

## II

### قياس قدرات المعلومات



## كيفية قياس قدرات المعلومات

إن للقياس مكانته وأهميته، فما تقيسه شركة ما والطريقة التي تقيس بها تؤثر في كل من عقليات المديرين والطريقة التي ينتهجها العاملون. وأفضل القياسات هي القياسات المرتبطة بأداء الأعمال والمتصلة باستراتيجيات وقدرات الأعمال في الشركة.

ويعتقد الكثير من المديرين أفكاراً ومفاهيم إدارية هامة مثل إدارة المعرفة أو تنظيم التعلم، ولكنهم يخفقون في قياس العلاقة بين الأفعال والنتائج التي يجب الوصول إليها في الشركة، وخاصة زيادة الأداء فيها. وبغياب التحديدات والقياسات الواضحة، فإن المديرين يقومون بقفزات صادقة وأمينة أملين أنهم إن هم اتبعوا مساراً محدداً، مثل الاستثمار في مخزونات المعرفة، فإن هذه الاستثمارات ستقود إلى أداء أفضل. ويجد المديرين أنفسهم بلا طريقة لتقييم مستوى تقدمهم أو مقدار عائدات الاستثمار في مجموعة من الإجراءات دون أخرى.

وعندما بدأنا دراستنا البحثية، كنا مقتنعين أن طرح وصفات إدارة جديدة تتماشى ونموذجنا في توجه المعلومات سيكون مهماً، ولكن ليس جذاباً، لكبار المديرين، ما لم نستطع تطوير مقياس أعمال يرتبط مباشرة بأداء الأعمال الذي سيساعد المديرين على قياس قدراتهم في المعلومات. ونظراً لأن توجه المعلومات هو أول مقياس أعمال من نوعه، فإن هذا التوجه يقيس مستوى إدراك كبار المديرين لامتلاك شركاتهم للممارسات والسلوكيات

المترافقة مع الاستخدام الفعال للمعلومات لتحسين أداء الأعمال. ويمكننا أن نبين للمديرين باستخدام مقياس توجه المعلومات<sup>(1)</sup> نقاط القوة والضعف في قدرات المعلومات في شركاتهم، ومساعدتهم على تحديد المناطق والجوانب الرئيسة التي يمكن أن يجري فيها تغيير استراتيجي موجه.

سنشرح في هذا الفصل سبب عدم الرضا عن الجهود المبذولة في الماضي في ربط قيم وسلوكيات العاملين، وممارسات إدارة المعلومات أو ممارسات تكنولوجيا المعلومات بأداء الأعمال. وسنعرض من ثم أداتنا الجديدة في القياس، التي نسميها لوحة مقاييس توجه المعلومات، وسنشرح كيف طوّرتها واختبرناها. ونشرح كيف أن المديرين استخدموا لوحة مقاييس توجه المعلومات داخل شركاتهم وخارجها باعتبارها علامة جودة، وكيف يجب تفسير لوحة مقاييس توجه المعلومات وكيف يمكن أن يستفيد المديرون من استخدامها في شركاتهم.

### لِمَ لَمْ تربط سابقاً قدرات المعلومات بالأداء؟

ربما كان السبب الرئيس لعدم ربط قدرات المعلومات بأداء الأعمال على نحو مرضٍ يعود إلى أن الشركات في الماضي لم تقم صراحة بإدارة قيم وسلوكيات العاملين لديها، وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات بطريقة كلية.

وبدلاً من ذلك، فإن كلاً من هذه القدرات، إذا أُديرت أصلاً، كان ينظر إليها على أن كلاً منها منفصل عن الآخر. فقد عُهد بأنظمة المعلومات وأقسام تكنولوجيا المعلومات إلى إدارة تكنولوجيا المعلومات؛ وبأقسام المكتبات والسجلات إلى إدارة المعلومات؛ وأقسام الموارد البشرية إلى إدارة

(1) بني مقياس توجه المعلومات على إحصائيات مثبتة وتقنيات أبحاث قياس القدرات الفكرية - تحليل عامل التوافقية ونمذجة المعادلة البنوية - التي ترسي صلة متوقعة بين توجه المعلومات وأداء الأعمال.

العاملين. أما أقسام تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، فقد كان التقسيم وظيفياً - واحد يركز على الإدارة التكنولوجية والآخر على إدارة العاملين، ومن ضمن ذلك التوجيه والتشجيع المناسبين. وأما ممارسات المعلومات، فقد كان التركيز إما على أنشطة مختصي المعلومات في مكاتب ومراكز المعلومات ووحدات البحث المختصة بالأسواق في الشركة، أو كان ينظر إليها على أنها متضمنة في نشاطات الأعمال وسيروراته في الشركة. وإذا كانت المعلومات في كل مكان من حياة الأعمال في الشركة مثل الهواء الذي نتنفسه، فإن قياس قيمتها لم يكن يبدو ضرورياً.

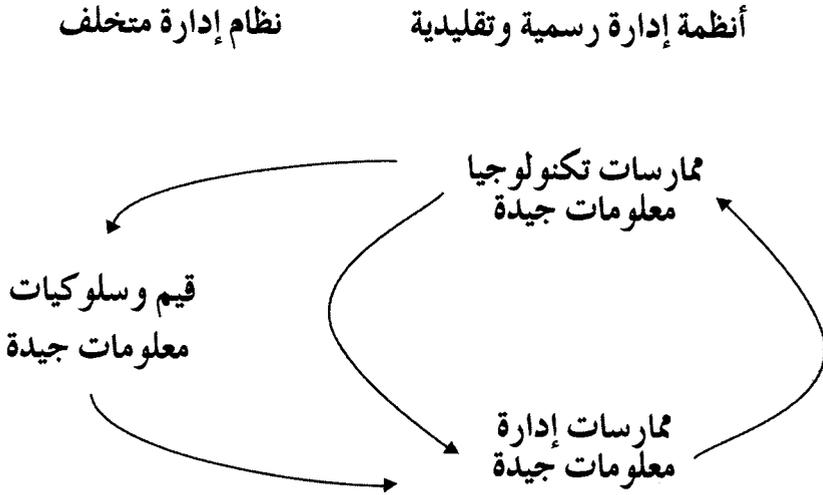
وما يغيب عن الجوانب الوظيفية الثلاثة كانت المسؤولية في التحسين الفعال للطرائق التي يستخدم فيها العاملون المعلومات والقيم والسلوكيات المرافقة للاستخدام الفاعل للمعلومات. وفي الوقت الذي استثمرت فيه الشركات الملايين في تكنولوجيا المعلومات (دون أن يروا تقدماً مماثلاً في الأداء)، فقد أخفقت في الاستثمار في سبل أكثر تحديداً لفهم وتحسين سلوكيات العاملين في المعلومات. ونتيجة لذلك فقد بقي هذا المجال نشاطاً إدارياً غير رسمي نسبياً، واستبعد في كثير من الأحيان من معادلة إدارة القياس. (انظر الشكل 1.2).

وفي غياب قياس معقول لفاعلية المعلومات مثل توجه المعلومات وصلة تنبؤ مجربة بين هذا القياس الجديد وأداء الأعمال، فإن السبل الخاصة بقياس قدرات المعلومات لشركة ما في الماضي كانت إما موجهة على نحو ضيق، بدون أن تتمفصل صراحة مع الأداء، أو أنها لا ترتبط به.

دعونا نعم النظر في سبب حدوث هذا التشتت في قياسات الأعمال لقدرات المعلومات.

### أهمية العاملين في الأعمال، والضبط والتوجيه

في ظل الاقتصاد العالمي الحالي حيث للمعرفة وتطبيقاتها أهمية بالغة



الشكل 1.2: فجوة رئيسة في جعل نشاطات الإدارة رسمية

للميزة التنافسية والبقاء التنافسي - تعتمد معظم الشركات وجهة النظر القائلة بأن «العاملين هم أهم ما لدينا». وأكثر من ذلك، فإن الكثير من المديرين يقبلون وجهة النظر القائلة بأهمية ثقافة الشركة (أي قيمها وسلوكياتها).

ولكن في الوقت الذي يعترف فيه المدبرون والمختصون بالموارد البشرية أن القيم والسلوكيات التي تغرسها الشركة في العاملين لديها هي ذات أهمية للأداء عموماً، فإن الشركات لم تتناول مباشرة مسألة العلاقة بين إدارة العاملين والسبل التي يستخدم فيها العاملون المعلومات لتحقيق نتائج أعمال. فما هي السلوكيات والقيم الخاصة التي تقود بعض الشركات نحو استخدام فاعل للمعلومات؟ وكيف يمكنها أن تُغرس في العاملين مع مرور الوقت لتحسين الأداء بدلاً من تراجعها؟

وفي السنوات القريبة الماضية أكد المدبرون بشدة، وخاصة في المهن المالية ومهن المحاسبة، تحسين الإجراءات الإجمالية في أداء الأعمال. وركزت هذه على إقامة نظم توجيه وضبط إدارية مثل الإدارة القائمة على

القيمة، أو استخدام بطاقة الحساب المتوازنة\*. وهم مهتمون أيضاً بتطوير معايير أداء وقياس مناسبة مثل القيمة الاقتصادية المضافة، أو النشاط القائم على كلفة وتطبيق هذه المعلومات في المستويات المختلفة للتأثير في سلوك العمل بطريقة متجانسة مع تحسين أداء الشركة.

وفي الوقت الذي يعترف فيه دعاة توجيه إدارة أفضل ومقاييس أداء أفضل بدور المعلومات الموجهة في إدارة العاملين وربط أدائهم بأداء الأعمال، فإنهم لا يحددون قضايا سلوكية أخرى مرتبطة بأداء الأعمال وتكون ضرورية لاستخدام فعال للمعلومات.

#### قياس قيمة أعمال المعلومات: الإمساك بما هو غير محسوس

إذا كان من الصعب على المديرين في الماضي تحديد السلوكيات والقيم المؤثرة في الأعمال، فإن البحث عن طريقة فهم وقياس للممارسات الجيدة للمعلومات وعلاقتها مع الأداء لم يكن أقل إحباطاً.

وأحد الأسباب هو أن المديرين والعاملين في تكنولوجيا المعلومات يرون المعلومات في كل مكان في الأعمال ويواجهون صعوبة في تقييم حد الزيادة وحد الكفاية. وتكتسب المعلومات معنى، ومن ثم قيمة، لدى المديرين والموظفين فقط عندما يكون أمر استخدامها واضحاً. ولكن المعلومات نفسها قد تستعمل من قبل العاملين في حالات مختلفة أو في

\* Balanced Scorecard وهو نهج جديد في الإدارة الاستراتيجية طوّر في مطلع التسعينيات في مدرسة هارفارد للأعمال. يبين هذا النهج بعض الضعف والغموض في طرائق الإدارة السابقة ويقدم وصفاً واضحاً لما يجب أن تقيسه الشركة "لموازنة" المنظور والمستقبل المالي للشركة. ويقدم هذا النهج نظام إدارة (وليس مجرد نظام قياس) لتمكين التنظيمات من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال. وهو يقدم تغذية راجعة بخصوص كل من العائدات الداخلية والخارجية بغية التحسين المستمر للنتائج والأداء الاستراتيجي. وعند استخدامها الاستخدام الكامل تحول هذه الطريقة التخطيط الاستراتيجي من تمرين أكاديمي إلى مركز الشركة العصبي. (المعرب)

عمليات اتخاذ القرار الذي قد تكون المعلومات المستخدمة فيها غير مفهومة جيداً أو سيئة البنية والتنظيم.

وهذه الصعوبات في تقييم المعلومات قادت إلى وجهتي نظر في كيفية وجوب قيام الشركات بقياس وإدارة المعلومات:

### وجهة النظر الأولى: وجهة نظر سيرورة المعلومات

من وجهة نظر السيرورة، يستمر استعمال المعلومات عبر دورة حياة، تمتد من الاستشعار بالمعلومات وتجميعها، إلى تنظيم المعلومات ومعالجتها، وحتى الاستمرار في تحديثها. وكل خطوة من خطوات دورة الحياة هذه يمكن أن تضيف أو تطرح قيمة من استعمال المعلومات في الشركة. وإدارة المعلومات تعني جعل المعلومات ذات قيمة في صنع القرار، وعليه فإن قيمة المعلومات ترتبط بشدة ببيئة اتخاذ القرار في الشركة.

وإدارة المعلومات باعتبارها سيرورة تعني أيضاً فهم دور المعلومات في سيرورات الأعمال. ويعتمد تحسين سيرورات الأعمال على جودة المعلومات المستخدمة في السيرورة، وكذلك على إمكانية تغييرها وتحسينها. وقد حدث تقدم متواضع في ربط المعلومات المستخدمة في سيرورات الأعمال أو اتخاذ القرار مع أداء الأعمال الإجمالي.

### وجهة النظر الثانية: وجهة نظر موارد المعلومات

هنا ينظر للمعلومات على أنها «مورد» للشركة مثل العاملين أو رأس المال أو التكنولوجيا. وكما في وجهة النظر الأولى، يُنظر للمعلومات على أساس أنها متعلقة بسياق أو بيئة أصلاً، أي إن قيمتها يمكن أن تتغير بحسب البيئة التي استخدمت فيها، والعاملين الذين يستخدمونها والمعايير المطبقة في استخدامها. وعليه، وبحسب وجهة النظر هذه، فإن قيمة المعلومات تابعة لوجهة النظر الفردية، فالمدبرون يمارسون دوراً هاماً في تشكيل بيئات

الأعمال التي تُستخدم فيها المعلومات، والمعايير الخاصة بالطرائق التي تعزز فيها ممارسات إدارة المعلومات أو تمييع عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في الشركة.

وكلتا وجهتي النظر - باعتبار المعلومات سيرورة أو مورداً - اقترحت معايير هامة يمكن أن تقيّم قيمة المعلومات على أساسها في الشركة. ومع هذا فلم يطور ممارسو الأعمال ولا الأكاديميون إجراءات يمكن استخدامها لربط إدارة المعلومات بأداء الأعمال حتى الآن. فحيثما كانت هناك محاولات جديدة لقياس قيمة المعلومات، كان التركيز على قياس فائدة المكتبات ومراكز المعلومات المشتركة من وجهة نظر المستخدم الفردي، بدلاً من وجهة نظر أداء الشركة.

#### قياس ممارسات تكنولوجيا المعلومات:

##### التركيز على الوسائل وليس على الغرض منها

تحاول الكثير من الشركات تقييم قيمة تكنولوجيا المعلومات عن طريق مقاييس لا ترتبط بأداء الأعمال. ولحققت تكنولوجيا المعلومات تراثاً غنيّاً في بناء مقاييس لتكنولوجيا المعلومات. ولسوء الحظ فإن أغلبيتها منحازة نحو وظيفة تكنولوجيا المعلومات، القائمة على رضا المستخدم عن نظامه الكومبيوتر، وعن مستويات تقبل تكنولوجيا المعلومات، أو عن جودة خدمات قسم تكنولوجيا المعلومات وتلبيته لمتطلبات المستخدمين لها. ومع أنه من المفيد للمديرين أن يكون لديهم مثل هذه المعلومات، فإن معظم هذه المقاييس لم ترتبط بمعايير أداء الأعمال العامة مثل الربحية أو الزيادة في الحصة من السوق.

إضافة إلى ذلك، فقد ركزت هذه المقاييس عموماً على استخدام المعلومات استخداماً مرتبطاً بأنظمة المعلومات المطوّرة أو التي اشترتها الشركة ضمن مجال وظيفة تكنولوجيا المعلومات. ونتيجة لذلك، فإن هذه

الإجراءات ليست منحازة باتجاه وظيفة تكنولوجيا المعلومات فقط، ولكنها مستخدمة بالدرجة الأولى من قبل مديري تكنولوجيا المعلومات في الشركة، بدلاً من مديري الأعمال. وعليه فإن مقاييس تكنولوجيا المعلومات لم تطور في معظمها من منظور كبار المديرين. فقد شددت على تصورات مستخدمي الأنظمة الكومبيوترية أو وظائف تكنولوجيا المعلومات، بدلاً من معايير أداء أعمال واضحة.

وقد أخفقت جهود قياس الصلة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء الأعمال من وجهة نظر اقتصادية في إرساء صلة سببية قوية مع ربحية مستديمة للأعمال. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة، فلم يطور أي نموذج عملي لقياس ما إذا كانت استثمارات شركة في تكنولوجيا المعلومات ستساهم قطعياً بميزة تنافسية مستديمة.

وختاماً، فقد استحوذت مقاييس تكنولوجيا المعلومات على قليل من القدرة السلوكية لاستخدام المعلومات. وفهم كيفية تأثير القيم والسلوكيات الإنسانية على استخدام المعلومات يبقى مجالاً أساسياً من مجالات البحث واهتمامات الإدارة.

ويمكن في النهاية أن نخلص إلى أن المديرين والخبراء الوظيفيين الممثلين لقدرات المعلومات الثلاث قد عالجوها في الماضي على نحو منفصل تماماً كل واحدة عن الأخرى فيما يخص قياس قيم وسلوكيات المعلومات، وممارسات إدارة المعلومات، وممارسات تكنولوجيا المعلومات ومساهماتها في أداء الأعمال. وهناك فجوة واضحة في مسألة القياسات الخاصة بقيم وسلوكيات المعلومات للعاملين صبغت المجالات الثلاثة. ويمثل توجه المعلومات القياس الواضح الأول لعلاقة قدرات المعلومات في تحسين أداء المعلومات.

### قياس قدرات المعلومات

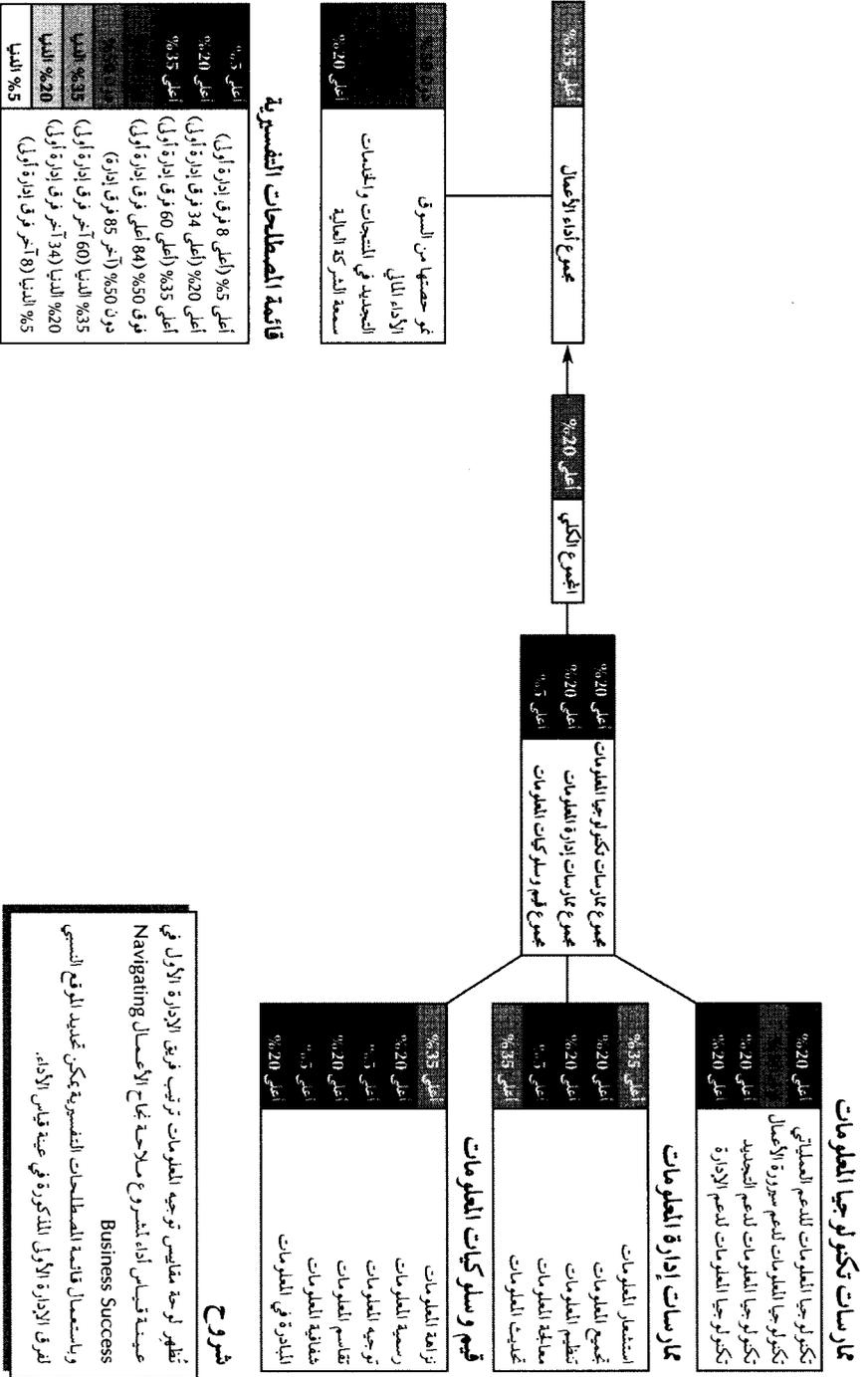
إن معرفة ما يجب قياسه ليس كافياً تماماً. فعلى المدير أن تكون له

طريقة في رؤية توجه المعلومات في الشركة التي تبين مقدار جودتها في كل قدرة من قدرات المعلومات، وكم هي متقدمة في توجه المعلومات، ومدى ارتباط كل ذلك بأداء الأعمال. ولقد طورنا أداة تشخيص، سميناها لوحة مقاييس توجه المعلومات. ويظهر الشكل 2.2 لوحة قياس توجه المعلومات الخاصة بشركة هيلتي - الشركة التي رأينا أنها ذات مستوى عال في توجه المعلومات وفي أداء الأعمال.

ويمكن استخدام لوحة مقاييس توجه المعلومات من قبل المديرين لتقييم كل قدرة من قدرات المعلومات في شركاتهم. وتعطي لوحة القياس ترتيباً متوياً لكل قدرة من هذه القدرات - وأبعادها - الخاصة بالعينة المرجعية في الأداء لدراستنا البحثية الشاملة. وفي صورة بسيطة وواضحة تظهر للشركات أي أبعاد تحتاج إلى تحسين قدرات المعلومات بغية الوصول إلى توجه أعلى في المعلومات. وبنظرة خاطفة إلى لوحة المقاييس، يستطيع المديرين تحديد مجالات القوة، وكذلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين في شركاتهم. ولوحة مقاييس توجه المعلومات هي أيضاً أداة إدارة فعالة لقياس الأداء مرجعياً داخلياً وخارجياً. وكما لاحظنا في الفصل الأول، فإن توجه المعلومات العالي ينجم عنه أداء أعمال عال، لذا فإن التحسينات في قدرات المعلومات الثلاث وأبعادها يجب أن يقود إلى كسب في أداء الأعمال.

### تطوير لوحة مقاييس توجه المعلومات

استعملت دراستنا البحثية مرجعية دولية في الأداء تكوّنت من 169 فريقاً من فرق الإدارة الأولى من 98 شركة؛ ومن 1009 من كبار المديرين الذين استجابوا لهذه الدراسة. وقد مثل المديرين التنفيذيون أعلى تركيز من الإجابات من فئة من لهم مناصب إدارية فردية. وقد جاءت أغلبية إجابات الدراسة (58%) من المديرين التنفيذيين ومن كبار نواب رؤساء الشركات



الشكل 2.2 : لوحة مقاييس توجه المعلومات لشركة هيلتي.

التنفيذيين، ومن المديرين العامين. ويقدم الشكل 3.2 وصفاً كاملاً لعينة الدراسة ومرجعية الأداء فيها.

- 1009 من كبار المديرين في 169 فريق إدارة أول (كبار المديرين)
- 85% منهم مديرون تنفيذيون ونواب رؤساء للشركات ومديرون عامون
- 22 دولة ممثلة في العينة
- 25 صناعة (صناعة تكنولوجيا المعلومات مستثناة)
- شركات صغيرة جداً ومؤسسات عالمية
- 94% من المشاركين ذكور و6% إناث
- 62% من المشاركين تتفاوت أعمارهم بين 42 سنة و55 سنة
- 58% أمضوا في مناصبهم مدة من سنة إلى خمس سنوات
- 51% أمضوا في شركاتهم أكثر من 11 سنة

الشكل 3.2: عينة الدراسة وقياس الأداء

### لِمَ التركيز على كبار المديرين وفرق الإدارة الأولى؟

في أثناء دراستنا البحثية وفي هذا الكتاب، كانت نقطتنا المرجعية الأساسية هي تصورات ورؤى كبار المديرين في عينة واسعة من شركات تصنيع وشركات خدمية التوجه - تمتد في الحجم من الصغيرة العائلية الملكية إلى الشركات الكبيرة العالمية - وذلك في 25 صناعة منتشرة في 22 دولة. لماذا تكون تصورات ومناظير كبار المديرين هامة؟

السبب الأول هو أن تصورات كبار المديرين توجه القرارات الاستراتيجية والأفعال في الشركات. ويقود تفحص هذه التصورات عن كثر إلى فهم أفضل لكيفية رؤية المديرين الاستفادة من العاملين ومن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف الأعمال لديهم أو الاستراتيجيات

المعتمدة. وكذلك فكبار المديرين هم من يقع عليهم إقامة التوازن بين متابعة استراتيجية متفق عليها، مصممة ومنفذة من قبل فريق من فرق الإدارة الأولى، واستراتيجية بازغة تظهر عادة في مستويات مختلفة من الشركة لدى بحث العاملين عن فرص جديدة وحلهم لمشاكل جديدة أو غير متوقعة. ومع هذا فقد لاحظ هنري ميتسبيرغ<sup>(2)</sup> وجود الاستراتيجيات القائمة والجديدة معاً في الكثير من الشركات، وأن على كبار المديرين إلى حد ما أن يجدوا الطريق لمتابعة الاستراتيجية القائمة تماماً في الوقت الذي تخلق فيه الظروف والشروط لتطوير الاستراتيجيات البازغة. ومقدار التزمّ المتوقع في تنفيذهم للاستراتيجية القائمة واستعدادهم للاعتراف بالاستراتيجية البازغة في الشركة - للاستجابة لما يجري وتغييره - سيحددان السبل التي سيشجعون فيها العاملين على استخدام المعلومات بفاعلية.

السبب الثاني، هو أن تحقيق نتائج في أعمال الشركة ووحدات الأعمال هو تحدّ لا نهاية له بالنسبة لكبار المديرين. وقد بين باحثون في الإدارة سابقاً أن خيارات كبار المديرين تؤثر في أداء شركاتهم وأداء وحدات العمل.

السبب الثالث، أن كبار المديرين لا يعملون بمفردهم؛ فهم أعضاء في فرق أو مجموعات الإدارة الأولى. (وتعريفنا لفريق الإدارة الأولى هو أنه «مجموعة قيادة أولى صغيرة نسبياً مؤلفة من أكثر المديرين التنفيذيين لوحدات الأعمال أو الأقسام نفوذاً في الشركة»). وهم يمثلون الجوانب الرئيسية للأعمال أو المسؤولية الوظيفية في تنظيماتهم أو شركاتهم. وهم يصيغون الاستراتيجيات الأساسية للشركات، ويخصصون الموارد وينفذون الاستراتيجيات اللازمة للوصول إلى أفضل النتائج.

(2) Mintzberg, H, Ahlstrand, B, and Lampert, J. (1998) Strategy Safari, London: Prentice Hall. See pp.10-11.

### قراءة واستخدام لوحة مقاييس توجه المعلومات

لقراءة لوحة مقاييس توجه المعلومات، انظر أولاً إلى قائمة المصطلحات في أسفل الشكل 2.2. نلاحظ أن الـ 169 فريقاً من فرق الإدارة الأولى قد وضعت في فئات على شكل نسب مئوية، استناداً إلى نتائجهم المنسوبة إلى وسطي نتائج العينة في كل القياسات المأخوذة في الدراسة. وقد صيغت قائمة المصطلحات في سلم متدرج من القاتم (العالي جداً) إلى الفاتح (المنخفض جداً) منسوباً إلى مجموع مرجعية الأداء.

وفي أقصى يسار لوحة المقاييس توجد الأبعاد الخاصة بكل قدرة من قدرات المعلومات. وكل واحدة من هذه الأبعاد في هذه الحالة هي الأبعاد الخاصة بشركة هيلتي، وقد رُتبت بحسب قائمة المصطلحات. وفي اليمين نتيجة كل قدرة من قدرات المعلومات، استناداً إلى التحليل الإحصائي لهذه الأبعاد. وإجمالي حصيلة توجه المعلومات هو حصيلة أداء الأعمال (الإجمالي) للشركة. وفي أقصى يمين لوحة المقاييس توجد كل العناصر التي تكوّن محصلات أداء الأعمال: تزايد الحصة في السوق، والأداء المالي، والابتكار في المنتجات والخدمات، وسمعة الشركة العالية.

ويمكن أن يقوم المدير بمسح للوحة مقاييس توجه المعلومات بهدف:

- الحصول على لمحة سريعة عن مكان شركته في الاستخدام الفعال للمعلومات،
  - فهم العلاقة بين استخدام الشركة للمعلومات وبين أداء الأعمال الإجمالي.
- وعندما تحدد شركة ما مشكلة ما في قدرتها في المعلومات، يمكنها أن تسأل أكثر عن أبعاد مشكلتها، أو ضعفها، التي تحتاج إلى تحسين لكي ترفع من مستوى محصلتها. وبلمحة خاطفة يستطيع المديرون تحديد مجالات القوة والمجالات التي تحتاج إلى التحسين.

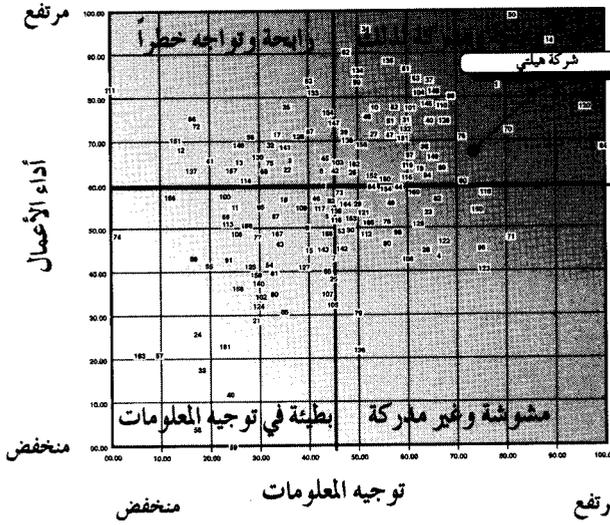
إضافة إلى ذلك، يمكننا باستعمال قاعدة معطيات مرجعية الأداء، أن

نرى الموضوع النسبي لكل شركة أو وحدة أعمال مقارنة مع مرجعية الأداء لفرق الإدارة الأولى البالغ عددها 169 فريقاً في رسم مستوي أبعاده متغيران رئيسيان من متغيرات الدراسة هما: توجه المعلومات وأداء الأعمال<sup>(3)</sup>. وهذه أداة مفيدة في مرجعية الأداء لتقييم شركة أو وحدة أعمال بسرعة عن طريق مقارنة وضعها الخاص بموضع فرق الإدارة الأولى في قاعدة معطياتنا في قياس الأداء. ويظهر الشكل 4.2 مثلاً موقع فريق الإدارة الأولى في شركة هيلتي. وكل رقم في المخطط يمثل تصورات فريق إدارة من فرق الإدارة الأولى بخصوص توجه المعلومات وأداء الأعمال في الشركة أو الأقسام أو وحدات الأعمال.

وقد جمعنا - لأغراض وصفية - فرق الإدارة الأولى المشاركة في أربعة مربعات:

1. فرق الإدارة الأولى الرباحة التي تعرف ما تريد، تعرف الشركات

(3) صممت مجموعة الأداء المرجعية في توجه المعلومات على أنها أداة تساعد الإدارة على معرفة موقع الشركة بين الشركات الأخرى وذلك لمساعدة كبار المديرين على تحديد موقع شركتهم مقارنة بالشركات المتعددة الجنسية الأخرى التي تواجه تحدي التنافس في "عصر المعلومات". وتستخدم مجموعة الأداء المرجعية لتوجه المعلومات مخططاً مبعثراً لرؤية الموقع النسبي لفرق الإدارة الأولى البالغ عددها 169 فريقاً بتابعية متغيري الدراسة الرئيسية الاثنان وهما: توجه المعلومات، وأداء الأعمال. ولاشتقاق سلم متدرج بين الصفر والمائة فقد نُظِّمَت معطيات فرق الإدارة الأولى بحيث أصبحت أصغر القيم في المتغيرات الثلاثة مساوية للصفر وأعلىها مساوية للمئة. وعليه فقد وضعت كل فرق الإدارة الأولى بعلاقة مع هذا المجال المحدد باستخدام تحويل رياضي بسيط. ثم استخدمت هذه القيم المحسوبة على أساس أنها إحداثيات  $x$  و  $y$  في مخطط مجموعة الأداء المرجعية. ثم رسمت المصفنات لكل من المتغيرين على المخطط للوصول إلى عمق توصيفي إضافي ومن ثم توليد عملية عالية المستوى من التحديد في فئات لدراسة فرق الإدارة الأولى. ويجب الإشارة إلى أنه في الوقت الذي تكون فيه مجموعة الأداء المرجعية لتوجه المعلومات إطاراً مفيداً جداً لتحديد موقع الشركة للإدارة بغية إطلاق نقاش على مستوى الإدارة وتكوين الأساس لسير أفضل لممارسات استخدام المعلومات في أرجاء الشركة، فإنه ليس إطاراً إحصائياً مؤكداً ولم يكن الأساس لما وجد في دراستنا الأولى.



ربحية وتواجه خطراً  
تقدم نتائج جيدة ولكن ربما ليس  
لوقت طويل

ربحية ومدركة لذلك  
تفهم توجه المعلومات وتستعمل  
تكنولوجيا المعلومات

بطيئة في توجيه المعلومات  
ولكنها تعاني من ضعف أساسي

مشوشة وغير مدركة  
مطلوب تغيير أساسي في الأعمال.

الشكل 4.2: لقياس الأداء: قارن توجه المعلومات لدى هيلتي مع أداء الأعمال

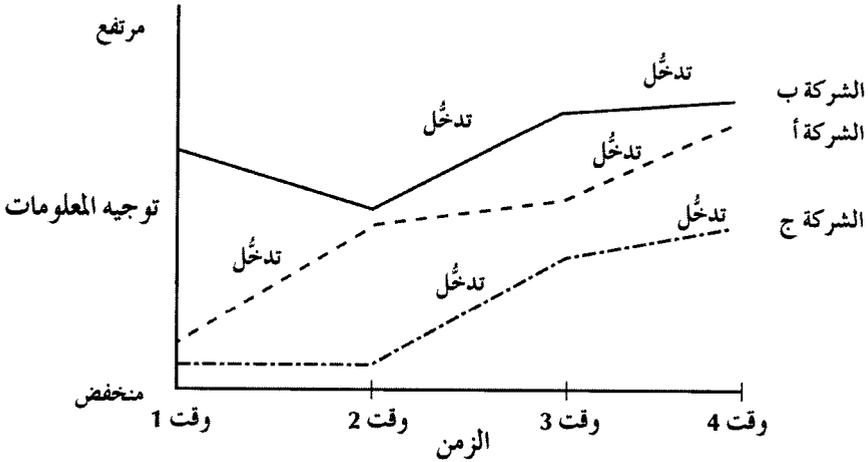
- والأقسام ووحدات العمل في هذا المربع كيف تدير قدراتها المعلوماتية لتحسين توجه المعلومات لديها ولتحقيق أداء أعمال أعلى.
2. فرق الإدارة الأولى الربحية التي تواجه خطراً، تقدم الشركات والأقسام ووحدات العمل في هذا المربع نتائج أداء طيبة في الحاضر، ولكن تنقصها قدرات المعلومات لتحسين توجه المعلومات في المستقبل. ولدى أخذ أداء أعمالها القوي حالياً، قد لا تكون واعية للحاجة إلى تحسين توجه المعلومات، وهذا قد يعرضها إلى خطر تمييع أداء أعمالها في المستقبل.
3. فرق الإدارة الأولى البطيئة في توجيهها نحو المعلومات، حيث تفهم هذه الشركات والأقسام ووحدات الأعمال كيف تحسن قدراتها المعلوماتية لتحسين توجيهها في المعلومات، ولكنها تعاني من نقاط ضعف أساسية في أعمالها. مثل التغييرات في بيئة الأعمال التي لا تقع تحت سيطرة الشركة، مثل الأزمات الاقتصادية القومية أو التذبذبات في أسواق العملات التي يمكن أن تعيق الأداء، على الرغم من قدرات المعلومات.

4. فرق الإدارة الأولى التي لا منظور فكرياً لديها (أو المشوشة)، وهي الشركات التي لم تحسّن قدراتها في المعلومات في الماضي وعانت من ضعف الأداء. وهذه الشركات تحتاج إلى تغيير رئيسي في الأعمال لكي تحوّل قدراتها في المعلومات وأداء أعمالها تحولاً ذا مغزى.

وتستطيع الشركات ذات الأقسام ووحدات الأعمال المتعددة أن تخلق عينة قياس أداء داخلية، بحسب ما جاء في الشكل 4.2. ويمكن أن يُستخدم هذا في تحديد نهج مبني على توزيع المخصصات (انظر الفصل التاسع) للارتقاء بمستويات توجه المعلومات بين وحدات الأعمال ومن ثم زيادة محصلة توجه المعلومات وأداء المعلومات للشركة أو المجموعة في مجملها.

#### قياس الأداء الدوري

يمكن أن يستخدم المديرون إجراءات توجه المعلومات وقياس الأداء في أوقات مختلفة لتقييم قرارات الإدارة ومساعدتها في تحسين توجه المعلومات وأداء الأعمال. ويبين الشكل 5.2 عينة من ثلاث شركات.



الشكل 5.2: تقييم توجه المعلومات لشركة ما مع مرور الوقت

### الشركة أ

محصلة هذه الشركة هي محصلة متواضعة في توجه المعلومات في وقت أول. ويستطيع كبار المديرين في هذه الشركة أن يقوموا بإجراء فوري لمعالجة أسباب انخفاض توجه المعلومات. ويمكن أن يتناول مثل هذا التدخل مباشرة الضعف الأهم في بُعد أو اثنين من أبعاد توجه المعلومات. إذ يمكن أن تكون هذه الشركة مثلاً متدنية المستوى في سلوكيات المعلومات مثل الشفافية والتقسام، التي تجعل العاملين ارتكاسيين جداً في استشعار وجمع المعلومات الخاصة بحاجات الزبائن الرئيسية.

وقد يشير تقييم ثان في وقت ثان إلى أن هناك بعض التحسينات ولكنها ليست بالمستوى المطلوب. ويمكن أن يقوم المديرين بإجراءات إضافية لتحسين القيم والسلوكيات الرئيسية، وكذلك إطلاق خطة لتطبيق نظام جديد في تكنولوجيا المعلومات لدعم استشعار وتجميع المعلومات الخاصة بالزبائن من قبل العاملين في البيع. وقد يبين تقييم ثالث يجري في وقت ثالث أن هناك تحسناً محدوداً وبطيئاً في توجه المعلومات، وهو ما يوحي بالحاجة إلى جهود إضافية لتحسين السلوكيات وربما لزيادة سرعة تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

وختاماً، وفي وقت رابع، فإن التحسينات الملحوظة في توجه المعلومات قد تشير إلى أن الشركة تحقق فوائد كبيرة من التغيير الحالي في السلوكيات والقيم ومن إدخال نظام تكنولوجيا معلومات جديد لتحسين ممارسات إدارة المعلومات.

### الشركة ب

تظهر هذه الشركة توجه معلومات متوسطاً مقارنة بمنافسيها. وإذا كان مديرو الشركة ليسوا مبادرين في دعم المستوى الحالي لتوجه المعلومات، فقد يتردى الوضع على الأغلب. فإذا انسأقت الشركة مثلاً في عملية شرائها

من قبل شركة أخرى، فإن عملية الاندماج بين الشركتين قد تُمَيِّع قدرات المعلومات في كل من الشركة المشتريّة والشركة المشترية لسنة أو أكثر. ومن المهم الاعتراف أن مستوى توجه المعلومات في شركة ما ليس بالمستوى الثابت أو المستمر في وضعه أبداً، ولكنه يتغير باستمرار مع ظروف الأعمال. ويشير تقييم في وقت ثانٍ إلى تراجع في توجه المعلومات (ربما عقب عملية الشراء) الذي يمكن أن يسوء ما لم تتخذ الإجراءات المناسبة لوقف التراجع في قدرات المعلومات وعكسه.

### الشركة ج

يشير كلا الوقتين، الأول والثاني، إلى توجه معلومات منخفض، وسيحتاج كبار المديرين إلى تحويل كبير جداً في قدرات المعلومات لديهم لتحسين توجه المعلومات في الشركة مع مرور الوقت.

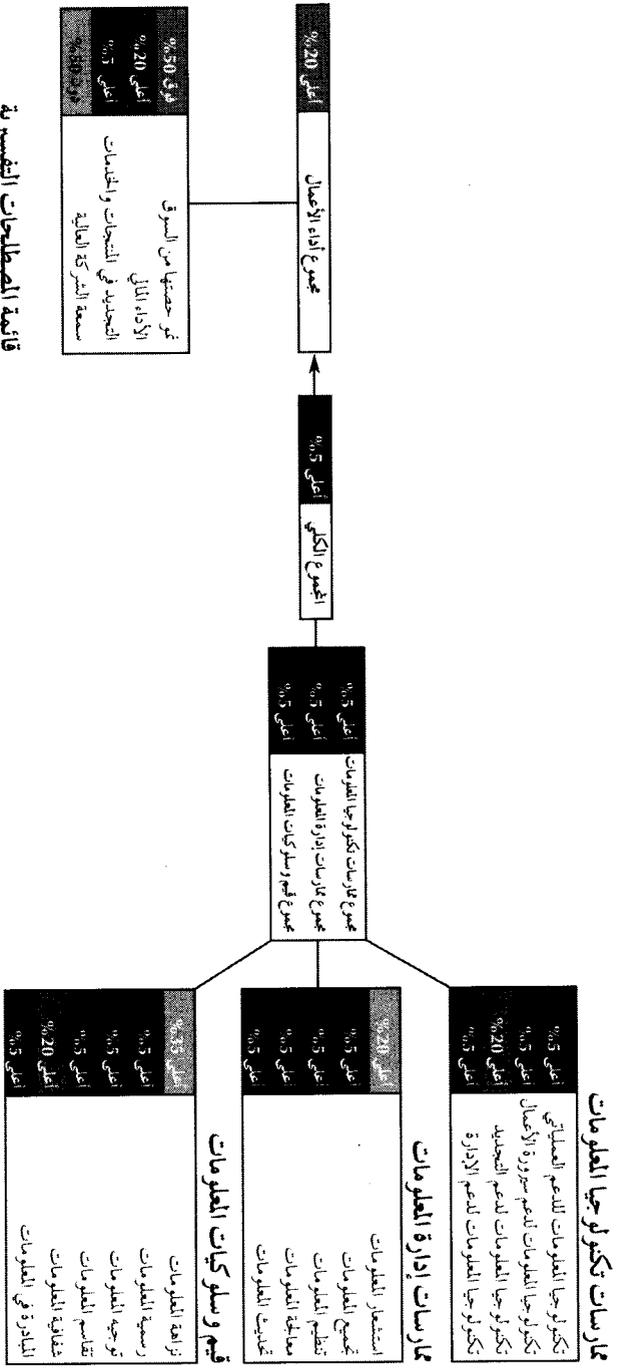
### تفسير نتائج لوحة مقاييس توجه المعلومات والعمل بموجبها

يمكن من النظر مباشرة إلى لوحة مقاييس توجه المعلومات رؤية فيما إذا كانت شركة ما عالية في توجه المعلومات و/أو أداء الأعمال

توجه معلومات عالٍ يعني شركة عالية الأداء؛ البقاء في الطليعة

إذا قمت الآن بتفحص إجمالي لخلايا توجه المعلومات ولخلايا أداء الأعمال في وسط الشكل 6.2، فسترى بوضوح أن الشركة عالية المستوى في كلا القياسين. ففي توجه المعلومات يكون ترتيب الشركة في الـ 5٪ الأولى من الشركات المرجعية في الأداء (القائم). وفي أداء الأعمال، فإن الشركة تصنف في الـ 20٪ الأولى من مجموعة الشركات المرجعية في الأداء (الواقعة في الربع الخاص بالشركات الراجعة التي تعرف ما تريد من الشكل 4.2).

والتحدي القائم أمام المديرين في هذه الشركات يتمثل في البقاء في المقدمة في قدرات المعلومات على نحو يمكنهم من الاستمرار في الارتقاء



**قائمة المصطلحات التفسيرية**

أعلى 5%	أعلى 5% (أعلى 8 فرق إدارة أولي)
أعلى 20%	أعلى 20% (أعلى 34 فرق إدارة أولي)
أعلى 35%	أعلى 35% (أعلى 60 فرق إدارة أولي)
أعلى 50%	أعلى 50% (أعلى 84 فرق إدارة أولي)
أعلى 50%	أعلى 50% (أعلى 85 فرق إدارة أولي)
أعلى 35%	أعلى 35% (أعلى 60 فرق إدارة أولي)
أعلى 20%	أعلى 20% (أعلى 34 فرق إدارة أولي)
أعلى 5%	أعلى 5% (أعلى 8 فرق إدارة أولي)

الشكل 6.2 : لوحة مقاييس توجه المعلومات لشركة ذات توجه عال في المعلومات.

في المستقبل. وعند الإمعان في لوحة مقاييس توجه المعلومات يتبين أن هناك مجالات للتحسين، حتى في هذه الشركة العالية الأداء. وبين الأبعاد المختلفة لتوجه المعلومات، فإن حصيلة هذه الشركة ليست قاتمة، مثل تكنولوجيا المعلومات لدعم الابتكار في قدرات ممارسات تكنولوجيا المعلومات؛ وفي استشعار المعلومات في ممارسات إدارة المعلومات وفي شفافية المعلومات، في قيم وسلوكيات المعلومات.

وهنا نحتاج إلى أن نسأل عن سبب هذه الحصيلة المنخفضة وعمّا يمكن فعله للارتقاء بهذه المجالات المحددة مع مرور الزمن - حتى لو كان إجمالي توجه المعلومات عالياً إجمالاً.

ويستطيع المديرون التركيز على سبب عدم استثمار الشركة تماماً لتكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات جديدة. وكما في الكثير من الشركات في السنوات الخمس الماضية، كان تركيز التحسينات على استعمال تكنولوجيا المعلومات في الدعم العمليّات الأساسية وفي دعم سيرورة الأعمال. وبالمقابل، فإن الشركة قد لا تكون طورت قدراتها لاستشعار حاجات الزبون واستعمال هذه المعلومات في ابتكار منتجات أو خدمات للزبائن. وربما لم يشدد المديرون بما يكفي على تحسين سيرورة استشعار المعلومات، وإشراك العاملين في ذلك في أعلى مستويات الشركة.

والنقص في الشفافية والنزاهة قد يثير قضايا هامة لكل من الشركة والزبائن عن مستوى حسن استجابة المديرين والعاملين في الشركة للأخطاء والأغلاط وعمّا إذا كانوا يبحثون عن تصحيحها. وهل يتردد العاملون إزاء تقاسم المعلومات الخاصة بالأخطاء والأغلاط عند حدوثها ويبحثون عن حل لها بطريقة بناءة؟ وهل هناك منغصات عندما يكشف الموظفون عن الأخطاء التي يصادفونها أو هل عوقب الموظفون بطريقة غير منصفة من قبل المديرين؟ وهل يقوم العاملون في الشركة بنقل معلومات غير دقيقة، أو حتى

التلاعب بالمعلومات، للتغطية على المشاكل أو الصعوبات العملية مع الزبائن، لأن الموظفين يشعرون أن المديرين لا يريدون سماع «أبناء سيئة»؟

وقد تؤدي جملة الخلل السلوكي هذه أيضاً إلى التأثير في أداء أعمال الشركة، خاصة فيما يتصل بزيادة الحصة من السوق (أكثر من 50٪) وسمعة الشركة (دون الـ 50٪). فهل تبدأ هذه الشركة العالية الأداء بفقدان زبائنها لأنه لا ينظر إليها على أنها مجددة أو سريعة الاستجابة لتذمر ومشاكل الزبائن؟ وهل أخذ قياس توجه المعلومات - عن طريق أبعاد قدرات المعلومات - بتسجيل تَمَيُّع في قدرات المعلومات تماماً في الوقت الذي كانت فيه محصلة توجه المعلومات ومحصلة أداء أعمال الشركة عاليتين؟ وكيف يفسر مديرو الشركة هذه الإشارات؟ وما هي الأفعال التي يمكن أن يقوموا بها للاستمرار قدماً في توجه المعلومات وأداء الأعمال؟

وحتى عندما تكون الشركة على درجة عالية من توجه المعلومات ومن أداء الأعمال، فإنه من غير المحتمل ألا توجد قدرات معلومات يمكن تحسينها لدعم الاستمرار في توجه معلومات وأداء أعمال عاليتين.

#### توجه معلومات ضعيف يعني أداء ضعيفاً: الانطلاق

إن الشركة الضعيفة في توجه المعلومات والأداء (أنظر الشكل 7.2) يجب أن تتحرك إلى ما هو أبعد من التحسينات الصغيرة المتتالية، كالتي أوجزناها سابقاً، وأن تفكر في الانفلات من العقلية الحالية لتحويل قدراتها في المعلومات. وتقع هذه الشركة في أقل 35٪ من عينة الأداء المرجعية في توجه المعلومات وأداء الأعمال. وقد قام المديرون المسؤولون عن هذه الشركة بقيادتها إلى حالة من «الشركة التي لا منظور فكرياً لها والمشوشة» (المربع اليساري الأسفل من الشكل 4.2).

والسؤال الأول هو: هل لهذا الفريق من المديرين العقلية والحماس لتحويل القدرات المعلوماتية للشركة باعتبار ذلك جزءاً من الجهد الإجمالي



لإعادة تعريف استراتيجية الشركة وإعادة تعريف قدراتها في الأعمال؟ وعلى مجلس المديرين أن يطرح بعض الأسئلة الحساسة بخصوص كيفية وصول الشركة لهذه الحالة الصعبة مع فريق الإدارة الحالي وكيف سيكون هذا الفريق مستعداً - أو قادراً - لإخراج الشركة من هذه الأزمة.

يمكن أن يستخدم فريق الإدارة الأول الحالي لوحة مقاييس توجه المعلومات لتطوير تصوّر أفضل ولتطوير مجموعة من الأفعال لتحسين نقاط الضعف الكبيرة في قدرات المعلومات وأداء الأعمال مع مرور الوقت. وتطرح الظلال المتدرجة وأشكالها لكل بعد من قدرات المعلومات الثلاث أسئلة رئيسية بخصوص كيفية تفسير هذه القياسات وما يجب فعله لتحويلها.

فمثلاً كيف سيفسر المديرون المحصلة المنخفضة في ممارسات تكنولوجيا المعلومات؟ وما هي الصلة بين المحصلة المنخفضة في دعم الابتكار والمحصلة العالية في دعم السيورة؟ وهل تؤكد الشركة كثيراً على الإنفاق في تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتجات أو مبتكرات جديدة؟

يعطي المديرون هذه الشركة أيضاً علامات عالية جداً فيما يتعلق بأبعاد المنتجات والخدمات لأداء الأعمال. فهل يعيرون الكثير من الانتباه إلى الاستشعار بالمعلومات وسلوكيات المعلومات المبادرة بدون أن يعطوا العاملين أدوات تكنولوجيا المعلومات الصحيحة لتقاسم المعلومات بخصوص حاجات الزبائن البازغة على أساسها وبدون أن يكونوا أكثر تجديداً في المستقبل؟

وما الذي يعيق هذه الشركة من تجميع المعلومات، إذا كان كل من استشعار وتنظيم المعلومات يبدو أنه يسير سيراً حسناً مقارنة مع الأداء المرجعي؟ ولم لا تعالج الشركة المعلومات التي تنظمها على نحو أفضل قبل اتخاذ القرارات أو تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة؟

ولم تعطي الشركة لنفسها علامات عالية في تقاسم المعلومات (أكثر من

50%)، وعلامات منخفضة في شفافية ونزاهة المعلومات؟

وهل يتقاسم العمال المعلومات المنخفضة القيمة ويرفضون إعطاء المعلومات الحساسة أو حتى السلبية؟ وهل يعاقب المديرون حاملِي الأبناء السيئة وهو ما يؤدي إلى كتم الأخطاء والأغلاط من قبل الموظفين؟  
يمكننا تفحص كل بعد من أبعاد قدرات المعلومات بلغة أداء الأعمال ورؤية ما تقود إليه التحسينات المحددة في تغيير أداء الأعمال. وأي مزيج من استراتيجيات وقدرات الأعمال سيقود هذه الشركة إلى أداء مالي أفضل وسمعة أفضل للشركة عندما يكون ترتيبها في الـ 20٪ الدنيا من عينة الأداء المرجعية؟

وبدون نموذج توجه المعلومات وقياسات قدرات المعلومات، فإن المديرين في هاتين الشركتين لن يكونوا قادرين على رؤية مواطن الضعف في شركاتهم وأماكن الحاجة إلى التغييرات. ولن يعرفوا مكان شركاتهم مقارنة بالشركات الأخرى فيما يتعلق بتوجيه المعلومات والأداء. ولن يكونوا قادرين على طرح الأسئلة الصحيحة الخاصة بحالتهم وتحسين قدراتهم في المعلومات مع مرور الوقت.

### كيف يستفيد المديرون من لوحة المقاييس

إن الفائدة الجوهرية من لوحة مقاييس توجه المعلومات هي أنها تغلق الحلقة بطرحها لنظرية إدارة جديدة بخصوص قدرات المعلومات، وتوجه المعلومات وأداء الأعمال وتضعها موضع التطبيق. وهي تقيس حقيقة المتغيرات الرئيسية في نموذج توجه المعلومات لتسمح للمديرين بالتصرف على ضوء ما يعرفون. وعن طريق تفسير لوحة مقاييس توجه المعلومات، فأنت باعتبارك مديراً يمكنك اكتشاف نقاط القوة والضعف في قدرات المعلومات في شركتك. ويمكنك البدء بطرح الأسئلة الصحيحة واتخاذ الخطوات لتحسين قدرات المعلومات أو المحافظة عليها.

وتقدم لوحة مقاييس توجه المعلومات للمديرين «فحصاً للواقع» مع مرور الوقت. والقيام بتقييم لتوجه المعلومات دورياً (سنوياً مثلاً أو كل ستة أشهر) يسمح بتقييم رحلة الشركة المتوجهة نحو توجه معلومات أعلى وأكثر فاعلية في استخدام المعلومات. ومع هذه القياسات الدورية لتوجه المعلومات، يمكنك طرح الأسئلة الآتية: ما هي الأفعال والتصرفات التي أجريت لتحسين قدرات المعلومات؟ وما هي الأفعال التي لم تجر بعد؟ وأي أبعاد من قدرات المعلومات تحتاج الشركة إلى أن تركز عليها بطريقة أقوى وأكثر مبادرة؟ إلى أي حد ساعد مستوى توجه المعلومات على تحسين أداء الأعمال أو خفضه؟

وزيادة على ذلك، فإن وُجِدَت وحدات أعمال متعددة في الشركة، فيمكن أن يُقيّم مديروا الشركة مستويات توجه المعلومات لكل منها. ومعرفة المديرين بالقدرات النسبية في المعلومات لوحدات الأعمال تمكنهم من تطوير نهج توزيع المهام (انظر الفصل التاسع) لتحسين القدرات المعلوماتية ومستويات توجه المعلومات للارتقاء بأداء الأعمال لمجموعة أو شركة في مجملها. ويمكن أن يتعلّم المديرون أفضل الممارسات في إدارة قدرات المعلومات من الوحدات العالية الأداء ونقلها إلى وحدات الأعمال المنخفضة الأداء.

ومع هذا فإن لوحة مقاييس توجه المعلومات هي أكثر من مجرد مجموعة جديدة من القياسات العملية. ويمكن أن يستعمل المديرون لوحة مقاييس توجه المعلومات باعتبارها نهج إدارة استراتيجية لربط التحسينات البعيدة الأمد في قدرات المعلومات مع استراتيجيات الأعمال بحسب ما سنرى ذلك في الفصلين السابع والثامن. أما الشركات فيمكنها استعمال لوحة مقاييس توجه المعلومات لتحقيق بعض أهداف الإدارة البالغة الأهمية.

أولاً، يمكن أن تساعد لوحة مقاييس توجه المعلومات على توضيح

مجموعة استراتيجيات الأعمال والقدرات التي على شركة ما أن تبنيها مع مرور الوقت للنجاح. وعلى فريق الإدارة الأول أن يكون واضحاً فيما يخص أهداف توجه المعلومات وفي كيفية تحقيق التحسينات لقدراتها في المعلومات. وفي فعلهم هذا يستطيع كبار المديرين استعمال نموذج ولوحة مقاييس توجه المعلومات لتطوير لغة مشتركة لأنفسهم ولموظفيهم.

ثانياً، تقدم لوحة مقاييس توجه المعلومات طريقة واضحة ومتجانسة للتخاطب وتعاقب الرسائل الأساسية الخاصة بالتحسينات في قدرات المعلومات في مجمل وحدة أعمال أو شركة. وتظهر لوحة مقاييس توجه المعلومات للموظفين الأهداف التي يجب بلوغها إذا أُريدَ لاستراتيجيات الأعمال في الشركة أن تنجح. ويمكن للوحة مقاييس توجه المعلومات أن تكون مثل «قائمة قمر القيادة» لمساعدة العاملين على التواصل بخصوص التحسينات في قدرات المعلومات مع المديرين التنفيذيين في الشركة أو مع مجلس مديري الشركة وإرساء التزام بنهج توجه المعلومات لوحدة أعمال أو لشركة.

ثالثاً، تستعمل لوحة مقاييس توجه المعلومات في التخطيط وصياغة الأهداف لجعل قدرات المعلومات واستراتيجيات الأعمال على نسق واحد. ويستطيع المديرون استعمال لوحة مقاييس توجه المعلومات في تحقيق اتفاق عام وتأليف فرق عمل خاصة بمشاريع تحسين قدرات المعلومات.

رابعاً، تستطيع لوحة مقاييس توجه المعلومات تحسين تغذية راجعة وتعلّم استراتيجيين مع مرور الوقت. وهي تمكّن المديرين والموظفين من مراقبة تنفيذ المبادرات لتحسين قدرات المعلومات وإجراء التعديلات اللازمة. وعند الضرورة يمكن تسريع التغيرات الأساسية أو إعادة تعريف المبادرات مع مرور الوقت استجابة لظروف الأعمال المتغيرة بسرعة. ويمكن أن يناقش المديرون والموظفون كيف أن المبادرات القديمة حسّنت توجه المعلومات

وأداء الأعمال، وما إذا كانت التوقعات الخاصة بالتميز في المعلومات مستقبلاً في صناعتهم أو صناعاتهم تدير بحسب ما يجب.

خامساً، تسمح لوحة مقاييس توجه المعلومات لفريق المديرين الأول بوضع مرآة أمام أنفسهم تعكس عقليتهم أو نظرتهم لقدرات المعلومات وأداء الأعمال. ونحن نعرف أن عقليات كبار المديرين تؤثر مباشرة في الأفعال التي سيقومون بها أو سيساندونها لتحسين أداء الأعمال. لذا فإن عقلياتهم الخاصة بكيف يفكرون فردياً وجماعياً بخصوص قدرات المعلومات، خاصة قيم وسلوكيات المعلومات، ذات أهمية خاصة في توليد جهود تحسين مقبولة لدى الموظفين في شركتهم أو وحدات الأعمال.

وعلى كبار المديرين وفرق الإدارة الأولى أن «يعملوا بما يقولون». فالتحدي الشخصي لهم ولل فريق هو أن يكونوا هم أنفسهم ممارسين لسلوكيات معلومات جيدة، ومديرين جيدين للمعلومات وممارسين جيدين لتكنولوجيا المعلومات لكي يبرهنوا للمديرين الآخرين ولموظفيهم أن تحسين قدرات المعلومات في الشركة لا يعني الآخرين فحسب وإنما يعني الجميع وعلى رأسهم من في الأعلى.

### الخلاصة

قدمنا في الفصل الأول نموذج توجه المعلومات باعتباره منهجاً جديداً للنظر في كيفية ارتباط قدرات المعلومات بأداء الأعمال. وفي الفصل الثاني قدمنا لوحة مقاييس توجه المعلومات باعتبارها أداة تشخيص قوية ومبتكرة لقياس قدرات المعلومات، أي توجه المعلومات وأداء الأعمال. ولا تقدم لوحة مقاييس توجه المعلومات الربط بين نموذجنا في توجه المعلومات وعقليات الإدارة فقط، ولكن يمكنها أيضاً أن تحث المديرين على القيام بأفعال تستطيع مع مرور الزمن تحسين قدرات المعلومات ومن ثم أداء الأعمال.

وفي الجزء الثالث، سنبيّن أن الشركات ذات توجه المعلومات العالي تحقق أداء أعلى، وإجراءات إدارية تقود إلى تحسين قيم وسلوكيات المعلومات، وممارسات إدارة المعلومات، وممارسات تكنولوجيتها. وسنوضح أن الفائزين هم الذين يُحكّمون الصلة بين أبعاد قدرات المعلومات الثلاث معاً لتحقيق أداء أعمال أفضل اليوم وللبقاء في الطليعة مستقبلاً.