

## مقدمة

هناك قول معروف جداً في الإدارة مفاده «لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه». ولكن هناك حقيقة أساسية أكثر ارتباطاً بهذا المثل، وهي أنه: «لا يمكن قياس ما لا يمكن رؤيته». وهذا الكتاب هو بخصوص النظر إلى المعلومات بطريقة جديدة بحيث يمكنك قياس استعمالها وإدارتها لتحسين أداء الأعمال.

فمع المعلومات يمكن للعاملين في الأعمال أن يصوغوا وينقلوا معارفهم عن الأسواق، والمنافسين، والزبائن، والمنتجات، والخدمات والعمليات. وإذا كانت المعرفة - المؤلفة من التجربة، والمهارات، والخبرة، والأحكام المنطقية والانفعالات - موجودة مبدئياً لدى العاملين، فلكي يجري تقاسمها وزيادة أداء الأعمال، فإن على المديرين والموظفين استخدام المعلومات. والمعلومات، أو بتحديد أدق، المعطيات، تتوافر حولنا بقدر الهواء الذي نتنفسه، ولكن قلة من المديرين من أدركوا أهميتها في النجاح في الأعمال. فالمديرون يتدمرون من كثرة المعلومات - لأنهم محاطون بالرسائل الإلكترونية، والصوتية، والنداءات الهاتفية، والتقارير - أو من ندرة المعلومات - عندما يحضرون لصنع قرارات بخصوص استراتيجيات هامة أو بخصوص بعض الزبائن، ولا من معلومات مفيدة كافية لديهم.

ويمكنكم أن تسألوا أنفسكم: «حسناً، إذا كانت المعلومات بهذه الأهمية للطرائق التي تعمل بها الشركات في أيامنا هذه، فلماذا لم يتعلم

المديرون إدارة المعلومات على نحو أفضل؟».

والجواب هو أن بعض الشركات قد تعلمت في الواقع استخدام المعلومات فعلياً في بلوغ أداء أفضل. وهؤلاء المديرون يدركون كيفية الارتقاء بالمعلومات وبالعاملين وتكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء الأعمال على الدوام. نسمي هذه القدرات الثلاث «قدرات المعلومات». وهي ليست ضرورية لتنفيذ استراتيجيات الأعمال حالياً بسرعة وخفة وحساسية فقط، بل يمكن استخدامها أيضاً لتحسين البنى التنظيمية وسيرورات الأعمال، أو للاستعاضة عن أو للتقليل من اللجوء إلى العاملين. والشركات التي تبني مستويات عالية من قدرات المعلومات في الطرائق التي تُكامل فيها العاملين وممارسات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون أكثر قدرة على الكسب والتجديد مما تفعله شركات منافسة.

وقد يتساءل المرء: «أليس الاستخدام الفعلي للمعلومات هو كل ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية؟».

والجواب على هذا السؤال هو نعم وكلا. ففي النصف الثاني من القرن العشرين وفي القرن الحادي والعشرين، يحاول المديرون أولاً استخدام تكنولوجيا المعلومات، بدلاً من إدارة المعلومات - وهذا كله بنجاح إلى حد ما. فقد عنوا أكثر بالتكنولوجيا في «تكنولوجيا المعلومات» على حساب المعلومات، التي أخذت في التلاشي مع تعلم مديري الأعمال استعمال تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع الطلبات ودفع الأموال وتخطيط التصنيع وخدمة الزبائن. ذلك أن مجرد التعرف إلى الصرعات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات، وشراء واستعمال ما استجد من العتاد والبرمجيات، ملأ الوقت الضيق المتاح للمديرين. وبدا أن المديرين الرئيسيين اعتقدوا أنه من المؤكد أن «المعلومات» كانت جزءاً من الأعمال الجارية؛ ونادراً ما انشغلوا بذلك.

وبدا أنهم يعتقدون كذلك، إن لزم الأمر، أن بإمكانهم الاعتماد على مختصين في تكنولوجيا المعلومات والمعلومات بغية الحصول على المشورة والنصح.

وهذا التركيز على التكنولوجيا أزاح تأكيد المكون الحساس لاستخدام المعلومات - وهو العاملون. ففي حين عمل المديرون على تعلم كيفية إدارة التكنولوجيا والمعلومات، فإنهم لم يطوروا الفهم الكافي عن كيفية تأثير سلوك العاملين في استخدام المعلومات في شركاتهم. وبعد أربعين سنة من تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ومع التطور السريع للإنترنت والأعمال الإلكترونية، فهناك نتيجة مؤكدة: أصبحت الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات ضروريات تنافسية في الصناعة في أنحاء العالم. وفي يومنا هذا، وكي يميز المديرون أنفسهم عن منافسيهم، فإن عليهم أن يهتموا بالأساليب التي يستخدم بها العاملون المعلومات. وقد بينَ بحثنا ما يلي: يعتقد كبار المديرين أن الميزة التنافسية تعود إلى الشركات التي تولّد نتائج أعمال حسنة عن طريق مواءمة الإدارة للعاملين لديها مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

### قصة شركتين

لننظر في شركتين من صناعيتين مختلفتين ولنر كيف تديران الناس والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات في بلوغ أداء أعمال أفضل. ومع أن هاتين الشركتين تستعملان نماذج أعمال مختلفة، فإنهما تُظهران ميزات متماثلة في الاستخدام الفعلي للمعلومات.

#### هيلتي كوربوريشن

أسست هذه الشركة في إمارة ليختنشتاين في سنة 1941، وهي إحدى الشركات الرائدة في العالم المتخصصة في الحفارات وأدوات التريبط وأنظمة الهدم المستعملة في صناعة البناء.

وقد قاد اعتقاد مؤسسها مارتن هيلتي المتمثل في أن «نيل حصة من السوق هو أكثر أهمية من المصانع»، مع مرور الوقت، إلى هوس فهم الزبائن والاستجابة لهم. وقد وظفت هيلتي منذ بداياتها قوة بيع مباشرة، بدلاً من استعمال الموزعين والوسطاء كما هو الحال لدى معظم منافسيها. وتبيع هذه المجموعة الداخلية منتجات الشركة وتقدم نصائح مفيدة عن أفضل الطرائق لاستخدام منتجاتها في مواقع البناء. وتعترف إدارة الشركة أن هناك أكثر من 70000 عقد يومياً مع الزبائن يجريها 7000 ممثل للشركة. وهم يقدمون نصائح عملية وتدريب على استخدام منتجات هيلتي. التي تباع عادة منتجاتها بأسعار أعلى جداً من أسعار منافسيها.

ومنذ البداية، اعتمد مارتن هيلتي ثقافة للشركة يكون فيها انغماس الموظفين الكبير وتواصلهم الجيد مع الزبائن أمراً «خاصاً جداً». وكانت القيم الأولى لثقافة الشركة - ولا تزال - هي الانفتاح والنزاهة والتسامح والمسؤولية والعمل الجماعي. وهذه القيم هي قيم محورية لكل من السلوك الفردي والتنظيمي في هيلتي حالياً.

وفي التسعينيات، شهدت هيلتي تغيرات عدة رئيسية في الاستراتيجية (من نهج جغرافي إلى نهج قائم على قطاعات السوق) وفي البنية التنظيمية (من عمليات لا مركزية شديدة قائمة على أساس محلي إلى نهج أكثر عالمية مع تكيفات محلية). وقد احتاجت الشركة إلى أن تستجيب على نحو أفضل لانزياحات صناعة البناء وكذلك لمنافسة أكثر حدة في أسواقها الرئيسية.

وقد اعترف كبار المديرين في هذه التغيرات بالدور الحاسم الذي يقوم به الموظفون في التكيف مع ظروف الأعمال المتغيرة دائماً وفي المساهمة بنجاح الشركة. وقد عمل المديرون باندفاع لتطوير أفكار جديدة ومفاهيم أعمال للمشاركة العالية للموظفين. وقد كان المديرون

مقتنعين أن الموظفين الذين يدركون بوضوح تغير الأعمال، والذين لديهم علم بهذه التغيرات عند حدوثها، هم أكثر حماساً لتحقيق أهداف أداء مشتركة.

وقد حسن مديرو هيلتي مثلاً في السنوات الأخيرة عملية تعليم موظفيها البالغ عددهم 120000 موظفاً الأعمال وأداءها باستخدام «جداول قمرية القيادة» في كل مجال عمل. وتحدد هذه الجداول معلومات الأداء الرئيسة لموظفي محلات البيع ولممثلي المبيعات. وقد طورت هيلتي بهذا الخصوص لغة وفهماً مشتركين لمعايير ومقاييس الأداء في كل مستوى. واستخدمت شبكة البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية الخاصة بالشركة لتقاسم المعلومات في كل أرجاء الشركة.

يضاف إلى ذلك أن المديرين الرئيسيين والموظفين يبحثون دائماً عن الاتصال المباشر مع زبائنهم - من داخل الشركة وخارجها. وهذه الاتصالات مع الزبائن هامة جداً للمعلومات والأفكار التي تقدمها. فالزبائن يستخدمون أدوات الشركة يومياً. وما يرونه في هذه الأدوات وردود فعلهم على استعمالها تقود إلى تحسينات إضافية وتطوير منتجات جديدة في هيلتي. ويُمضي كل مدير رئيسي يومين شهرياً يتحدث فيهما إلى الزبائن. إضافة إلى ذلك، فإن الشركة تقوم بمراجعة منتظمة لزبائنهم وتجمع المعلومات من مراكز تخاطب مع الزبائن من مكاتب خدمات ما بعد البيع.

ولتعميق معرفتهم بالزبائن وفهمهم للعاملين، فإن كبار المديرين على اتصال دائم مع الموظفين عن طريق شبكة اتصالات مفتوحة. وتنظم لقاءات إفطار شهرية لمجموعات من الموظفين مع أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي. وهذه الشفافية في الاتصالات مع الموظفين، التي يضاف إليها المراجعات المنتظمة لمواقف الموظفين، تسمح للموظفين بالتعبير عن قضاياهم المتعلقة بالعمل مع المديرين وتحسين

أداء الشركة على مستوى الفرد والجماعة.

ومن النتائج اليومية لثقافة المعلومات العالية في الشفافية والانفتاح والمبادرة، مساهمتها في استمرار نمو الشركة وتحقيقها للأرباح. إضافة إلى ذلك، ما انفك كبار مديري هيلتي عن التساؤل عن واقع الأعمال والأداء القائمين. وغالباً ما رددت جملة «بإمكاننا أن نفعل ما هو أفضل» في شركة هيلتي. وفي الواقع فإن هذا التساؤل المستمر بخصوص الممارسات الحالية والبحث عن معلومات جديدة قد غيرت استخدامات المعلومات لدى موظفي هيلتي في كل المستويات. ويتبادل الموظفون في الأماكن المبعثرة جغرافياً بانتظام المعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات. وكذلك تتقاسم وحدات الإنتاج والتطوير استعلاماتهم عن الزبائن والمنتجات لتحسين المنتجات. ومخازن معلومات المنتجات والمعارف الخاصة بالزبائن متاحة في كل أرجاء الشركة عن طريق شبكة تكنولوجيا المعلومات الشاملة الخاصة بالشركة.

ولجعل كل هذه التغيرات في إدارة المعلومات أمراً واقعاً، فقد ترأس قسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة رئيسٌ للمعلومات ذو معرفة كبيرة في الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. ذلك أن كل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال والاستثمار في هذه التكنولوجيا تتطلب مساندة وتفهماً كبيرين من مدير رئيسي متخصص في الإدارة والأعمال. وقد ركزت هيلتي في استخداماتها لتكنولوجيا المعلومات على تحسين سيرورة الأعمال أولاً، مثل إدارة سلسلة الإمداد، وفي تحديد الزمن المناسب لعرض منتجات جديدة في السوق، وكذلك في الابتكار في كل من تطوير المنتج واتخاذ القرار من قبل الإدارة، خاصة ما يتعلق بالمعلومات المرتكزة على الأداء. وتمثل تكنولوجيا المعلومات بالنسبة إلى مديري هيلتي أداة رئيسية في إدارة أعمالهم، وعليها - مثل أدوات الشركة الأخرى - أن تقود إلى قيمة في الأعمال.

### بانكو بيلباو فيزكايا<sup>(1)</sup>

أسس هذا البنك في عام 1988 نتيجة اندماج بنكين إسبانيين كبيرين هما بانكو بيلباو الذي أسس في سنة 1856، وبنك بانكو دو ريزكايا الذي أسس سنة 1878. وكان هذا الاندماج بعد دخول إسبانيا إلى الاتحاد الأوروبي سنة 1986. وضع هذا الاندماج البنك في موقع رائد في السوق الإسبانية في العمليات المصرفية التجارية. ومنذ عام 1997 تجاوز هذا البنك في أدائه أكبر منافسيه وهو بنك بانكو ستانتاندار Banco Santander، واعترف به باعتباره واحداً من أنجح البنوك الأوروبية.

وقد وجه مديرو هذا البنك دائماً عناية كبيرة إلى علاقة الترابط بين الزبون والقيمة التي تكتسبها الأعمال. وكما كان الحال في معظم بنوك التجزئة في ثمانينيات القرن العشرين، فقد نظم هذا البنك عملياته البنكية في إطار الفروع باعتبارها مركزاً لنشاطات توليد القيمة الخاصة بالبنك. ولكن بدلاً من التركيز على تقديم المنتجات البنكية ومتابعة العمليات الخاصة بإنجاز المداولات مثل معظم البنوك التقليدية، فقد كانت كل فروع هذا البنك مسؤولة عن تطوير وتحديث المعلومات الخاصة بالزبائن. وقد بدأ البنك في بناء نظام دعم مبيعات الزبائن الذي قد يمكن موظفي الفروع من تكوين معلومات مفصلة عن الزبائن، وتقديم خدمة خاصة بكل شخص، وعمليات اجتذاب الزبائن لشراء خدمات مصرفية أخرى، وعمليات التأمين والعمليات المالية للزبائن. وقد رأى المديرون العاملون في البنك أن الإدارة العامة في البنك هي

(1) لم تعد هذه الشركة موجودة. فقد اندمجت مع أرجنتاريا الإسبانية لتكوين بنك Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)، وهو أحد أكبر بنكين إسبانيين.

إدارة داعمة وليست إدارة موجهة للفروع، وهو أمر لم يكن منتشرًا في صناعة البنوك التجارية في تلك الأيام.

وبعد سلسلة من الأزمات الإدارية في الثمانينيات ومطلع التسعينيات، كان من بينها الموت المفاجئ للمدير التنفيذي للبنك، قررت إدارة البنك الجديدة سنة 1994 البدء بمبادرة للنمو تمتد على ثلاث سنوات، سميت برنامج الـ «ألف يوم». وكان التركيز الرئيسي للبرنامج على «تحرير قيمة البنك المخبأة». وفي البداية سمى المدير التنفيذي ستة من المسؤولين التنفيذيين المدافعين عن البرنامج والمتحمسين لقيادته. واجتمعت إدارة البنك بكاملها سرًا لتحديد الهدف الرئيس والخطوط الرئيسة لبرنامج الـ «ألف يوم». «لقد راهن المدير التنفيذي للبنك على منصبه» على حد قول أحد المعلقين من بين المسؤولين التنفيذيين الستة. «وفي الواقع إنه كان سيتخلى عن منصبه فيما لو لم ينجح البرنامج».

وقد وضع برنامج الـ «ألف يوم» أهداف نمو وأرباح طموحة بحسب أحد المديرين الرئيسيين الستة:

لقد خططنا لتحقيق معدل نمو سنوي في الأعمال قدره 10٪، وهو أعلى مما كان لدى منافسينا. وأصبح موظفونا متحمسين جداً واستخدموا كل الأدوات المتاحة لتحقيق هذه الأهداف الطموحة. فقد استعملوا مثلاً المعلومات الخاصة بالقطاعات والزبائن وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في وسائل الترويج لبيع منتجات جديدة لزبائنهم الحاليين. وقد تجاوز البنك خطته في النمو وسجل معدل نمو سنوي بنسبة 25 في المئة.

وفي نهاية برنامج الـ «ألف يوم» الأول، عرف البنك نمواً كبيراً في حجم تعاملاته المالية - من 5 بليون دولار في سنة 1994 إلى 22 بليون في سنة 1997. وبناء على نجاح برنامجه الأول، فقد أطلق

مديرو البنك برنامج ألف يوم ثانٍ. وقد حدد البرنامج الثاني أيضاً أهدافاً طموحة في النمو والربح وحجم التعاملات المالية.

وفي عملية متابعة توليد القيمة في سوق مصرفية تجارية ناضجة، شدد هذا البنك بقوة على إرساء سيوررات أعمال واضحة تكامل السبل التي يستعمل فيها الموظفون المعلومات عن الزبائن والمنتجات لتقديم الخدمات واجتذاب الزبائن الجدد والزبائن الحاليين لشراء منتجات أخرى. وعلى عكس البنوك التجارية الأخرى، استعمل هذا البنك بنيته التحتية في تكنولوجيا المعلومات لتدوينها في سجل وحيد خاص بالزبون، وذلك لكل اتصال يقوم به الزبون مع البنك، سواء كان ذلك عن طريق فرع البنك أو عن طريق القنوات المباشرة. وهذا يعني أنه في الوقت الذي كان البنك يقوم بعملية تطوير آلات الصرافة المؤتمتة، ومراكز النداء، وقنوات الإنترنت المصرفية، قام بدمج كل سجلات مداولات كل زبون في ملف واحد كي يتمكن الموظفون من رؤية كل المعلومات المجمعة عن كل زبون في أي لحظة. وقد خُصص كل موظف من موظفي الفروع ببعض الزبائن للاتصال بهم، بصرف النظر عن تنوع القنوات التي يستخدمها هؤلاء الزبائن. ويشجع البنك موظفيه على جعل علاقتهم مع الزبائن علاقات شخصية، وخاصة هؤلاء الذين يستعملون القنوات المباشرة.

وكانت ثقافة فريق العمل وثقافة أعمال شفافة في هذا البنك مبادئ رئيسة تسير الفروع على هداها. ويجري تقييم كل موظف فرع على أساس النجاح الإجمالي، بدلاً من الإنجاز الفردي لكل منهم. ويجري تقاسم المعلومات الخاصة بالأداء في الفرع نفسه وبين الفروع لتشجيع تحسين الأداء على نحو إجمالي وللتشارك في طرائق العمل.

وفريق العمل هو ركن أساسي في تفاعلات قسم تكنولوجيا

المعلومات مع وظائف الأعمال. وبحسب ما يشير مدير تكنولوجيا المعلومات : «يعمل قسمنا دائماً مع وظائف الأعمال عندما تكون هناك حاجة إلى تطوير برمجيات جديدة لتكنولوجيا المعلومات. ولا يستثمر بنكنا في تكنولوجيا المعلومات ما لم تكن هناك قيمة أعمال بيّنة للبرمجيات.» ويظهر تركيز البنك على أعماله وزبائنه في الطريقة التي تصاغ فيها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات:

- أنظمة الاستعلامات عن الأعمال
- أنظمة معلومات الإدارة
- أنظمة المعارف عن الزبائن
- أنظمة تطوير الأعمال

ومع أن البنك يستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات للدعم العملياتي، فإن منظور إدارة تكنولوجيا الأعمال وإدارة الأعمال هي لجعل كل تطبيق لتكنولوجيا المعلومات في البنك تساهم في نمو البنك وفي تركيز البنك على الزبون.

### الدروس المستفادة من هاتين القستين

إن كلا من شركة هيلتي وبنك بيلباو فيزكايا هما شركتان عاليتا الأداء في صناعتين مختلفتين - البناء والأعمال البنكية التجارية. وبعد دراسة السنوات الخمس إلى العشر الأخيرة من تاريخ هاتين الشركتين والتحدث مع مديريها وموظفيها في مختلف المستويات، يمكننا الاعتقاد أن هناك الكثير من التشابه في طراز إدارتهما.

وكان من يحرك كبار المديرين والموظفين في كلا الشركتين نمو طموح في الأعمال وجذب الزبائن. وكان توجههم الاستراتيجي يتركز على نظرة للأعمال الخارجية التوجه وعلى معايير ومقاييس أداء واضحة يفهمها كل المديرين والموظفين فهماً دقيقاً في المستوى الذي يشغله كل منهم. وتتمن

هذه الشركات البحث النشط عن المعلومات الخاصة بالأسواق وبالزبائن والمنافسين وتقاسم هذه المعلومات. إن قيمة المعلومات للمديرين والموظفين ليست مفهوماً مجرداً أو غامضاً ولكنه حقيقة عملية يومية. ويعرف المديرون والموظفون في كلا الشركتين أي زبون وأي منتج وأي معلومات عملية تولد قيمة أعمال في شركاتهم. وهم يستعملون هذه المعلومات يومياً ويحسنونها.

وكبار المديرين في الشركتين يعتقدون أيضاً أن التطوير والإدارة الفعلية للإمكانيات الثلاث للمعلومات تقود إلى أداء أفضل في الأعمال. وعن طريق المثال الشخصي فإنهم يعززون سلوكيات الناس التي تروج لتقاسم المعلومات. ويعززون الشفافية والنزاهة. أما الأخطاء والإخفاق فلا تتبعها عقوبات وإنما تعالج على أساس أنها فرص للتعلم.

أما المعلومات عن فرق العمل وأداء الأعمال فيجري تحليلها وفهمها وإطلاع الناس عليها في كل المستويات العملية في هاتين الشركتين. ويجري تشجيع العاملين بقوة على اختبار صحة معرفتهم الخاصة بالزبائن والمنافسين والأسواق في تسييرهم اليومي لمهامهم ووظائفهم في الأعمال. ويجري البحث في هاتين الشركتين بدأب عن معلومات الأعمال الجديدة، حتى لو كانت لا تتفق مع معتقداتهم الثابتة التي يستندون إليها في ممارساتهم الحالية.

ويُدخل المديرون تغييرات في العمليات في كلتا الشركتين لتبسيط وحذف التعقيدات والمعطيات غير الضرورية ولإدخال نظم تكنولوجيا المعلومات الموجهة إلى مساعدة الناس على استعمال أفضل للمعلومات المستهدفة. إن تغيير الأعمال في استعمال المعلومات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، لدعم سلوكيات العاملين يجري استخدامها دفعة واحدة بدلاً من أن تقدم تباعاً. وهذه الشركات ليست شركات تستعمل فيها تكنولوجيا

المعلومات في كل مسألة معلومات. وهي لا تنظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها « حل سريع للمسائل» ولكن على أساس أنها أداة أساسية في مواجهة المسائل. وفي كلا الشركتين يسهم كبار المديرين في القرارات الخاصة بالمعلومات وتكنولوجيا المعلومات التي تؤثر في الأعمال. وهم يديرون الناس والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات معاً بدلاً من إدارتهم على أساس أنهم يمثلون وظائف منفصلة.

ويبحث مديرو وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية عن جعل المعلومات أمثلية للأعمال بدلاً عن المعلومات الخاصة بوظائفهم أو مجالات عملهم. ولا يستثمر المديرون في تكنولوجيا المعلومات ما لم تساند الأنظمة الجديدة استعمالات محددة بدقة للمعلومات وما لم تساند سيرورات العمل في الشركة.

وختاماً يبحث كبار المديرين في كلٍّ من الشركتين عن بناء القدرات المعلوماتية التي تزيل عن كاهل موظفيها وزبائنها وشركائها العمليات غير الضرورية والبنى التنظيمية وتعقيد الأعمال. ويتجنب كبار المديرين في كلا الشركتين بحرص كبير إرباك العاملين بآخر الابتكارات الإدارية والكلمات الرنانة. وفي الوقت الذي يرحّبون فيه بالتغيير ويستجيبون له بسرعة فإنهم يركزون على أفكار ومفاهيم الأعمال الجديدة ويترجمونها بمفردات يستطيع إدراكها المديرون الآخرون والعاملون. وفي كلتا الشركتين فإن التركيز هو على فهم الناس للأعمال، وعلى ربط أداء الناس مع أداء الشركة، وعلى استعمال المعلومات واستعمال تكنولوجيا المعلومات بوضوح وتجانس في تسيير الأعمال.

وقد اخترنا في هذا الكتاب توضيح أفكارنا عن طريق استخدام ثلاث دراسات حالة رئيسية يدعمها عدد من الأمثلة الصغيرة. وكل هذه الأمثلة مستقاة من خبرتنا مع الشركات التي بنت بنجاح قدراتها المعلوماتية - مثل

بنك بيلباو فيزكاييا وشركة هيلتي وبنك سكانديا بنكن - SkandiaBanken أو تلك التي تحاول بدأب بناء قدراتها في السنوات القليلة المقبلة. وقد حاولنا تسليط الضوء على هذه الشركات بناء على نجاحها في بلوغ قدرات معلوماتية ممتازة وعلى أدائها الرائد في صناعاتها، وليس على أساس جاذبية منتجاتها في الأسواق. وقد اختيرت أيضاً لكونها تمثل نماذج مختلفة في الأعمال - التي تتضمن نماذج الأعمال الإلكترونية الجديدة إضافة إلى نماذج الأعمال التقليدية - ولتوضيح أن بناء القدرات المعلوماتية ليست قضية خاصة بشركات الاقتصاد الجديد الموجهة نحو الأعمال الإلكترونية فقط، وإنما هي لكل الشركات التي تبحث عن توليد ميزة تنافسية.

### لمن أُلّف هذا الكتاب

لقد كُتِب هذا الكتاب للمديرين. والأفكار التي وردت فيه هي نتيجة بحث تجريبي طبق على أكثر من أُلْف من كبار المديرين دولياً. وقد حاولنا تبسيط الأفكار وإظهارها عن طريق دراسات حالة حقيقية لتقديم مرشد عملي للمديرين لإدارة المعلومات بفاعلية بغية تحسين أداء أعمال شركاتهم. أما القراء الذين يبحثون عن المنهجية والشروح التفصيلية لدراستنا وتحليلنا الإحصائي فعليهم العودة إلى: Information Orientation: The Link to business performance, by Donald A. Marchand, William J. Kettinger and John D. Rollins, Oxford University Press, UK (2001).

### كيفية الاستفادة من هذا الكتاب

هذا الكتاب ليس بخصوص صرعة إدارة جديدة أو توجه نحو تكنولوجيا المعلومات. فقد كان التركيز في دراستنا البحثية التي استغرقت ستين على كيفية تصور وفهم كبار المديرين في عينة شركات عالمية للعاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها قدرات متضمنة لاستخدام فاعل للمعلومات يجب إدارته لتحقيق أداء أعمال أفضل. وهي شركات خطت

خطوات كبيرة في هذا المجال في صناعات مختلفة. وقد نظرنا في الكثير منها لتعلم: كيف وصلت إلى ذلك؟ وكيف اكتشفت صيغة الأداء الرابحة؟ ومن المناسب الآن طرح مجموعة من الأسئلة الوثيقة الصلة بالموضوع:

- هل تعرف أين هي شركتك اليوم في إدارتها للعاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات بطريقة فاعلة - وأين يمكن أن يكون موقعك؟
  - هل تعرف كيفية قياس الاستخدام الفعال للمعلومات في شركتك لتحسين أداء الأعمال؟
  - هل تعلم بوجود منافس لك في صناعتك، أو حتى خارج صناعتك، يقوم ببناء تلك القدرات على نحو منهجي للتفوق على شركتك؟
  - هل تحتاج شركتك لاستخدام المعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات بفاعلية أكبر في المستقبل للمنافسة في صناعتك أو حتى ريادتها؟
- وهي أسئلة إدارية ينبغي ملاحظتها عند قراءة هذا الكتاب. وقد لا تبدو هذه الأسئلة جديدة أو قاطعة، ولكننا نعتقد أن الأجوبة تتطلب عقلية جديدة أو مختلفة في الإدارة. ونحن نعتقد أننا اكتشفنا طريقة جديدة في «رؤية» قيمة المعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات للأعمال ولقياس هذه القدرات وإدارتها.
- وهدف هذا الكتاب هو إتاحة رؤية بُعد في إدارة الأعمال لم يكن مرئياً سابقاً. ويكشف لك هذا الكتاب كيف يمكن للقدرات المعلوماتية أن تحسن أعمالك وأداءك في الإدارة. فالمدير بعد قراءته هذا الكتاب يمكن أن يكون قادراً على رؤية وقياس وإدارة موارد المعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات في شركته بغية تحسين الأداء. وبعض المديرين يفعلون ذلك الآن، وبعضهم الآخر يريد أن يتعلم.

### كيفية تنظيم هذا الكتاب

قُسم هذا الكتاب إلى خمسة أقسام، وفي كل قسم يوجد فصل أو أكثر.

والأقسام هي الآتية: تحسين أداء الأعمال عن طريق الاستخدام الفعال للمعلومات؛ وقياس قدراتها وإدارتها واستراتيجيتها ومنافستها؛ واستراتيجية ومنافسة قدرات المعلومات؛ ووضع قدرات المعلومات في التطبيق يبدأ معك أنت.

شرحنا في الفصل الأول سبل اكتشاف تفاعل العاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات للتأثير في أداء الأعمال في شركتك. وعرضنا نموذج توجه المعلومات \*IO، الذي يشكل «العدسة» التي اكتشفناها في بحثنا الميداني المسهب. وتتضمن هذه الدراسة الأولية 1009 مدير رئيسي يمثلون 169 فريق إدارة رئيسي في 98 شركة من بين 25 صناعة متنوعة في 22 دولة. ويتألف نموذج توجه المعلومات من ثلاث قدرات هي:

- قدرة قيم وسلوكيات المعلومات
- قدرة ممارسات إدارة المعلومات
- قدرة ممارسات تكنولوجيا المعلومات

ووضحنا اكتشافنا الأساسي أن قدرة تحسين أي معلومة وحيدة لا تقود إلى أداء أفضل للأعمال؛ بل الذي يقود إلى ذلك هو عندما يقوم المديرون بتحسين القدرات الثلاث على التوازي.

نتناول في الفصل الثاني ثلاثة عوائق منعت المديرين من رؤية الصلة بين قدراتهم في المعلومات وأداء الأعمال. ونقدم «لوحة مقاييس توجه المعلومات» باعتبارها أداة يمكن أن يستعملها مديرو شركة ما أو وحدة عمل لتقييم مستواها في توجه المعلومات وصلة توجه المعلومات بأداء الأعمال. وللمرة الأولى يتوفر للمديرين مقياس أعمال، استقي من إحصاءات مثبتة وتكنولوجيات بحث القياس السيكلوجي، بغية قياس مستويات قدرات المعلومات في شركاتهم. وتستطيع الشركات باستخدام لوحة مقاييس توجه

المعلومات قياس أداء قدراتهم في المعلومات مع مرور الوقت، أو مقارنة قدراتهم في المعلومات مع شركات أخرى بالاستناد إلى قاعدة معطيات قياس أداء عالمية. وعن طريق تعلم كيفية تفسير لوحة مقاييس توجه المعلومات يستطيع المديرون تحديد النقص في قدرات المعلومات لديهم وتوجيه أفعال لتحسينها.

ويركز القسم الثالث على ما تعلمناه في إدارة قدرات المعلومات لتحقيق أداء أعلى. ونحن نعتقد أن الشركات تتقدم على مسارات تقودها إلى زيادة نضج قدرات المعلومات لديها. والشركات ذات توجه المعلومات الناضج هي شركات جيدة في قدرات المعلومات الثلاث وعملت عادة على تحسينها على مدى سنوات عدة. ونبين في الفصل الثالث كيف حققت ثلاث شركات نضجاً في توجه المعلومات وكيف أن الشركات ذات النضج العالي تستفيد من الروابط البينية للقدرات في سلوكيات وقيم المعلومات وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات.. ونشرح «أثر التفاعل في توجه المعلومات» الذي يحدث بين قدرات المعلومات الثلاث، ونبين كيف تبدأ الشركة في تحديد وتحسين نقص محدد في كل قدرة لتحسين نضجها في توجه المعلومات لتوليد توجه معلومات أعلى.

وتركز الفصول الثلاثة التالية في هذا القسم على صنع تحسينات محددة في كل واحدة من قدرات المعلومات الثلاث.

ويركز الفصل الرابع على تغيير قيم وسلوكيات المعلومات لدى العاملين. فكيف يرسخ ويشجع المديرون في شركة ما قيم وسلوكيات محددة لدى العاملين تقود إلى استخدام مبادر للمعلومات وإلى نضج توجه المعلومات؟ ونشرح كيف يستطيع المديرون التأثير في ستة سلوكيات ينتج عنها استخدام فعلي للمعلومات من قبلهم ومن قبل العاملين لديهم.

ويكشف الفصل الخامس المجالات الخمسة الرئيسة لممارسات إدارة المعلومات التي تقود إلى معالجة واستخدام محسنين للمعلومات في

الشركات، وتقود إلى النضج في توجه المعلومات. ويصف هذا الفصل كيف يمكن أن يكون موقف المديرين حيال تحرير السلطة لإدارة معلومات أفضل في شركاتهم.

ويركز الفصل السادس على استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم خلق قيمة الأعمال. فعلى مديري الأعمال غرس أي ممارسات في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نضج في توجه المعلومات في وحدات أعمالهم أو شركاتهم؟ يقدم هذا الفصل للمديرين معايير أداء وممارسات محددة لمساعدتهم على تقييم وتحويل الطريق الذي تستعمل فيه تكنولوجيا المعلومات بهدف تعزيز السبل التي يستخدم فيها العاملون في شركاتهم المعلومات لتحسين الأداء.

وعلى حين يُخصّص القسم الثالث لأمر متعلقة بالمساعدة في تحسين إدارة قدرات المعلومات، فإن الفصل الثالث يعرض سبل التنافس باستخدام قدرات المعلومات.

ونرى في الفصل السابع كيفية ربط قدرات المعلومات بالأولويات الاستراتيجية لشركة ما وتعلقها بأربع قدرات أعمال معترف بها هي: العاملون، والسيرورات، والبنية التنظيمية، والعلاقات الخارجية. وبالاتماد على اكتشافنا بأن المديرين يرون الطريقة التي يستخدم فيها العاملون المعلومات والطريقة التي تدير فيها الشركة معلوماتها وتكنولوجيا المعلومات لديها باعتبارها قدرة أعمال استراتيجية واحدة، فإننا نقدم قدرات المعلومات باعتبارها قدرة أعمال رئيسية. ونبين طريقة اتباع الشركات إما لنزعة استراتيجية مبادرة أو لنزعة استراتيجية ارتكاسية (قائمة على رد الفعل)، وناقش المزيج المحدد من استراتيجيات وقدرات الأعمال التي تقود إلى توجه معلومات وأداء أعمال محسنين، وتلك التي لا تقود إلى ذلك. وناقش أيضاً نتائج البحث التي تشير إلى وجود ثلاث مجموعات استراتيجية متباينة في عينتنا الدراسية. ونقدم في الختام للمديرين طريقة تقييم سريعة لتقييم استراتيجية

أعمال شركتهم، وكذلك علاقة استثماراتهم في قدرات المعلومات مع تلك الاستراتيجية.

ونقدم في الفصل الثامن نتيجة رئيسية من بحثنا الشامل. وهي تسير طريقة رؤية كل مجموعة من مجموعات الاستراتيجية الثلاث المستقبل، مع التأكيد الخاص لدور قدرات المعلومات في هذا المزيج. ونقدم أيضاً الأثر الأعظم لقدرات المعلومات الذي يسمح للشركات ذات التوجه العالي في المعلومات باستخدام قدرات المعلومات للتوفير في العاملين أو تحسين السيورورات والبنى التنظيمية والعلاقات الخارجية. وناقش كيف للشركات في مجموعات الاستراتيجية الثلاث أن تواجه التحديات المختلفة في المستقبل لردم الهوة بين مستويات الماضي والمستقبل في قدرات المعلومات وكم هو ضروري وجود خطة تنفيذية محكمة لتنفيذ تطوير واستثمار في قدرات المعلومات. ونبين الطريقة التي تمكنت فيها الشركات من ردم الهوة عن طريق تطوير خطط قائمة على طموح الشركة في أن تكون رائدة في المستقبل بالتنافس باستخدام المعلومات في مجال الأعمال الإلكترونية. ويخلص الفصل إلى بعض الخطوات العملية التي يمكن أن يتخذها المديرون للبدء في صياغة استراتيجية قدرات المعلومات للتنفيذ مستقبلاً.

ونظر في الفصل التاسع في تحسين قدرات المعلومات ومحصلة توجه المعلومات للشركات التي لها وحدات أعمال منتشرة في أرجاء العالم. فما هي القضايا المتعلقة بإدارة قدرات المعلومات التي تؤدي إلى نضج توجه المعلومات في شركات عالمية لها وحدات أعمال متعددة؟ يقدم هذا الفصل دراسة لشركة خدمات مالية عالمية درسنا فيها 48 فريقاً من كبار المديرين تضم 336 مديراً في 32 دولة. وباستخدام تكنولوجيا التحليل نفسها كما في دراسة عينتنا الرئيسة، اكتشفنا أن نموذج توجه المعلومات هو نموذج محقق في الشركة العالمية ومرتبطة بأداء الأعمال وبالريادة المستقبلية للعمال عن طريق التنافس في استخدام المعلومات. ووجدنا أن وحدات الأعمال لشركة

عالمية هي غير متجانسة في قياسها لتوجه المعلومات أو لأداء الأعمال أو الريادة المستقبلية للأعمال. وهكذا فعلى مديري الشركة العالمية استخدام نهج توزيع المهمات في إدارة قدرات المعلومات في وحدات أعمال الشركة. ويشرح هذا الفصل كيف أن نهج توزيع المهمات يمكن أن يُستخدم لخلق المزيج الصحيح من استراتيجيات وقدرات الأعمال للسير نحو أداء أعمال أعلى في الشركة العالمية.

يركز القسم الخامس على بداية توجه المعلومات مع المدير الفرد - المنظومة العقلية، والسلوكيات والممارسات المرتبطة بالاستخدام الفعلي للمعلومات. ويقدم الفصل العاشر سبعة مبادئ رئيسة يجب على المديرين اتباعها لتحسين قدرات المعلومات في وحدات أعمالهم أو شركتهم بواسطة تصرفهم الشخصي وعقليتهم. والجيد في الأمر هو أنه يمكن أن يكون للمديرين تأثير رئيسي ومباشر على قدرات المعلومات وعلى نضج التوجه في المعلومات في وحدات أعمالهم أو شركتهم. والنبأ السيئ، أو على الأقل التحدي الشخصي لمديري الشركات، هو أنهم قد يحتاجون أولاً إلى تغيير عقليتهم وسلوكياتهم لفعل ذلك. ولا يمكنك التحدث عن قدرات المعلومات إذا لم تمارسها بنفسك.

### كيفية قراءة هذا الكتاب

نوصي بقراءة الفصلين الأول والثاني لاكتساب فهم جيد للعلاقة بين توجه المعلومات وأداء الأعمال. فهما يقدمان شرحاً واضحاً عن مغزى قياس توجه المعلومات في شركتك ويبينان كيفية استخدام لوحة مقاييس توجه المعلومات لتقييم نقاط القوة والضعف لقيم وسلوكيات المعلومات في الشركة، وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات.

وإذا كنت مديراً راعياً في تعلم فوري لكيفية إدارة وتحسين قدرات المعلومات لشركتك، فعليك مراجعة الجزء الثاني؛ من الفصل الثالث إلى

السادس بالتفصيل. فهذه الفصول تقدم دراسات حالة ووصفات إدارة عملية يمكن الاستفادة منها في شركتك.

وإذا كنت مديراً راعياً بفهم كيفية المنافسة باستخدام قدرات المعلومات وربطها مع استراتيجية الأعمال، أو تعلم المزيج الصحيح من قدرات الأعمال لشركتك اليوم ولزيادة الأعمال مستقبلاً، فعليك بقراءة الجزء الرابع، حيث نقدم في الفصلين السابع والثامن المسارات الاستراتيجية التي يمكن للشركات اتباعها لتحقيق المزيج الصحيح من الاستراتيجيات وقدرات الأعمال لتحسين أداء الأعمال وموقع الشركة للتنافس مع المعلومات في المستقبل.

وإذا كنت مديراً لشركة عالمية تشرف رسمياً على وحدات أعمال متنوعة، فقراءة الفصل التاسع تفيد في فهم كيفية توزيع المهام لتحسين قدرات المعلومات الذي يقود إلى أداء إجمالي أعلى للشركة.

وإذا كنت راعياً في فهم ما الذي يعنيه هذا الكتاب بالنسبة لدورك الرائد في شركتك واكتشاف التحديات التي تواجهك أثناء تطوير منظومتك الفكرية وسلوكياتك الصحيحة المرافقة للاستخدام الصحيح للمعلومات بهدف رفع أداء الأعمال، فإن الفصل العاشر مخصص لذلك. عليك التفكير في مبادئك الرئيسية السبعة في الريادة الشخصية «لتنفيذ ما تقول». وهي ستساعدك على اكتساب المصداقية مع موظفيك وتساعدك على صنع التغيرات الضرورية في سلوكيات وقيم المعلومات، وكذلك في ممارسات المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات، التي ستقود شركتك إلى أداء أعمال أعلى وتضعها في موضع للريادة المستقبلية في التنافس باستخدام المعلومات.