع بعضهم البعض ومع العملاء، بغض النظر عن إمكان تواجدهم. أما الإستراتيجية الأخرى في هذا الشأن، فهي تسهيل عمل الشبكات الاجتماعية التي من خلالها يستطيع العمال ذوو الأداء العالي من إيجاد وشراكة المعلومات المفيدة، التي يحتاجون إليها للمضي قدماً في مشروعاتهم. حتى التغيرات الهيكلية في مكان العمل، يمكن أن تساعد في ذلك - مثل ضم الأماكن التي تعول على التعاون في أماكن هادئة، حيث يستطيع العمال التفكير بخصوصية ودون إزعاج.

يجادل "دافنبورت": لكنه من المهم أيضاً (بنفس الدرجة من الأهمية) يجب أن يلعب مديرون عمال المعرفة أدوارهم بطرق جديدة. يعتقد "دافنبورت" أن هذه التغييرات سوف تمثل ثورة إدارية في مجملها.

من مجرد "رئيس" إلى مُدرب وموجه

يتبأ "دافنبورت" بتحويلات عدة (تغييرات) في إدارة عمال المعرفة. أولاً، يرى دافنبورت أنه بدلا من مجرد الإشراف على العمل، فإن مديري عمال المعرفة سيكونون من بين عمال المعرفة أنفسهم، يؤدون عملا مشابهة لأولئك الذين يشرفون عليهم أو يقومون بإدارتهم. علاوة على ذلك ستكون لديهم أولويات مختلفة عن الجيل السابق من المديرين. فبدلا من تنظيم الهرمى Hierarchies، فسوف يقومون بتنظيم مجتمعات المعرفة. وبدلا من تعيين أو فصل الموظفين، فإن وظيفتهم الرئيسية سوف تتمركز حول تطوير وتدريب هؤلاء الموظفين.

وبدلا من دعم البيروقراطية، فإن مديري عمال المعرفة سوف يصدها، لكي يوفرُوا لعمال المعرفة الحرية للإبداع في أعمالهم. يلاحظ "دافنبورت" العديد من منظمات المعرفة الناجحة في الأيام الحالية - خذ على سبيل المثال، مشروع مانهاتن، ومركز بالو ألتو للبحث في ولاية كاليفورنيا - قد قامت بتعيين مديرين ذوي الأقدمية في العمل الدور الرئيس في حماية عمال المعرفة من البيروقراطية. سوف يؤدي هؤلاء المديرون أعمالهم من خلال وسائل متعددة، على سبيل المثال، التأكد من أن التمويل المناسب يستمر في تدفقه في مشروعات المعرفة المناسبة،

وذلك من خلال ترجمة محتويات العمل المعرفي إلى المديرين الذين لا يفهمونها، وأيضاً من خلال الأنشطة الأخرى التي تفرض الهياكل التنظيمية غير الضرورية على عمال المعرفة.

يقول دافنبورت: سيجد معظم المديرين أنه من الصعب تحقيق مجرد التوازن بين الإشراف على عمال المعرفة وأداء العمل المعرفي معهم. يدرك دافنبورت أن هذا النوع من مديري عمال المعرفة، الذين يمكن أن تطلق عليهم "اللاعب/الموجه سيشعرون بهذا التوتر. إن التركيز الزائد عن اللزوم على مسؤولياتك الإدارية التقليدية مثل الموازنة والتخطيط ربما يعني احتمالك للاهتمامات الحقيقية للعملاء والمستهلكين. من الناحية الأخرى، فإن التركيز الأكثر من اللازم على أداء العمل المعرفي ربما يسبب إخلالاً بالمسؤوليات الإدارية.

كيف يمكنك حل هذه التوترات؟ أتقنت العديد من منظمات (شركات) الخدمات المهنية والجامعات ومنظمات البحوث هذه المشكلة، وقدمت نماذجاً يمكن محاكاتها. على سبيل المثال، يحاول الأشخاص في المستويات الإدارية العليا بالجامعات الإنماف بالعمل المعرفي، وذلك من خلال استمرارية عمليات التدريس، والبحوث والنشر. لكنه بغض النظر عن المنهج المتبع، يقول دافنبورت: إن عملية تطويرها يجب أن تتم على المستوى التنظيمي. ربما تقوم شركة محاماة بتعيين بعض شركائها لقضاء بعض الوقت في إدارة الأشخاص، بينما تركز شركات أخرى على خدمة العملاء. يتطلب ذلك الأمر إجماعاً تنظيمياً، حيث إن هؤلاء الشركاء الذين يقومون بإدارة الأشخاص تكون إسهاماتهم في إيجاد

الموارد المالية قليلة مقارنة بهؤلاء الذين يقومون بخدمة العملاء. تقوم بعض الشركات أيضا بتدوير الأشخاص في هذين الدورين.

وبالرغم من ذلك، "دافتبورت" يحذر من إزالة (أو إبعاد) الأشخاص عن الأنشطة المتعلقة بالعمل المعرفي - خصوصا التواصل مع العملاء والمستهلكين - لمدة طويلة. سوف يفقد هؤلاء الموظفون احترام عمال المعرفة إذا ابتعدوا عن هذا العمل لمدة طويلة.

توضيح معنى الوظيفة

يقول "دافتبورت": إنه بالإضافة إلى إتقان الدور الجديد (اللاعب/الموجه) فإن الأولويات المهمة لمديري عمال المعرفة هو توضيح دور المنظمة للموظفين. تعد حاجة عمال المعرفة للشعور بأن إسهاماتهم للمنظمة ككل، وأن منظماتهم تقوم بعمل ذا معنى، أكبر من حاجة الموظفين الآخرين في هذا الصدد. وكما يشير دافتبورت في كتابه "التفكير كمصدر للعيش" فإن هؤلاء العمال (عمال المعرفة) يحتاجون إلى معرفة الإطار الأكثر شمولاً، الذي يعملون من خلاله: اتجاهات وتوجهات الصناعة، موقع الشركة في هذه الصناعة، المبادرات التنظيمية الرئيسية، الأهداف المحددة للأداء، كيف يتم ربط أداء الأفراد بهذه العوامل.

وبدرجة مماثلة من الأهمية، فإن حاجة المديرين للاهتمام الكافي عند إناباتهم هؤلاء العمال بالمشروعات، التي هي محط اهتماماتهم. وفي الوقت نفسه تتواءم مع أهداف المنظمة. يحتاج إيجاد مثل هذا

التوازن إلى الوقت والانتباه، لكي يتم تناوله بالتفصيل. وربما يكون هناك نوع من التنازل في تحديد المهام أو هيكلتها بالنسبة لعمال المعرفة بالمقارنة مع الموظفين الآخرين. عندما يشعر عمال المعرفة بملكيتهم للمشروعات التي يقومون بها، ويرون أنهم جزء من الصورة الكلية سيصبحون أكثر فعالية في أدائهم لهذه المشكلة.

لماذا يعد الحفاظ على معدل عالٍ للإنتاجية أمراً مهماً الآن.

يقول دافنبورت: إن أساليب laissez-Faire وتلك الأساليب الأخرى المتقدمة في إدارة عمال المعرفة تجلب ضرراً للمنظمة، وقد بدأ الآن أن العمل المعرفي يمكن تلزيمة خارج الحدود، مثله في ذلك مثل الأعمال الأخرى. في هذه الأيام تبحث بعض الشركات عن تلزيمة أداء العمل المعرفي لشركات في بلاد كالصين والهند. ولكي تبرر الشركات الاحتفاظ بأعمال مثل الاستشارات، تكامل الأنظمة، تصميم المنتجات، الهندسة، والأعمال الأخرى في الداخل وعدم تلزيمة خارج الحدود، فإنها (الشركات) يجب أن تتأكد من أن عمال المعرفة أكثر إنتاجية من منافسيهم في جميع أنحاء العالم. وهذا يعني إدارة هؤلاء العمال بطرق إبداعية وجديدة.

قياس الأداء والتعامل معه

يقول دافنبورت: يحتاج مديرو العمل المعرفي إلى تقييم أداء الموظفين بطرق جديدة. يجب أن يقيم عمال المعرفة بناء على مخرجاتهم

ونتائجهم - وليس مدخلاتهم، مثل عدد الساعات التي يعملونها، أو حتى أين يقومون بهذه الأعمال. عليك أن تطور مقاييس تتسم بالجودة. وحتى لو كانت هذه المقاييس شخصية، فإنها يمكن أن تكون فاعلة إذا كانت ذات نطاق أوسع. على سبيل المثال، في شركة مهنية للخدمات ربما يستخدم رئيس علاقات النشر والتحليل "عدد مرات الإشارة في الإعلام" أو "التصنيفات المفضلة" في تقارير المحللين كمعايير للأداء.

حينئذ حاول إدخال التغييرات المصممة لتحسين الأداء قياساً على المعايير التي قمت بتحديدوها. لا يجب على المديرين مجرد التدخل محاولين الحصول على أقصى مجهودات عمال المعرفة، يقول دافنبورت: "نحتاج أيضاً أن نتعلم من كيفية التدخل". تقوم العديد من الشركات بمبادرات التغيير - مثل تحويل عمال المعرفة من المكاتب المغلقة إلى مكاتب مفتوحة في محاولة لإيجاد التواصلات المباشرة - دون محاولة تقييم تأثير هذه التغييرات على الأداء. "نحن نقوم بالتجربة، لكننا لم نتعلم منها". هكذا يضيف دافنبورت.

هل من نصيحة؟ نعم: عليك أن تتطور تغييرات أقل لكنها تغييرات ذكية. قم بتصميم التجارب التي تغير شيئاً واحداً في كل محاولة. على سبيل المثال، إذا قمت بوضع الأشخاص في مكان جديد، حيث يتوافر فيه تصميم جديد للمكاتب، لا تعطهم تقنيات المعلومات الجديدة في الوقت ذاته. عليك أيضاً أن تحدد كيفية قياسك لتأثير التغيير الذي قمت بإحداثه. يقول دافنبورت: إنك لا تحتاج إلى دكتوراه في الإحصاء للقيام بذلك. لكنك تحتاج أن تحتفظ بتجاربك البسيطة والمنظمة.

هناك حاجة قوية لعمال المعرفة للشعور بأن أعمالهم
تسهم في العمل الكلي للمنظمة

تعد الشركات التي تتمتع بالعمل المعرفي المكثف - أي هي الشركات التي بها أعلى نسبة من عمال المعرفة - أسرع في نموها وأكثر نجاحا، سواء كانت في الولايات المتحدة الأمريكية أو الاقتصادات الأخرى المتقدمة. وإدارة هؤلاء العمال بطرق جديدة، فإنك تزيد من احتمالات الحصول على القيمة العظمى منهم، وفي الوقت ذاته دعم ومساندة شركتك في المضي قدما لتحقيق أهدافها.