

2

بناء شركة للمعلوماتية

- إتقان النظم الخمسة التي تجعل من نظام التعلم نظاماً ناجحاً
- لماذا يعتمد نجاح المستخدم على الاستئجار الجيد أكثر من اعتماده على الخدمات التالية لذلك
- تطوير رائر للذكاء مرتفع في الشركات وذلك بتبادل المعلومات بشكل واسع
- الحاجة لجعل المشاركة جزءاً لا يتجزأ من العمل
- استخدام الإدارة الممسكة بزمم الأمور لدعم استعمال المعلومات والتعرف إليها والمكافأة عليها ولمراجعتها
- أربع طرق يجب على الرؤساء المباشرين أن يرفعوا بها من رائر الذكاء لدى شركاتهم
- ضم الوسائل الرقمية إلى بعضها البعض بهدف تسهيل القيام بالحلول.

لقد أنصفوا (مايكروسوفت) عندما اعتبروها شاهداً حقيقياً ومثالاً واقعياً على «تنظيم التعلّم». وهذا ليس من اصطلاحات (بيل غيتس) وذلك لأنه مليء بالإبهام. و(غيتس) رجل الأعمال العنيد لا يهتم إلاً بالنتائج الحقيقية المحسوسة. ومفتاح نظام التعلّم هو «الإدارة المعلوماتية». وهناك وحتى في الطبعة الثانية من كتاب (الطريق الذي أماننا) والمنشور سنة 1996 إشارة عرضية لهذا الموضوع. ولكن تفكيره قد مرّ بتغيير كبير عندئذٍ، وفي سنة 1999 كانت الإدارة المعلوماتية قد تضخمت بشكل مغالى فيه في نظر (غيتس). فقد كان فكرة مركزية في الفلسفة التي عبّر عنها في كتابه في تلك السنة وهو (الأعمال بسرعة الأفكار).

هل تطبق (مايكروسوفت) في الواقع دعواتها وعظاتها الرائدة؟ وتعتنق الشركة فعلاً من حيث مبادئها وأساليبها نُظْم التعلّم الخمسة التي ميزها (بيتر سينج) الأستاذ في معهد (ماساتشوستس) للتكنولوجيا ومؤلف كتاب (النظام الخامس في سنة 1990؟ وقد وُصِفَت هذه النُظْم بأنها الأساس (لعمل نظام التعلّم). وهي:

* الإلتقان الشخصي؛ التوقع بأن العاملين سيطورون قدرتهم الشخصية لتلبية أهدافهم الخاصة بهم وبالتالي أهداف الشركة والتي تكون منظمة بدورها بحيث تشجع مثل هذا المسعى الشخصي.

* نماذج فكرية: تطوير الأمزجة الفكرية الصحيحة لتوجيه الأفعال والقرارات.

* رؤية مشتركة: إلتزام كل أفراد التنظيم بأهدافه وطرقه في تحقيق هذه الأهداف.

* التعلم الجماعي: استغلال حقيقة أن التفكير الجماعي أعظم من تفكير كل واحد من أفراداه.

* التفكير من خلال الأنظمة: العمل بموجب الفهم القائل بأنه لا يمكن عزل الأفعال عن القرارات ولكن لها تفرعات في كل أرجاء التنظيم.

زيادة «عرض الحزمة»

تناسب وتلاءم هذه النظم الخمس مع الصورة التي صورتها (راندول. إي. ستروس) في كتابه (طريق مايكروسوفت) في سنة 1996 عن (بيل غيتس) والتي يقول فيها إنه «مفكر عملي». وهذا ليس تناقضاً في الاصطلاحات في عالم صناعة البرمجيات. ويتطلب تأليف برنامج ما فكراً حقيقياً، ولكن يبقى هذا البرنامج عديم الفائدة ما لم يوضع موضع التطبيق العملي. ولم تناسب قط عقول علماء التكنولوجيا الضيقة مع طموحات (غيتس) الأعرض. فهو قد اشتهر باستعماله كلمة (عرض الحزمة) في وصف الطاقة الفكرية للعاملين: وهو استعارة مأخوذة في الأصل عن كمية المعلومات التي يستطيع نظام الاتصالات أن يحملها.

يعتقد (غيتس) أنه كلما تعاضم «عرض الحزمة» البشرية التي يستخدمها (أي كلما تزايد الذكاء الجماعي الذي يوظفه) كلما تعاضمت قوة شركته. إنه أقل اهتماماً بالفكرة غير المتبلورة (لنظام

التعلم) من اهتمامه بالفكرة الأشد صلابة «للشركة المعلوماتية» التي تخزن مصادرها الفكرية وتطورها وتزيدها عن طريق سياسات التوظيف والاستئجار. والمواد الخام لدى شركة المعلوماتية هي القوة الفكرية. فأنت تستأجر الأفضل والأدمغة المدربة بشكل أفضل، وتخلق البيئة التي يستطيعون أن يخلقوا ويوجدوا فيها أفضل أعمالهم، ثم تبني الأنظمة بحيث تدخل المعرفة التي أوجدت ضمن نسيج العمل وعملياته - حيث يمكن أن يساهم فيها الجميع وحيث يمكن بثها للجميع.

استئجار الأذكياء الخارقين

يُدعى الألمع والأفضل من خريجي الجامعات ممن يتقدمون إلى (مايكروسوفت) لدخول حرم الشركة (مع أن أقلية صغيرة منهم سيستأجرون). وقد وُصِفَ موقع مركز الشركة في (ردموند) في ولاية واشنطن بأنه «منظَّم على وتيرة الجامعات». ولا يفتش (غيتس) عن الأذكياء فحسب بل وعن «الأذكياء الخارقين». وحسب زعم (ستروس) فإن لكل واحد من الأذكياء الخارقين الصفات التالية:

- * القدرة على استيعاب المعرفة الجديدة بسرعة كبيرة.
- * القدرة على طرح أسئلة جادة على الفور.
- * إدراك العلاقات بين مختلف مواقع المعرفة.
- * قدرة لغوية خاطفة على تفسير مفاتيح البرنامج.

* اهتمام يبلغ حد الاستحواذ على الفكر بالمشكلة التي بين يديه حتى عندما يكون خارج نطاق العمل .

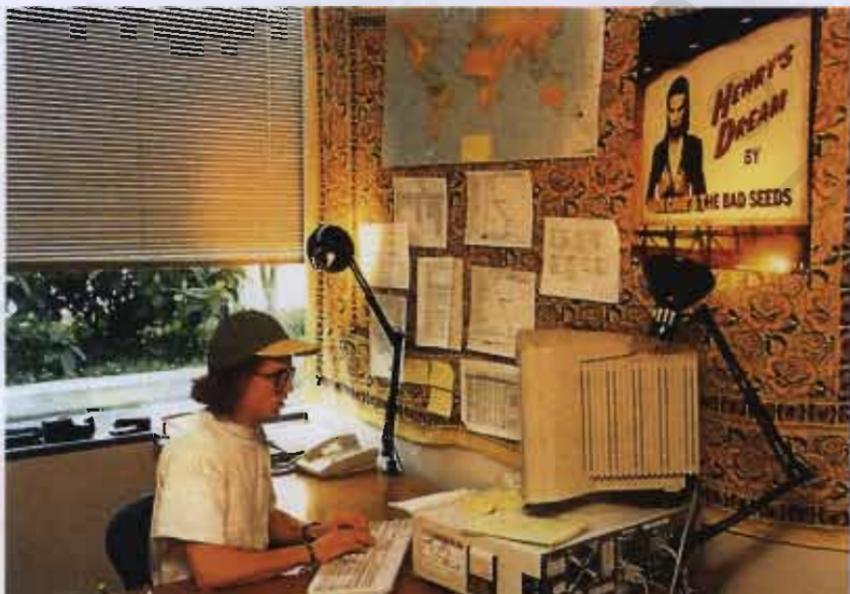
* قدرات كبيرة على التركيز .

* تذكّر دقيق (فوتوغرافي) لعملهم .

وتعتبر هذه الصفات في مجملها بما فيها القدرة المذهلة على التذكر صفات شخصية مميزة لـ (غيتس) نفسه . ويتوقع (غيتس) أن يرافق هذه الصفات التأكيد على الفكر العملي والحيوية الكلامية والاستجابة السريعة أمام التحدي - وهي صفات تعكس قابليات (غيتس) نفسه . ويؤمن بأنه قد وُلِدَ ولكنه لم يُصنع ، وبأن نجاح المستخدم لدى (مايكروسوفت) يعتمد على الاستئجار والتوظيف أكثر من اعتماده على الخبرات التالية لذلك . وهذا ما

بيئة حَرَم (مايكروسوفت)

إن لمقر شركة (مايكروسوفت) في (ردموند) بواشنطن مظهر الحرم الجامعي وجوه: فهو يشجع الإبداع ومتابعة الأفكار لدى المستخدمين من خريجي الجامعات.



يفسر لماذا حسب رأي (ستروس) «لا يكون أفضل المبرمجين في حدهم الأدنى أفضل من مجرد واضعي البرامج الجيدين. إنهم في الحجم أفضل من الآخرين بأي معيار كان: سواء كان الإبداع في المفاهيم أو السرعة أو في براعة التصاميم أو القدرة على حل المشاكل. وإذا ما تساوى كل ما عدا ذلك فإن الشركة التي تجتد العدد الأكبر من النجوم الألمع من بين النجوم اللامعة كلها تكون أقدر احتمالاً على الفوز بأكبر قسط من المراهنات.

نَشْرُ أَفْضَلِ الْأَدْمَغَةِ

وتطرح هذه النظرية مشكلة عملية. وعلى الرغم من أن (غيتس) حاز على جوائز كبيرة فعلاً فقد شوهت الإخفاقات الفنية الواضحة تاريخ الشركة مثل تواصل عدم الإلتقان في نظام (إم إس - دوس) والمشاكل الناجمة عن الإصدارات الأولى لنظام (ويندوز) والتخبط القاتل لنظام (ويندوز - إن تي) والخلل المتكرر في عدة تطبيقات. ومن الواضح أن استئجار أفضل الأدمغة ليس كافياً. وكيفية نشرهم وتنظيمهم أمر حاسم بالنسبة إلى فعالية الحصيلة والنتيجة. هنا المكان الذي تضع فيه شركة المعلوماتية (والمعرفة) بصمتها بالمقارنة مع شركة (أو منظمة) التعلّم.

هنا كذلك نجد أن (غيتس) رجل الأعمال ذي الرأس الجاف على خلافٍ مع فيلسوف عرض الحزمة الفكري (غيتس نفسه). وبالنسبة إلى عناصر (الحرم الجامعي) فإن (غيتس) ليس بجامعة بل هو مشروع تجاري يشق طريقه بصعوبة، وهذا المشروع لا يهتم

إلا بالنائج المحسوسة ولو كان ذلك أحياناً مناقضاً لعملية الإنتاج . وفي مسعاه لضبط التكاليف فقد كان يبحث متعمداً عن استئجار عاملين أقل مما يحتاج فعلاً، متبعاً في ذلك صيغة (ن - 1) حيث تكون (ن) معادلةً للعدد المطلوب . وفي حين أن عدد العاملين الزائد عن الحد أمر يدعو للندم فإن الأعداد غير الكافية منهم تعطي أثراً مؤذياً: فالإجهاد في العمل والتراخي الشديد فيه كلاهما يحملان مخاطر واضحة .

المشاركة في المعرفة والمعلومات

و(غيتس) واضح جداً عندما يقول إن الذكاء الفردي الكبير غير كاف في «أسواق عالم اليوم الديناميكي» . وتحتاج الشركة إلى رائز ذكاء مؤسساتي عالٍ يتمفصل في المنشأة الصناعية فيشارك في المعلومات مشاركة واسعة ويفسح المجال أمام أعضاء الإدارة «كي ينوا ويؤسسوا على أفكار بعضهم البعض» . وهذا في أحد وجوهه عملية تخزين للماضي وفي وجهه الآخر عملية تبادل آنية للمعلومات . ومع تعلم الأفراد فإن علمهم سيضاف إلى مخزون الشركة .

والأمر الأكثر أهمية هو النوعية وليس الكمية: «كيفية تحريك وتعبئة هذا الخزان بالعمل المتعاون» . والهدف الأقصى هو إيجاد فريق يطور أفضل الأفكار ومن جميع أرجاء التنظيم (الشركة) ومن ثم يعمل بنفس وحدة الغاية والهدف والتركيز التي يمكن لشخص واحد ذي دوافع سليمة أن يؤثر بها على وضع من

الأوضاع؟ كما قال (غيتس). وبهذا الشكل يصبح الشخص الواضح ذو الذكاء الخارق (كـنـمـوـذـج غيتس نفسه) هو الكتاب المقدس المنفتح للشركة والتنظيم. ودور الرئيس المباشر هو الحض على التعاون والمشاركة في المعرفة، ولا يتأتى ذلك عن طريق العظة والنصح فحسب بل بالمكافأة على هذا التوجه.

ويدعو (غيتس) إلى إقامة مشاريع محددة للسماح بالمشاركة في المعلومات عبر الشركة وإلى جعل هذه المشاركة «جزءاً لا يتجزأ من العمل نفسه، لا مجرد تكلف وزخرف زائف». و(غيتس) في رفضه للمقولة القديمة «المعرفة قوة» يجادل في أن القوة لا تأتي من المعرفة المحتفظ بها بل من المعرفة المُشارك بها» وهو قد نجح في ذلك.

استخدام وتسييس المعرفة بشكل فاعل

وبحسب هذه القراءة فلا بد أن يكون استخدام المعرفة أمراً ذا أهمية بالغة. ومع ذلك فإن (غيتس) يقلل من أهميته عندما يكتب قائلاً: «استخدام المعرفة وتسييسها اصطلاح خيالي لفكرة

«إننا نقرأ ونطرح أسئلة ونتقصى ونذهب إلى المحاضرات ونقارن ملاحظاتنا ونتائج أبحاثنا... ونستشير الخبراء ونحلم ونحن يقظين وتصيبنا نوبات جنون عابرة ونضع الفرضيات ونختبرها وننشئ الأنماط والأشياء الزائفة ثم نتواصل بما تعلمناه ونمارس مهارات جديدة».

(الطريق الممتد أمامنا)

بسيطة : إنك تستخدم معطيات ووثائق وجهود العاملين». ويمضي في إسهاب كبير ليشرح كيف أن هذه الطرق الثلاث يمكن بثها ونشرها في المواقع الأربع التالية لأي عمل :

* التخطيط .

* خدمة المستهلكين .

* التدريب .

* التعاون في المشاريع .

بعض هذه التطبيقات مثل التطبيقات في التدريب وخدمة المستهلكين ليست في مستوى عالٍ أبداً، ولكنها تخدم ببساطة أهدافاً جوهرية وترد على أسئلة هامة. ما الذي يحدث مثلاً إذا ما تلقى الباعة لدى (مايكروسوفت) والمتوافرون في الميدان استفسارات من الزبائن؟ لا يُتوقع أن يكون لدى المبيعات معرفة تقنية كتلك الموجودة لدى مجموعة الإنتاج. ومن خلال العمل من خلال موقع للشبكة يدعى (منصة المعلومات) يستطيع العاملون في الإنتاج لدى (مايكروسوفت) أن يجيبوا على 90 بالمئة من مجمل الأسئلة في غضون يومين. إن الوصول إلى المعلومات حول الإنتاج في كل أرجاء الشركة أمر حاسم وأساسي بالنسبة إلى رائز الذكاء لدى الشركة.

كذلك فإن سهولة الوصول إلى التدريب أمر دقيق وحساس وهو ذو ارتباط بين بفعالية القوة الفكرية للشركة. ومرة أخرى يمكن تلبية الحاجات بجدارة كبيرة من خلال شبكة كمبيوترات

مركزية. ويستطيع مستخدمو (مايكروسوفت) أن يعثروا على المنهج والطريق الذي يريدونه وأن يُعلّموا إذا كان ذلك متوفراً وأن يسجّلوا من خلال موقع واحد. وفوق ذلك فإن الشبكة لا تزودهم بالمعلومات الخاصة عن التدريب فحسب، بل بالتدريب نفسه، وذلك باستخدام الوسائل المتعددة ومواقع المحادثة مثلاً. وقد درّبت التسهيلات الخاصة بالشبكات المركزية لدى (مايكروسوفت) ضعف عدد الطلاب الذين تدرّبوا في الدورات الطبيعية. وتعتبر (غيتس) ذلك بأنه استخدام أساسي للمعرفة والمعلومات - ومن الواضح أنه كذلك فعلاً.

إيجاد ثقافة المشاركة والتعاون

وعلى كل حال، فإن أكثر ما يثير حماسه هو إيجاد «ثقافة تعاونية يدعمها تدفق في المعلومات يجعل بإمكان الأذكى العاملين في كل أرجاء الشركة من أن يكونوا على تماس مع بعضهم البعض». ومرة أخرى تلعب التكنولوجيا دوراً حاسماً في المساعدة على تحفيز وتنشيط مكان العمل. ويحدث ذلك عندما يشارك جمهور من العاملين ذوي رائر الذكاء المرتفع والعاملين مع بعضهم في خبرة حيوية وهامة، وعندما يحلّق مستوى الطاقة إلى عنان السماء. ويؤمن (غيتس) بأن التحفيز المتقاطع مع تحفيز آخر يولّد الأفكار الجديدة ويرفع من مستوى العطاء للمستخدمين ذوي الخبرة الأقل ويدفع بمجمل الشركة إلى العمل بشكل «أكثر ذكاء». وهذا لا يحدث من نفسه. فاستخدام المعرفة الفعال يعتبر وسيلة

و غاية معاً. وكلما أنهى مستشار ما لدى (مايكروسوفت) مهمة ما فإنه مطالب بأن يبعث بالحلول التقنية إلى موقع على الشبكة المركزية يدعى (إن - سايت) أو الموقع الداخلي. ولكن المعلومات الرقمية ليست بالجواب الشافي بكل تأكيد. فالإدارة الممسكة بزمام الأمور مطلوبة كي (تناصر) استخدام المعلومات وتمييزها وتكافئ عليها وتراجعها - ونقصد بالمعلومات تلك التي تقدمها قوى المبيعات -، ثم ينظر في هذه المعلومات الموظفون الكبار لأنهم ربما يكونوا «الحافز الأكبر...» للمحافظة على قاعدة الزبائن على أحدث حال».

الاستثمار في الرأسمال الفكري

يُبْرّر (غيتس) تمضيته لوقته الخاص في أعمال (مايكروسوفت) اليومية على أنه استثمار في «الرأسمال الفكري» وهو ما يعرفه بأنه «القيمة الجوهرية للممتلكات الفكرية لشركتك وللمعرفة التي بحوزة العاملين لديك». وقد أصبح الجدل في «المجتمعات المعلوماتية» بأن الرأسمال الفكري هو النوع الوحيد المهم جداً ثانياً وروتينياً (كليشات). ويكمن خلف هذه (الكليشات) رؤية (غيتس) للعالم الذي يجب إعادة تشكيله - لا سيما عالم الأعمال والتجارة.

وقد كتب (توماس . أي . ستوارت) مؤلف كتاب (الرأسمال الفكري) في سنة 1997 عن «نهاية الإدارة كما نعرفها».

وجهود (غيتس) في (مايكروسوفت) مثال على أن الأسلوب القديم لمعالجة الإدارة يجب تغييره وذلك بهدف احتضان المتغيرات الثلاثة للرأسمال الفكري كما وصفها (ستيوارت) وهي:

* العنصر البشري (الموارد والقوى الفردية).

* العنصر الهيكلي (كالمعرفة المتراكمة ومعرفة كل شيء في الشركة).

* المعلومات حول الزبائن (والتي برأي ستيوارت «قد تكون الأسوأ استخداماً من بين مصادر القوة الدقيقة وغير الملموسة».

تحفيز الجو

عندما يُشجّع افراد الإدارة على العمل مع بعضهم وتبادل الآراء فإن (غيتس) يبحث عن قوة عاملة متحمسة وذات دوافع كبيرة وسعيدة بأن تعمل الساعات الطويلة لإنجاز أهداف محددة.



والجانب البشري للرأسمال الفكري لا ينعصر في عامل المعلوماتية المعروف كالمبرمج أو مثل (غيتس) نفسه، بل يتعداه إلى تحويل الآخرين إلى عاملين في المعلوماتية. يقول (ستيوارت): «ليس العامل في الشركة الجديدة جزءاً ثانوياً أو سناً في آلة ولكنه جزء ذكي من مجمل العملية». فالكمبيوترات مثلاً مقيدة إلى حد كبير بالعمل المتكرر ذي البعد الواحد والذي تتفوق فيه. وتفوق الكائنات البشرية ضروري لاستخدام الطرق والوسائل أكثر من ضرورة لمجرد القيام بالمهام والواجبات. وهذا ما يوجد عاملي المعلوماتية الذين يستخدمون المعلومات الرقمية الجيدة كي يلعبوا أدواراً فريدة.

إن تطوير هذا الرأسمال الفكري كله والاستثمار فيه ونشره (ويقصد بالرأسمال الفكري استخدام المعرفة) يتجاوز بالتأكيد نَبذ (غيتس) هذه المعرفة لأنها «اصطلاح خيالي لفكرة بسيطة». وما يمضي في وصفه في الواقع أبعد ما يكون عن كونه بسيطاً حين التنفيذ. «يجب أن تكون غايتك هي رفع مستوى طريقة عمل العاملين مع بعضهم وتشاركهم في الأفكار وتشاحنهم أحياناً وتأسيسهم أفكاراً مبنية على أفكار غيرهم - ثم العمل بانسجام من أجل الهدف المشترك». ويبدو أن هذا الهدف يشبه (المدينة الفاضلة) الإدارية وهو ما لا نراه إلا في الظروف النادرة التي تتلاشى بسرعة، ألا وهو الرغبة القلبية والمُحَبَّطَة عادةً لكبير إداريي الشركة (أو المدير).

رفع مستوى رائج الذكاء في الشركة

وبصفته كبير إداري شركة (مايكروسوفت) فإن (غيتس) يمنح نفسه دوراً محدداً في الطريق نحو المدينة الفاضلة. والتحدي المائل أمامه هو «رفع مستوى رائج الذكاء في الشركة» بأربعة طرق:

* إقامة جو يرفع من قيمة التعاون في المعلومات والمشاركة فيها.

* إعطاء الأولوية للمواقع التي تكون فيها المشاركة في المعرفة في أعلى قيمها.

* تقديم الأدوات والوسائل الرقمية التي تجعل من المشاركة في المعرفة أمراً ممكناً.

* مكافأة العاملين على إسهامهم في تدفق المعلومات تدفقاً كاملاً.

وتشكل الثالثة من هذه المفاتيح المتعلقة بإدارة المعلوماتية تحدياً للمديرين الذين تُعوزهم خلفية (غيتس) التكنولوجية بشكل أكبر مما يتصوره (غيتس). ويكتب (غيتس) عن التطبيقات (المتقدمة) للإدارة المعلوماتية (من باب التبسيط). ولا يزال الكثير من المديرين غير مطلعين على أدوات مثل قاعدة المعلومات والبريد الإلكتروني وتطبيقات سيولة العمل والملفات الإلكترونية وتقنية الشبكة وهي كلها بحكم «كتل الأبنية» بالنسبة للإدارة المعلوماتية حسب تعبير (غيتس). ويجب تطبيق استعمال هذه الوسائل الرقمية في تركيبات مختلفة على الرغم من أن التكنولوجيا

كما يفسر ذلك (غيتس) تجلب معها الغنى المستقل لكل الأدوات الرقمية «لتجعل أمر إيجاد الحلول أمراً أكثر يسراً».

وكلما تيسرت الحلول كلما اقترب تحقيق حلم إدارة المدينة الفاضلة. ويشير (غيتس) إلى أن العلماء يستخدمون (الإنترنت) منذ مدة أطول من مدة استعمال المديرين لها، وإلى أن تبادل المعلومات بين العلماء في مختلف الأقطار مع ما يواكبه من «انتقاد تفكير بعضهم البعض عن طريق البريد الإلكتروني» أصبحت أموراً روتينية. ويعتقد أنه إذا استخدمت نفس الأدوات التعاونية للإدارة المعلوماتية في عالم الأعمال فإنها ستؤدي إلى خفض كبير في تكاليف البحث والتطوير، وستدخل التحسين على نوعية التفكير الإنتاجي الجديد وتسرع تقدم العطاءات الجديدة إلى السوق وسوف تخفض وبشكل عنيف احتمال الفشل.

التعلم من أخطائك

لم تُنس إخفاقات (مايكروسوفت) الخاصة بها بل إنها اختزنت كجزء من الرأسمال الفكري. وقد حدث ذلك لأن الشركة مستعدة لأن تتعلم من الماضي التعييس. وكان من عادة (غيتس) أن ينشر ويراجع سنوياً مذكرة تحت عنوان «العشر أخطاء الكبرى لـ(مايكروسوفت)». والهدف من ذلك لم يكن عدم السماح بدخول الخطأ بل تحفيز «آل مايكروسوفت» على التعلم من الدروس. ونجّمت كثير من الأخطاء وحسب رأي (غيتس) إقما من دخول السوق في وقت متأخر أو من عدم دخوله البتة. وقد يحلو للمراقبين من الخارج على كل حال أن يقفوا عند عطاءات

(مايكروسوفت) البرمجية التي كانت قاصرة أو مليئة بالأخطاء. وفي هذه الأحوال فإن (مايكروسوفت) تتعلم بالتأكيد أخطائها وذلك وببساطة بهدف تصحيح هذه الأخطاء وإلا فإنها ستخسر زبائنها. ولكن ومهما ازداد ارتفاع (مكتبة) المعلومات حول برامج الماضي، ومهما ازدادت أدوات توحيد المعايير الخاصة بتأليف البرامج قوة، ومهما ارتفع مستوى الذكاء المستأجر - فإن متطلبات المعرفة تصبح أكثر إفزاعاً وتخويفاً، هكذا وببساطة. وفي سنة 1999 كانت حشود غفيرة من رجال (مايكروسوفت) تكافح لإدخال أحدث طبعات (ويندوز) إلى السوق، وهم يُهيئون أعداداً من المفاتيح ويواجهون سلسلة لا تنتهي من (الثيروسات) أو الجرائم.

المحافظة على السيطرة على الأسواق

يعلم (غيتس) علم اليقين أن عملية اكتساب المعرفة وتطبيقها لغايات جديدة أمرٌ لن يصل إلى نهاية ما. وليست القضية في أن الجبال يزداد ارتفاعها وباستمرار وفي أن المناظر الطبيعية يتواصل تغييرها من قبل جيوش جرارة من الأدمغة الأخرى في شركات وجامعات أخرى ممن يتبعون مسارات أخرى نحو المعرفة تؤدي بهم إلى استنتاجات مختلفة. إن احتكار (غيتس) للسوق عمل تجاري وليس بالعمل التكنولوجي. ولهذا السبب تراه يؤكد على الحصول على المعلومات حول الزبائن واستخدامها.

ولكن هناك صعوبة مركزية بالنسبة إلى (مايكروسوفت) كمنظمة أو شركة للتعليم والمعرفة. فهي لا تستطيع أن تعرف كل شيء عن كل الزبائن ولا عن كل تقنيات المعلومات.

وتكرس معظم استخداماتها للمعلومات نحو الحفاظ على موقع الشركة كمالكٍ للسوق له حقوق وامتيازات. وهذا الموقع معرّض لسهام التطورات التقنية التي لم تدركها (مايكروسوفت) ولم تسيطر عليها. ويمكن في بعض الحالات شراء المعرفة الجديدة بضم العمل المطلوب إلى الشركة أو بالإسهام في اتفاق شراكة معه. ويستخدم (غيتس) كلا الأسلوبين للتعامل مع التحديات الفكرية الخارجية. ولكنه في ذلك يدافع عن موقع الأقلية في السوق بالنسبة للأفكار الجديدة. ولا تستطيع شركة المعلوماتية أن تتحمل وتخلد للراحة.

أفكار للتطبيق

- * توقع من العاملين أن يطوروا مقدرتهم الشخصية بهدف التفوق.
- * جاهد في بناء مصادر الشركة الفكرية.
- * انشر العاملين ونظّمهم كي تحصل على أقصى فعالية وأثر من المحصلة النهائية.
- * استخدم مواقع على الشبكة لتحديث المعلومات وجعلها في المتناول.
- * استأجر الأذكياء وابقهم على تماسٍ مع بعضهم.
- * عامل كل واحد على أنه جزء ذكي من مجمل العمل.
- * احصل على كل المعرفة المتوفرة لك حول الزبائن ثم استخدمها.

نوع التوجه 1

استغلال واستثمار الثورة المعلوماتية

«سيعتمد النجاح في المستقبل وبقدر محسوس جداً على (الإنترنت). وهذا يقتضي فهماً وتفهماً لما يدعوه (بيل غيتس) بالنظام العصبي الرقمي (دي إن إس). وعليك في نفس الوقت أن تطور قدرتك على العمل في «شركة المعرفة والمعلومات» حيث يكون «استخدام المعلومات» المفتاح إلى النشاط والحيوية».

تفهّم الـ (دي إن إس) واستخدامه

المزايا الرئيسية لنظام (دي إن إس) هي أنه يسمح باستخدام نفس المعطيات المعلوماتية من قبل مجموعات عدة وفي آن واحد، وأنه يزودنا بالمعلومات الممتدة حتى اللحظة الراهنة حول الزبائن والمبيعات، وبهذا يمكننا من الاستجابة السريعة والملائمة لحاجات الزبائن ولتحديات المنافسين.

وبمساعدة الـ (دي إن إس) استطاع (غيتس) أن يفرض تحويلاً كبيراً في الاستراتيجية على (مايكروسوفت) من كونها مستعملاً هامشياً لهذه الشبكة إلى جعلها مركزية بالنسبة إلى كل ما تفعله الشركة أو تبيعه. ولا مرأ في أنك ستحتاج إلى هذا النوع من المرونة في سنواتك القادمة.

إن فهمنا للـ (دي إن إس) ومعرفة كيفية التوفيق بين الأجهزة والبرامج لتلبية حاجات عملك وإدارتك لا يتطلب مستوى رفيعاً من الكفاءة التقنية. فإذا كان باستطاعتك أن تعمل على لوحة مفاتيح الآلة الكاتبة وأن تستخدم الهاتف، عندها تكون لديك المهارات الأساسية المطلوبة لاستثمار نظام (دي إن إس) واستخدام المعلومات.

طور مهاراتك المعرفية

وهناك على كل حال أربع مهارات رئيسية ستحتاجها كي تصبح مديراً فعالاً وكفواً للمعلوماتية. وكلها تتعلق بمعالجة المعلومات.

المهارات الأربع الأساسية بالنسبة إلى مدير المعلوماتية			
1 - فهم المعلومات	2 - معالجة المعلومات	3 - توصيل المعلومات	4 - ربط المعلومات مع بعضها

انظر إلى نفسك وكأنك شركة فيها شخص واحد (شركة نفسي المحدودة)، وانطلق كي تصبح ممارساً فعالاً لاستخدام المعلومات. ويكلام آخر: ضع موضع التنفيذ سلباً ومبادئ وممارسات شخصية خاصة بشركة المعرفة والمعلومات. شجع الجميع في الشركة كي يطوروا طاقاتهم حتى أقصاها. وبما أن الأفراد يتعلمون من بعضهم - ومن نظام (دي إن إس) - فإن مستوى الذكاء في الشركة سيزداد ارتفاعاً.

1 تعلّم النُظْم والضوابط

وكخطوة أولى نحو تطوير الشخصي لتكون مديراً للمعلوماتية، عليك أن تتعرّف إلى متطلبات (النظم الخمسة) المبينة في ص 40 من قبل (بيتر سينج).

النظم ودورك

إن إيراد (مايكروسوفت) كشاهد على كيفية فهم النُظْم وتطبيقها يؤدي إلى مستوى عالٍ في الأداء. اربط النظم مع دورك الخاص بك كمدير.

النظم الخمسة في التعلم
1 - تطوير مقدرتك الشخصية.
2 - استخدم (المزاج العقلي) الصحيح في توجيه أدائك.
3 - ألزم نفسك بوجهة نظر الشركة.
4 - حَسِّن قدرات فريق التفكير لديك.
5 - افهم بأن تصرفاتك ستؤثر على الشركة كلها.

رفع مستوى المهارات لديك

انظر إلى نفسك على أنك شخص ذو مهارات ثمينة - وهو ما يسميه (غيتس) (موقع المهارات) - وأن لديك القدرة على رفع مستوى مهاراتك. ضع لنفسك أهدافاً قابلة للقياس ومتوسعة وقيمة بهدف توجيه تفكيرك نحو تحسين أدائك وموقعك وعملك.

تطوير موقع مهاراتك القوية
حلّل مواقع مهاراتك
لائم مهاراتك مع متطلبات عملك الحالي وعملك المتوقع بعده
حدّث مهاراتك الحالية عند الضرورة
زد من تلك المهارات التي تحتاجها وارفع من سويتها بهدف إنجاز أهدافك الآتية والمستقبلية.

نوع التوجه 1 رؤيتك الشخصية

أنت بحاجة إلى رؤية خاصة بك وبعملك. وهذه هي الفكرة الشمولية التي تضم كل أهدافك المحددة. وقد كان لدى (غيتس) رؤية قوية جداً. «كمبيوتر فوق كل طاولة وفي كل بيت يستعمل برامج (مايكروسوفت)». ويمكن لرؤياك ووجهة نظرك أن تكون بنفس القوة.

توصّل إلى أعماق المستقبل	أوجد رؤية قوية
اربط رؤيتك بالنجاح التجاري	
توجّه نحو اختيارات في سياسة العمل وفي جهات متميزة منه	
ضع رأسماً على التوجهات والتغيرات القوية	
أوجد قوة لحفظ حقوق ملكيتك	

وللوصول إلى أهدافك الشخصية ولتحقيق رؤياك القوية، أنت بحاجة إلى عون الآخرين.

العمل الجماعي (العمل ضمن فرق ومجموعات)

أصبح العمل ضمن فريق حقيقة [وهو النظام الرابع عند (سنج)] وبشكل متنام هو العُرف والتقليد. ويحتاج أعضاء الفريق إلى نفس المهارات الأساسية سواء كانوا في فريق دائم أم مؤقت. ما مدى صلاحية مهارات فريقك؟ يجب أن تجيب على هذه الأسئلة بكلمة (نعم):

- * هل لديك شريك واحد أو أكثر (وهم العاملون الذين تعتمد عليهم ويعتمدون عليك من أجل مهارات تكميلية أو مشورة إضافية)؟
- * هل تعتبر أن زعامة الفريق هي (في أن تكون الأولى بين الأنداد) أكثر من كونك الرئيس المباشر؟
- * هل تنزل عند إرادة الزملاء ولو كانوا من منصب أقل منك لصالح تحقيق مهمة الفريق؟
- * هل تجعل من أهدافك تتوافق وتتناغم مع أهداف الفريق؟
- * هل تتجاهل الأمور الشخصية وترتكز بدلاً من ذلك على عطاءات العاملين الفعلية؟

النظر إلى مجمل الصورة.

التفكير في الأنظمة [وهي النظام الخامس عند (سنج)] هو مهارة إدارية حاسمة أخرى. فهي تعني التفكير بما وراء ما هو مباشر وفوري: فلكل فعل ردة فعل ولكل أثر آثار جانبية. تأكد من أنك تعالج السبب الجذري لأي مشكلة وليس مجرد عرضها.

2 استخدام التقنية الرقمية

يُعتبر نظام (دي إن إس) وسيلة ممتازة من أجل التفكير ذي الحدين . وحتى تجعل هذه المزايا تعمل في صالحك، عليك أن تنتهز كل فرصة فتتعلم كيف تستخدم التقنية الجديدة إلى حدها الأقصى .

استغل واستثمر الـ (دي إن إس)

بخلاف التقنيات الأخرى فإن نظام (دي إن إس) متوفر للجميع وبأسعار اقتصادية . ولهذا النظام أربع استخدامات أساسية تُبقيك على علمٍ كامل بالأمور وبأحدث المعلومات 24 ساعة في اليوم

الاستخدامات الأربعة الأساسية لنظام (دي إن إس)
1 - إنتاج الوثائق والمعطيات المعلوماتية من مختلف الأنواع وتلقيها وتخزينها وجعلها في المتناول ثم توزيعها .
2 - التواصل في المعلومات والمشاركة فيها مع كل الناس في أي بقعة من العالم .
3 - استقبال معلومات آنية وفي وقتها الحقيقي حول سير العمل والتجارة ونتائج ذلك .
4 - عقد صفقات تجارية مع الزبائن والموردين .

وفي حين أنك تستطيع أن تتدبّر أمورك بنجاح دون الاقتراب من أية شاشة، فإنك ستعمل بمصادقية أكبر وبسعر أرخص إذا استفدت من التقنية الجديدة . أوجد طرقاً لاستبدال وسائلك اليدوية بوسائل رقمية .

التوجس والخوف من تقنية الكمبيوترات

إذا لم تكن من مستخدمي البريد الإلكتروني ولم تستوعب تماماً فكرة معالجة الجداول ذات الورقة المفتوحة أو كنت لا تستخدم البرامج الجماهيرية للتواصل مع الآخرين، فاسأل نفسك عما إذا كان الهلع من التكنولوجيا هو السبب . إذا كان الأمر كذلك فإنك تستطيع التخلص من ذلك بـ:

- * مواجهة الخوف بكامل الوعي .
 - * معرفة الجهاز والبرنامج اللذين تحتاجهما (سواء في المكتب أو وأنت تنتقل من مكان إلى مكان) .
 - * الحصول على كل المعدات التي تحتاجها .
 - * ضبط الآلات والبرامج من خلال التدريب .
 - * استخدام هذه التقنية بشكل مكثف حتى تصبح لديك وكأنها طبيعتك الأخرى .
- لا تدع الـ (دي إن إس) للآخرين ولو كانوا خبراء في ذلك، فإن ذلك سيمنحهم ميزة كبيرة عليك، ويضعك في موقع سيء جداً .

3 استخدام معرفتك ومعلوماتك

إن نجاحك أو فشلك (كنجاح وفشل الشركة) يعتمد على الرأسمال الفكري الذي لديه على مدى استخدامك الجيد له. واصل البحث عن توظيف «الأذكياء». ويمكن للـ (دي إن إس) أن يساعدك في استغلال رأسمالك الفكري وزيادته.

حلُّ معلوماتك

ولكي تحسّن رأسمالك الفكري فإن عليك أولاً أن تحلّل طاقتك. خذ وجهة نظر موضوعية وذلك عند الإجابة على الأسئلة التالية:

- * ما الذي بحوزتك من الموارد والقوى الفردية؟ وعند النظر إلى ذلك ككل، كم درجة تنال إذا قسناها بقياس 1/ (الحد الأدنى) إلى 5/ (الحد الأقصى الممتاز)؟
- * ما هي المعلومات التي حصلت عليها حول الشركة وأعمالها وعن قطاع الأسواق؟ ما هو معدل هذه المعرفة على مقياس 1/ (الضحل) إلى 5/ العميق؟

التحليل
* إذا أُجبت على الأسئلة بصدق فمن المحتمل الكبير أن يكون هناك فرق واضح بين أعلى نتيجة (25) حصلت عليها وبين تقييمك الأخير لنفسك. استعمل النتائج بطريقة إيجابية لتقييم الخطوة المقبلة.
اسأل نفسك كيف يمكنك التقدم من خلال ما يلي:
- القيام بتدريب أكثر.
- التطلع إلى اكتساب خبرة أوسع.
- أن تصبح أكثر فعالية داخل وخارج المؤسسة التي تعمل فيها.

* ما هي المهارات الخاصة التي اكتسبتها أثناء احترافك للعمل والتي يمكنك أن تستعملها في عملك؟ ما هو المعدل الذي تناله هذه المهارات على مقياس من 1/ أي أدنى استخدام لها في العمل إلى 5/ أي الاستخدام الأقصى الفعال لها؟

* ما الذي تعرفه عن زبائنك سواء الداخليين أو الخارجيين؟ ما العلامة التي تحرزها هذه المعرفة على مقياس من 1/ (الضحل) إلى 5/ (العميق)؟

* على مقياس من 1/ (التيسر) إلى 5/ (الجيد جداً)، ما مدى فعالية استخدامك لقواك ومواردك الفردية

ولمعرفتك ومهاراتك الخاصة ولمجمَل فهمك للزبون؟

أعد تقييم نفسك بشكل منتظم

إن اكتساب المعرفة وتطبيقها عملية لا تنتهي. فعليك أن تتصقح الأسئلة المذكورة أعلاه مرة كل ستة أشهر. ولا تتحمل شركة المعلوماتية أن تركز إلى الراحة، ولا يجب عليك فعل ذلك.

المشاركة في المعرفة

إن استخدامك لمعرفتك الخاصة بك هو وجه من وجوه الصورة. ولكي توجد الثقافة التعاونية التي يحض عليها (غيتس) في شركة (مايكروسوفت) فإنه يتوجب عليك أن تتوفر لديك أفكارًا باتجاهين وذلك عن طريق:

- * توحيد معرفتك مع معرفة الآخرين سواء في فريقك أو خارجه.
- * القيام بخطوات لجعل معرفة الآخرين متوفرة لك بسرعة.
- * التعلم بواسطة التحليل الموضوعي من نجاحات وإخفاقات الماضي والحاضر (ولا سيما الإخفاقات).
- * النظر إلى العالم الخارجي وباستمرار من خلال كل الوسائل المتوفرة والاتصالات الممكنة وذلك كي تتلقى زخم المعرفة والأفكار الجديدة.
- * تطوير أساليب تحويل المعرفة الجديدة والأفكار الجديدة إلى منتجات وعمليات وخدمات وطرق جديدة.

تعلّم أن تنجح

إياك وأنت تحلّل أداءك الخاص بك أن تشعر بخيبة الأمل عند قصورك عن بلوغ المثاليات التي زكّاها (غيتس). تذكّر أنه ليس هناك شيء اسمه الكمال في عالم الإدارة ونشر المعرفة، وأن (غيتس) و(مايكروسوفت) يرتكبان الأخطاء أيضاً. ولكن وكما فعل (غيتس) عندما أظهر من خلال مذكراته السنوية أمدح أخطاء الشركة، فأنت كذلك يمكنك وعلى الدوام أن تتعلّم أن تفعل ما هو أفضل. وإنك في محبتك عن المعرفة باستمرار وفي تحويلك لها إلى حقيقة مربحة تستطيع كذلك أن تحرز نتائج غير عادية.

استخدام الـ (دي إن إس) لتحويل الفشل إلى نجاح

إن ارتداد (مايكروسوفت) المتأخر نحو (الإنترنت) كأفضلية أولى هو مثال نموذجي على المشاركة في المعرفة وفي الأفكار الجديدة لتحويل الإخفاق إلى نجاح.

وبدأت عودة (الإنترنت) بمذكرة أصدرها رجل اسمه (دجي. آلارد) في كانون الثاني عام 1994. وبعد ذلك بأسبوع كتب (ستفن سينوفسكي) تقريراً حول ازدهار استخدام (الإنترنت) في جامعة (كورنيل). وقد أطلقت المذكرتان عاصفة هائلة من البريد الإلكتروني. وأصبحت خطة التطوير وبنود العمل تثرى من قبل الجميع. وأنشئت الطرق لتطوير التحليل والتفكير اللذين يدفع إليهما البريد الإلكتروني، ثم نُقِلَتْ

«التراجعات» بعيداً عن الأولويات ثم نسقت الاستجابة كما يجب. ورأت أول مراجعة كبرى للتقدم في عام 1994 (آب أوغسطس منه) «أن المستخدمين الأحدث كانوا يديرون المشهد» وأن المشاكل كانت تُحل مباشرة. وفي أوائل عام 1995 كانت مهمة كل فريق قد حُدّدت. يقول (غيتس): «استطاع نظامنا للـ(دي إن إس) أن يعين ويوجه دقة الاستراتيجية التي تكشفت في كانون الأول من ذلك العام».