

I

تحسين أداء الأعمال عن طريق
الاستخدام الفعال للمعلومات

قدرات المعلومات تحسن أداء الأعمال

يطور جميع المديرين مجموعات فكرية ثابتة متميزة بخصوص كيفية تفسير الأحداث في أعمالهم؛ أي بخصوص ما يفعله الآخرون (من زبائن وموظفين)، وبخصوص كيفية التفكير بهذه الأحداث والتأثير فيها، وفي العاملين وفي أعمالهم لتحقيق النتائج المطلوبة. والكثير مما «يديره» المديرون في كل يوم هو الأفكار الثابتة لموظفيهم وأفكارهم الثابتة همهم الوصول إلى فهم متبادل لمعنى المدركات الحسية والحوادث والأفعال التي تؤثر في تغيير شركة ما. والفرضية الأساسية التي بني عليها هذا الكتاب هي أن الأفكار الثابتة والمدركات الحسية للمديرين يجب أن تؤخذ بالحسبان. وكيفية رؤية المدير للحوادث والتصرفات والأفعال في العالم ستؤثر مباشرة أولاً بتشخيصه لما هو جيد أو سيئ بخصوص حالة ما، وثانياً، في أي نوع من الفعل يجب اتباعه لتحسين الحالة.

يُعنى هذا الفصل بالأفكار الثابتة للمدير وبكيفية رؤيته للعلاقات بين العاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات وأداء الأعمال في شركته. وسنبداً بعرض مشهد، ومن ثم السؤال عن تفسير لما يعتبر من العناصر الرئيسة التي تؤثر في تفاعل الزبون مع شركته. ثم نقدم «عدسة» جديدة أو طريقة جديدة في التفاعلات بين العاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات. وبهذه الطريقة يستطيع المدير أن يفسر وأن يتدخل بطريقة مناسبة في ظروف

وحالات الأعمال في شركته. وفي النهاية نقدم مثلاً عن كيفية رؤية وقائع الأعمال بطريقة مختلفة باستعمال عدسات جديدة أو مجموعة أفكار جديدة.

تفسير حالة أعمال

البنك الإقليمي الأوروبي

دخلت زبونة قديمة أحد الفروع الإقليمية للبنك الذي تودع فيه أموالها في مدينة كانت موجودة فيها بسبب ظروف أعمالها. ولم تكن تعرف هذا الفرع سابقاً. قدمت رقم حسابها إلى ممثل الفرع، فأدخل رمز حسابها في نظام البنك الكومبيوترى ثم خاطبها هذا الموظف باسمها قائلاً: «صباح الخير سيدة ألفاريز، بحسب ما أرى هذه أول زيارة لك لفرعنا، كيف يمكنني مساعدتك؟».

أوضحت هذه السيدة أنها تريد نقل بعض أموالها من حسابها الرئيسي إلى حسابها الخاص بشراء الأسهم بهدف استثمار جديد. وبعد أن تفحص ممثل الفرع شاشة كومبيوتره قال:

أرى أنك تستثمرين حالياً في أسهم فردية فقط. ولا أعرف إذا كنت تعلمين أنه بإمكانك الاستفادة من ميزة تشريع التقاعد الجديد الذي يسمح لك باستثمار 20 في المئة من راتبك الحالي في صندوق استثمار معفى من الضرائب. ويقدم بنكنا صناديق استثمارية مختلفة يمكنك الاختيار منها إذا كان ذلك يهمك.

فردت السيدة بأنها تود الحصول على معلومات عن هذه الصناديق، ولكنها غير متأكدة أنه يمكنها الاستثمار نظراً لكونها تعمل مع شركة أصلها في دولة أخرى. فأجابها ممثل البنك بأنه سيسأل عن ذلك. وفي الحال اتصل بالمجموعة المسؤولة في البنك عن هذه الصناديق. وفي غضون ثلاث دقائق حصلت السيدة على إجابة عن

تساؤلها، وغادرت البنك تفكر في أن هذه الاستثمارات قد تكون فكرة جيدة.

وفي اليوم التالي دخلت هذه السيدة إلى حسابها الرئيسي عن طريق الإنترنت وفتحت حساباً في صندوق استثمار بدا لها أنه أفضل استثمار. وقام البنك بدوره بتسجيل اكتتاب السيدة ألفاريز الجديد في سجل حسابها الرئيسي وفي سجلها الشخصي الخاص. وبناء على ذلك أخذ البنك بتحديد معلومات صناديق الاستثمار المناسبة لها لكي يعرضها عليها في المرة التالية التي تدخل فيها إلى حسابها عن طريق الإنترنت أو عند زيارتها لأي فرع للبنك.

ماذا توضح علاقة الأعمال هذه؟ قد يقول بعض المديرين بأن هذا مثال جيد عن خدمة للزبائن متجاوبة مع رغباتهم ومتابعة لها. وبعضهم قد يرى فيها استراتيجية تشجيع الزبائن على شراء منتجات أخرى أحسن التفكير فيها وصممت لتقدم إلى زبون محدد معلومات صحيحة عن المنتجات في الوقت الملائم. وبعضهم الآخر سيخلص إلى أن نظام تكنولوجيا معلومات ما قد مكن من عملية التفاعل الكلية مع الزبون مقدماً معلومات مفيدة له في كل لحظة يختار فيها أن يجري أعمالاً مع البنك.

وفي الواقع إن هذه الزبونة قد اختبرت خدمة الزبائن ووسائل إغرائهم بشراء منتجات جديدة في بنك بيلباو فيزكاي BBV. والصفحة الشخصية للسيدة ألفاريز التي وصل إليها ممثل الفرع لم تكن مجرد سجل مداولاتها، مثلما قد يكون الحال في بنوك أخرى. ذلك أن ممثل بنك بيلباو قد استفاد من نظام مساندة الزبائن الذي يتعرف إلى فئة الزبون من بين ثمانية خيارات. وقد وضعت لائحة بالمنتجات الخاصة بكل فئة وتاريخ مداولات الزبون وصفحته، مع كل الاتصالات التي أجراها الزبون مع البنك عن طريق آلات الصرافة الأوتوماتيكية، وزيارة موقع الإنترنت والفروع. وعن طريق مقارنة

المنتجات/الخدمات المالية التي حصل عليها الزبون بالخدمات/المنتجات التي يكتنيها زبائن آخرون من الفئة نفسها، يستطيع نظام مساندة الزبائن تحديد فرص تشجيع الزبون على شراء منتجات أخرى مباشرة عن طريق الكمبيوتر ووضع هذه الفرص بين يدي ممثل البنك أثناء مقابلاته للزبون.

وفي أثناء كل مقابلة مع زبون، يكون كل ممثل مسؤولاً عن تحريض الزبون على شراء منتج واحد على الأقل وعن تحديث صفحة الزبون بما يتعلق بعرضه لهذا المنتج. وفي بنك بيلباو فإن عملية إغراء الزبون بشراء منتج جديد يخطط لها بدقة على مستوى الفرع والمقر الرئيسي. ويقوم كل فرع بمراجعة يومية وأسبوعية وشهرية عن فرص تشجيع الزبائن على شراء منتجات جديدة بناء على تقارير يقدمها نظام مساندة الزبائن. وبعد تحديد مواصفات المنتجات الخاصة بفئات الزبائن للفرع ومقارنتها بالمنتجات الحالية التي استعملها كل زبون، يحدد مديرو الفروع - بمساندة من مدير المقر الرئيسي - فرص جعل الزبائن يشترون منتجات أخرى في اليوم التالي أو الأسبوع التالي أو الشهر التالي. وتعطى علامات لموظفي كل فرع عن طريق نظام تقييم يقارن الأداء في كل الفروع في كل فئة من فئات الزبائن ولكل المنتجات.

وكل المعلومات عن الزبائن والمنتجات المستخدمة من قبل ممثلي ومديري الفروع في بنك بيلباو يحافظ عليها في نظام مساندة الزبائن، الذي يزاوج باستمرار بين مواصفات الزبون والمنتج الذي يعرضه قطاع الزبائن بطريقة مباشرة بواسطة الكمبيوتر. ونتيجة لذلك فقد تمكن بنك بيلباو من تنفيذ استراتيجية تحفيز على شراء منتجات جديدة ناجحة جداً، والمحافظة على مستوى عالٍ من ولاء الزبون وتحقيق نمو عالٍ في الأعمال.

وتكشف قصة بنك بيلباو عن شركة يُحسن موظفوها استخدام المعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات، وهي شركة تمتلك أنظمة تكنولوجيا

معلوماتٍ طُوِّرت بطريقة جيدة لخدمة الزبائن بفاعلية، ولبيع المنتجات في الوقت نفسه - وفي كل مرة يجري فيها لقاء مع زبون. أما من منظور الزبون، فقد ساهم تفاعل السيدة ألفاريز مع البنك في استعدادها للقيام بالمزيد من الأعمال مع البنك. وقد سهل بنك بيلباو الاتصال مع الزبائن، بصرف النظر عن مكان وجودهم. وقد دُرِّب وشُجِّع ممثلو الفروع على أخذ المبادرة في توجيه الأسئلة للزبائن عن حاجاتهم المستقبلية والحالية، وتقديم معلومات دقيقة ومحددة بمنتجات البنك، وكذلك تقديم النصح والإرشاد في الأوقات المناسبة. ويمكنهم تقديم تغذية راجعة من الزبائن للمساعدة على تطوير منتجات جديدة. وزيادة على ذلك، فهم يكافئون على الخروج عن مسارهم المرسوم والإجابة عن أسئلة الزبائن بالبحث عن معلومات من زملائهم أو من مدير الفرع.

والخلاصة، فهذه قصة عن قدرات شركة على القيام بأشياء ثلاثة حاسمة في أدائها العالي:

1. قدرة الشركة على ترسيخ المعلومات والسلوكيات والقيم الصحيحة لدى موظفيها ومديريها، وهو الأمر الذي يؤثر في كيفية استخدام المعلومات في العلاقات مع الزبائن وفي الإدارة الداخلية.
2. قدرة الشركة على إدارة المعلومات في كل الفروع بطريقة متجانسة ومتوافقة مع ضمان دقة المعلومات وجودتها العالية.
3. قدرة الشركة على استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعم المستويات العملياتية والإدارية لصنع القرار وكذلك لإبداع منتجات جديدة.

سنرى في المقطع الآتي أن مديري بنك بيلباو ليسوا وحدهم في التفكير أن الإدارة المُبادرة والموجهة نحو العاملين والمعلومات وإمكانات تكنولوجيا المعلومات تقود إلى أداء أعمال أفضل.

العدسات الجديدة: ربط قدرات المعلومات بأداء الأعمال

إذا أصبحت الشركات والصناعات كثيرة الاعتماد على المعلومات، فكيف يعرف مديروها أن شركاتهم تستخدم المعلومات بفاعلية لتحقيق أعمال أفضل؟ والجواب الفعلي هو أنهم لا يعرفون - أو على الأقل لا يعرفون حتى الآن. وفي السنتين والنصف الماضيتين، قمنا بدراسة بحثية دولية كبيرة سميت «توجيه نجاح الأعمال» قدمت لنا جواباً واضحاً عن هذا السؤال⁽¹⁾.

وقد سعت دراستنا منذ البداية إلى توثيق الصلة بين ثلاث قدرات رئيسية تؤثر في استخدام المعلومات في الشركات هي: سلوكيات وقيم المعلومات، وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تهدف إلى اكتشاف ارتباط قدرات المعلومات هذه بأداء المعلومات. وإذا كان بإمكان دراستنا أن تؤكد وجود رابطة ممكنة بين الطريقة التي يدير فيها كبار المديرين العاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات والطريقة التي يصلون فيها إلى أداء أعمال أفضل، فإنها تستطيع أن تقدم مساهمة كبيرة في ممارسة الإدارة بطريقتين رئيسيتين: الأولى بتقديم مقياس أعمال جديد لقياس استخدام المعلومات الفعلي، والثانية بتقديم إطار عمل جديد أو عدسات تمكن المديرين التنفيذيين من إدارة هذه القدرات لتحسين نتائج الأعمال.

(1) قام فريق مؤلف من عشرة باحثين وإداريين من معهد التطوير الإداري في لوزان، سويسرا، IMD بدعم من شركة أكستشور (التي تعرف حالياً باسم أندرسن للاستشارات) بأعمال بحث دولي امتدت سنتين ونصف سميت «البحث في نجاح الأعمال» بهدف فهم كيفية إدراك كبار المديرين العلاقة بين أداء الأعمال وقدرات المعلومات الثلاث: تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعلومات والسلوكيات والقيم الخاصة باستخدام المعلومات. ويمكن الرجوع إلى النتائج الإحصائية الكاملة للدراسة ولكامل منهجية البحث في كتاب مارشاند وكيثنغر وروولانس (2001) بعنوان توجه المعلومات: الصلة مع أداء الأعمال، Information Orientation, UK: Oxford University Press.

نموذج توجه الأعمال

لقد عرفنا أثناء دراستنا أن كبار المديرين يعترفون أن نقل شركة ما إلى استخدام فعال للمعلومات يتطلب إدارة متوقدة في استعمال قدرات المعلومات الفريدة الثلاث:

- قيم وسلوكيات المعلومات وهي قدرة شركة ما على غرس ونشر سلوكيات وقيم لدى موظفيها للاستعمال الفعال للمعلومات ولتكنولوجيا المعلومات.
- ممارسات إدارة المعلومات وهي قدرة شركة ما على الإدارة الفعالة للمعلومات في دورة حياتها، وتشتمل هذه الإدارة على استشعار المعلومات وجمعها وتنظيمها ومعالجتها وتحديثها.
- ممارسات تكنولوجيا المعلومات وهي قدرة شركة ما على الإدارة الفاعلة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المناسبة والبنية التحتية لدعم عمليات اتخاذ القرار والاتصالات العملية.

ويرى كبار المديرين أن التفاعل بين هذه القدرات الثلاث الفريدة هي إجراء أساسي سنسميه توجه المعلومات.

إضافة إلى ذلك، فقد خطت دراستنا خطوة متقدمة، فاختبرت الصلة بين كل من قدرات المعلومات وأداء الشركة وأعمالها. فهل اعتقد كبار المديرين أن أي قدرة من هذه القدرات كان لها صلة بأداء الأعمال أو هل تصوروا علاقة أخرى؟

وقد أظهرت دراستنا أنه لا توجد علاقة سببية بين أي من قدرات المعلومات وأداء الأعمال. فالتميز في إحداها لا يقود بالضرورة إلى أداء أفضل في الأعمال. والتركيز على سلوك وقيم العاملين على حساب ممارسات إدارة المعلومات، أو التركيز على ممارسات تكنولوجيا المعلومات على حساب قيم وسلوكيات المعلومات، لن يقود إلى نتائج أفضل في الأعمال. وقد كانت هذه إحدى النتائج المؤلمة في بعض الشركات إذا أخذنا

بالحسبان الجهد والمال الذي صرفته في جعل إحدى القدرات في وضع أمثل مقارنة بأخرى.

ومع هذا فإن دراستنا لم تجد أنه يجب على الشركة أن تدير القدرات الثلاث جيداً بهدف الوصول إلى تحقيق أفضل أداء في الأعمال. ويؤكد كبار المديرين الذين شاركوا في بحثنا أن قدرات المعلومات الثلاث تعمل معاً لإنتاج مجموعة من التفاعلات بينها تنبئ بأداء أفضل في الأعمال.

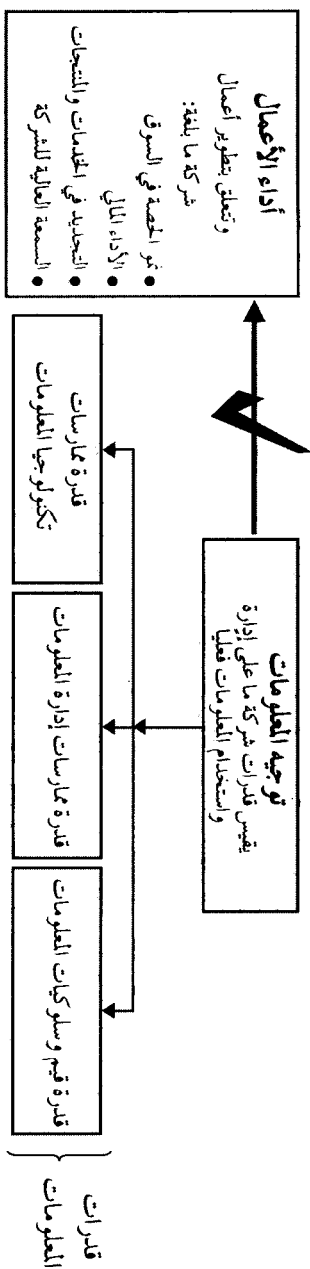
والنتيجة الأساسية التي خلصنا إليها هي أن التفاعل بين هذه القدرات الثلاث - التي تكوّن توجه المعلومات لشركة ما - هو الصلة الأساسية بأداء الأعمال (انظر الشكل 1.1). والشركات ذات توجه المعلومات العالي (تلك الشركات الجيدة في إرسالها لقدراتها في المعلومات) ستكون ذات أداء عالٍ في الأعمال. أما الشركات ذات توجه المعلومات الأضعف ستكون - بالمقابل - ذات أداء أخفض في الأعمال.

وخلاصتنا الأساسية هي أن توجه المعلومات العالي ينبئ بأداء أعمال أعلى، ومن ثم فهو يكون قياساً لاستخدام فعالٍ للمعلومات في الشركات. وأن على الشركات أن تكون جيدة في إدارة قدرات المعلومات الثلاث للوصول إلى أداء عالٍ في الأعمال. وكل من هذه القدرات ضرورية، ولكنها غير كافية، لتحسين أداء الأعمال.

تطبيق نموذج توجه المعلومات

تقدم نتائجنا، من منظور عملي، مضامين ثلاث:

1. أكد بحثنا أن لكل قدرة من قدرات المعلومات الثلاث مفهوماً صحيحاً ومميزاً عن القدرة الأخرى في أذهان المديرين. والشركات الجيدة في إدارة قيم وسلوكيات المعلومات، وفي ممارسات إدارة المعلومات وفي ممارسات تكنولوجيا المعلومات تحقق آثاراً تفاعلية عالية. وبواسطة إدارة القدرات الثلاث بطريقة متزامنة، تحقق الشركات توجه معلومات أعلى، ومن ثم أداء أعمال أفضل.



الشكل 1.1: توجيه معلومات أعلى، يتنبأ بأعمال بأعلى.

2. أرسى دراستنا للمرة الأولى وجود إجراء محدد لاستخدام المعلومات الفعال - وهو توجه المعلومات. وينبئ توجه المعلومات العالي بأداء أعلى في الأعمال. ويمكن للمديرين الآن استخدام توجه المعلومات لتحليل وقياس الدرجة التي تمتلك فيها شركاتهم مستويات عالية أو منخفضة في الاستخدام الفعال للمعلومات. ولذلك فيمكنهم استخلاص إن كانوا ناجحين في استخدام قدراتهم المعلوماتية بما يكفي من الفاعلية لتحسين أداء الأعمال.

3. خلصت دراستنا إلى أنه إذا استثمرت شركة ما قليلاً في أي من القدرات الثلاث، فإن أداء الأعمال سيعاني من ذلك. والشركات التي تريد تحسين أداء أعمالها تحتاج إلى إدارة قدراتها الثلاث على نحو جيد. والتركيز فقط على واحدة من القدرات الثلاث على حساب الأخرى، لن يحسن أداء الأعمال بطريقة ذات مغزى.

إن نموذج توجه المعلومات المبين في الشكل 2.1 يقدم للمديرين عدسة (نهج) جديدة قوية يمكن باستخدامها إدارة وتحسين أداء الشركة⁽²⁾. وتسمح هذه العدسة للمديرين بقياس مقدار براعة شركتهم في استخدام المعلومات بفاعلية وفهم الأفعال التي يجب القيام بها لتحسين قدرات المعلومات الثلاث.

دعونا نلقي نظرة على كل من هذه القدرات الثلاث المتضمنة في نموذج توجه المعلومات.

التأثير على قيم وسلوكيات المعلومات

تحاول كل شركة الترويج لمجموعة من السلوكيات والقيم (وهو ما نسميه بخلق ثقافة) التي يعتقد المدبرون أنها ستحسن من أداء الأعمال. ولكن

(2) إن نموذج توجه المعلومات هو نموذج جرى تحقيقه تجريبياً ويمثل السبل التي يرى فيها كبار المديرين الاستخدام الفعال للمعلومات.



الشكل 2.1 : نموذج توجه المعلومات

لا تدرك كل شركة أي سلوكيات وأي قيم ستروج لاستخدام فعال للمعلومات الاستخدام الأفضل. وقد تعرفنا في دراستنا، إلى أبعاد ستة من قيم وسلوكيات المعلومات التي تساهم مباشرة في الاستخدام الفعال في الشركات. وهذه الأبعاد هي: النزاهة، والرسمية، والتوجيه، والتقاسم، والشفافية، وأخذ زمام المبادرة. يعطي الشكل 2.1 تعريفاً لكل من هذه الأبعاد.

ونحن نعرف أن الشركات ذات توجه المعلومات العالي تفهم كيف تعزز هذه السلوكيات من القيم لدى العاملين. ويقوم كبار المديرين بطريقة مستمرة وواضحة بنشر هذه القيم عن طريق تقديم أنفسهم نموذجاً كلما سنحت الفرصة وعن طريق تشجيع الصحيح ونبد الخطأ. وهم يعرفون أيضاً كيفية استخلاص القيمة العليا من طريقة عمل هذه السلوكيات معاً لجعل الشركة مبادرة واستخدام المعلومات استجابة لمتغيرات الأعمال.

والشركات ذات التوجه العالي في المعلومات مثلاً تفهم أن النزاهة في المعلومات تُسهّل الاستخدام الموثوق للمعلومات. ونظراً لأن العاملين للقيم نفسها - الاستقامة والنزاهة والصراحة - فإنهم يثقون بمصادر المعلومات المعتمدة في شركاتهم. والثقة بالمعلومات المعتمدة هو أيضاً ضروري لضبط المعلومات. واستعداد العاملين للثقة بالمعلومات القائمة على الأداء التي يحصلون عليها من كبار مديريهم يرتبط مباشرة بمقدار الثقة التي يضعونها في نزاهة المديرين وبجودة معلومات الأداء المشتركة.

وإضافة إلى ذلك فإن النزاهة والموقف الإيجابي من تقاسم المعلومات القائمة على الأداء تخلق جواً من الشفافية، حيث يكون العاملون مستعدين لمواجهة الإخفاقات، والهفوات والأخطاء بهدف التصحيح. والشركات التي تتعامل مع الهفوات والإخفاقات على أنها فرص للتعلم تخلق مناخاً من الثقة والصراحة اللازمة للموظفين لتقاسم المعلومات عن طيب خاطر.

وإذا فهم الموظفون تأثيرهم على أداء الشركة وتقاسموا المعلومات الحساسة برضى كلما تطلب الأمر ذلك، فإن الشروط ستكون مواتية لهم للبحث عن معلومات بأنفسهم داخل الشركة وخارجها.

والشركات ذات توجه المعلومات العالي لا تفهم التفاعلات بين قيم وسلوكيات المعلومات فقط، ولكنها تعرف أيضاً كيف تحسنها مع مرور الوقت وترسخ لدى طاقمها رؤية متماسكة عن كيفية استخدام المعلومات بفاعلية في شركاتهم وفي خارجها.

الارتقاء بممارسات إدارة الأعمال

اعترفت الشركات لسنوات عدة أن الإدارة الفاعلة لكل مرحلة من دورة حياة المعلومات (البحث عنها وتجميعها وتنظيمها ومعالجتها وتحديثها بحسب ما هو مبين في الشكل 2.1) يحسن كيفية استعمالهم للمعلومات. ولكن الاعتراف بحاجتهم إلى إدارة المعلومات لا يعني أنهم سيقومون بذلك جيداً.

ومن المؤسف أن تركيز الكثير من المديرين التنفيذيين - سواء في إدارتهم للعاملين أو في تعاملهم مع تحديات تكنولوجيا المعلومات - قد حجب الممارسات في شركاتهم التي لها تأثير مباشر على محتوى وجودة المعلومات التي يستعملها الناس داخلياً وخارجياً. فما هي أنواع المعلومات التي يجب أن تبحث عنها الشركة وتجمعها؟ وما هي جودة المعلومات التي تنظمها الشركة وتعالجها في مسألة اتخاذ القرار؟ وإلى أي مدى ستعيد الشركة استعمال المعلومات، وتحديث مصادرها الأكثر أهمية للاستجابة للزبائن، التي تقدم معلومات عن منتجات الشركة وتسير الشركة؟

وتتناول الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات كل مرحلة من دورة حياة المعلومات لتحسين استخدامها. وهي تدرك أيضاً أن كل مرحلة من مراحل إدارة المعلومات تصقل مهارات الشركة في تعلم المعلومات

وممارسات معلومات التي تولد أكثر قيمة في الأعمال.

فالبحث عن المعلومات مثلاً خارج الشركة (عن الانزياحات في السوق، وعن حاجات الزبائن والتغيرات في التكنولوجيا الجديدة) يؤثر في كيفية تجميع المعلومات. وفي عملية البحث عن المعلومات يكون موظفو الشركة في حالة مقارنة مستمرة لمفاهيمهم ووجهات نظرهم بالمعلومات الجديدة بخصوص التغير في ظروف الأعمال. وتجميع المعلومات المركزة وذات القيمة لا يمنع الزيادة في حجم المعلومات فقط، ولكنه يحدد أيضاً كيف تنظم الشركة المعلومات (أي كيف تفهرس وتصنف شركة ما المعلومات وتربط قواعد المعطيات بعضها بعضاً لترويج الدخول إليها واستعمالها من قبل موظفيها).

ويمكن تنظيم المعلومات تنظيمًا جيدًا المديرين وموظفيهم بالمقابل من معالجتها بطريقة تمكنهم من العمل بفاعلية ومن تغيير الأعمال. والشركات التي تعرف المعلومات التي يجب معالجتها وتحديثها تتجنب الإبقاء على المعلومات غير الهامة أو الإخفاق في إعادة استعمال المعلومات وتحديثها، ومن ثم تجنب الموظفين الآخرين ضرورة إعادة تجميع المعلومات وتنظيمها بهدف اتخاذ القرارات.

الحصول على مكاسب تكنولوجية المعلومات

لا تزال الصلة بين الاستثمار في تكنولوجية المعلومات وممارساتها وتحسين أداء الأعمال أمراً يشوبه الشك في نظر الكثيرين من المديرين. وتنفق الشركات أكثر وأكثر على تكنولوجيا المعلومات، ولكن الكثير منها لا يجني سوى مكاسب محدودة من ممارساتها في تكنولوجيا المعلومات. وبدلاً من ذلك، فإن الشركات تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخفيض الكلف وتحسين الإنتاجية. ولكن منافسيها من الشركات سرعان ما تسير على خطاها، وتمرر المكاسب إلى الزبائن على شكل منتجات وخدمات رخيصة وأكثر تنوعاً. ومع

اشتداد التنافس في كل الصناعات بما يمكن أن تتيحه تكنولوجيا المعلومات، يبدو أن الشركات قد انزلت في الإنفاق في تكنولوجيا المعلومات لأغراض المتطلبات التنافسية بدلاً من الوصول إلى ميزة تنافسية.

والشركات التي لها توجه معلومات عال تدير بفاعلية الأبعاد الأربعة الخاصة بممارسات تكنولوجيا المعلومات وهي: تكنولوجيا المعلومات للدعم العملياتي، وتكنولوجيا المعلومات لدعم سيرورة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات لدعم التجديد، وتكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة، كما يظهر في الشكل 2.1. وتعرف الشركات العالية التوجه في المعلومات كيف تخرج من حلقة الإنفاق في تكنولوجيا المعلومات ومن حلقة الحصول على فائدة أقل. وتعتمد استراتيجية الخروج من هذه الحلقة على معرفة كيفية استخدام ممارستها في طيف من التطبيقات وفي بنية تحتية يمكن أن تقيمها وتطورها الشركة مع مضي الوقت.

فمثلاً تركز تكنولوجيا المعلومات في مسألة الدعم العملياتي على ضبط عمليات الأعمال أولاً، ومعالجة المداولات والتأكد أن الموظفين الأقل تأهيلاً يؤدون عملهم أداءً سليماً. ولكن استخدام تكنولوجيا المعلومات استخداماً حسناً في الدعم العملياتي يقدم البنية التحتية، والمعرفة الفنية، التي تُطوّر انطلاقاً منها تكنولوجيا معلومات لدعم سيرورات الأعمال، والعاملين في الشبكات، وتحسين سيرورات الأعمال، وللوصول إلى المزودين والزبائن معاً. والشركة التي تتفوق في استخدامها لتكنولوجيا المعلومات للدعم العملياتي سيسهل عليها استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم التجديد. فما هو السبب؟ لأن استخدامها في الدعم العملياتي يسهل تقاسم المعلومات واستخدامها في كل أرجاء الشركة ومن ثم تحسين تطوير المنتجات والإبداعية.

وزيادة على ذلك فإن الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات استخداماً حسناً لدعم سيرورة الأعمال يمكنها أن تطور بفاعلية أكبر

ممارساتها في تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة. فهي تُعلي من المعلومات عن طريق سيرورات أعمالها ومع زبائنها ومزوديهها لكسب معرفة أفضل في تطوير منتجات جديدة، وتبسيط الضوء على حاجات الزبائن الجديدة، وفي وضع استراتيجية، وفي تحليل المخاطر.

والشركات ذات توجه المعلومات العالي تدرك أنه لكي تحتفظ بموقعها بين قادة الصناعة، فإن عليها أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتسيير العمليات اليومية وسيرورات العمل. وفي متابعتها للضرورة التنافسية تحصل هذه الشركات على أكثر ما يمكن من استثماراتها وممارساتها في تكنولوجيا المعلومات. ولكنها تبني لهدف مستقبلي. فهم يرتقون بممارستهم في تكنولوجيا المعلومات في دعم العمليات وسيرورات الأعمال لبناء قاعدة لتكنولوجيا المعلومات لكي تدعم الابتكار وتوليد القيمة. وعلى النقيض من الشركات ذات توجه المعلومات المنخفض، فإن الشركات عالية التوجه في المعلومات طورت قدراتها في تكنولوجيا المعلومات لتحسين معالجتها واستعمالها للمعلومات. وقد علّمت أيضاً موظفيها استخدام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بطريقة تتسم بالمبادرة والاستمرارية لتحسين أداء الأعمال.

رؤية توجه المعلومات بوضوح: تمهيد للإدارة

إن الخطوة الأولى للتمكّن من إدارة قدرات المعلومات بهدف رفع مستوى توجه المعلومات لشركة ما هي القدرة على رؤية ومعرفة كيفية قيام الشركة بتحسين هذه القدرات مع مرور الزمن والتعرف إليها. فتوجه المعلومات العالي لا «يحدث هكذا» في الشركات. إنه نتيجة لتفكير المديرين الحقيقيين في إدارة العاملين والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات بغرض تحسين الأداء ولإسهامهم في إرساء التغيير في شركاتهم.

لننظر في دراسة حالة أخرى قدمت في فصل المقدمة في هذا الكتاب،

ولكن هذه المرة باستخدام عدسة المنظار الجديد لنموذج توجه المعلومات.

شركة هيلتي: تحسين قدرات المعلومات لقوة المبيعات المباشرة

وجد كبار مديري شركة هيلتي في بداية التسعينيات أن زيادة مبيعاتهم لم تتوافق مع زيادات مكافئة في الأرباح. وقد تطلبت هذه النتيجة من كبار المديرين إعادة تقييم استراتيجية شركتهم وتحديد المجالات التي تحتاج فيها قدرات الشركة إلى تحسين. وإعادة التقييم الاستراتيجي هذه قادت كبار مديري الشركة إلى تأكيد تركيزهم القوي على الزبون، مع انتباه أكبر في الوقت نفسه إلى التميز في التسويق وابتكار المنتجات. إضافة إلى ذلك، فقد قرر كبار المديرين تحسين قدرات المعلومات تحسيناً كبيراً وكذلك أداء الأعمال لقوة المبيعات المباشرة.

وقد تركزت أولى محاولات هيلتي على تحسين البيع المباشر لقوة المبيعات المؤلفة من 7000 شخص على مبادرة محورها تكنولوجيا المعلومات تهدف إلى تجهيز قوة بيع هيلتي في كل من الولايات المتحدة وبلجيكا وألمانيا بكمبيوترات محمولة. ولم تؤد محاولة أتمتة قوة المبيعات إلى أي زيادة في المبيعات أو الأرباح في هذه الدول. وأراد كبار مديري هيلتي معرفة سبب ذلك.

اكتشف المديرون أن العاملين في البيع كانوا معارضين لتجميع المعلومات من طلبات البيع وإدخال المعلومات في كومبيوتراتهم المحمولة، ثم إرسالها إلى قاعدة معطيات أتمتة قوة البيع الخاصة بالشركة، لأنهم لم يروا كيف تستطيع هذه الأعمال اليومية أن تحسن الطريقة التي يقومون بها في أعمالهم. وبعد أشهر عدة من الإحباط والقلق، قام كبار المديرين بالتدخل وأعطى رئيس مكتب المعلومات الذي كان رائداً لهذه المبادرة، مدة تسعة أشهر للوصول إلى نتائج

يمكن قياسها (زيادة في المبيعات) باستخدام تكنولوجيا المعلومات أو إيقاف المشروع. وقام رئيس مكتب المعلومات بالتعاون مع إدارة المبيعات المحلية بإعادة تعريف للمشروع وركز على نهج أكثر اتفاقاً مع مواقف وثقافة الشركة بخصوص استخدام المعلومات.

وقد طُوِّرت ثقافة هيلتي على أسس قوية من السلوكيات والقيم التي تظهر المستويات العالية في النزاهة والشفافية والتوجيه والتصويب وتقاسم المعلومات، كما أشير إلى ذلك في الشكل 1.2. وأكدت فلسفة مارتن هيلتي في الإدارة على المبادرة في استخدام المعلومات من قبل الموظفين عن طريق الاتصالات المفتوحة والصريحة بين الموظفين والمديرين والمستويات العالية من المشاركة في المعلومات ومعايير ومؤشرات الأداء الواضحة والمحددة الأهداف.

وفي دراسة كبار المديرين لأسباب إخفاق أئمة قوى البيع، أعادوا دراسة كيفية تحسين سلوكيات وقيم المعلومات لدى موظفيهم إلى ما هو أفضل.

وقد قاموا أولاً - بغية زيادة الاتصالات وزيادة تقاسم المعلومات في كل مستوى - بدراسة لكل الموظفين للحصول على تغذية راجعة صحيحة، وذلك لتحسين ظروف العمل ولتأكيد الحاجة إلى الصراحة والنزاهة في الشركة. وقد تناول هذا المسعى الأسباب الأساسية التي كانت وراء عدم قبول قوى البيع لمشروع أئمة قوة المبيعات الأول.

وقامت الشركة ثانياً - بغية تحسين التصحيح عن طريق إعلام أفضل لمعلومات أداء الأعمال - بتحديد أدق «التعليمات قمر القيادة» بهدف جعلها أكثر وضوحاً وارتباطاً بمدخلات الموظفين. وقد حسّنت الشركة من التدريب في كل المستويات. وعززت هذه الجهود مفهوم حاجة المعنيين بالبيع إلى فهم كيف ستقيم المعلومات في شركة هيلتي وكيفية مساهمتها مباشرة في أداء الأعمال.

وفي أثناء المدة نفسها، حيث كانت تقوى قيم وسلوكيات المعلومات، انطلق مدير مكتب المعلومات وفريق عمله لتمكين قوة البيع من زيادة المبيعات عن طريق تحسين ممارسات تكنولوجيا وإدارة المعلومات.

وبدأ فريق المشروع الجديد بتحديد ملامح حاجات العاملين الأفراد من المعلومات في البيع في هيلتي وذلك بغية تحديد الأنماط الخاصة من المعلومات التي يجب جمعها وتنظيمها. وفي الوقت نفسه، بدأوا بتحديد السلوكيات والممارسات التي كُونت باعة ناجحين، واكتشاف سبيل دعم هذه السلوكيات والممارسات بمعلومات وتكنولوجيا معلومات أفضل. فمثلاً سألوا أسئلة من نمط: «كم يتردد موظف المبيعات على زبائنه؟ وما هي المنتجات المساعدة أو معلومات عن المنتجات التي يمكن أن يقدمها البائع إلى زبون سابق؟».

وفي هذه العملية، حدد فريق المشروع أيضاً الحاجات من المعلومات الهامة من قسم التسويق وقسم خدمات الزبون، مثل المقترحات البناءة من الزبائن بخصوص تحسينات المنتج والخدمة وكذلك الأفكار المتعلقة بمنتجات جديدة. وهذه المعلومات، التي يمكن تجميعها مباشرة من الباعة في مواقع البناء أثناء الحديث مع الزبائن، يمكن أن تحسّن من استشعار المعلومات وقدرات معالجتها من قبل هذين القسمين، وتحسّن من اتخاذ القرار بخصوص منتجات المستقبل، ومن استراتيجيات خدمة الزبون وممارساتها.

وبتحديد المعلومات المتعلقة بعملية المبيعات (إبراز العلاقة بين تجميع المعلومات على مستوى الباعة الأفراد واستعمال هذه المعلومات من قبل مجموعة التسويق ومجموعة خدمات الزبائن ومجموعة تطوير المنتجات في شركة هيلتي)، فإن فريق المشروع

يكون قد صمّم نظام معلومات بدلاً من أن يقدم حلاً يستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات. ونظام أتمتة قوة البيع الجديد سيحسن من المبيعات ومن الخدمة، وسيساعد على تطوير منتجات جديدة، ويحسن الاستجابة لشكاوى الزبائن. إضافة إلى ذلك - ولتعزيز الطريقة التي يجب بها تحديث هذه المعلومات - فقد جرى التخلص من كل المعلومات الزائدة أو غير الضرورية في النظام الجديد. وسيقوم الباعة - الآن فقط - بجمع المعلومات التي كانت مفيدة لهم أو لزملائهم. وقد ساهم هذا في نجاحهم في إرضاء زبائن هيلتي. وفضلاً على ذلك، فقد قام فريق العمل بالتأكد أن كل الباعة كانوا مؤهلين تماماً لاستعمال نظام تكنولوجيا المعلومات الجديد، وأن نظام التشجيع للباعة يبرز التأكيد الجديد لممارسات إدارة المعلومات. ونتيجة لذلك، فقد أصبح باعة هيلتي أفضل في استشعارهم للمعلومات من الزبائن وإرسال هذه المعلومات للناس أو الأقسام من ذوي العلاقة في الشركة.

وأخيراً حدد فريق المشروع نهج تكنولوجيا معلومات جديد يمكن أن يضع موضع التطبيق ممارسات إدارة معلومات معرّفة بغية دعم قوة المبيعات. وتوفر الأنظمة الجديدة دعماً ميدانياً لتسهيل إتمام الطلبات والتسليم، إضافة إلى دعم سيرورة الأعمال، عن طريق ربط قوة المبيعات الدولية بالمكتب الأم ووحدات الدعم في التسويق والخدمات وتطوير المنتج الجديد.

ومع مرور الوقت، قدم النظام الجديد أدوات دعم إداري معقدة لمساندة جهود ومسااعي البيع، مثل رسائل تُنبّه الباعة للاتصال بالزبائن الرئيسيين بعد مدة معينة من الزمن من آخر اتصال. وكذلك ينبه النظام الجديد الباعة إلى الترويج والتحفيز على بيع الزبائن منتجات أخرى أو استخدامات للمنتجات التي اشتروها استناداً إلى مواصفات الزبون وتاريخ العلاقة معه.

وخلاصة، فإن نظام أتمتة قوة البيع في شركة هيلتي وجه الباعة نحو المعلومات المطلوبة لقيامهم بأعمالهم على نحو أفضل وكسبهم لأموال أكثر وخدمة مصالح الشركة أيضاً في تقاسم المعلومات والأفكار الخاصة بالزبائن بين الأقسام الأخرى في أرجاء الشركة. وبحسب ما قاله مدير مكتب المعلومات: «لم يترك النظام الجديد للباعة أي خيار إلا تقاسم المعلومات المطلوبة، ما دامت الوظائف الأخرى تعتمد عليها».

يظهر مشروع أتمتة قوة البيع لشركة هيلتي أنه عندما تدار قدرات المعلومات وتُغيّر على نحو إجمالي بحيث يتخلص من غير الضروري منها، بدلاً من مجموعة واحدة من القدرات التي تصبح في وضع أمثل على حساب المجموعات الأخرى، فإن توجه المعلومات للشركة سيتحسن وكذلك أداء أعمالها.

الخلاصة

بيّنا في هذا الفصل كيفية رؤية حقيقة الأعمال باستخدام عدسات نموذجنا الجديدة في توجه المعلومات وقدرات المعلومات الثلاث المرافقة لهذا النموذج. وقد استخدمنا هذه العدسات في شركة هيلتي للمساعدة على فهم الطريقة التي يمكن أن تزواج فيها الشركة أو تنسج هذه القدرات معاً لكي تحسّن أداء الأعمال.

ولكن القدرة على رؤية حالة أعمال ما باستخدام منظور جديد، أو قراءة دراسة حالة من شركة أخرى، لا يضمن بالضرورة أن مديراً تنفيذياً ما سيكون قادراً على إدارة حالته بطريقة مختلفة تماماً. ولإغلاق الدارة بين نظرية الإدارة الجديدة وممارستها، يجب أن تكون له طريقة في تشخيص وقياس قدرات المعلومات لديه وكيف يمكنها أن تساهم في نتائج أعمال أفضل.

سنرى في الفصل الثاني كيفية قياس توجه المعلومات في الشركة،

وكيف يمكن مقارنة جودة قدرات معلومات وأداء أعمال مع عينة أساسية من الشركات وفرق من كبار المديرين. سوف نقدم لوحة مقاييس توجه المعلومات وسنبين كيفية استخدام هذه الأداة لفحص شدة وضعف قدرات المعلومات في أي شركة.