



إدارة قدرات المعلومات

يكرس الجزء الثالث بأكمله لجعل توجه المعلومات أمراً واقعاً عن طريق إدارة قدرات المعلومات بهدف تحقيق أداء أعلى. وفي الفصل الثالث نركز على المسيرة التي تقوم بها الشركات لكي تصبح متميزة في إدارة قدرات المعلومات الثلاث. ونقدم دراسات حالات لشركات ثلاث عملت - ولا تزال تعمل - بتؤدة وأناة لتحسين قدرات المعلومات لديها، ومن ثم تحقيق عائدات من آثار التفاعل أو القدرات المتبادلة لكل القيم والسلوكيات الجيدة في المعلومات. وقد شرحنا قوة روابط القدرات المتبادلة في نموذجنا عن نضج توجه المعلومات، وحددنا السبيل لانطلاق الشركات نحو الوصول إلى مستويات أعلى في توجه المعلومات لتحسين أداء أعمالها.

ونبين في الفصول الرابع والخامس والسادس كيفية القيام بتحسينات محددة في كل من القدرات الثلاث التي تقود إلى نضج في توجه المعلومات وإلى توجه أعلى في المعلومات. وتقدم الفصول الأربعة في هذا الجزء وصفات إدارية مجربة ودراسات حالة لمساعدة الشركات في بلوغ النضج في توجه المعلومات وتحسين أداء الأعمال.

تحقيق توجه عال في المعلومات:

الوصول إلى ذلك

بيننا في الفصل الثاني طريقة قياس قوة قدرات المعلومات وضعفها في شركة ما. وسنبداً في هذا الفصل بسبر كيفية تصنيف المديرين لأولويات التغيرات في قدرات المعلومات لديهم للوصول بأفضل ما يمكن إلى توجه عال للمعلومات عن طريق ما نسميه «نموذج نضج توجه المعلومات».

إن بناء قدرات للمعلومات يستغرق وقتاً. ولا تستطيع الشركات أن تكون عالية الأداء في هذا الجانب ما لم يكرس مديروها وموظفوها الوقت الكافي لتطوير قدرات المعلومات في شركتهم. والدرس الأساسي الذي يجب أن نتعلمه من الشركات التي لها توجه معلومات وأداء أعمال عاليين هو أن تحسين قدرات المعلومات يشتمل على رحلة طويلة. وقد يبدو أن هذا الدرس متناقض إلى حد ما في «زمن الإنترنت» وسرعة التغيرات الكبيرة في الأعمال. ولكننا نعتقد أن مديري الشركات ذات الأداء العالي تعمل على مستويين معاً وتعيهما:

- تبني قدرات المعلومات بحرص على مدى السنين،
 - تتأكد أنها تستغل هذه القدرات لتنافس على أساس المعلومات في صناعاتها وأسواقها - على نحو أذكى وأسرع وأكثر حرصاً.
- وتعني هذه الاستراتيجية المزدوجة أن الشركات تتحرك دائماً نحو

مستويات مختلفة من نُضج توجه المعلومات. والفروق الطبيعية بين الشركات العالية أو المنخفضة في توجه المعلومات تأتي عن طريقين. الأول، من القدرات الثلاث للمعلومات، أي إن للشركات ممارسات وسلوكيات مختلفة. والثاني، أن بعض الشركات ترسخ هذه الممارسات والسلوكيات، مع مرور الوقت، بنجاح أكثر مما تفعله شركات أخرى.

وبسبب هذه الحقائق، فإن تطوير قدرات المعلومات قد يبدو مثبطاً للهمم. ولما كان الوقت ضيقاً والموارد محدودة، فكيف يبدأ المدبرون بتحسين توجه المعلومات في شركاتهم؟ وهل تتبع الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات مسارات مماثلة لبناء قدرات المعلومات لديها تكون دليلاً للآخرين؟

دعونا ننظر الآن في كيفية حدوث ذلك في الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات.

الفائزون يربطون الأمور بعضها بعضاً: التعلم من الشركات الأخرى مع التوجه العالي في المعلومات

إن الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات هي شركات جيدة في إدارة قدرات المعلومات الثلاث وتركز عادة على تحسينها وهو الأمر الذي قد يستغرق سنوات عدة. وبصرف النظر عن كيفية انطلاق الشركة في رحلتها، فإن كبار المديرين ممن لهم توجه عالٍ في المعلومات يعرفون أنه يجب أن يجري العمل على القدرات الثلاث في آنٍ واحد. وعلى عكس الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات، فإن للشركات ذات التوجه العالي في المعلومات فهماً خاصاً للعلاقات الأساسية بين هذه القدرات، وهي قادرة على استعمال هذه العلاقات في بناء «نضج في توجه المعلومات».

والشركات الناضجة في توجه المعلومات تعرف أن بعض العلاقات أو الروابط موجودة بين الأبعاد الرئيسة في كل قدرة من قدرات المعلومات.

وهم يعرفون أيضاً أن هذه الروابط إن أديرت بطريقة حسنة تساعد في توليد وتسريع التفاعل الذي نعتقد بوجوده بين قدرات المعلومات الثلاث - ومن ثم المساعدة على زيادة توجه المعلومات.

ما الذي تعرفه الشركات الناضجة في توجه المعلومات؟

إن الشركات الناضجة في توجه المعلومات هي شركات جيدة في إدارة قدرات المعلومات الثلاث، وتقوم بفعل ثلاثة أشياء على نحو حسن تماماً:

- ممارسات تكنولوجيا المعلومات، فأكثر الشركات نضجاً في توجه المعلومات لا تستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعم عملياتها وسيرورات الأعمال وابتكار المنتجات فقط، ولكنها تحسّن من صنع القرار على المستوى الإداري.
- ممارسات إدارة المعلومات، فأكثر الشركات نضجاً في توجه المعلومات تدير المعلومات بطريقة متجانسة ومناسبة، وتضمن في الوقت نفسه دقة المعلومات وجودتها العالية. إضافة إلى تجميع وتنظيم وتحديث المعلومات على نحو حسن. وكذلك فإن أكثر التنظيمات نضجاً تستمر في تحسين ممارسات الاستشعار والمعالجة؛ أي تحسين أكثر أبعاد إدارة المعلومات صعوبة.
- قيم وسلوكيات المعلومات، فأكثر الشركات نضجاً في توجه المعلومات ترسخ لدى موظفيها السلوكيات والقيم التي تؤثر في أفضل استعمال للشركة للمعلومات الخاصة بالعلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء، وكذلك لتوجيه الإدارة الداخلية. وبارسائها لهذه المجموعة الطيبة من قيم وسلوكيات المعلومات، فإن موظفيها سيطورون سلوكيات مبادرة وفاعلة في المعلومات.

وتفهم أكثر الشركات نضجاً في توجه المعلومات أن هذه الأبعاد الرئيسة الأربعة يتفاعل بعضها مع بعض عبر قدرات المعلومات الثلاث لتوليد توجه عال في المعلومات. ونسمي هذه «بأثر التفاعل في توجه المعلومات». وهذا

الأثر يكون أكبر عندما تقيم شركة ما سلوكيات معلومات مبادرة تماماً؛ وعندما تكون قادرة على استشعار المعلومات الجيدة؛ وعندما يكون لها معالجة قوية للمعلومات ودعم تكنولوجيا المعلومات لإدارة اتخاذ القرار (انظر الشكل 1.3)

- بناء استعمال مبادر للمعلومات بين كل العاملين في الشركة
- تطوير ممارسات معالجة المعلومات مرتبطة مع استراتيجيات الأعمال والتغيرات في ظروف الأعمال المستقبلية
- تحسين قدرات الاستشعار لكل الموظفين لاستباق المستقبل اليوم
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة

الشكل 1.3: وصفات من شركات ذات توجه معلومات ناضج

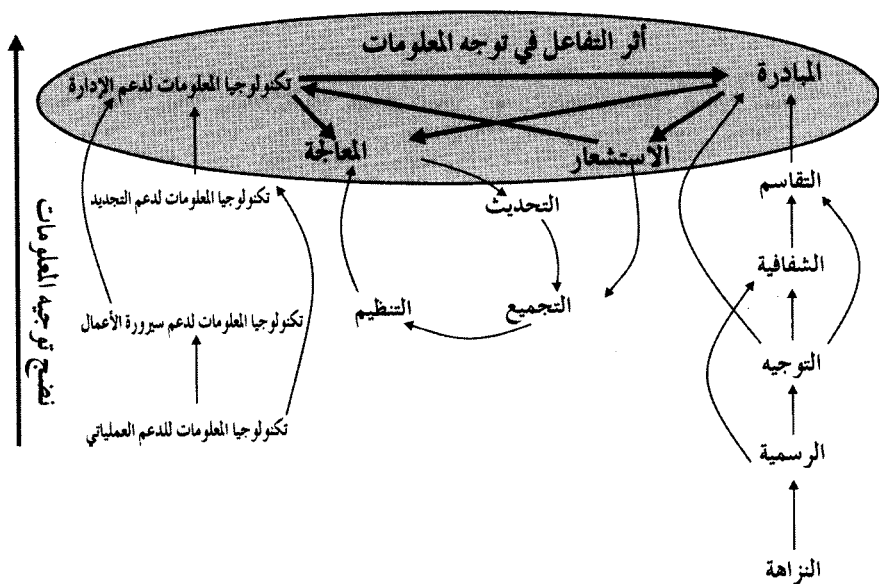
يبين نموذج نضج توجه المعلومات في الشكل 2.3 نتائج التحليل الإحصائي⁽¹⁾. وتشير الأسهم إلى الأبعاد التي يؤثر كل منها في الآخر (مرتبطة سببياً)، واتجاه العلاقة. فمثلاً السهم المشير في الشكل 2.3 إلى أنه عن طريق قدرة قيم وسلوكيات المعلومات فإن اتخاذ المبادرة يتأثر مباشرة بالتقاسم والتوجيه. ويشير السهم أيضاً إلى أن المبادرة تتأثر ببعد من خارج قدرة قيم وسلوكيات المعلومات - تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة. والمبادرة بالمقابل لها أثر مباشر في ممارسة إدارة المعلومات في الاستشعار، الذي يؤثر بدوره في تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة. وكل من اتخاذ المبادرة وتكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة يؤثر مباشرة في ممارسة معالجة المعلومات. وباتباع اتجاه الأسهم، فإن هذا النموذج يحدد «المسارات» التي

(1) للحصول على معلومات أكثر خاصة بهذا التحليل يمكن العودة إلى: Marchand, D.A., Kettinger, W.J. and Rollins, J.D. (2001) Information Orientation: The Link to Business Performance, UK: Oxford University Press.

يجب على الشركة اتباعها لتحسين نضج المعلومات لديها.

ويسمح هذا النموذج لنا أيضاً بتعريف نضج توجه المعلومات بطريقة مباشرة: فالشركات ذات النضج الأقل في توجه المعلومات تميل إلى التركيز على هذه الأبعاد الموجودة في الجزء الأسفل من نموذج النضج في توجه المعلومات. والشركات التي ترغب في نضج أكثر في توجه المعلومات تناضل بغية التحرك صعوداً على المسارات في هذا النموذج، وتُطوّر كلّ أبعاد توجه المعلومات للوصول فعلاً إلى محصلة في أثر التفاعل في توجه المعلومات بين أخذ المبادرة والاستشعار وتكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة ومعالجة المعلومات.

وبحسب ما يظهر في المنطقة المهيشرة في الشكل 2.3، فإن أكثر الشركات نضجاً في توجه المعلومات تعمل في هذه الأبعاد الرئيسة معاً وتخلق أثر تفاعل قوي بين قدرات المعلومات الثلاث التي تقود إلى توجه



الشكل 2.3: نموذج نضج توجه المعلومات: صلات القدرات المتبادلة

أعلى في المعلومات. وأي خلل في أي من أبعاد القدرات المتقاطعة سيخفض من قدرة الشركة على خلق استعمال فاعل للمعلومات، ويخفض من أثرها في أداء الأعمال.

وتعرف الشركات ذات توجه المعلومات الناضج أيضاً أن بعض العلاقات أو الروابط موجودة بين الأبعاد في كل قدرة من قدرات المعلومات. فالشكل 2.3 مثلاً يظهر أن لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم العمليات أثراً مباشراً في تكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم سيورة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم الابتكار. وهي تفيد أيضاً في كونها حجر زاوية في مجمل قدرة تكنولوجيا المعلومات، تؤثر على نحو غير مباشر في تكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم الإدارة عبر هذه الروابط. والشركات الناضجة في توجه المعلومات تعرف أنه إذا أديرت هذه الروابط إدارة حسنة فإنها تساعد على توليد وتسريع أثر التفاعل بين الأبعاد عن طريق قدرات المعلومات الثلاث. وستناقش هذه العلاقات والروابط ضمن أبعاد كل قدرة من قدرات المعلومات بالتفصيل في الفصل الرابع والخامس والسادس.

الشركات الضعيفة في توجه المعلومات:

لا تستطيع الحصول عليه دفعة واحدة،

قد تستطيع الشركات ذات توجه المعلومات المنخفض أن تحيط سطحياً بفكرة تقاسم المعلومات في الشركة، ولكنها تحفق في خلق الظروف التي قد يحدث فيها تقاسم المعلومات بدقة فعلاً. فثقافة معلومات راسخة وقائمة على الإنجاز الفردي والتنافس الشخصي وتخزين المعلومات للمكاسب الشخصية ومعاينة الذين يشيرون إلى الأخطاء أو الأغلاط أو الإخفاق سيثبط من تقاسم المعلومات.

ومع أن الشركات ذات التوجه المنخفض في تجميع وتنظيم الكثير من المعطيات، فإن لها إمكانات استشعار ضعيفة للمعلومات، أو غير موجودة،

لتركيز على توجهات جديدة للسوق أو الزبائن، أو لاكتشاف التغيرات في ظروف الأعمال التي تجعل ممارسات الأعمال القائمة أقل فاعلية. والنتيجة هي أن تلك المعطيات التي يجمعونها لم توضع أبداً في المحك مع حقائق العالم الخارجي، مولدة بذلك نظرة ارتكاسية وذاتية عن المعلومات، التي لا تنسجم مع ممارسات الأعمال الجارية.

وهناك أسباب كثيرة لعدم تركيز هذه الشركات على معالجة المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ قرار أفضل. فهي إما أنها غير قادرة على إغراء العاملين بالحصول على مهارات تحليلية مقبولة؛ وإما يعوزها برامج التدريب المناسبة لتطوير المهارات التحليلية لدى العاملين لديها؛ أو أنها لا تروج لسلوكيات المعلومات التي تشجع العاملين على التنبؤ بالحاجات الجديدة من المعلومات أو على أن يكونوا مبادرين في استعمال المعلومات في الشركة. وبالمثل، فإن هذه الشركات تجد عادة صعوبة في معرفة المعلومات التي يجب الحفاظ عليها وتحديثها مع مرور الوقت. وقد تخلق هذه الشركات قواعد معطيات كبيرة، ولكنها تخفق في استخدامها في توليد قيمة أعمالية. وقد تجمع هذه الشركات الكثير من المعطيات لغايات غير واضحة، أو أنها قد لا تخصص موارد أو اهتماماً كافيين لتحديث أو إعادة استعمال المعلومات التي بحوزتها.

وقد أوحى أحد المديرين التنفيذيين أن المديرين في مثل هذه الشركات يسلكون مثل ساكني البيوت الذين يشترون علب طلاء في كل مرة يطلون غرفة في بيوتهم ويتركون باقي الطلاء في علب مستخدمة في المرآب لسنوات عدة. وتبقى علب الطلاء مخزونة حتى يقرر صاحب البيت التخلص منها والقذف بها في حاوية النفايات. فشركات كثيرة تجمع وتحفظ المعطيات بالطريقة نفسها. وكميات كثيرة من المعطيات تخزن في الكومبيوترات والمخدمات بعد الاستخدام الأول لها، والعاملون ينوون بالتأكيد العودة إلى هذه المعطيات مرة ثانية في يوم من الأيام. ولكن في وقت ما إما أن ينسى العاملون أنهم قد جمعوا معطيات سابقاً، وإما أنهم يقررون تجميع معطيات

جديدة لأن المعطيات القديمة لا يمكن الدخول إليها أو أنها أصبحت بالية. ومع أن الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات قد طوّرت تطويراً كبيراً تكنولوجيا معلومات للدعم العملياتي لأتمتة معالجة المداوات الأساسية في أعمالها، فإنها قد لا تستثمر في تكنولوجيا المعلومات لجعل الشركة أكثر تجديداً أو لاتخاذ القرار الإداري أو أشكال أخرى من اتخاذ القرار. وتنحو هذه الشركات إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في الجوانب الضرورية والهامة من أعمالها الحالية، ولكنها تهمل الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات التي قد يعطيها قدرات مميزة للتنافس في المستقبل. والخلاصة، فالشركات ذات توجه المعلومات المنخفض تظهر مزيجاً من سلوكيات وممارسات المعلومات التي تعمل إلى حد ما بطريقة عشوائية في أعمالها. وهي غير قادرة على ربط هذه السلوكيات والممارسات معاً ومن ثم فإن الفائدة من قدرات المعلومات الثلاث تكون محدودة.

فالشركات ذات توجه المعلومات المنخفض تحتاج إلى مخطط بياني لإظهار كيف أن التحسينات في بعد واحد يمكن أن تؤثر في الأبعاد الأخرى. وعندما تكون هذه العلاقات واضحة، يمكن للمديرين أن يضعوا الأولويات وأن يرسموا أفضل طريق لتحسين قدراتهم في المعلومات، ومن ثم رفع حصيلتهم الإجمالية في توجه المعلومات.

لننظر الآن في ثلاث رحلات مختلفة قامت بها ثلاث شركات ذات توجه معلومات عال لتطوير قدراتها في المعلومات وزيادة آثار التفاعل بين أخذ المبادرة في المعلومات والاستشعار بها ومعالجتها، واستعمال تكنولوجيا المعلومات في دعم الإدارة. وكما سنرى في رحلة كل شركة، فإن كبار المديرين قادرون على بناء أبعاد القدرات المتداخلة هذه وعلى فهم أهمية تحسينها المستمر لتجنب إعجاب الشركة بنفسها، حتى في الشركة ذات توجه المعلومات العالي.

سكانديا بنكن يحقق توجه معلومات عالياً وأداءً

مرتفعاً في العمليات البنكية المباشرة

احتاج المديرون في سكانديا بنكن إلى بناء قدرات معلومات خاصة بنهج جديد ومباشر في العمليات المصرفية. فقد كان كبار المديرين منذ البداية واعين لأهمية تطوير قدرات المعلومات للوصول إلى أثر التفاعل لتوجه المعلومات في كل مستويات الشركة. ومنذ أن أدركوا أن أعمال الخدمات المالية ستشهد تغيرات سريعة ومستمرة في السنوات التالية، اعترفوا بأن قدرات المعلومات لديهم ستكون فاعلة في الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق.

نقطة الانطلاق: تعلّم من منافسيك

افتتح سكانديا بنكن في تشرين الأول/أكتوبر سنة 1994، وهو أول البنوك المباشرة في السويد. وكان هذا الافتتاح بفرع وحيد فقط في ستوكهولم (وهو أمر إجباري بحسب قوانين البنوك في ذلك الوقت). فقد قرر هذا البنك المباشر القائم على الهاتف والإنترنت المنافسة وجهاً لوجه مع أكبر البنوك القائمة في ذلك الوقت، التي كانت تهيمن على الأعمال المصرفية السويدية. أسست هذا البنك شركة سكانديا السويدية الشهيرة المعروفة جداً وهي أكثر شركات الضمان احتراماً، وخطط للبنك المباشر أن يُعلي اسم سكانديا وأن يحقق تنافساً عن طريق تقديم معدلات فائدة أعلى م 1 - 3٪ التي كانت تدفعها البنوك الأخرى في السويد. وكان السخط الشعبي من جراء انسحاب الحكومة من دعم بنكين سويديين معروفين جداً، هما بنك نورديانكن وبنك غوتا، إضافة إلى الاستعداد المتزايد في السوق لتقبل العمليات البنكية المباشرة، عاملان ساعدا على الشروع بتلك المغامرة.

وإضافة إلى ذلك، فقد حاولت بنوك عدة في الفترة نفسها البدء

بخدمات البنك المباشر، وكانت نتائجها متواضعة أو كانت الإخفاق بعينه. وحاولت هذه البنوك استعمال العمليات البنكية المباشرة باعتبارها قناة خدمة إضافية لنهج عملهم المسيطر والموجه نحو فروع البنك. وحيث إن المديرين والموظفين في الفروع قد رأوا في العمليات البنكية المباشرة تهديداً كبيراً لوظائفهم عن طريق التناقص التدريجي في عدد الزبائن لمصلحة القناة الجديدة، فإن الجهود البنكية المباشرة، التي زرعت كما هي في أكثر الفروع التقليدية، نُظر إليها على أنها تهديداً أكثر منها فرصة لتقدم هذه البنوك.

وتعلم كبار المديرين في سكانديا بانكن من هذه التجارب وصمموا نهجاً للعمليات البنكية المباشرة تجنب أزمات القناة وُروج لصورة جديدة للعمليات البنكية المباشرة في السويد.

رؤية للأعمال ذات نزعة نحو الفعل

كانت رؤية سكانديا بنكن هي أنه ليس مجرد بنك للإيداع، ولكنه مكان للالتقاء بالزبون؛ يمكن فيه عرض فرص، والترويج لبيع الكثير من منتجات الخدمات المالية المختلفة. وقد هدف المديرون إلى تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وتطوير منتجات يمكن أن تكون جذابة وملائمة للزبائن.

ولتحقيق هذه الأهداف، عرّف كبار المديرين أن على جميع الموظفين تطوير نهج مركز نحو الزبائن، ونهج موجه نحو خدمات الزبائن، حيث ستكون اتصالاتهم الرئيسة مع الزبائن هاتفية أو عن طريق الإنترنت. وقد علّق مدير الإدارة على ذلك قائلاً:

إن تحفيز موظفينا عامل أساسي في إدارة هذا النوع من العمليات، فموظفونا هم البنك. وفي كل مرة يهتف زبون لنا، فإنه يتحدث مباشرة إلى أحد موظفينا. لذلك فمن الضروري أن يعرف كل

موظف كيف يقدم الحلول وينفذها للزبون.

ويشرح رئيس مكتب المعلومات نهج الشركة: «يُتَوَقَّع منا أن نقوم بفعل ما إزاء أية مشكلة، وليس التحدث عنها، وذلك عند كل مستوى في الشركة. وهو فعلٌ موجّهٌ جداً، إنه مناخ حل المشاكل». ويضيف المدير العام لخدمة وسطاء البورصة: «يُتَوَقَّع منا أن نأخذ المبادرة، وأن نعرف الأشياء كما ينبغي».

إزكاء سلوكيات المعلومات المناسبة

عرف كبار المديرين أهمية سلوكيات التوجيه والتصويب والشفافية والتقاسم للمعلومات في خلق بيئة عمل تسمح بوجود السلوكيات المبادرة. وقد طُوِّرت معايير وقياسات أداء بسيطة ومحددة وجرى تقاسمها بين الموظفين. وكانت شفافية المعلومات، المتضمنة لأداء المعلومات، هدفاً رئيسياً دافع عنه ومارسه كبار المديرين. «كل واحد يعرف دوره ودور الآخرين، ودُرِّب على فهمها وعلى حسابات العائدات والكلف. ولتشجيع الشفافية بمقدار أكبر، يُقَيَّم المديرين من قبل الموظفين، ويجري تقاسم القضايا بين الموظفين وفريق المديرين. «نحن نمضي وقتاً كبيراً نستمع فيه إلى موظفينا» بحسب قول أحد كبار المديرين. «إنهم هم الذين يقفون على الخط الأمامي، وخبرتهم هي معرفة هامة». وللترويج للشفافية ضمن مجموعتهم الخاصة مثلاً، اعتمد طاقم تكنولوجيا المعلومات قولاً مفاده: «يعتمد النجاح في تطوير البرمجيات على ارتكاب سلسلة من الأخطاء الصغيرة المخطط لها بعناية، وذلك بغية تجنب أخطاء كبيرة غير مخطط لها». ولفريق تكنولوجيا المعلومات شخص واحد مسؤول عن متابعة مسار الأخطاء التي تقع وإعطاء الحل لباقي الفرق.

التعامل مع المعلومات يعني التعامل مع الزبون

تتطلب العمليات البنكية المباشرة تطوير ممارسات إدارة المعلومات بعناية. وفي سكانديا بنكن صُمِّمت للموظفين إجراءات عمل للتفاعل مع الزبائن، وكانت هذه الإجراءات معرفةً تماماً في كل مستوى وفي كل جانب من جوانب الأعمال في الشركة. وقد وَجَّه المديرون عنايةً خاصةً إلى مسائل معالجة المعلومات والقدرات التحليلية لممثلي البنك الذين يجيبون عن النداءات الهاتفية في كل وحدة من وحدات الأعمال الرئيسة: تمويل السيارات، ورهن البيوت، والعمليات المصرفية، وتجارة أسهم سوق المال. وقد ركزوا على الممثلين الذين يقومون بإعلام الزبائن ومساعدتهم على اتخاذ قرارات حسنة في قضاياهم الاستثمارية. والمعلومات التي يحصل عليها هؤلاء الموظفون تسجَّل يومياً في قاعدة معطيات، وتراجع من قبل الموظفين والمديرين لتحسين قدرات كل مجموعة على الشعور بحاجات السوق والزبائن الجديدة. وممثلو البنك الذين يتعاملون مع الزبائن كانوا مقسَّمين في مجموعاتٍ نداءٍ صغيرة مع قادة فرقٍ مختصين في المعلومات لتحديد وتقاسم المشاكل وحلولها في مجموعات النداء وبينها. ونزوع الشركة نحو السلوكيات المبادرة في مسألة إيجاد حلول للزبائن شجَّع كل الموظفين على الاستشعار الفاعل بالمعلومات الجديدة الخاصة بالسوق وبالزبائن.

الأعمال تقود إلى ممارسات تكنولوجيا المعلومات

وَجَّه كبار المديرين في سكانديا بنكن انتباهاً شخصياً كبيراً إلى تطوير دعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات، ذلك أن هذه الأنظمة كانت الغراء الذي يمسك الجوانب المختلفة لنموذج العمليات البنكية المباشرة. وقد اعتقد هؤلاء المديرون أن أدوات تكنولوجيا المعلومات

المناسبة تمكن من الاستخدام المبادر للمعلومات وتروّج للشفافية والدخول الحر إلى كل المعلومات اللازمة لسير الأعمال. وقد دعموا أيضاً عملية اتخاذ القرار على المستويين الإداري والعملياتي عن طريق الدخول بالاتصال الكومبيوترى المباشر On-line إلى الأدوات التحليلية والمعلومات الوثيقة الصلة. وعند تصميم هذه النظم، استُبعد مبرمجو تكنولوجيا المعلومات من النقاش. وبدلاً من ذلك توجه المديرون مباشرة إلى الزبائن - وهم الناس الذين كان عملهم استشعار التغيرات في بيئات الأسواق وحاجات الزبائن - لتصميم الأنظمة المناسبة لتحسين اتخاذ القرار على المستويين الإداري والعملياتي في الشركة.

وتسمح الوظائف العملية الممعيّرة - بما في ذلك الإدارة التسييرية للبنك - لممثلي البنك بمزيد من الوقت لتكريسه للتفاعل مع الزبائن. وقد استعملت الشركة أيضاً خدمات شبكة تكنولوجيا المعلومات لتصفية دفع الفواتير الوطنية، وحسابات رواتب الموظفين، وسجلات القروض، وتسجيل السيارات، وأنظمة تثبيت الرهن، ومبادلات سوق المال والتحويلات البنكية الدولية. إضافة إلى ذلك، يستخدم البنك تكنولوجيته في المعلومات في دعم سيروء الأعمال والسيروء العملية باعتبارها أداة للخدمات الإنترنتية المبتكرة، وهي التي أكسبت سكانديا بنكن مرتبة أفضل بنك في ستي 1998 و 1999 من قبل إحدى مجلات الأعمال الرئيسة في السويد، Pivata Affarer (الشؤون الخاصة). وتدعم أنظمة الأعمال أيضاً حاجات الإدارة في اتخاذ القرار، وأدوات سيناريو القرار في مجالات مثل مخاطر القروض وخطط الدفع المفضلة. وختاماً، يشجع كبار المديرين بقوة النسيقية modularity في تصميم أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وذلك لأنهم يَسْتَبِقُونَ مستقبلاً مليئاً بابتكارات خدمات ومنتجات جديدة.

الدروس المتعلّمة: بلوغ توجه عالٍ في المعلومات يجعل الشركة أكثر مرونة

لا يرى كبار مديري سكانديا بانكن بناء قدرات المعلومات على أنها رحلة بلا نهاية. فكسب تأثيرات توجه المعلومات العالي في الأعمال يتطلب عناية وتطوراً دائمين من المدير والموظف. وعلى أي حال، فإن كبار المديرين يدركون ذلك، فعندما تتوافر قدرات المعلومات الراسخة، يمكن أن تستشعر الشركة وتستجيب إلى انزياحات السوق والأعمال بسرعة ومرونة أكبر ويمكنها بناء تطبيقات دعم تكنولوجيا المعلومات للاستجابة لهذه الحاجات.

استعمال المعلومات المبادر مع الزبائن يحافظ على أداء أعمال أعلى

نوهنا في الفصل الأول أن مديري هيلتي أدركوا مبكراً أن خلق بيئة معلومات مبادرة سيشجع موظفيهم على أن يستشعروا المعلومات والتغيرات في بيئة الأعمال الخارجية للشركة بهمةٍ ويستجيبوا بسرعة للمنتجات والخدمات الجديدة أو المحسنة، حيث أصبحت هذه التغيرات ذات مغزى تنافسي. وزيادة على ذلك، فإن أخذ المبادرة في المعلومات يعتمد على التوجيه والتقاسم الجيدين - وهي السلوكيات التي تشجع العاملين على تقديم معرفتهم للآخرين بحفاوة، والعمل لصالح الشركة، وليس لمصلحتهم الشخصية فقط. ويعرف مديرو هيلتي أن ترسيخ المبادرة في المعلومات لدى موظفيهم لا يكفي ما لم تُستشعر المعلومات الصحيحة، ويُستحوذ عليها وتُحدّث باستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم في آن واحد العمليات الجيدة وعملية اتخاذ القرار الإداري والابتكارات الجديدة في الخدمات والمنتجات.

وتتمثل الميزة التنافسية الوحيدة لهيلتي، بحسب ما رأينا في الفصل الأول، في إصرارها على إرضاء زبائنها، وهو الأمر الذي يزداد صعوبة كل

يوم في مواقع البناء التي تخضع لمتطلبات هدم وحفر جديدة. ستناول دراسة الحالة الآتية: كيف فعلت هيلتي ذلك؟

شركة هيلتي: إرضاء الزبائن بالمعلومات المفيدة يولد الربح

توضح دراسة حالة شركة هيلتي رحلتها في بناء قدرات المعلومات وفي تحقيق توجه عال في المعلومات. وشركة هيلتي مبنية في مصفوفة ذات بعدين هما: وحدات الأعمال وتنظيمات السوق، وكل منهما مسؤولة عن أرباحها وخسائرها. وفي سنة 1996 وضع المجلس التنفيذي لشركة هيلتي استراتيجية جديدة أسموها Champion 3-C لزيادة تعزيز التركيز على زبائنهم في الشركة. وبتخلي الشركة عن استراتيجيتها القديمة، صارت كلُّ من وحدات الأعمال وتنظيمات السوق مسؤولة عن تحديدها لاستراتيجياتها الخاصة بها وتكييف الاستراتيجية العامة للشركة مع الظروف المحلية والحاجات. وقد كانت استراتيجية الشركة السابقة مركزة على نظام تحكم مركزي وحيد، زاد من المبيعات زيادة كبيرة جداً، ولكنه لم يحسن الربحية بما فيه الكفاية.

أما الاستراتيجية الجديدة فقد كانت واضحة ومثيرة. وتعني كلمة Champion أن تكون هيلتي من بين الشركات الثلاث الأولى في العالم. وتتعلق هذه الاستراتيجية بـ:

- الزبون - تركيز مطلق على الزبون
 - الكفاءة - البيع المباشر، والتسويق الفاعل، والجودة الكلية، والتميز في الابتكار والتجديد
 - التركيز - التركيز على المنتجات والأسواق التي تحقق الشركة فيها مواقع قيادية وتستمر فيها.
- وقد عَلم كبار المديرين أن العناصر المتأصلة الجذور لثقافة

الشركة مثل النزاهة والشفافية وولاء الموظفين ستروج لسلوكيات أكثر مبادرة للموظفين على كل المستويات. ولكنهم عرفوا أيضاً أن تقاسم المعلومات المتزايد بمقدار كبير في تنظيمات السوق وفي وحدات الأعمال وفيما بينها سيكون أساسياً لنجاح الاستراتيجية الجديدة.

ترسيخ سلوكيات المعلومات الصحيحة في أرجاء الشركة

أشارت دراسة استطلاعية عالمية للموظفين في منتصف التسعينيات إلى أن الموظفين كانوا قلقين بخصوص التخاطب الضعيف بين كبار المديرين والموظفين ونقص المعلومات بخصوص معايير الأداء الفردي وأشكال التعويضات المرافقة للأداء. ولتناول هذه القضايا ومسألة انخراط الموظفين فعلاً في الاستراتيجية الجديدة، بدأ كبار المديرين مشروعاً لتحسين ضبط وتوجيه المعلومات بتعريفهم وإعلانهم لمعايير وقياسات الأداء في عموم أرجاء الشركة.

وقد طورت الشركة «جداول قمرة القيادة» التي تتضمن ثمان أو تسع قياسات أداء في كل وحدة عمل. وقد عُلِّمَ الموظفون من مختلف مستويات المهارة كيفية قراءة واستعمال هذه الجداول، وكذلك فهم العلاقة بين أدائهم الشخصي وأداء فريق أو وحدة العمل. وطلب من المديرين مراجعة أهداف الأداء مع موظفيهم كل شهرين.

ولتحسين تقاسم المعلومات بين تنظيمات السوق، ينظم كبار المديرين «حلقات أعمال عن التجارب» للمديرين المنتشرين في أرجاء الدولة ليقابل كل منهم الآخر ولتبادل المعلومات الخاصة بالممارسات. وتنظم الشركة برامج مماثلة لتحسين تبادل المعلومات بين تنظيمات السوق ووحدات العمل على مستوى العالم.

الاستشعار ومعالجة المعلومات الخارجية المبادران

في محاولة لفهم أفضل للتهديدات والفرص في الحالة التنافسية لشركة هيلتي في أرجاء العالم، طلب كبار مديري هيلتي من القوة الميدانية المؤلفة من 7000 شخص بالعمل وكأنها رادارات: ما الذي يحدث في سوقك الخاصة؟ وما الذي يريده الزبائن فعلاً؟ وكيف تستجيب المنافسة لحاجات الزبائن؟

فالقوة الميدانية الدولية تجيب عن هذه الأسئلة وغيرها في بيئاتها المحلية. وقد جُمِعت أجوبتهم ونُظِّمت. ومن ثم أعاد المديرون إرسال التحاليل إلى القوة الميدانية سائلين عن «هل كان هذا يعبر عن العالم كما ترونه كل يوم؟». وقد أرادوا التأكد أنه لن تحذف أو تعدل أي معلومة هامة أثناء معالجة وتحليل المعطيات. وهم يعرفون أن موظفي القوة الميدانية هم الأقرب إلى الزبائن ويتجنبون خسارة أي معلومة مفيدة. واستناداً إلى إجابات قوة البيع، عُدَّت التحاليل بحسب المطلوب. وكانت نتيجة هذه المبادرة باهرة. فلدى المديرين الآن تحاليل تفصيلية عن زبائنهم ومنافسيهم في كل أرجاء العالم ويمكنهم استعمال هذه المعلومات لابتكار خدمات ومنتجات جديدة، وللتخطيط الاستراتيجي، ولتحسين سيرورات الأعمال والعمليات. وتمتلك هيلتي الآن موظفين موجّهين نحو أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل استشعار المعلومات الجديدة، ولتحديث المعلومات الموجودة والحفاظ عليها. ولتعزيز هذا الرادار التنافسي وتحديث المعلومات على نحو دائم، يتحدث مديرو السوق في أكثر من عشرين دولة في العالم مرة كل شهرين في مؤتمرات هاتفية لتبادل الأفكار والنظر في تغيرات السوق. ومن ثم يتقاسم المديرون المعلومات المجمّعة في هذه الاجتماعات مع قوى البيع لديهم، ويضعون الأهداف اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة للسوق. ويوجد حالياً مجموعة متجانسة

من ممارسات إدارة المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والأسواق في كل أرجاء العالم، وفي تجميعها وتنظيمها ومعالجتها وتحديثها. وقد اكتشفت القوة الميدانية وموظفون آخرون أي معلومات يجب أن تجمع وتقتسم فيما بينهم، وأهمية الاستمرار في استشعار المعلومات الجديدة أيضاً. ولعل ما هو أكثر أهمية هو إدراك كلّ منهم أهمية ممارساتهم في إدارة المعلومات للشركة، التي تحث الموظفين بالمقابل على استشعار وتجميع أفضل المعلومات التي تتعلق بالزبائن والمنافسين والأسواق.

استثمار تكنولوجيا المعلومات في القرارات الخاصة بالمستقبل

إضافة إلى مشروع أتمتة أعمال قوة المبيعات لشركة هيلتي التي وصفت في الفصل الأول، فإن الشركة تستمر في برنامج جريء لاستثمار تكنولوجيا المعلومات للدعم الإداري ودعم الابتكار والتجديد. وهي تستخدم برامج جديدة لتحليل الأسواق لمصلحة تنظيمات السوق؛ وتستثمر أدوات تحليل المعطيات بغية «البحث السريع في المعطيات الكبيرة Data Mining عن معلومات عن الزبائن والأسواق؛ وتستخدم برمجيات توليد سيناريوهات لاختبار بدائل الأعمال للمستقبل. وقد استعملت الشركة برمجيات تصميم بمساعدة الكمبيوتر CAD متقدمة جداً وبرمجيات اختبار معقدة لمحاكاة تطبيقات منتجاتها في مواقع البناء الخاصة بالزبائن.

وقد تمثل موقف مديري هيلتي في تطبيق تكنولوجيا المعلومات لدعم التجديد في المنتجات والخدمات، ولاكتشاف رؤى معمقة جديدة خاصة بالزبائن والأسواق وظروف الأعمال الخارجية.

الدروس المتعلّمة: بلوغ مستوى عالٍ في توجه المعلومات

يجعل الشركة تنهياً اليوم للمنافسة مستقبلاً

لم يكن الطريق سهلاً للوصول شركة هيلتي إلى توجه معلوماتٍ عالٍ.

فقد ركز كبار مديري هيلتي جهودهم سنوات عدة لتحسين قدرات المعلومات في كل مستويات الشركة. ومن الواضح أن العمل الحثيث والدائم في أبعاد كل قدرة من قدرات المعلومات علّم الشركة الإدارة الحسنة للآثار التفاعلية من كونها ذات مستوى عال في كل قدرة من قدرات المعلومات. وقد خلق مديرو شركة هيلتي قوة بيع مبادرة عبر سنوات من العناية المتأنية بسلوكيات مثل النزاهة والشفافية والتقاسم؛ وفي هذه البيئة طُلب من قوة المبيعات أن تستشعر المعلومات وتجمعها بغية تحديد أفضل لتوجهات السوق الجديدة. واستعملت هذه المعلومات من ثم لصنع أدوات تكنولوجيا المعلومات المناسبة للاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرار العالية المستوى الخاصة بحاجات السوق والزبون لدعم قرارات أفضل واستلهم سلوكيات أكثر مبادرة عن طريق تزويد الموظفين بأدوات تساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل.

يضاف إلى ذلك، أنه بالقدر الذي تكون فيه هيلتي جيدة في توجه المعلومات، فإن المديرين يشعرون بضرورة الإسراع في التحضير للمستقبل في كل يوم. وهذه الشركة منهمكة بمعرفة كل ما يخص الزبائن والأسواق والمنافسين بأفضل مما تفعله أي شركة أخرى في صناعتها. ويعني صنع المستقبل لدى هيلتي إدارة مبادرة للمعلومات حالياً تخص المستقبل، ومعرفة كيفية قيادة السوق وليس القيام برد فعل تجاه السوق.

استثمار نضج التوجه العالي في المعلومات بهدف النمو المستديم

يتابع بنك بنكو بيلباو فيزكايّا منذ سنة 1994 رحلة مذهلة طور فيها البنك قدرات المعلومات الثلاث وبنى استراتيجيته في النمو على أساس أن يكون ذا توجه عال جداً في المعلومات. ومن سنة 1994 وحتى سنة 1997، ضاعف البنك حجم أعماله في سوق بنكية مشبعة، وزاد أرباحه للسهم بنسبة 131٪ ورسملة سوقه بأربع مرات. أما ما يتعلق بالزبائن فإن بنك بيلباو يريد أن يكون البنك ذا المحصول الأعلى والخدمات الفضلى. وأما ما يتعلق

بالموظفين، فالبنك يريد أن يكون المكان الأفضل للعمل. وبذلك خلق البنك - بفضل متابعته هذه الاستراتيجيات - بيئةً من الاستعمال المبادر للمعلومات في كل فروعه، وقنواته المباشرة - ومنها آلات الصرافة الآتوماتيكية والعمليات البنكية الهاتفية والإنترنتية - وفي مكتبه الوطني، الذي يعمل على مبدأ دعم الفروع. وقد رأينا في الفصل الأول جزئياً مقارنة بنك بيلباو للزبائن، المتماشية مع نظام دعم مبيعات الزبائن. وسنبحث الآن في الكواليس لنرى كيف ارتقى بنك بيلباو بقدراته في المعلومات .

بنك بنكو بيلباو فيزكايا : تحويل دور العاملين والمعلومات في الفرع

يبدو بنك بنكو بيلباو فيزكايا من بعيد مثل مصرف من الطراز التقليدي يقوم بخدمة سوقه الوطنية. ويخدم بنك بنكو بيلباو فيزكايا ما يزيد على 5.6 مليون من الزبائن، وأكثر من 500000 محل وشركة في إسبانيا. وللبنك أكثر من 2800 فرع يعمل فيها 20000 موظف تقريباً متوسط أعمارهم 45 سنة، حيث يبقى العاملون فيه معظم حياتهم في العمل. أما معدل الاستنزاف فهو 2.0٪، وهو أقل من الشركات اليابانية برأي أحد المديرين. وتنتشر آلات الصرافة الآتوماتيكية في كل أرجاء الدولة، وتقدم العمليات البنكية الهاتفية، ولها الآن قناة بنكية إنترنتية مزدهرة. ولكن بطريقة ما فإن الصورة الخارجية لهذا البنك قد تجعله في هيئة الهدف الضعيف أمام مصرف تجاري مثل بنك سكانديا بانكن.

ولكن هذه الصورة الخارجية هي كل ما هو تقليدي في بنك بيلباو. وفي السنوات العشر الأخيرة، حول بنك بيلباو معظم فروعه إلى مكاتب مبيعات للزبائن، بدلاً من فروع تقليدية موجهة نحو المداولات، وذلك عن طريق تركيز مكاتب المساندة القائمة على نظم تكنولوجيا المعلومات ودفع الزبائن للتحرك باتجاه القنوات المباشرة مثل آلات الصرافة الآتوماتيكية والعمليات البنكية الهاتفية للعمليات

البنكية الكبيرة ذات العائدات المنخفضة. وقسم البنك زبائنه إلى ثمانية فئات - بدلاً من اثنتين في البنوك التقليدية - وربط بإحكام استراتيجياته في منتجاته وعمليات الترويج لشراء هذه المنتجات مع فئات الزبائن الثماني.

ولربط ما يعرضه من منتجات مع فئات الزبائن، ولتقديم خدمات مستمرة - وبينة مهما كان سبيل العمليات البنكية التي يختارها الزبون عن طريق الفروع أو القنوات المباشرة - قام البنك بمزج فريد في قدرات توجه المعلومات نحو فروعه، والعاملين فيه ومعلومات قيمة جداً عن زبائنه ومنتجاته.

تدريب ومكافأة العاملين على تقاسمهم المعلومات واستعمالهم المبادر لها

أطلق بنك بيلباو في التسعينيات برنامج تدريب رسمي لموظفي الفروع لتعليمهم المبادرة في الترويج لبيع منتجات البنك للزبائن وكذلك في خدمة الزبائن. وقدم لكل موظف التدريب نفسه، الذي يبين له وسائل تجميع ومعالجة واستعمال المعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات في مكان يلتقي فيه بالزبون. وتتضمن تقييمات الموظفين مستوى مبادرتهم في استشعار وتجميع المعلومات الدقيقة، وتُمنح المكافآت، التي تتضمن إمكانية الحصول على أسهم، على أساس فردي أو على أساس فريق العمل.

ويدرب البنك موظفيه على تقاسم المعلومات. وقد أدرك المديرون أهمية تقاسم المعلومات للوصول إلى أداء فاعل للبنك وللعاملين فيه. ولتحسين ومتابعة مستوى تقاسم الموظفين للمعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات والزبائن بعضهم بعضاً، فقد استخدم البنك «الزبائن المزيفين» - وهم عادة من متقاعدي البنك - للتوثق من تقاسم المعلومات بين الموظفين في الفروع نفسها وفيما بينها. وبالمثل

فإن المديرين في كل مستوياتهم يشجعون على تبادل المعلومات بين وظائف المكتب الرئيسي والفروع. «والمديرون الأكثر حرصاً على تبادل المعلومات هم أكثر موظفي البنك احتراماً»، بحسب قول مدير المصرف. وقد لاحظ كبير مديري تطوير الأعمال: «نحن نعرف بسرعة متى يتلكأ تقاسم المعلومات في الفروع عن أن يكون كما نريد. فإذا لم يتقاسم فرع من الفروع مثلاً المعلومات فإن أدائه يبدأ بالتراجع. وعند حدوث مشكلة في فرع ما فإننا نأخذ الاحتياطات اللازمة التي تضمن أن تقاسم المعلومات يجري في كل الأوقات. وعلينا مثلاً أن نزيد من تدريب فريق العمل لكل موظفي الفرع ونتفق على خطة علاج مع مدير الفرع».

وهذه المزاجية بين فريق العمل وتقاسم المعلومات هي من أهم قيم البنك في استراتيجيته في النمو وخدمات الزبائن. ويدرك كبار مديري البنك أن هاتين القيمتين تخلقان استعمالاً للمعلومات أكثر مبادرة ضمن القوة العاملة نفسها، وتزيدان بالمقابل من قدرات الموظفين على تحسس واستباق ما يحدث في بيئة عملهم.

دمج إدارة جيدة للمعلومات وبيع المنتجات في فعل واحد

استثمر بنك بيلباو في الثمانينيات على نحو كبير في بناء نظام معلومات بسيط وأنيق يمكنه المزج بين عمليات الاستقبال والترحيب والخدمة وتحفيز الزبائن على شراء منتجات البنك الجديدة في فعل واحد. وقد أعطى هذا النظام البسيط والمتطور جداً اسماً مباشراً هو: نظام دعم مبيعات الزبائن. وكما لاحظنا في الفصل الأول، عندما يدخل زبون ما إلى أي فرع فإن عملية استقبال الزبون تسمح لممثلي الفرع استدعاء حساب الزبون. ويقدم الحساب المعلومات الآتية: ديموغرافية (الصورة الاقتصادية الاجتماعية للزبون)، استعمال

المنتجات، الصورة الخاصة بالفئة وكل العمليات السابقة مع البنك، بصرف النظر عن القنوات المستعملة. وأي قبول أو رفض لمنتج ما يُسجّل أيضاً مع تعليقات ممثلي البنك على المحادثة التي جرت مع الزبون. إضافة إلى ذلك، يقارن النظام آلياً منتجات وخدمات الزبون مع صورة الفئة التي صُنّف فيها الزبون.

تقدم هذه المقارنة لممثل الفرع فرص تحفيز بيع للمنتجات الجديدة على شاشته وتمكنه من أخذ المبادرة في عرضها على الزبون بطريقة مركزة وذكية. ومثل هذا الاستعمال الجريء يمارس ضغطاً كبيراً على الفروع في أن يكون لديها معلومات محدّثة وجديدة بخصوص المنتجات والزبائن يومياً. إن تحديث المعلومات أمر حيويّ نظراً لأن على ممثلي الفروع ألا يعرضوا المنتج نفسه على الزبون مرتين أو ثلاث مرات لأن ذلك سيدمر سمعة البنك لدى الزبائن.

إن الإدارة الجيدة للمعلومات في أنظمة دعم العمليات والأعمال تقدم بيئة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات في الدعم الإداري أيضاً. فمثلاً يقابل مديرو الفروع المديرين الإقليميين مرة كل شهر لمناقشة فرص البيع المستقبلية. وأثناء التحضير لهذه الاجتماعات يحلل المديرون عمليات المبيعات بتفصيل، مع تركيز على الزبائن الجدد وتحفيز الزبائن الحاليين على شراء منتجات جديدة. وفي هذه الاجتماعات، يتفق مديرو الفروع على أهداف المبيعات لفروعهم للشهر التالي - وأحياناً على أساس أسبوعي أو حتى يومي للفروع التي هي أقل نجاحاً. وعليه فإن مديري بنك بيلباو ليسوا قادرين فقط على استعمال تكنولوجيا المعلومات بغية التمكين من سلوكيات معلومات وممارسات جيدة على مستوى الفرع، وإنما على استثمار أنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعم التحليل والقرارات الإدارية.

فما الذي فعله البنك؟ لقد كوّن رأس مال من أثر التفاعل في

توجه المعلومات. وحول كل فرع إلى مركز استشعار موجه تماماً عن طريق التدريب المباشر على سلوكيات مبادرة لدعم الاستشعار الآني لميول الزبائن وأصبح قادراً باستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات على تحليل معلومات الزبائن لتحسين القرارات المتعلقة بأهداف الترويج لبيع المنتجات الجديدة وتحسين أداء الأعمال.

الدروس المتعلّمة: بلوغ توجه عال في المعلومات

يجعل الشركة رابحة في السوق

يقدم بنك بيلباو حالة شركة تنمو وتخلق قيمة للزبائن في سوق مكتظة ومشبعة بالبنوك في إسبانيا. وهو يتفوق على منافسيه بتوجهه العالي في المعلومات والتنفيذ الجيد في كل يوم. وهو يعلي تماماً من قدراته في المعلومات ذات المستوى العالي لكسب المزيد من الزبائن الجدد وبيع أكثر ما يمكن للزبائن الحاليين عن طريق فروعه التي يشكل الاتصال الجيد والخدمات الشخصية المباشرة وتشجيع بيع المنتجات الجديدة سبب وجودها. وهو يستغل كل قناة مباشرة، مثل الإنترنت وربطها الدائم عن طريق أنظمة معلوماتها مع العاملين لديه الموجهين نحو الخدمات المالية. وباختصار، فإنه يقوم بما لا يمكن أن يقوم به معظم البنوك التقليدية وما تخاف منه أكثر البنوك المباشرة - فهو يحافظ على زبائنه المخلصين ويزيد من هوامشه فيما يتعلق بتشجيع بيع منتجاته الجديدة والاستعمال الفعال للقنوات المباشرة، في الوقت الذي يجذب أكثر زبائن من مستويات مالية عالية عن طريق الخدمات الشخصية العالية التي لديها أفضل المعلومات.

مميزات القدرات المتبادلة الرئيسة للشركات

ذات التوجه العالي في المعلومات

ما الذي وجدناه من دراسة الحالات الثلاث؟ ما وجدناه هو أن توجه

المعلومات العالي لا يبني فقط النضج لكل قدرة من قدرات المعلومات، وإنما يركز على تحسين وخلق التعاضد في قدرات المعلومات الثلاث. وبغية التوجه نحو تحسين المبادرة والاستشعار، وتكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة، وأبعاد المعالجة، تعزز هذه الشركات فاعليتها في المعلومات عن طريق أثر التفاعل في توجه المعلومات. والمديرون الذين يشجعون قوة العمل المبادرة التي تفكر في استخدام المعلومات في تجديد وتحسين المنتجات، وتتصرف بناء على هذه المعلومات، ستخلق بيئة يصبح فيها استشعار المعلومات عن التغيرات في البيئة المنافسة جزءاً متكاملًا من عمل كل شخص. وقوة العمل المبادرة التي تشعر بأهمية مراقبة التغيرات ستستغل قوة تكنولوجيا المعلومات وستعترف بها، ليس فقط لأغراض عملياتية، وإنما لدعم الإدارة لتوفير أفضل المعلومات لقرارات الأعمال الاستراتيجية. وهم سيطلبون أيضاً تطبيقات تكنولوجيا معلومات جديدة لتناول حاجات قراراتهم الخاصة بهم وبزملائهم. وتكنولوجيا المعلومات الحسنة والخاصة بدعم الإدارة، ستشجع بالمقابل سلوك المعلومات المبادر عن طريق توفير وصول أسرع إلى المعلومات الهامة. وأخيراً فإن قوة العمل المبادرة المسلحة بأدوات تكنولوجيا المعلومات لتجميع المعلومات والمساعدة على تحليل معلومات الأعمال، ستكون قادرة على تحسين قدرتها على معالجة المعلومات بهدف اتخاذ قرار فعال يتضمن قرارات أعمال هامة. ويقود هذا التفاعل بين القدرات الشركة إلى استخدام المعلومات فعلياً في بلوغ أداء أعمال أفضل.

كيف تتكون وتتقدم الشركة؟

بيّنت دراسات الحالات الثلاث أن زيادة نضج توجه المعلومات في شركة ما تابع لتحسين كل قدرة من القدرات الثلاث للمعلومات عن طريق الإدارة الفعالة لرحلة تحسين الشركة. وكل من هذه الشركات كانت قادرة على خلق آثار تبادل قوية عن طريق ربط سلوكيات وقيم المعلومات معاً،

وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات. وهذه الروابط إذا ارتقي بها بطريقة مناسبة وتوافق ذلك مع استراتيجية أعمال مناسبة للشركة فإنها ستقود إلى أداء أعمال أعلى.

والنقاط الأساسية الواجب تعلّمها من هذه الحالات الثلاث هي:

أولاً، أن بناء قدرات المعلومات يستغرق وقتاً. وهذا يعني أن على كبار المديرين أن يكونوا دؤوبين ويركزوا في عملية تحسين قدرات المعلومات على تلك التي تحسّن أداء الأعمال. ولا يمكن اختصار الوقت أو إنجاز برنامج بسرعة في ستة أشهر للانتقال من توجه منخفض في المعلومات إلى توجه عال.

ثانياً، أن هذه الشركات الثلاث لم تبعثر جهودها في تحسين قدرات المعلومات. بل تابع كبار مديريها تحسين قدرات المعلومات بطريقة إجمالية وبحثوا عن بناء قدرات المعلومات بطريقة متزامنة وليس بطريقة متتابعة.

ثالثاً، لم ير المديرون في بلوغ نضج توجه المعلومات على أنه نقطة النهاية عند لحظة ما، أو مسألة الوصول إلى مستوى ما. وفي كل شركة يوجد شعور يمكن تلمسه بالإلحاح لدى المديرين والموظفين بأنهم قادرون على فعل ما هو أفضل. وهناك شركات يفكر فيها المديرون والموظفون بإقدام ومبادرة بشركتهم. وهم يرون في توجه المعلومات على أنه «مؤقت» ويحتاج إلى تشذيب وتحسين مستمرين. والاستزادة في معرفتهم بأمور شركتهم لا يتوقف أبداً، ما دامت ظروف العمل مضطربة وتشتمل في طياتها على إمكانية التوقف. وتعترف كل شركة بأنه يجب أن يكون لديها قدرات معلومات متطورة جداً ليس فقط لتسيير الأعمال تسييراً حسناً اليوم، ولكن أيضاً لاستباق المستقبل في الوقت نفسه - ويجب أن يكون لها نهج مزدوج لإدارة قدرات المعلومات.

لننظر في الشكل 2.3، حيث يمكننا تحديد: هل يعمل نموذج توجه

المعلومات في شركتنا أو وحدات أعمالنا على نحو حسن؟ وهل هناك وحدات أعمال أو وظائف في شركتنا تظهر فيها آثار توجه المعلومات على أساس دائم؟ وما هي القيود ومواضع الضعف التي تمنع آثار توجه المعلومات من الانتشار في كل أرجاء الشركة؟

تستطيع الشركات استخدام لوحة مقاييس توجه المعلومات للحصول على قراءة عن المرحلة الحالية لنضج توجه المعلومات ونقاط القوة والضعف في قدراتها في المعلومات. وكما ذكرنا سابقاً فإن على الشركة أن تكون جيدة في قدرات المعلومات الثلاث لكي تصل إلى توجه عال في المعلومات وإلى أداء أعمال عال.

وهذه هي نقطة البداية في تقييم قدرات المعلومات والتحسينات الممكنة لشركة ما. وسننظر الآن في سيناريوهات مبينة في الشكل 3.3 عن كيفية



تحسين الشركات التي تواجه تحديات مختلفة لقدراتها في المعلومات لزيادة توجه المعلومات وتحسين أداء الأعمال.

السيناريو أ: النمو السريع لشركة تجزئة أوروبية للعنسات والإطارات العينية

بدأت هذه الشركة صغيرة وطامحة للتوسع في بداية الثمانينيات في فرنسا. وكانت أولى موجات التوسع في الثمانينيات التي نجمت عن النمو الداخلي واستملاك منافسين صغار، الذين دُمجوا في نموذج أعمالها القاضي بتقديم العدسات أو الإطارات للزبائن في ساعة واحدة أو أقل. وتركز الشركة بشدة على جودة الخدمة وعلى إعطاء صلاحية ومسؤولية للموظف على مستوى محل البيع. وهذا يؤكد علاقات من نمط شخص لشخص، وكذلك استعمال المعلومات غير الرسمية بدلاً من إدارة أكثر المعلومات رسمية وممارسات دعم تكنولوجيا المعلومات.

العاملون هم الذين يصنعون الأعمال

يصرف كبار المديرين قدراً كبيراً من الجهد على تطوير الموظفين ويشددون على ذلك. ويُوظف العامل لديهم بناء على الهيئة الحسنة بالدرجة الأولى بدلاً من أن يكون بناء على مهارات محددة. ويدرب الموظفون في بداية عملهم وأثناء العمل لاحقاً، وهو ما يرسخ قيم وسلوكيات الشركة في الشركة ذاتها.

ويعرف العاملون أن ولاء الزبون هو أمرٌ رئيسي لأعمال الخدمات ولأداء الشركة. وعلى كل مديرٍ محلٍ وموظفيه أن يضعوا كل جهودهم في مسألة خدمة الزبون لضمان رضاه وكسب زبائن آخرين مستقبلاً. وكل تواصل أو تفاعل في المحلات موجه نحو إشعار الزبون على أنه زبون خاص لدرجة أنه يحتاج إلى إطارات وعدسات عصرية ذات

جودة عالية. وهذا يتطلب من كل موظف الإصغاء بحرص إلى طلب الزبون ومناقشته مع موظفين آخرين، بما في ذلك مدير المحل وموظفي التسويق.

فمثلاً كانت إحدى منتجاتهم موجهة للزبائن الميسورين. وجرى بعد ذلك تطوير منتج مماثل أقل كلفة موجه للزبائن يهتمون بالسعر. وحقق ذلك نجاحاً كبيراً نتيجة إصغاء الموظفين للزبائن واهتمامهم بقطاعات أخرى من السوق. ويدفع كل موظفو الشركة للإصغاء للزبائن وتقاسم المعلومات المتعلقة ببعض الحاجات الخاصة والأفكار المرتبطة بمنتجات جديدة ممكنة مع مديري المحلات.

توسع أوروبي وعالمي سريع نتيجة استملاك كبير

استحوذت الشركة الفرنسية في سنة 1977 على منافس إنكليزي كبير فضاعف ذلك من عدد الموظفين إلى 8000 وزاد عدد محلاتها من 200 إلى 700. وهذه الشركة الجديدة أصبحت تعمل في 17 دولة مقارنة مع 4 دول قبل الاستملاك للفرع البريطاني.

وهذا التوسع المفاجئ على المستويين الإقليمي والدولي، أثار اهتمام المدير المالي. فاستمرارية الربحية في الشركة قد يكون صعباً نظراً لعدم وجود سيرورات أعمال معيارية أو نظم معلومات قائمة لضمان ضبط الشؤون المالية والعمليات الروتينية في دولة ما وما بين الدول. وفضلاً على ذلك فإن أسلوب الإدارة الشخصي واللا رسمي لكبار المديرين التنفيذيين كان يعاني من الإجهاد نظراً لكونهم مسؤولين عن إدارة شركة موزعة جغرافياً ولها أنواع مختلفة من المحلات وأساليب عمل وثقافة مختلفة.

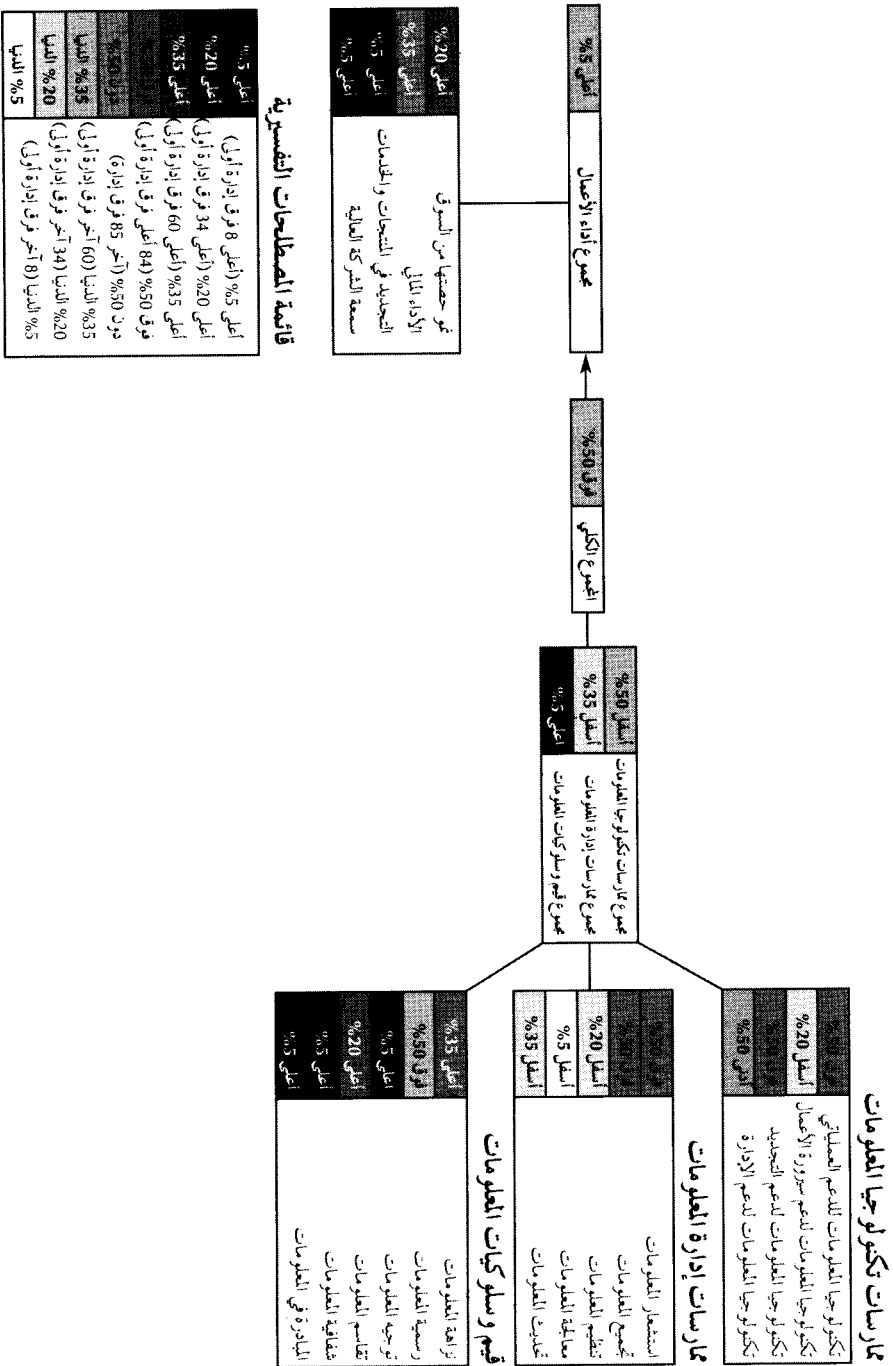
كان أسلوب إدارة المدير التنفيذي للشركة، وهو أحد مؤسسي الشركة، يركز بحسب تعليق أحد المديرين على: «إدارة من نوع

الاقتراب من المسألة بناء على معلومات حسية تماماً وتعتمد بشدة على العلاقات الشخصية». وقد كان هذا النهج فعالاً جداً في تطوير ثقافة قوية في جودة الخدمة والاهتمام بالزبون في المحل، ولكنها لم تكن كافية لإدارة شركة تجزئة كبيرة ومتنوعة في أوروبا ودولياً.

وفي الوقت الذي كان فيه المدير متشبثاً برأيه بخصوص عدم التوافق بين تكنولوجيا المعلومات وثقافة العاملين في الشركة: «إن تكنولوجيا المعلومات لا توجد في مورثات الشركة!» ونتيجة لذلك، فقد طورت نظم تكنولوجيا المعلومات، وحتى البريد الإلكتروني، بما يناسب الأغراض الخاصة للشركة وبقيت معلومات الزبائن إما في رؤوس مديري المحلات وموظفيها أو على نحو غير رسمي على نظام المحل الورقي. وأخذت الشركة في سنة 1998 تعاني من مشاكل في إدارة سلسلة الإمداد وفي شراء أطر النظارات وإدارة مخزونها في أوروبا. ونتيجة ذلك الإسراع في بناء خطوط إمداد إقليمية وتحديد عمليات مشتركة ونظم معلومات في المحلات والفروع في مختلف الدول.

تعلم توجه المعلومات وأداء الأعمال

شارك فريق كبار مديري هذه الشركة في دراستنا التحليلية أثناء فترة الاستحواذ على الشركة البريطانية. ويشير تحليل نتائجهم إلى أن للشركة محصلة عالية نسبياً في سلوكيات وقيم المعلومات، ولكنها ذات محصلة منخفضة في إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات بحسب ما تبين لوحة المقاييس في الشكل 4.3. ونظراً لتركيزها على الخدمات وعلى ثقافة العاملين والتوسع، فإن للشركة قدرة كامنة كبيرة في الوصول إلى أداء عال في الأرباح في حال جرى تحسين ممارسات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المناسبة للشركة تحسناً كبيراً وبما يتناسب مع توسعها الإقليمي



الشكل 4.3: لوحة مقاييس توجه المعلومات لبايع التجزئة لخدمات النظارات والإطارات

والعالمي. وتستفيد الشركة حالياً بطريقة هامشية من أثر تفاعل توجه المعلومات نظراً لضعف هاتين القدرتين من قدرات المعلومات.

وقد أسست الشركة سلفاً قيماً وسلوكيات معلومات قوية على مستوى الدولة. ويستعمل العاملون المعلومات بطريقة مبادرة في المحلات وهم مستعدون للاستجابة بطريقة بناءة للمسائل العملية أو لقضايا الزبائن وللأخطاء والأغلاط. وإدارة المحلات مستعدة لتقاسم أفضل الممارسات بين المحلات والفروع. وفي الوقت الذي تكون فيه ممارسات إدارة المعلومات في أعمال التجزئة واضحة وبسيطة نسبياً للموظفين ومديري المحلات، فإنهم ينحون إلى أن يكونوا غير رسميين تماماً على مستويات الدول وبين تنظيمات الفروع. ولكن مع التوسع السريع، عرف كبار المديرين قيمة تحقيق تعاضد في العمليات وتوفير في الكلف في عمليات الإمداد الإقليمية وتكنولوجيا المعلومات في دعم سيرورات الأعمال والعمليات. وللاستجابة لاستراتيجية خط الإمداد الإقليمي الجديدة، فإن على المديرين أن يبدأوا بتشجيع استخدام أكثر رسمية للمعلومات في كل محل من المحلات لدعم مبادرات المعلومات المركزية الجديدة التي تصورها كبار المديرين.

وهذه الشركة جاهزة لمواجهة تحديات النمو الإقليمية ومدرسة للحاجة لإقامة سيرورات عمل مشتركة وأنظمة تكنولوجيا معلومات مشتركة إقليمياً ودولياً. وهي تدرس الآن الروابط الناقصة في إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات، وتعمل على كيفية تخطيط نقل قيمها وسلوكياتها في المعلومات إلى أعمالها في التجزئة المنتشرة دولياً. وللشركة قدرة واضحة على جني ثمار كبيرة من استخدامها لتكنولوجيا المعلومات في إدارة خطوط إمدادها وأمورها المالية بين الأقاليم. وباستخدام نموذج نضج توجه المعلومات المبين في الشكل 2.3، يمكننا أن نرى أن على هذه الشركة أن تعمل أولاً على تحسين تكنولوجيا المعلومات لديها لدعم أعمالها قبل أن تنفذ بنجاح نظم إدارة على المستوى الاستراتيجي لنموذج أعمالها الإقليمي

الجديد. ويجب عليها أيضاً تقوية تكنولوجيا المعلومات لديها للدعم العملياتي في كل محلاتها وذلك للاعتماد كلياً على هذه الاستراتيجية الجديدة. ومع أن الشركة جيدة إلى حد ما في استشعار وتجميع المعلومات على أساس محلي، إلا أنها ستحتاج إلى بناء طرائق معيارية في تنظيم وتحديث هذه المعلومات لاستعمالها خارج كل محل بمفرده. ويمكنها أن تحسن تحسيناً كبيراً ممارسات المعلومات غير الرسمية بين المحلات باعتمادها أكثر فأكثر على محلات بيع معيارية، وعلى أنظمة تحديد المواصفات الشخصية للزبائن وأنظمة إدارة الحسابات. وعندما تكون هذه الأنظمة جاهزة، فعلى الشركة أن تمضي وقتاً طويلاً في تدريب موظفيها على معالجة المعلومات بدقة أو على استئجار ذوي مؤهلات تحليل كبيرة لصنع قرارات أعمال أفضل.

السيناريو ب: شركة تجزئة أمريكية رائدة

في الملابس والأحذية الرياضية

أسس هذه الشركة الأمريكية مقاولان في سنة 1980. وكان ذلك بناء على ملاحظتهم بأن الكثير من الرياضيين الشبان في وطنهم لم يكن بمقدورهم الحصول على أحذية رياضية عالية الجودة، واشترى الاثنان أحذية رياضية بمبلغ 7000 دولار وزاروا المدارس الثانوية والملاعب الرياضية المحلية في دائرة نصف قطرها 50 ميلاً في منطقة سكنهم. وفي سنة 1984 طبعت الشركة نشرة (كاتالوغ) للأحذية والملابس الرياضية تتضمن آخر منتجات شركات مشهورة مثل نايك وريبوك وكونفرس وأديداس. وفي نهاية التسعينيات كبرت الشركة لتصبح شركة رائدة على مستوى العالم في التسويق المباشر للأحذية والملابس والتجهيزات الرياضية ولها علامات تجارية خاصة بها أو مرخص لها بها.

بناء الأعمال على أساس الخبرة والمعلومات الممتازة

تركز نجاح الشركة على بناء علاقات قوية مع مدربي المدارس الثانوية «والرياضيين الفنيين» ممن تقع أعمارهم بين 12 و22 سنة. وتعرض في نشرتها مجموعة منتجات متكاملة مؤلفة من 17000 مادة، وهي متخصصة أيضاً في المقاييس التي يصعب العثور عليها في الأسواق.

وطُور في سنة 1997 مركز نداء لدعم الحاجات من المعلومات الخاصة بكل من الزبائن ومراكز النداء الفرعية. وإضافة إلى قاعدة معطيات الزبائن، قدمت قاعدة معطيات الممثلين معلومات ليس عن الجرد الحي للمخازن فقط، وإنما أيضاً معلومات خاصة بمنتجات محددة يمكن أن تساعد الزبائن على بناء خياراتهم.

فيمكن مثلاً أن يخبر مركز النداء الفرعي الزبون عن وجود قياسات صغيرة أو كبيرة ، أو ضيقة أو عريضة من حذاء ما. وإذا ذكر زبون ما نوع الرياضة التي يمارسها، فإن مركز النداء الفرعي يمكن أن يتقدم بمقترحات عن أفضل السلع المطلوبة أو السلع ذات السجل الحافل جداً. ومع أنه بإمكان الشركة أن تقوم بعمليات الترويج لشراء منتجات جديدة إلا أن هذا النوع من البيع الهاتفي لم تشجع عليه الشركة نظراً لطبيعة الزبائن الرئيسيين - من 12 إلى 18 سنة هم زبائن يشترون باستخدام بطاقات آبائهم البنكية بناء على موافقة آبائهم على مشتريات محددة. وقد جرى توظيف عاملين شابين من مناطق الفروع نفسها للرد الهاتفي في أوقات الازدحام وذلك للتعامل مع هذه الشريحة من الزبائن - بعد المدرسة أو أثناء العطلة الأسبوعية. وبنت سلم أهداف أداء ومحفزات معيارية واضحة على أساس مقدرة مركز النداء الفرعي على التعامل مع المستويات المختلفة من المعلومات الخاصة بالمنتجات.

ومما زاد في المبيعات كان قاعدة المعطيات التفصيلية التي تتابع المبيعات للزبائن بحسب الفئة الرياضية وصنف المنتج. وقد سمحت نشرة المنتجات المتضمنة لمعلومات كثيرة والمبنية على تكنولوجيا المعلومات وكذلك عمليات الإنتاج التي تدار جيداً باستخراج سهل لطبعات خاصة من هذه النشرة موجهة للزبائن محددين. وكانت هذه النشرات الجزئية موجهة لفئات محددة من الزبائن وتطبع مرات عدة في السنة الواحدة.

الآثار السيئة للاستملاك

باع مالكو الشركة شركتهم في سنة 1997 إلى مجموعة تجزئة أمريكية كبيرة كانت تبحث عن استملاك عمليات التسويق المباشرة (عن طريق وسائل الاتصالات والإنترنت) لدعم محلاتها التجارية الخاصة بالملابس والأحذية الرياضية.

وقد وُضعت الشركة مباشرة تحت إدارة المجموعة الجديدة، وبعد مضي سنوات عدة بدأ ظهور الآثار السلبية لاستراتيجيات الأعمال غير الواضحة وغير المتجانسة على سلوكيات وأداء الشركة. وكانت أكثر السلوكيات تأثراً هي النزاهة، والشفافية، والتشارك عندما حاول مديرو الشركة والعاملون فيها في توجيه الشركة في اتجاهات مختلفة للاستجابة لفئات أخرى من الزبائن وأصناف أخرى من المنتجات. والرسائل أو الخطابات والأهداف الاستراتيجية التي كانت ترسل من إدارة المجموعة، وغالباً على نحو غير مباشر، لم ينظر إليها مديرو الشركة بمصادقية.

وقد توجه كبار مديري الشركة نحو تجمع جديد، وهو المجموعة الإلكترونية التي شُكلت في سنة 1999، نتيجة لتراجع المصادقية، حيث ستكون الشركة العمود الفقري لكل مواقع الوب للمجموعة الإلكترونية الجديدة.

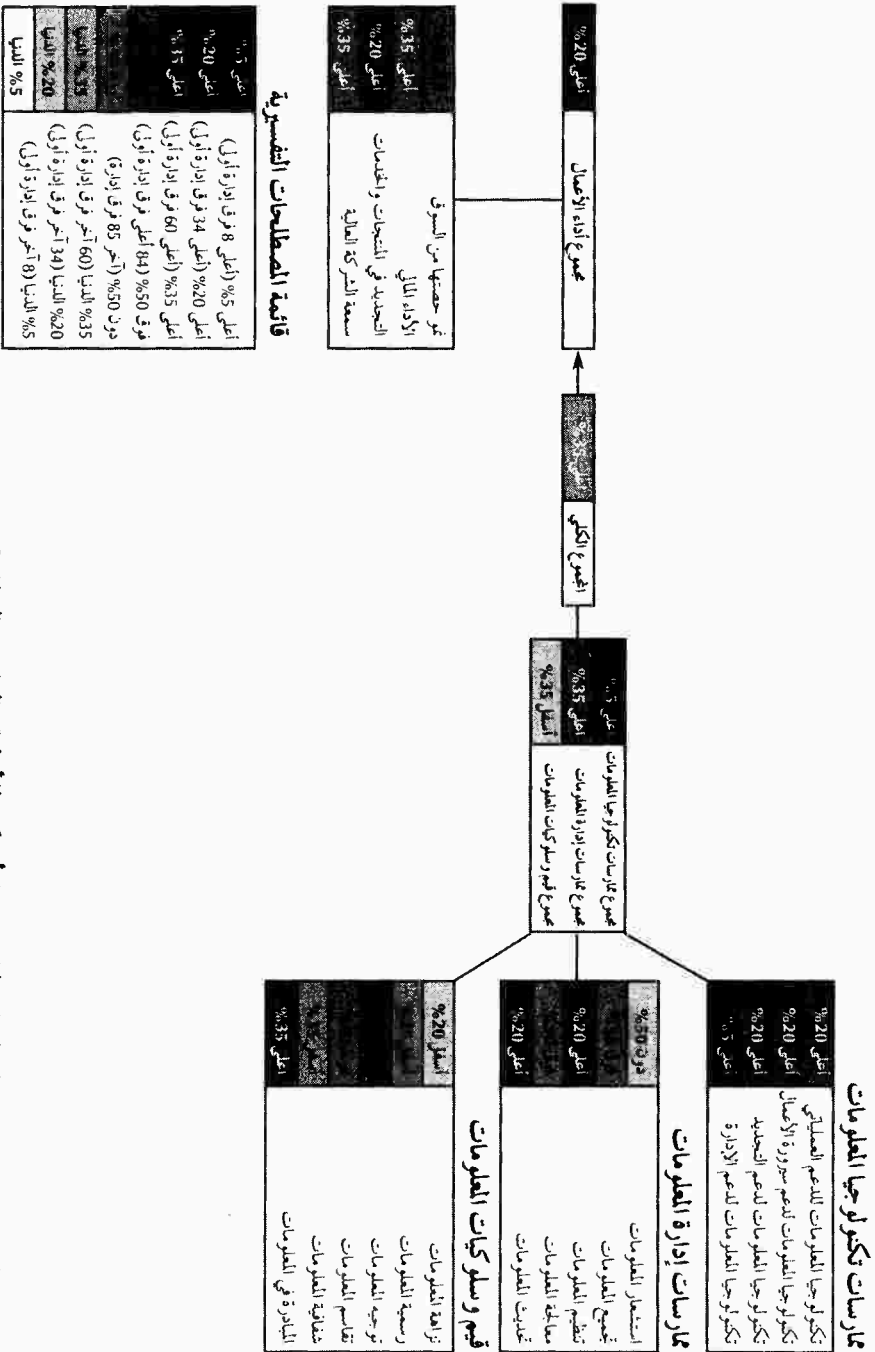
أثر الاستملاك في سلوكيات المعلومات أولاً وسلبياً غالباً

كانت النتيجة التي تلت عملية الاستملاك، بحسب ما بينها الشكل 5.3 للوحة مقاييس توجه المعلومات، أنه على حين كانت إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات عالية في كل جوانبها، انخفضت قيم وسلوكيات المعلومات إلى أسفل 35٪ من المجموعة المرجعية في قياس الأداء. وقد أدى تآكل القيم والسلوكيات بين مديري وموظفي الشركة إلى رابطة واهية بين مساعي الشركة لتحقيق توجه معلومات أعلى. وإذا فسر مديرو المجموعة والشركة القصور بأنه دليل على الحاجة إلى المزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، فعندها ستزداد الحالة سوءاً. وإذا اعترف مديرو المجموعة ومديرو الشركة بتآكل قيم وسلوكيات المعلومات وعملوا على تحسينها في السنوات التالية، عندها قد تتحسن مستويات توجه المعلومات للشركة، ومعها ناتج الأعمال نتيجة لإدارة جيدة للمعلومات وقدرات تكنولوجيا المعلومات.

والنبا الجيد في كل هذا هو أن روح اتخاذ المبادرة بقي ميزة رئيسة للعاملين في هذه الشركة، على الرغم من الآثار السيئة للاندماج. ولكن إذا أخفقت الشركة في تناول المسائل السلوكية الرئيسية - خصوصاً النزاهة والشفافية والتقاسم - فبإمكاننا توقع تراجع سريع في روح المبادرة لدى الموظفين. فأين يجب أن تبدأ هذه الشركة لإحداث تغييرات ذات مغزى في المستقبل القريب؟ فنموذج توجه المعلومات في الشكل 2.3 يشير إلى أن على الإدارة العليا أن تتناول قضية النزاهة، ومن ثم القيام بجهود حقيقية لجعل المعلومات رسمية، والتقليل من الآثار السلبية لانتشار المعلومات عبر مصنع الإشاعات.

الشركة الضعيفة في كل قدرات المعلومات

ناقشنا في السيناريوهات السابقة شركات جيدة في قدرة أو اثنتين من



الشكل 5.3: لوجية مقاييس توجه المعلومات لباتع تجربة أمريكي للأحذية والملابس الرياضية.

قدرات المعلومات وضعيفة في الثالثة. ولكن ماذا يجري إذا كانت شركة ما ضعيفة في كل قدرات المعلومات؟ ومن أين نبدأ؟

قد يختار كبار المديرين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، ظانين أن هذه هي الطريق لتحسين ممارسات إدارة المعلومات، وقد تؤدي أيضاً إلى تغيير في سلوكيات المعلومات. وإذا هم فعلوا ذلك فقد تعاني شركتهم متناقضة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات - زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بدون ما يقابلها من تحسن في الأداء.

وقد صيغت جملة «متناقضة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات» نتيجة دراسات اقتصادية ودراسات أعمال في الثمانينيات والتسعينيات، حيث لا يظهر الترابط بين الاستثمارات المتزايدة جداً في تكنولوجيا المعلومات في الشركات الأمريكية - التي قدرت بقيمة تريلون دولار في الثمانينيات - وإنتاجية اقتصادية أعلى أو ربحية أعلى للشركة. وسبب ذلك اكتئاباً للشركات الصغيرة - فالاستثمارات الكبرى في تكنولوجيا المعلومات لم تؤد إلى ربحية أكبر. وقد أكد الباحثون في الكثير من الصناعات أن تكنولوجيا المعلومات قد لا تستطيع خلق ميزة تنافسية، ولكنها أصبحت ضرورة تنافسية. ومن الضروري استعمال تكنولوجيا المعلومات نظراً لأن كل الصناعات تستخدمها بطريقة مماثلة على نحو ما. وقد دعمت بحوث جديدة النظرة القائلة بأنه في الوقت الذي تُحسّن فيه تكنولوجيا المعلومات فاعلية الشركة وتزيد من منتجات الشركة من السلع والخدمات، فإن استعمال تكنولوجيا المعلومات يزكي تنافس الصناعة بتخفيضه حواجز الدخول إليها، الذي يخفّض بدوره من الأسعار. وهذا التوفير في الكلفة سيجنّيه الزبائن وليست الشركات.

وعليه فإن المديرين يعتقدون أن تكنولوجيا المعلومات تقود إلى ميزة تنافسية، أو أنها بطريقة ما نوع من «الإصلاح السريع»، الذي يقتضي إعادة التفكير لتحدي التحسين، خصوصاً إذا كانت شركاتهم ضعيفة في قدرات المعلومات الثلاث.

السيناريو ج: مصرف أوروبي

قام هذا المصرف في السنوات الخمس الماضية بإعادة عملية الهيكلة والتقليص مرات عدة، وكذلك عملية استملاك لأحد المنافسين. وقد كان لهذه المبادرات عواقب وخيمة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات في البنك، بحسب ما أشار إليه أحد كبار المديرين:

إحدى أكبر المشاكل هي أنه كانت لدينا تجربة قديمة وبنية تكنولوجيا معلومات باهظة الثمن. وفي السنوات الخمس الماضية، كان تركيز تكنولوجيا المعلومات على مكاملة الأنظمة المتوارثة نتيجة استملاكنا لمنافس. وقد جرى ذلك على نحو جيد، ولكن لم ينظر أحد إلى تطبيقات وتطوير أنظمتنا في تكنولوجيا المعلومات المستقبلية. نحن بحاجة الآن إلى تحديث أنظمتنا في تكنولوجيا المعلومات.

وفي الوقت نفسه تردّت ممارسات إدارة المعلومات في البنك على المستوى الإداري ومستوى الخدمات. وقد عانى المديرون والموظفون من معلومات مثقلة أو من معلومات مهمة. واستمر المديرون في استلام تقارير ضخمة عن العمليات اليومية، في الوقت الذي لم يكن الموظفون قادرين على تحديد حسابات الزبائن بدون أن يحدد الزبون رقم حسابه الخاص به.

وقد تردت سلوكيات المعلومات أيضاً بسبب التقليص وإعادة الهيكلة. فلا أحد يثق بتقارير الأداء الرسمية. والعاملون كانوا يعيشون في خوف من أن يُفصلوا من وظائفهم ولم يتقاسموا المعلومات مع الأقسام الأخرى. وشفافية ونزاهة المعلومات كانتا منخفضتين، ذلك أن أحداً لا يريد أن يذكر مشاكل الزبائن أو المشاكل العملية. وكان المديرون معارضين للاستجابة بطريقة بناءة إلى أكثر الأنباء سوءاً.

وفي هذا السيناريو نجد أن الشركة ذات مستوى متدنٍ في قدرات المعلومات الثلاث. وإذا استثمرت هذه الشركة في تكنولوجيا المعلومات فإنها ستلقى تحسناً طفيفاً في أدائها. وكما تظهر دراسة الحالة، هناك خطر يتمثل في أن المديرين يتصورون أن مشاكل المعلومات في شركتهم هي مشاكل في ممارسات تكنولوجيا المعلومات، التي يمكن تصويبها عن طريق أنظمة تكنولوجيا معلومات أفضل لدعم العمليات وسيرورات الأعمال. ويعرف المديرون بأن تكنولوجيا المعلومات قد أهملت في السنوات الخمس الماضية، وهي موضوع تذمر دائم من قبل الموظفين والزبائن على حدٍ سواء. وقد يُنظر إلى إدارة المعلومات الضعيفة على أساس أنها ناتج لممارسات ضعيفة في تكنولوجيا المعلومات، بدلاً من كونها ناتج ضعف أساسي في السلوكيات والقيم بين المديرين والموظفين.

ونحن نعتقد بأن على الشركة أن تبدأ العمل على قيم وسلوكيات المعلومات باتباعها المسارات الموصوفة في نموذج نضج توجه المعلومات. وعلى أي حال، فبدون قياس على مستوى الشركة لاستعمال فاعل للمعلومات، مثل توجه المعلومات لاختبار التحسينات في سلوكيات المعلومات مع مرور الوقت، فقد يحاول كبار المديرين الوصول إلى تحسينات منظورة في تكنولوجيا المعلومات - طائنين أنهم على الأقل يزيلون المصدر الأكثر وضوحاً لقصور أداء الأعمال. وهذا النهج سيتناول الأعراض، ولكنه يتجنب الأسباب الحقيقية للمحصلة المنخفضة في توجه المعلومات.

الخلاصة

أدخل هذا الفصل مفهوم نضج توجه المعلومات. وقد أوصينا بأن تركز الشركات، في مسيرتها في بناء قدرات جيدة في المعلومات، على القدرات الثلاث لكي تكون قادرة على جني الفوائد الكبيرة من التفاعلات ما بين القدرات التي تتضمن الاستعمال المبادر للمعلومات، واستشعارها ومعالجتها

على النحو المناسب، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة. وقد كان هدفنا هو تقديم خريطة واضحة للمسار لإدارة قدرات المعلومات بغية الوصول إلى أكبر تأثير في الأعمال. وفي الفصول الثلاثة المقبلة سنبين كيفية استعمال خريطة المسار لتحسين كل قدرة من قدرات المعلومات.

تغيير السلوك المعلوماتي للعاملين

تحاول كل شركة الترويج لمجموعة من السلوكيات والقيم (أي خلق ثقافة) التي يعتقد المديرون أنها ستحسن أداء الأعمال. ولكن لا تدرك كل شركة نوع القيم والسلوكيات التي ستروج على نحو أفضل لاستخدام فاعل للمعلومات.

وتغيير سلوكيات وقيم العاملين هو تحدٍ دائم للمديرين وذلك لأسباب كثيرة:

- إن ثقافات الشركة تصبح فاعلة نظراً لتجانسها وتشربها من قبل الموظفين مع مرور الوقت. وتغيير السلوكيات والقيم في شركة يتطلب تكيفاً وقبولاً تدريجيّين من قبل العاملين على مر الشهور والسنين وليس في أيام وأسابيع.
- قبل تغيير السلوكيات، يجب على العاملين تغيير معتقداتهم. وكلما كانت السلوكيات والقيم هامة، تردد العاملون في إعادة تعريفها واعتناق معتقدات جديدة.
- إن تغيير الأفكار الثابتة لا يضمن تصرف العاملين على نحو متجانس على أساس معتقداتهم الجديدة. فقد يريد المرء تخفيض وزنه وتناول طعام أكثر تغذية، ولكنه لا يقدر على التصرف بطريقة متجانسة بما يتناسب ومعتقداته الخاصة.
- قبل أن يعتمد موظفو الشركة سلوكاً أو مجموعة معتقدات جديدة، فإنهم

سيقتمدون بمديرهم. وإذا تحدث المديرون عن معتقدات وقيم وسلوكيات جديدة، وأخفقوا في استخدامها، فإن الموظفين سيقروون أن عليهم أيضاً أن يتحدثوا عنها، ولكن دون التصرف على نحو مغاير.

سنقوم في هذا الفصل بالنظر عن كثب في قيادة سلوكيات وقيم المعلومات إلى نضج أكبر في توجه المعلومات، وفي ماهية الأفعال التي يقوم بها المديرون لإرساء هذه السلوكيات والتأثير فيها لدى موظفيهم.

جعل سلوكيات وقيم المعلومات مرئية وبنية

شركة هيلتي

اعترف مديرو شركة هيلتي منذ البداية بأهمية العاملين وسلوكياتهم في نجاح الشركة الذي يعتمد على قوة المبيعات المباشرة. والاعتماد القوي على نزاهة كل موظف، كان ولا يزال علامة بارزة للشركة منذ بدايتها. وقد ساهم المستوى العالي من النزاهة في هيلتي بالوصول إلى مستوى عال من الثقة في مصادر المعلومات الرسمية الخاصة بالمنتجات والزبائن والعمليات في الشركة. وبحسب رأي أحد المديرين: «في مسحنا العام للموظفين الذي أجريناه في سنة 1998، قال العاملون في شركتنا: «إننا لا نحصل على المعلومات التي نريد فحسب، ولكننا نعتقد بصحتها». وهذا يظهر أنه إذا أعطي العاملون المعلومات الصحيحة الخاصة بالأداء مثلاً، فإن هذا يزيد من ثقتهم في المعلومات الأخرى أيضاً». وقد نظر مدير آخر إلى الأمر بطريقة أكثر عملية: «إن مجتمعنا - في ليختنشتاين - صغير لدرجة أن على معلوماتنا أن تكون جديرة بالثقة، لأنه لا يمكن التوثق منها مساء أثناء احتساء كأس من الشراب».

ولكن هذا المستوى العالي من الثقة في المصادر الرسمية للمعلومات لم يكن دائماً قائماً في شركة هيلتي. وفي بداية تسعينيات

القرن العشرين اشتكى موظفو الشركة من نقص المعلومات الخاصة بقضايا الأعمال الرئيسة، ومن بين ذلك معايير الأداء الفردية ونُهج التعويض الموافقة في المستويات المختلفة. ولتناول هذه القضايا، بدأ كبار مديري هيلتي حملة شملت الشركة بمجملها، سميت برنامج إدارة المعلومات في شركة هيلتي، تهدف إلى إشراك موظفي الشركة بإجراءات ومعايير الأداء. وبدأ المديرون والموظفون بتعريف الحاجات والمصطلحات الأساسية للمعلومات، وذلك بهدف تحديد لغة مشتركة وفهم مشترك للمعلومات الخاصة بالأداء في كل أرجاء الشركة. ثم طوّروا «تعليمات قُمرة القيادة» التي تتضمن ثمانية إجراءات - أو تسعة - خاصة بكل وحدة عمل أو قسم. وعلموا الموظفين عند كل المستويات كيفية قراءة هذه التعليمات وفهم كيفية ربط أدائهم الخاص بأداء فريقهم أو وحدتهم. وقد أضافوا تمثيلاً بيانياً يشبه «مقاييس الحرارة» إلى هذه التعليمات، لتسهيل قراءة النتائج. ومع مرور الوقت، قاموا بغرس هذه التعليمات في كل مجالات العمل، وفي شبكة تكنولوجيا المعلومات الداخلية بحيث يستطيع العاملون رؤية التعليمات من فرق العمل والوحدات في أرجاء الشركة.

ومع تقدم هذه العملية أصبح الموظفون أكثر ثقة في معالجتهم للأخطاء العملية، واعتبرت الهفوات - وحتى الإخفاق الذي يحدث بين وقت وآخر - فرصاً للتعلم. واستمر المديرون في الشركة في تطوير قدراتهم في أن يكونوا منفتحين وألا يتدخلوا في الأخطاء والهفوات والإخفاق. وفي الواقع، فما لم يتقبلوه قبل أن يكتشف من قبل الآخرين، كان ينظر إليه من قبل المديرين والموظفين على حد سواء باعتباره أشياء سلبية في التقييمات السنوية.

وفي تسعينيات القرن العشرين أرسّت عملية تقاسم المعلومات الخاصة بالشركة وأداء وحدات العمل مستوى عالٍ من الثقة بين

موظفي وفرق العمل ووحدات الأعمال وفي مختلف الوظائف في شركة هيلتي. ولكن، وكما في الكثير من الشركات الكبيرة، فإن بناء ثقافة ثقة عالية يمثل تحدياً عندما يعمل العاملون في جميع أرجاء العالم وهم معارضون غالباً لتقاسم المعلومات مع شخص لم يقابلوه قط من قبل. ولتسهيل تقاسم المعلومات بين الجهات المسؤولة عن التسويق ووحدات الأعمال، نظم المديرون حلقات عمل عن تقاسم الخبرات وملتقيات عن أفضل الممارسات والتطبيق حيث يستطيع المديرون أن يقابل كل منهم الآخر، وأن يتبادلوا المعلومات، وأن يُنموا الثقةَ ويشيعوها في تقاسم المعلومات والأفكار مستقبلاً. وقد لاحظ أحد كبار المديرين: « إن العاملين الذين يعرف بعضهم بعضاً هم أكثر استعداداً لتقاسم المعلومات - وهي ظاهرة طبيعية برأيي ». وفي نهاية التسعينيات أشار المدير التنفيذي إلى أن:

لدينا معلومات كثيرة في أماكن كثيرة. والحصول على كل ذلك عن طريق [قوة البيع المباشرة في تنظيمات السوق] هو تحدٍّ كبير للغاية. وتكنولوجيا [المعلومات] هي أمرٌ هين. والمسألة لا تكمن هنا. إن موقف العاملين واستعدادهم لجلب المعلومات ونشرها هو الأهم.

وما يشير إلى أن هذا الالتزام في بناء الثقة وتقاسم المعلومات هو أمر يحدث في أرجاء الشركة، هي القصص الحديثة العهد التي تدور في أرجاء شركة هيلتي بخصوص مبادرات الموظفين لتقاسم المعلومات طواعية مع الآخرين. وعلى الرغم من نقص الاتصال الشخصي والفروق الجغرافية والثقافية بينهم، فقد بادر أحد المدربين من شركة هيلتي مثلاً بإقامة ملتقى على شبكة الكومبيوترات الداخلية لأكثر من 200 مدرب في الشركة لتقاسم المعلومات بخصوص معرفة الممارسات التي يمكن أن تكون فاعلة.

ويستمر كبار المديرين في شركة هيلتي في التركيز على أساليب

جديدة لجعل القوة العاملة مبادرة في استخدام المعلومات في أنحاء العالم. ونتيجة للعمل الجاد على أكثر من جهة، فإن سلوكيات وقيم المعلومات للشركة تُظهر الآن التزاماً من القاعدة إلى القمة من قبل الموظفين والمديرين لتحقيق الغايات نفسها.

خلق استخدام مبادر للمعلومات:

نضوج نموذج قيم وسلوكيات المعلومات

إن قضية المبادرة، بحسب نقاشنا في الفصل الثالث، هي مسألة قدرة متبادلة في عموم الشركة، لازمة لتوليد أثر للتفاعل البيئي لتوجه المعلومات في الشركات التي تتمتع بنضج هذا التوجه فيها. وهذه الشركات تعرف أنها قادرة فعلاً على توليد وتقديم الدعم المستمر لسلوكيات المعلومات المبادرة عن طريق تشييدها لكتل البناء الضرورية. وإذا لم تكن شركة ما في المكان الذي يجب أن تكون فيه في مسألة الاستخدام المبادر للمعلومات بين موظفيها ومديريها - لا تماثل هيلتي وبنك بيلباو أو سكانديابنكن - فما هي الخطوات التي يجب على هذه الشركة أن تتخذها لتحسين سلوكيات وقيم المعلومات فيها؟

والشركات التي تتمتع بنضج توجه المعلومات لديها تعرف أن علاقات معينة، أو روابط، توجد بين ستة قيم وسلوكيات محددة - النزاهة والرسمية والتوجيه والشفافية والتقاسم وأخذ زمام المبادرة. ويظهر الشكل 1.4 نتائج تحليل مسار إحصائي حيث توجد علاقات سببية بين أبعاد مقدرة قيم وسلوكيات المعلومات، وفي أي اتجاه توجد هذه العلاقات. ويظهر السهم في هذا الشكل مساراً مرئياً واضحاً لهذه العلاقات، يتحرك من أسفل النموذج صاعداً باتجاه أخذ زمام المبادرة في المعلومات.

وباتباع هذا المسار، يمكن أن نرى في الشكل 1.4 أن التحسينات في النزاهة مثلاً، سيكون لها أثر إيجابي في كل من الاستخدام الرسمي

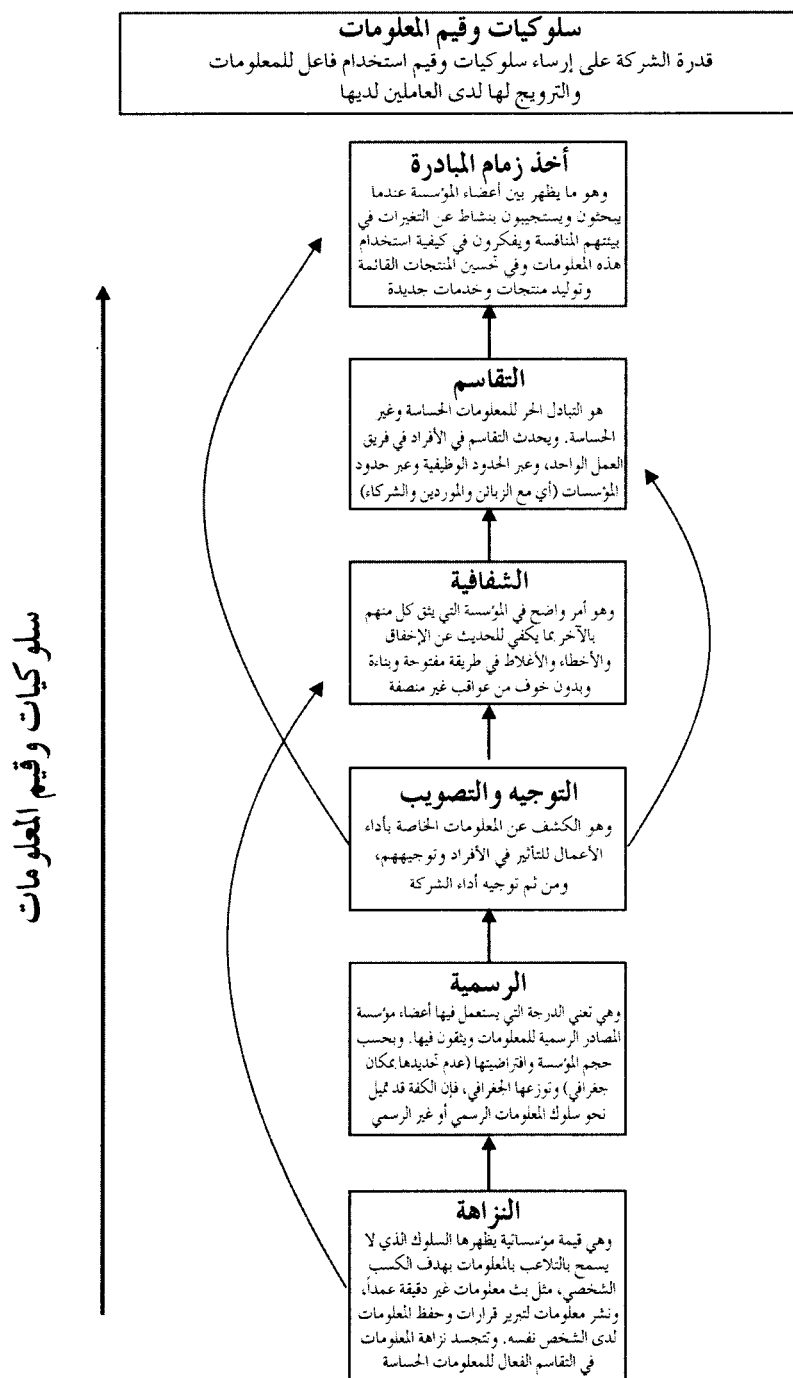
للمعلومات وشفافيتها. والتحسينات في الاستخدام الرسمي للمعلومات سيكون له أثر مباشر في مقدرة شبكة شركة ما في تقديم تصويب وتوجيه المعلومات. ولتوجيه المعلومات دور مركزي في النموذج: فهو لا يؤثر مباشرة في شفافية المعلومات، ولكن أيضاً في تقاسم المعلومات وأخذ زمام المبادرة. وللشفافية تأثير مباشر في التقاسم، وللتقاسم تأثير مباشر في أخذ زمام المبادرة. ويمكن أن تحدث التأثيرات السلبية على طول المسار نفسه.

وعليه فقد أدارت الشركات الناضجة في سلوكيات وقيم المعلومات هذا المسار باتجاه الأعلى، مستخدمة الأبعاد في النهاية السفلى من النموذج باعتبارها قاعدة يُبنى عليها استخدام المعلومات المبادر - البعد الأكثر استقلالاً في نموذج نضج سلوكيات وقيم المعلومات.

وسنناقش لاحقاً كلاً من هذه الأبعاد الستة الميينة في الشكل 1.4، وسنصف العلاقات بينها. وللمساعدة على رؤية هذه العلاقات بوضوح، فقد استخدمنا مثال البنك (وهو شركة ذات توجه معلومات منخفض) باعتبارها مثالاً متبائناً مع هيلتي التي هي شركة توجه معلومات عال. ويود كبار مديري المصرف أن يكونوا أكثر فاعلية في استخدام المعلومات لتحسين أداء المعلومات ولكنهم أخفقوا في السنوات الخمس الماضية إخفاقاً كبيراً في تحسين سلوكيات وقيم المعلومات. وقد يكون من المفيد تذكر هذه الحالات المتبائية عند اعتبار كيفية تحسين نضج سلوكيات وقيم المعلومات في شركتك أو في وحدة العمل التي ترأسها. ويبين الشكل 2.4 التباين بين أبعاد سلوكيات وقيم المعلومات في لوائح توجه المعلومات في هاتين الشركتين.

المصرف

البنك هو واحد من أكبر المجموعات البنكية في أوروبا. وقد اندمج البنك في سنة 1993 مع بنك وطني كبير آخر وأصبح مؤسسة خدمات مالية هامة، يقدم خدمات مالية يومية ومنتجات استثمارات



الشكل 1.4: نموذج نضج سلوكيات وقيم المعلومات

جدول توجيه المعلومات في شركة هيلتي سلوكيات وقيم المعلومات

أعلى 35%	نزاهة المعلومات
أعلى 20%	رسمية المعلومات
أعلى 5%	ضبط وتوجيه المعلومات
أعلى 20%	تقاسم المعلومات
أعلى 5%	شفافية المعلومات
أعلى 20%	أخذ زمام المبادرة في المعلومات

جدول توجيه المعلومات في البنك سلوكيات وقيم المعلومات

أعلى 35%	نزاهة المعلومات
أعلى 20%	رسمية المعلومات
أعلى 5%	ضبط وتوجيه المعلومات
أعلى 20%	تقاسم المعلومات
أعلى 5%	شفافية المعلومات
أعلى 20%	أخذ زمام المبادرة في المعلومات

قائمة المصطلحات التفسيرية

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

الشكل 2.4 : مقارنة سلوكيات وقيم المعلومات في شركة هيلتي وفي البنك

بنكية. ونجم عن ذلك سلسلة من الاندماجات البنوية، وبرامج تخفيض في الكلف بغية زيادة الربحية وزيادة قيمة المساهمين .

عرفت المصارف الأوروبية في العشر سنوات الماضية ظواهر عدة: من الاندماجات التي كوّنت شركات مؤثرة كبيرة؛ ومن عمليات جديدة مثل اليورو التي فتحت فرصاً جديدة؛ ودخول شركات رأس المال المغامر الصغيرة إلى السوق والتي فتحت فرص عمل هامة في السوق؛ وشركات التأمين وشركات الاستثمار وشركات التجارة المساهمة التي أخذت في الظهور في سوق المصارف التقليدية. فقد اندمج في سنة 1997 بنكا UBS و SBS السويسريان لتكوين أكبر بنك في

العالم. ودخل اليورو حيز الوجود في سنة 1999 فاتحاً التنافس بين المجموعات الأوروبية كلها، حيث يمكن أن تنافس البنوك الألمانية في فرنسا مثلاً. وفي الوقت نفسه، فقد بدأت شركات رأس المال المخاطر، القائمة أساساً على الإنترنت، بأخذ حصة من أسواق الشركات الكبيرة. وقد وسّعت إزالة الحدود بين البنوك التقليدية وشركات التأمين وشركات التجارة المساهمة من فرص الترويج لبيع المنتجات الجديدة واحتدم التنافس في الأسواق نفسها.

وقد حاول البنك في بيئة الفرص الجديدة - والتهديدات الجديدة - بناء عمليات مصرفية عملية قادرة على تقديم خدمات مالية أوسع في أسواق أكثر تنافساً. وللبنك ثقافة بنيت على إجراءات تراتبية تعتمد على التوثيق الصارم. فالفروع الإقليمية تقدم تقاريرها إلى المكاتب الإقليمية التي تقدم تقاريرها بدورها إلى أربع وحدات مركزية. وزيادة على ذلك، توجد آلية ضبط وتوجيه صارمة تتطلب مداولات تحقق وإعطاء الإذن من قبل الإدارة العليا. وهذا يولد إجراءات داخلية محكمة البناء ولكن معقدة غالباً.

وقام البنك بين سنتي 1994 و1999 بإجراء مشاريع عدة إعادة هيكلة، نجم عنها تخفيض في عدد الموظفين وتخفيض للكلفة، التي أثرت في معنويات الموظفين وانفتاحهم. إذ يحافظ موظفو البنك عموماً على المعلومات الحساسة لأنفسهم نظراً لخوفهم من أن تكون ذات آثار مضادة تلحق الضرر بوظائفهم. ومن ثم فلا يُعطي الموظفون معلومات أكثر مما هو الضروري.

ونتيجة لذلك، فقد خُبر البنك نزاهة أقل وميل الموظفين نحو عدم الثقة بالمعلومات الرسمية. وقد قال مدير المراقبة أن «المعلومات الرسمية لبنكنا هي: غير متاحة أو غير دقيقة أو خاطئة».

علماً بأنه قد قُدم التدريب الوظيفي للقيادة عن طريق مجموعة موارد بشرية مركزية. ويكافئ البنك الإنجازات الفردية والقيادة بأكثر من أداء الفريق. وإضافة إلى الإدارة والتدريب الوظيفي، ينظم البنك تدريباً في مراكز التقييم، حيث يلتقي المديرون لمدة أسبوع لاختبار مهاراتهم الوظيفية والعامة. وغالباً ما تستعمل نتائج تدريب مركز التقييم لانتقاء أفضل المرشحين للمناصب الشاغرة وللترقية. وبحسب ما أشار إليه مركز الموارد البشرية، «يشعر العاملون أثناء برامج التقييم أنهم يُختبرون ويتنافس كل منهم مع الآخر».

وكذلك فإن الثقافة الإجرائية في البنك تدمر شفافية المعلومات والثقة بين الموظفين. وقد علق أحد كبار المديرين على ذلك: «نحن نريد قدرأً أكبر من الثقة بين العاملين في هذه الشركة وذلك للابتعاد عن «ثقافة وعقلية إعطاء الإذن»، التي تبطئ وتيرة العمل وتخلق عبئاً إدارياً هائلاً». ويحدث تقاسم المعلومات فقط على أساس كتابة التقارير في الأقسام وفيما بينها ويدعم ذلك شبكة رسائل إلكترونية بالية. وينظر إلى معلومات الزبائن بالدرجة الأولى على أنها تعود إلى كل فرع وهي من مسؤولياته، مع تقاسم محدود للمعلومات بين الفروع.

وفي الماضي، لم ينتبه البنك كثيراً إلى تنمية أو مكافأة السلوكيات المبادرة لقوة البيع لديه. وقد أشار مدير الإنتاج إلى التحدي المستقبلي الذي يواجهه بالقول: «نحن بنك محافظ تقليدياً. ونحن نسمح عادة لضغوط السوق بأن تملي التغيير لدينا. وقد كان لدينا في الأساس سياسة تخفيض الكلف في السنوات الخمس الماضية. ولكن استراتيجيتنا الآن هي أن نكون مبادرين أكثر في أصناف منتجاتنا. ونحن نواجه الآن أزمة ردود فعل طويلة في فروعنا، حيث تجنح ثقافة العمل للوقوف ضد استراتيجيات البيع الجسورة التي أبطأت من آخر

حملة استراتيجيات بيع للمنتجات. ولمساعدة لتوجيه قوة البيع لدينا في الاتجاه المطلوب، فقد كان علينا باستمرار وضع أهداف بيع عالية تدعمها بعض الإجراءات التسويقية، وذلك بغية تغيير سلوك العاملين باتجاه استراتيجيات بيع أكثر جرأة». والسلوك غير المبادر يظهره أيضاً سلوك ممثلي البنك لدى الزبائن. وبحسب أحد كبار المديرين الخاص بالزبائن، « يمضي ممثلونا الخاصون بالزبائن نحو 25٪ من وقتهم في بيع منتجاتنا على حين يمضون 75٪ من وقتهم في متابعة القضايا الإدارية». ويواجه البنك مسائل مماثلة في محاولته تطوير قوة بيع تعتمد على الهاتف الخاص بالبنك.

البنك هو شركة لها سلوكيات وقيم معلومات منخفضة. فالبنى التراتبية، ونقص الثقة بين الموظفين وضعف النزاهة تولد حلقة يصعب تغييرها. وإذا أخذنا بالحسبان الإجراءات التي اتخذت في الخمس سنوات الماضية، فإن البنك يواجه تحدي تغيير سلوكيات وقيم المعلومات لكي يكون قادراً على التنافس في سوق متغيرة يكون فيها لفرص الترويج لشراء منتجات جديدة، وللتركيز المطلق على الزبون، ولإدارة متميزة للمعلومات، ولممارسات تكنولوجيا المعلومات المتميزة أهمية كبيرة في التنافس الناجح.

نزاهة المعلومات

لنزاهة المعلومات قيمة تنظيمية يُبرزها السلوك الفردي للمديرين والموظفين. وللنزاهة صفّة عدم التلاعب بالمعلومات بغية الكسب الشخصي، مثل التمرير المتعمّد لمعلومات غير دقيقة قد تؤثر سلباً في قسم آخر، أو توزيع معلومات لتبرير قرارات بعد صدورها، أو الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم. وينتج عن نزاهة المعلومات ترحيب العاملين في تقاسم المعلومات «الحساسية» في شركة ما لتحسين الأداء الفردي والجماعي وأداء

الشركة. وتضع نزاهة المعلومات حدوداً واضحة بين الاستخدام الشخصي والاستخدام المؤسسي للمعلومات ومعارف العاملين. ففي شركة هيلتي مثلاً تعتبر النزاهة أمراً أساسياً في التفاعل الإنساني الأخلاقي، ولا يمكن الغض من شأنها لأي سبب كان، ويؤكد المدير التنفيذي لهذه الشركة قائلاً: «أسرع طريقة للخروج من هذا المكان هي الاستهتار بالنزاهة».

وللنزاهة في المعلومات تأثير مباشر في سلوكيين آخرين: الأول، أنها تمكن من الاستخدام الرسمي لمصادر ومحتويات المعلومات عن طريق خلق الثقة بأن تلك المعلومات دقيقة، وبأنها غير متحيزة، وأنها لن تُستخدم بطريقة غير مناسبة. ويثق العاملون في شركة ما أن التقارير والسجلات التي يدخلون إليها - الخاصة بالزبائن والمنتجات والعمليات - «تستحق الثقة»، نظراً لإيمانهم أن الآخرين في الشركة قد جمعوا ونظموا هذه المعلومات بطريقة شريفة ومسؤولة بحسب ما يتوقعون وينتظرون منهم.

ثانياً، تروج النزاهة في المعلومات للشفافية بخصوص اكتشاف واستخدام المعلومات فيما يتعلق بالأغلاط والأخطاء والإخفاق في الشركة، نظراً للمستوى العالي من النزاهة الشخصية والمؤسسية المطلوبة لكي تكون صريحة بخصوص الأخبار السيئة «والمفاجآت» داخل الشركة أو مع الزبائن والمزودين وآخرين من خارج الشركة. فعندما يكون العاملون خائفين من فقدان ماء الوجه أو قلقين بخصوص الاحتفاظ بوظائفهم أو من إمكانية العقوبة، فإنهم لن يرحبوا بالكشف عن معلومات قد تضعهم في صورة سيئة. وقد كان العاملون في البنك، بعد خمس سنوات من إعادة الهيكلة والتقليص، خائفين بطريقة ما من أن الأخطاء والأغلاط في المعلومات الخاصة بالزبائن والعمليات ستؤثر على وظائفهم ومستقبلهم المهني.

وتحدد نزاهة المعلومات كلاً من الحدود التي يجب ألا يتخطاها العاملون في المؤسسة في استخدام المعلومات و«الفضاء» الذي يستطيع

العاملون أن يثقوا بأن زملاءهم يتعاملون مع المعلومات كما لو كانوا هم أنفسهم من يتعامل معها.

رسمية المعلومات

إن رسمية المعلومات هي الدرجة التي يثق ويستخدم فيها العاملون المصادر الرسمية للمعلومات بدلاً من الاستخدام اللارسمي للمعلومات. وهل يثق العاملون في البيع في شركة ما بالمعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات الموجودة في نظام دعم المبيعات؟ أو هل يستبدلوها باستعلامات غير رسمية نظراً لأنهم يشكون في دقة ومصداقية معطيات النظام؟ ومع أن كل الشركات تعتمد على كلا النمطين من المعلومات لتشغيل وإقامة شبكات اجتماعية بين العاملين، فإن الشركات تبحث عموماً عن الاعتماد على استخدام المصادر والمعالجات الرسمية للمعلومات، لكونها أكثر استقراراً وفاعلية ومقروئية عبر الزمن من المصادر والمعالجات غير الرسمية.

ورسمية المعلومات هي سلوك هام جداً، نظراً لأنها تمكن الشركة من إقامة إجراءات رسمية وتوفر تدفقاً للمعلومات لتصنيع منتجات ذات جودة عالية أو تقديم خدمات ذات قيمة للمستهلكين. وينحو المديرون والموظفون لاستخدام مصادر المعلومات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للترويج للفاعلية في العمليات وفي الإدارة. وهم يعتمدون إلى حد ما على استخدام المعلومات الرسمية لصنع القرار لدى الإدارة وللابتكار، إذا هم اعتقدوا بصحة المعلومات وجدارتها وأهليتها للثقة.

وتحسنُ رسمية المعلومات الرقابة بتقديمها معلومات دقيقة وموثوقة وذات أداء متجانس في أرجاء الشركة. وستضيف الثقة بالمصادر الرسمية للمعلومات مصداقية لهذه المعلومات، محسنةً بذلك تأثير معايير الأداء الفردي المرتبطة بالمعايير الخاصة بالشركة.

ولكن العاملين في الشركة مع هذا قد يضيفون معلومات غير رسمية من

داخل الشركة وخارجها إلى المعلومات الرسمية بقصد اتخاذ قرار ما، إذا هم شكوا بوثوقية وصحة المعلومات الرسمية. وتُسود الشركات المنخفضة المستوى في نزاهة طاقمها حالة من الاعتماد المنخفض على مصادر وأنظمة المعلومات الرسمية، ذلك أن العاملين لا يثقون بالمعلومات التي يحصلون عليها أو يستخدمونها. وفي مثل تلك الشركات، كالبنك مثلاً، قد يستخدم المديرون والموظفون الشبكات والمصادر غير الرسمية، في اللحظة التي يشعرون فيها أنه يمكن الاعتماد عليها، وأنها أكثر فعالية، وجديرة بالثقة.

توجيه المعلومات وتصويبها

إن توجيه المعلومات وتصويبها هو استخدام المعلومات بخصوص أداء الأعمال بين المديرين والموظفين لتوضيح العلاقة بين المسؤوليات الفردية ومسؤوليات وحدات العمل وعمليات الشركة. وهو يترافق أيضاً مع القدرة على التدرج التراكمي لمعايير وإجراءات الأداء في جميع مستويات الشركة ولتبيان علاقات الأداء الفردي وأداء وحدات العمل نسبة إلى أداء الشركة مع المكافآت والتعويضات.

وللتوجيه العالي للمعلومات نتيجة ذات ثلاثة أوجه. الأول، أنها تستطيع تحريض بزوغ أفكار جديدة والتعلم عن طريق تحسين الأداء في كل المستويات والتفاعل بطريقة بناءة مع الأخطاء والأغلاط والإخفاق بغية تحسين الشفافية. والثاني، هو أن تقاسم معلومات الأداء الحساسة يشجع تقاسم أنماط أخرى حساسة وغير حساسة من المعلومات. والثالث أن توجيه المعلومات يمكن أن يحث وأن يراقب ويكافئ التوصل إلى نتائج محددة على المستوى الفردي ومستوى وحدة العمل ومستوى الشركة، تحسّن مباشرة من سلوكيات اتخاذ المبادرة.

وفي الشركات ذات المستوى المنخفض في توجيه المعلومات، تنحصر معلومات الأداء بين مجموعة صغيرة من المديرين ويجري تقاسمها بين

الموظفين على أساس «الحاجة للعلم» فقط. فقد يعرف العاملون ماهية مسؤولياتهم في الشركة، ولكنهم لا يعرفون بالضرورة لماذا يقومون بالعمل المسؤولين عنه، أو ما هي مساهمتهم في أداء وحدة العمل وأداء الشركة. وهذا يؤثر في قدر شفافية الشركة في معلوماتها. وهي تقوض استعداد وقدرة العاملين على تقاسم المعلومات مع الآخرين في الشركة - فكيف يمكن التعرف إلى المعلومات وتقاسمها بما يناسب الآخرين عندما لا يفهم الغرض منها؟ وختاماً، فهي تخفض من تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبادرين في المعلومات - أي التفكير في كيفية استخدام المعلومات لتحسين المنتجات والخدمات. فقبل التسعينيات كان مديرو هيلتي مثلاً معارضين لتقاسم أداء المعلومات مع الأقسام الأخرى في الشركة، حيث كانوا يشعرون أن مثل تلك المعلومات كانت حساسة جداً ويجب إبقاؤها لدى مجموعة صغيرة من الأشخاص الرئيسيين. ولكن في فترة التسعينيات أدرك مديرو هيلتي أن: «العاملين الذين قُدمت لهم معلومات عن الأعمال وفهموها متحمسون جداً للمضي إلى ما هو أبعد من الأهداف العامة. فتقاسم المعلومات مع العاملين وصياغة الأهداف أمر محفز حقيقة. فإن هم رأوا أنهم قد أنجزوا 90٪ فسيحاولون جعلها 100٪».

أما المديرون في البنك فإنهم يتقاسمون بالمقابل المعلومات الخاصة بالأداء الفردي مع الموظفين. وهذه العملية تقود إلى التنافس بين الأفراد، وتُحسن أداءهم، ولكنها تضعف أداء الفريق والشركة.

وفي الشركات ذات المستويات العالية في نزاهة ورسمية المعلومات - ومن ثم توجيه المعلومات - فإن تقديم معلومات بخصوص الأداء يسهل إرساء معايير وإجراءات أداء متجانسة في وحدات وفرق الأعمال وفي الوظائف. وفي هذه الشركات، يبقى التركيز دائماً على التأكد أن العاملين يعرفون ما هو المنتظر منهم متى كان موقعهم.

شفافية المعلومات

إن شفافية المعلومات هي أمر واضح عندما يثق أعضاء تنظيم ما كلٌ منهم بالآخر بما يكفي للتحدث عن الإخفاق والأغلاط والأخطاء بطريقة مفتوحة وبناءة دون الخوف من عواقب منصفة أو غير منصفة. وتسمح شفافية المعلومات للموظفين والمديرين بالتعلم من أخطائهم والاستمرار في عملية التغذية الراجعة. وكلما كان العاملون أكثر فاعلية في التعرف إلى المشاكل والاستجابة استجابة بناءة بخصوصها، كانوا أفضل في تعديل استراتيجيتهم القائمة وطريقة تنفيذها في أخذهم بالحسبان التعلم الجديد المنبثق من داخل الشركة وخارجها.

ففي شركة هيلتي مثلاً، لا ينبجم التعلم من التعلم الجيد ومن تقاسم أفضل الممارسات فقط، ولكن أيضاً من مناقشة الأخطاء والأغلاط - الخاصة بشخص ما وبالأخرين. ويشرح ذلك المدير التنفيذي للشركة قائلاً: «لا نتحدث في ثقافتنا حتى عن الأخطاء. وبدلاً من ذلك نتحدث عن فرص التعلم وعن التجارب».

وعلى النقيض، ونظراً لأن درجة النزاهة والثقة في البنك هي في حدها الأدنى، فإن الموظفين لا يكشفون عن المعلومات الخاصة بالأغلاط والأخطاء. وهذا النقص في الشفافية يوقف التعلم الخاص بالمسائل العملية مع الزبائن ومع حساباتهم، التي تسيء من ثم إلى أداء الأعمال.

إضافة إلى ذلك فإن توجيه المعلومات يسهّل شفافتها - حيث يسود جوٌّ عالٍ من الثقة بين الموظفين لدى استعداد كبار المديرين للكشف عن الأداء القائم على المعلومات. وبحسب ما ذكرنا سابقاً، فإن مديري هيلتي يناقشون الأداء القائم على المعلومات بانتظام مع كل موظفيهم في لقاءات هي جزء من عملية تخطيط عادية لتحديد أهداف الأداء. وهم يعلمون كل فرد حتى العمال في الورشات. وتجري الاجتماعات مرة كل شهرين؛ وفي غضون

ذلك، فإن الأرقام و«تعليمات قمرة القيادة» متاحة دائماً في شبكة المعلومات الداخلية وعن طريق نظام البريد الإلكتروني.

تقاسم المعلومات

إن تقاسم المعلومات هو التبادل الحر للمعلومات الحساسة وغير الحساسة. ويجري التقاسم بين الأفراد والفرق، وكذلك بين الوظائف وعبر الحدود التنظيمية. والتقاسم هو سلوك أساسي غالباً ما يدعمه المدبرون. وتسهّل شفافية المعلومات التقاسم بالسماح بالتعامل مع الأخطاء والأغلاط والإخفاق على أنها فرصٌ للتعلّم البناء تبني الثقة في مسألة تقاسم المعلومات في الشركة. وهذا يخلق نوعاً من «الاهتمام الذاتي الخالي من الأفكار المبيتة سلفاً والتطير»، الذي يروّج للموقف الذي يتقاسم فيه العاملون المعلومات لأن فعلهم ذلك هو في مصلحتهم حقاً.

ويمكن أن نرى في شركة هيلتي أن تقاسم المعلومات القائمة على الأداء بدءاً من كبار المديرين وحتى أصغرهم قاد الموظفين في كل المستويات إلى الانخراط في تبادل المعلومات. فمثلاً التنظيمات الخاصة بالأسواق ووحدات الأعمال هي الآن أكثر فاعلية في تقاسم المعلومات مما كانت عليه في الماضي. والأفراد الذين لم يقابل أحدهم الآخر أبداً يتبادلون فيما بينهم معلومات مفيدة عن طريق البريد الإلكتروني.

ويستمر كبار المديرين في الترويج لتبادل أكبر للمعلومات بدعمهم لبرامج ومنتديات تقاسم التجارب. وقد بدأ الموظفون، يشجعهم في ذلك كبار المديرين، التبادل المُبادر للارتقاء بمصادر معلوماتهم وبمصادر المعلومات الكبيرة للشركة.

أما في البنك، فإن البنية المركزية والتراتبية تعيقان تقاسم المعلومات بين الأفراد وبين الوظائف. فالمعرفة تبقى محجوزة لدى العاملين ولا يمكن استثمار مصادر المعلومات استثماراً كاملاً، ذلك أنها مطوّقة بتراتبية القيادة

والتوجيه، وممارسات تكنولوجيا المعلومات، والمعلومات الضعيفة.

المبادرة في المعلومات

إن المبادرة في استخدام المعلومات هي السلوك الحساس الذي يجب على العاملين في الشركة إظهاره للبحث بهمة عن المعلومات الخاصة بالتغيرات في بيئة أعمال الشركة والاستجابة بسرعة لها. وهي تعني أيضاً أن العاملين سيتوقعون حاجات الزبائن ويستجيبون عن طريق تحسين المنتجات أو خلق منتجات جديدة أو خدمات جديدة. وتعتمد المبادرة على توجيه وتقاسم المعلومات، ذلك أن كلا السلوكين يبنيان بيئة قوية يمكن البحث فيها عن معلومات وأفكار جديدة والاستجابة لها بسرعة عن طريق تقاسم المعلومات الجديدة كلما احتيج إليها في الشركة - وذلك لمصلحة كل من الأفراد والشركة.

يضع مديرو شركة هيلتي فرضياتهم وحقائق الأعمال باستمرار موضع التحدي، بغية تطوير الوعي لدى موظفيهم بخصوص ماهية المعلومات الخاصة بالأسواق والزبائن والمنافسين المفيدة لنجاح الأعمال المستمر. ويمضي كل فرد من مجلس الإدارة التنفيذية على الأقل يوماً أو يومين شهرياً مع الزبائن في مواقعهم لتمكين هيلتي من التنبؤ بحاجاتهم على نحو أفضل وتجميع معلومات جديدة حول ظروف الأعمال. ويقوم هؤلاء أيضاً بتبادل الأفكار مع موظفيهم لاختبار مفاهيم جديدة والبحث عن معلومات جديدة. ويقول أحد كبار المديرين التنفيذيين: «أسأل العاملين لدي الكثير من الأسئلة مثل «ما السبب في أن لدينا مشكلة محددة؟»، وبهذه الطريقة أحصل على الكثير من المعلومات وهي تشرك العاملين بما يجري. وإن هم جعلوا مشاركين فإنهم سيقومون بذلك من تلقاء أنفسهم».

وعلى النقيض من ذلك، فإن آخر تأكيد للبنك على تطوير ممارسات معلومات أكثر مبادرة بين موظفي فروعهم لترويجهم لبيع منتجاتهم الجديدة

وليكونوا أكثر توجهاً نحو الزبائن، قد عانى من صعوبة في تنفيذه. وقد عانى البنك من ضعف في سلوكيات معلومات أخرى - مثل رسمية وتوجيه وشفافية المعلومات - كانت ضرورية لتحسين المبادرة في استخدام المعلومات. وعليه، ففي سلوكيات وقيم معلومات ضعيفة، فإن البنك لن يكون في موقع يسمح له بتحسين نضج توجه المعلومات لديه. وقد يرغب مديرو البنك في أن يكون البنك في وضع أفضل في مسألة أخذ المبادرة، ولكن موظفيهم لا يملكون تصورات ومعتقدات صحيحة ولا يقومون بالأفعال المناسبة لكي يسيروا في هذا الاتجاه.

نموذج النضج في قيم وسلوكيات المعلومات

يُظهر الشكل 1.4 مسار قيم وسلوكيات المعلومات الناضجة التي جمعت في نموذج نضج قيم وسلوكيات المعلومات. يسمح هذا النموذج للمديرين بالتعرف بسرعة إلى أكثر السبل فعالية في بناء نضج في قيم وسلوكيات المعلومات. فعلى الشركات الراغبة في تحسين قيم وسلوكيات المعلومات لديها أن تبدأ العمل من أسفل النموذج بتحسينها للزخاة، لما لهذا البعد من تأثير مباشر وغير مباشر في كل القيم والسلوكيات الأخرى. وعن طريق فهم هذه العلاقات واتباع المسارات المبينة، يمكن أن يبدأ المدبرون ببناء أساس متين لدعم استخدام المعلومات استخداماً مبادراً في شركاتهم. ونحن نعرف أن الشركات ذات الترتيب العالي في توجه المعلومات تعي كيفية إرساء هذه القيم والسلوكيات لدى موظفيها. إذ يروج كبار المدبرين باستمرار وصراحة لهذه القيم بتقديمهم المثل الصالح، ويعترفون في كل مناسبة بالسلوك القويم ويستبعدون السيئ. وهم يعرفون أيضاً السبل لاشتقاق أكبر قيمة من الطريقة التي تعمل بها هذه السلوكيات معاً لجعل الشركة مبادرة في التجديد واستخدام المعلومات للاستجابة لتغيرات الأعمال.

وقد ترسي الشركة ذات توجه المعلومات الضعيف بعض القيم

والسلوكيات وليس كلها. وهذه الفجوات في تصورات العاملين وفي قيمهم وسلوكياتهم - عندما تقترن بالنقص الكامن في ممارسات إدارة المعلومات وفي ممارسات تكنولوجيا المعلومات - ستؤدي إلى أداء أعمال ضعيف. ولا يوجد طريق مختصر لبناء هذه الممارسات السلوكية، إذ يجب أن تكون موجودة كلها وبدرجة عالية لكي تصل الشركة إلى نضج توجه المعلومات لديها. ولهذا السبب، فإننا نعتقد أن شركات مثل هيلتي وبنك بيلباو وسكانديانكن، التي تظهر مستويات عالية في هذه القيم والسلوكيات الست، لها الميزة التنافسية الكامنة مقارنة بشركة مثل البنك. وعلى شركات مثل البنك أن تحول قيمها وسلوكياتها عبر السنين للوصول إلى مستوى الأداء العالي المتوافر حالياً لدى الشركات السابقة الذكر.

إدارة قيم وسلوكيات المعلومات

إذا لم يكن لشركة ما نضج كافٍ في قيم وسلوكيات المعلومات، فما هي الخطوات التصحيحية التي يمكن أن يقوم بها المديرون في الشركة؟ سنشرح في هذا المقطع عشر قواعد يستطيع المديرون بمقتضاها تحسين قيم وسلوكيات المعلومات للعاملين في شركتهم.

القاعدة الأولى: لا مساومة على النزاهة

تتضمن النزاهة قول الحقيقة وإرساء الثقة. ويتضمن قول الحقيقة النزاهة وتجنب التضليل؛ وهذا يعني عرض الحقيقة بأكبر دقة ممكنة. فمع النزاهة يعرض العاملون ما يعرفون عن الحقيقة بصراحة وأمانة ولن يخفوا الأخبار السيئة أو يزينوا القضايا والوقائع الهامة التي يصعب عرضها على الآخرين.

وفي المنظمات والشركات تنمي النزاهة الثقة بين العاملين بتعريفها للحدود التي يمكنهم ضمنها استخدام النفوذ والسلطة شرعياً. وفي تنظيم يتسم بالنزاهة، يؤمن العاملون بتقاسم مجموعة من المبادئ الرئيسة التي ترسم معالم السلوك المناسب في الشركة - فهم يشعرون أن عليهم واجب التصرف

ضمن الحدود المقبولة من السلوك المناسب والأخلاقي.

ففي شركة هيلتي مثلاً، يثق العاملون بنزاهة مديريهم، و ينتظر المديرون بالمقابل من الموظفين التصرف بنزاهة. وهذه الضرورة المتبادلة في التصرف بنزاهة هي جزء أساسي من ثقافة الشركة. ويعي المديرون جيداً أن النزاهة والثقة المتبادلة هي شروط مسبقة للترويج للتواصل المفتوح وتقاسم المعلومات على كل المستويات في الشركة. وفي كلمة للمدير التنفيذي قال فيها: «قد نسمح بأداء متواضع لموظفٍ أو مديرٍ (فهذا مما يمكن أن يُصوّب) ولكن لا نسمح في ضعف النزاهة».

وموقفُ عدم المساومة هذا بخصوص النزاهة في الشركة أمرٌ مطلوب إذا كان على العاملين في كل المستويات أن يثق كل منهم بالآخر بما يكفي لتقاسم المعلومات الحساسة بخصوص الأداء والأخطاء.

القاعدة الثانية: استخدام النزاهة لبناء الإيمان في المعلومات الرسمية

إذا اعتقد العاملون في شركة ما أن الآخرين سيجمعون ويوثقون المعلومات بأمانة ودقة، فإنهم سيثقون بالمعلومات الرسمية الخاصة بالزبائن والمنتجات والأداء والماليات والعمليات. وللثقة بالمعلومات الرسمية فوائد ثلاثة:

- اختصار الوقت المضىّع في إعادة تجميع وإعادة تحليل المعلومات المستلمة؛
- تسريع استخدام المعلومات؛
- تخفيض اعتماد العاملين على المعلومات الرسمية للتدقيق المضاعف للتقارير الرسمية.

لننظر في مثالٍ يبيّن ما يحدث في الشركة حين تقود النزاهة الضعيفة إلى عدم الثقة في مصادر المعلومات الرسمية.

شركة شحن البضائع الدولي: أعمال تحتاج إلى النزاهة

أُسست هذه الشركة منذ أكثر من خمسين سنة، وأصبحت رائدة في هذه الصناعة في الثمانينيات والتسعينيات، وهي تقوم بعمليات شحن للبضاعة إلى كافة أرجاء العالم عن طريق البر والبحر والجو.. وقد أُعطي المديرون في الماضي الكثير من الحرية لتعزيز خدمات الشركة في أنحاء العالم.

ولكن لصناعة شحن البضائع مشكلة «نزاهة» بحسب ما يقول المدير التنفيذي:

كانت صناعة شحن البضائع تعتبر حتى وقت قريب ممراً للصوص في الصناعة، وكان يسيطر على صناعتنا وكلاء توجيه مشحونات مشبوهين، غير قادرين على تقديم خدمات النقل، وغير منظمين في مسائل التعامل مع البضائع وغير مستعدين للتعامل مع ممثلي الزبائن. ونتيجة لذلك، فلا يستطيع الزبائن التأكد أنّ البضائع المشحونة ستصل إلى متنهاها أم لا.

وفي هذه الشركة التي تتصف بلامركزيتها الكبيرة، لم تكن الثقة والنزاهة بالقدر المطلوب. وكانت نسب الميزانيات والأرباح بوضع لا يمكن الاعتماد عليها؛ فعملية تقاسم المعلومات المتعلقة بالأداء لم تكن أمراً متداولاً في أرجاء الشركة.

وقد حَسَّن الانتقال إلى بنية تنظيمية أكثر مركزية وقيادة إدارية تقاسم المعلومات في كل الشركة. ولكن بسبب طبيعة هذه الصناعة وضعف النزاهة سابقاً في الشركة، فإن المديرين لا يزالون غير واثقين من معلومات الأداء. وقد شرح ذلك أحد كبار المديرين قائلاً: «إن أنا حصلت على معطيات الأداء الخاصة بدولة من الدول، فإنني أعيد إدخال الأرقام في جداولي الخاصة بي، ذلك أنني لا أملك أي فكرة

عن كيفية حساب الكثير من الأرقام». وعندما كانت شركة متعددة الجنسيات تريد معرفة إجمالي أعمال الشركة في عمليات الشحن، فقد كان على المديرين تجميع هذه الأرقام باستخدام الهاتف، والبريد الإلكتروني والفاكس من عملياتها في كل دولة من الدول في أرجاء العالم. ومرة ثانية فلا أحد يعرف درجة صحة هذه المعطيات.

ويتباين هذا المثال من النزاهة المنخفضة والثقة الضعيفة في المعلومات الرسمية مع مصنع إسباني رائد لمنتجات التجميل والتزيين يتميز بنزاهة وثقة عاليتين في المعلومات الرسمية المستخدمة في الشركة.

أنتونيو بويغ إس. أ.: من العائلة إلى الشركة النزيهة

أسس الكتلاني* أنتونيو بويغ شركته في سنة 1914. وتوسعت هذه الشركة في منتصف الستينيات دولياً، وفُتحت فرعاً لها في الولايات المتحدة؛ وتوسعت بعد ذلك إلى دول أخرى في أوروبا وجنوب شرقي آسيا. وقد عملت هذه الشركة على أساس عائلي، وأدار هذه الشركة أولاد مؤسسها الأربعة بعد وفاته سنة 1979؛ وقد حل الآن الجيل الثالث محل آبائهم في العمل في الشركة.

وقد شجع أنتونيو دائماً أولاده على «البقاء معاً. فوحدتكم ستكون قوتكم». وقد فهم أن قيم الشركة القوية مترافقة مع قيم العائلة الراسخة - وخاصة النزاهة العالية - ستضمن نجاحاً طويلاً للشركة. وقد صاغ قيمه الخاصة بالعائلة والشركة في كتابين:

- دليل العائلة - الذي احتوى على معتقدات العائلة في النزاهة والثقة والانفتاح،
- بروتوكول العائلة - وهي سلسلة من القواعد التي على أفراد العائلة

* نسبة إلى منطقة كاتولونيا في إسبانيا (المعرب).

اتباعها في إدارتهم للشركة.

يعترف موظفو الشركة أيضاً أن المديرين قد وضعوا قيمةً عاليةً على النزاهة. «فالعائلة تحرص جداً على نزاهة موظفيها ولا تسمح بأي سلوك يمكن أن يكون ضد مبادئ الشركة. ونحن نطلب النزاهة لدى موظفيها، ونتعامل بصدق مطلق مع زبائننا» على حد قول مدير الموارد البشرية.

فمثلاً عند إطلاق منتج جديد، يقترح بعض المديرين وصف المنتج بأنه «مخفّضٌ للوزن». ويرفض كبار المديرين هذه الصفة، لأنهم يعرفون أن ذلك غير صحيح. وبحسب قول أحد المديرين: «يجري تقاسم الكثير من المعلومات الحساسة في الأعمال العائلية مع موظفيها، كونها غير معروفة للعموم. ونزاهة موظفيها تمكن من التقاسم الفاعل لمثل هذه المعلومات». ويعرف مديرو بويغ وموظفوها أنهم إن جعلوا المعلومات الحساسة معروفة ومتقاسمة في الشركة، فإن المعلومات ستستخدم بطريقة مناسبة.

وزيادة على ذلك، فإن النزاهة والصدق الكبيران يخلقان الثقة في المعلومات الرسمية في شركة بويغ. وقد قال أحد كبار المديرين:

لدينا مستويات مختلفة من الرسمية في سيرورات شركتنا: التوظيف على مستوى المديرين هو أمر رسمي جداً، وكذلك التقارير الشهرية عن معطيات التصنيع هي رسمية جداً أيضاً. وأنا أثق عادة بالمعلومات الرسمية ولا أحتاج إلى معلومات إضافية غير رسمية لمساندة قراراتي في المصانع. ففي شركتنا إذا كانت المعلومات غير صادقة وغير دقيقة، فلن يجري توليدها أو تعاطيها.

وتخلق النزاهة العالية ثقة باستخدام المعلومات الرسمية في هذه الشركات.

القاعدة الثالثة: جعل معلومات الأداء صريحة وواضحة

تتجه هيلتي بحسب ما ذكرنا سابقاً إلى جعل معلومات الأداء صريحة وواضحة عن طريق ما عرف بـ «تعليمات قمرة القيادة» التي تربط الأداء الفردي وأداء الفريق مع أداء الشركة وهو ما يساعد الموظفين على فهم العلاقة بين أعمالهم وأهداف الشركة. وجعل معلومات الأداء صريحة وبيّنة يعني توجيه خطاب قويّ إلى الموظفين مفاده أن المديرين يؤمنون بمساهمتهم وأنهم مستعدون لتقاسم معايير الأداء ومقاييس الصدق معهم.

وكمثال على المدى الذي وصل إليه المديرون في بعض الشركات في استعدادها لجعل معلومات الأداء صريحة يعبر عنه أحد مديري الفروع لشركة عالمية رائدة في الكيماويات.

مُصنّع للكيماويات

كان على الفرع البريطاني في الثمانينيات لإحدى الشركات أن تقلّص قوتها العاملة من 1400 شخص إلى 700 أثناء فترة طويلة من التراجع الاقتصادي. وقد طُورَتْ وأنضِجَتْ واعتمدت ممارسات في وقتها كما عبر عن ذلك مدير الفرع قائلاً:

لقد أدركنا أن علينا أن نقدم للعاملين تفسيراً حقيقياً. وكنا نريد منهم أن يفهموا السبب الذي يدعونا لفعل هذا. وقد قارنا إدارة الأعمال - أي أعمال - مع إدارة البيوت...حيث كان علينا أن ننفق الكثير قبل أن تبدأ الديون. وأخبرناهم أيضاً عن كلف المنتج باستخدام طرق أولية في الحساب، وما هي كلفة كل عامل.

وبعد ذلك قررنا إدخال علاوة لمكافأة العاملين في الأوقات الطيبة، ولكن دون أن تصاب الشركة بأذى في الأوقات الاقتصادية الصعبة. وأخبرنا عاملينا كيف سيحدث ذلك وحاولنا كل شيء لجعلهم يفهمون ذلك. وقد قدمت النقابات مساعدات كبيرة في تلك

الأوقات، حيث أدركت هذه النقابات أننا نفعل ذلك لمصلحة الشركة والعاملين فيها. وفي السنوات التي لم تُدفع فيها العلاوات، تدمر العاملون لأنهم يعملون بجهد دون مكاسب إضافية. ثم شرح نقابيون للعاملين مفاده أن الاستثمارات الجديدة هي طريقة للمحافظة على الوظائف مستقبلاً.

ومنذ ذلك الحين، أي في منتصف الثمانينيات، فقد تغيرت علاقتنا مع عاملينا تماماً. وكان هذا نتيجة للتواصل المتزايد معهم. فعليك أن تكون واضحاً، ومتأكداً أن الجميع قد فهموك، ثم الالتزام بما قلت. إن هذا لأمر هام جداً. وعليك أن تكون متماسكاً فيما تقول وتفعل. فيشعرون بأنك لا تريد بهم سوءاً، ومن ثم يستطيعون الثقة بما تقول. لقد بدأوا بالثقة بنا. ونتيجة لهذا فقد أصبح العاملون شديدي الثقة بنزاهة المديرين.

إن التزام الشركة في جعل معلومات الأداء صريحة بيّنة، حتى للموظفين الذين سُرّحوا من العمل، كان لها أثر بعيد في الشركة.

تخيل لو أن الشركة تعاملت مع الحالة نفسها بطريقة مختلفة. فماذا لو أن المديرين اختاروا عدم التواصل في مسألة أداء الأقسام مع الموظفين؟ كان التواصل اللارسمي سيظهر على شكل ثروة وإشاعات، وهو الأمر الذي كان سيحطم اندفاع الموظفين وقدرة الشركة على الرد على هذه الحالة بسرعة وفاعلية. وفي هذه الحالة كان المديرون سيفقدون السيطرة على الموظفين بسبب تآكل الثقة والمصادقية.

القاعدة الرابعة: نشر معلومات الأداء في الشركة

ليس على الشركة أن تجعل معلومات الأداء صريحة فقط، وإنما عليها أن تبثها في كل المستويات. وعملية نشر معلومات الأداء تُفصل وتربط

العلاقة بين معايير/ قياسات الأداء واستراتيجية الأعمال، وكذلك الربط الوثيق بين مكافآت الموظفين وأداء الشركة. وفي مثل هذه البرامج، تقوم الشركة بتحسين التغذية الراجعة والتعلم المتعلقين بما هو جيد أو غير جيد في تنفيذ استراتيجيتها في الأعمال.

وقد اختبرت شركة الكيماويات التي تحدثنا عنها سابقاً سيورة نشر المعلومات كما وصفها رئيس قسم الألوان الطبيعية.

مُصنّع الكيماويات

روى المدير الحكاية التالية:

منذ سنوات عدة، عندما بدأنا بإعطاء العاملين معلومات أكثر عن الأعمال، أدركت أننا لا نتحدث جميعاً اللغة نفسها. فقد كنت أتحدث إلى مجموعة من العاملين عن المنافسين والصناعة و«بيع الألوان الطبيعية في السوق». وبعد مدة، قال أحد العاملين إنه لم يرَ أبداً لوناً طبيعياً يباع في السوق وتساءل عن أماكن بيعها. وقد استغرقني الأمر مدة لكي أدرك أنه كان يتحدث عن سوق المنتجات المحلية في مركز المدينة، لأنها السوق الوحيدة التي عرفها. ومنذ ذلك اليوم، فقد أصبحت حذراً جداً في انتقاء الكلمات والإيضاحات، مهما كان الزمن اللازم لذلك.

إننا بحاجة إلى أن نضع كل واحد في شركتنا ضمن صورة أعمالنا، سواء كان عامل تنظيف أو يقوم حامل ألوان. وكنت أجد الوقت دائماً لأشرح للعاملين أن عملهم الخاص يتفق مع إنتاجنا، وكيفية استعمال زبائننا حقيقة هذا المنتج الذين هم زبائنهم أيضاً. فماذا أفعل مع عمال التنظيف؟ بالطبع لا يمكنك أن تتحدث عن عملهم المضني ولكن يمكنك أن تمنحهم شعوراً بالفخر فيما يفعلون بأن تشرح لهم كيف إسهامهم وعملهم في نجاح الشركة - وأنهم جزء من هذا الفريق الناجح.

وبالمضي في مشاكل نشر معلومات الأداء حتى مستوى عامل التنظيف، فإن هذا المدير لا يبني فقط وعياً بالشركة وحساً بالهدف المشترك بين العاملين، ولكنه يروج أيضاً للبحث عن التجديد. وإذا أُعطيت الفرصة للعاملين فإنهم سيجدون سبلاً مجددة لتحسين عملهم وعمل الآخرين أيضاً.

القاعدة الخامسة: استعمال معلومات الأداء الرسمية لبناء الانفتاح

إن تقاسم معلومات الأداء الحساسة في شركة ما يخلق الانفتاح بين المديرين والموظفين - وهو شرط سابق للشفافية. وتتطلب الشفافية من العاملين أن يكونوا منفتحين على أفكار وهموم الآخرين، خاصة عندما لا تكون الأشياء بحالة حسنة. ويمكن للعاملين في حالة الانفتاح أن يستطيعوا التعبير عن أخطائهم وأخطاء الآخرين ويتقاسموها ويتعلموا منها.

ومثال سكانديا بنكن هو مثال جيد عن شركة تدعم بيئة عمل منفتحة عن طريق تقاسم معلومات الأداء مع كل واحد. وقيمة رسمية المعلومات هي قيمة يدعمها كبار مديري البنك. ويصر المدير التنفيذي لهذا البنك على ألا توجد أي ورقة على مكتب العاملين وأن يدخلوا المعلومات المناسبة إلى نظام تكنولوجيا المعلومات بحيث يستطيع الآخرون في البنك الدخول إليها واستعمالها. وهذا الاعتقاد بالرسمية، من بين أشياء أخرى، يُحسن قدرة البنك على تقاسم معلومات الأداء مع كل فريق من فرق مركز النداء الرئيسي للبنك.

ونظام تكنولوجيا معلومات ما يراقب فاعلية الموظف في إجابته على النداءات الهاتفية ويحفظ سجلاً زمنياً ويحسب استجابة الفرد والفريق. ويمكن الدخول إلى النظام من قبل الموظفين والمديرين في أي وقت. والهدف من نظام الأداء هو جعل الجميع يعملون بأكبر قدر ممكن من الشفافية.

وقد شرح المدير التنفيذي الأمر على النحو الآتي: «يعرف كل واحد ما الذي يفعله الآخر. وكل واحد يعرف مقاصده وحسابات العوائد والكلف»

ويقول مدير المعلومات: «نحن نريد أن نكون على أكبر قدر من الشفافية، ذلك أننا نعتقد بأهميتها الكبيرة في نموذج أعمالنا المباشر». ويضيف المدير التنفيذي: «يجب أن يوجد حسٌ من الانفتاح بين الموظفين، ويجب أن تُقدّم المعلومات المتقاسمة بأبسط وأيسر سبيل».

القاعدة السادسة: تطوير معلومات أداء الفريق لخلق الانفتاح

هناك طريقة أخرى لدعم الشركات للانفتاح والشفافية هي التركيز على الفريق بدلاً من - أو إضافة إلى - الأداء الفردي. دعونا نقارن هذه النهج في خلق الانفتاح بالمقارنة بين بنك بيلباو والبنك الأوروبي.

فبنك بيلباو يكافئ موظفيه على مساهمتهم في فريقهم، وخاصة على مستوى الفرع. في الوقت الذي يركز فيه البنك الأوروبي على الأداء والمكافأة الفرديين.

ويُدرّب كلُّ موظفٍ في بنك بيلباو ويُكافأ على أساس أنه عضوٌ في فريق. وكما ذكرنا في المقدمة، فإن الالتزام بالفريق كان أحد الأهداف الرئيسة الثلاثة في برنامجي الـ 1000 يوم الأول والثاني التي صُمّمت لتعزيز النمو. وقد تُمنّت مساهماتُ الموظفين من البداية وحتى الآن على أساس مساعدتها للفرق على إنجاز أهدافها. ولا يسمح بأي سلوكٍ يسيء إلى الالتزام بالفريق والثقة في فرق البنك.

وهذا الوعي لمسألة تدريب ومكافأة أداء الفريق يعزّز جوَّ الانفتاح الذي يثق فيه الموظفون كل بالآخر، وكما يلاحظ مدير الموارد البشرية أن «الموظفين يعتقدون أن نجاح الفريق أهم من النجاح الفردي». ويؤمن بنك بيلباو بأن أداء الفريق يصنع التمايز في أعماله وهو يشجع التنافس «العادل» بين الفرق. وفي كل عام يُنظّم البنكُ مسابقةً بين جميع فروعِه لانتقاء أفضل فرع. ويُمنح الفائزُ جائزةً خاصةً وتُدفع علاوات لكل موظفيه. ويحرص مدير بنك بيلباو مع هذا على ألا تعيق المنافسة بين الفروع نجاح البنك الكلي.

وبالمقابل فإن البنك الأوروبي يدرب ويكافأ العاملين على أساس الأداء الفردي. فماذا كانت النتيجة؟ يتنافس العاملون ولا يثق أحدهم بالآخر. ودورات التدريب هي دورات تنافسية، نظراً لأن الموظفين يسعون للوصول إلى عدد صغير من المناصب. ولا يُكافأ تقاسم المعلومات والانفتاح. والأفراد هم من يقررون أي معلومات يمكن تقاسمها. ونظراً لأن الموظفين يركزون أساساً على الغايات والمكافآت الفردية، فإن النتيجة هي نقص في الشفافية والتعاون بين الموظفين الذي يسيء بدوره إلى أداء الأعمال.

القاعدة السابعة: استعمال كل خطأ باعتباره فرصة للتعلم

إن الشفافية هي أمر ضروري للتعلم على مستوى الشركة والمستوى الفردي. ويتعلم العاملون عن طريق المحاولة وعن طريق فعل الأشياء. وعندما يتعلم الناس عن طريق الفعل فهم يرتكبون أخطاء لا محالة، ويخافون في بعض الأحيان. وعلى الناس أن يشعروا بأنهم أحرار في البحث عن أسباب أخطائهم، وأن يتعلموا الدروس الرئيسة حتى لا تحدث هذه الأخطاء مرة ثانية. وحتى يصبح التعلم في الشركات أمراً واقعاً، فإن على المديرين أن يكشفوا ويعالجوا ويتقاسموا الأخطاء «بطريقة منصفة» وبدون عتاب أو حرج. ويمكنهم فقط بهذه الطريقة أن يخلقوا الثقة.

وحتى «أفضل» الشركات لن تكون كاملة كملاً مطلقاً في تنفيذها للاستراتيجيات والعمليات والخدمات. والأخطاء مع الزبائن، والأغلاط في جودة المنتج والإخفاق في برامج التحسين الجديدة ستحدث لا محالة. وإذا كان المديرين ممن يعتقدون أن عدم «وجود نبأ سيئ هو بحد ذاته نبأ جيد»، ويفترضون أن مساعيهم لتنفيذ الاستراتيجيات لن تنجح، وأن الثغرات في المنتجات أو الخدمات هي «بسبب خطأ أحدهم»، فإن الشركة ستعيش في ظل جهلها. وعندما تحدث الأخطاء فإن أحداً لن يتحدث عنها خوفاً من العقاب. ومن ثم فهي لن تُصحح أخطاءها ولن تتجنبها في المستقبل. ومع

مرور الوقت فإن المديرين في الشركة الذين «لا يرون ولا يسمعون ولا يقولون شراً» يسوء أداؤهم. وعليه فإن مبدأ الأعمال الرئيس في الشفافية العالية يُعيدنا إلى مقولتنا الأصلية: الشركات ترتكب الأخطاء لا محالة أو تخفق في بعض المبادرات. وكلما كانت الشركة سريعة في كشفها عن هذه المشاكل واستجابت بفاعلية، فإن أداؤها سيكون أفضل على المدى البعيد.

ولجعل هذه النقطة أكثر واقعية، دعونا ننظر في فنادق ريتس - كارلتون، وهي سلسلة فنادق في فئة الفنادق الفخمة المنافسة في الولايات المتحدة؛ فقد جعلت هذه الفنادق مسألة ارتكاب الأخطاء مع الزبائن وفي الخدمات فرصة إيجابية للتعلم تصنع حساً جيداً بالأعمال.

فنادق ريتس - كارلتون⁽¹⁾

العلامة المميزة هي الخدمة التي تُكَيَّف بحسب ضيوف هذه الفنادق. ومنذ البدايات في سنة 1985، اعتمدت الشركة مبدأً في الخدمات ومجموعة من القيم الواضحة. وعَمَدَ مديروها إلى بناء أنظمة وعمليات خدمات متماسكة موجهة نحو الزبائن لمساعدة موظفي الفندق على التنبؤ بحاجات النزلاء وما يفضلون في كل إقامة في فندق من فنادق السلسلة، وفي الوقت نفسه المساعدة على التصرف الآني لإرضاء حاجة، أو معالجة تدمير، أو تصحيح خطأ في الخدمة. وإضافة إلى البحث المتأنني عن الموظفين الذين تتوافر فيهم الصفات اللازمة للخدمات، يقوم الفندق بتدريب الموظفين تدريباً مطولاً. ويشترك موظف فنادق ريتس - كارلتون في أكثر من 100 ساعة تدريب في جودة الخدمة مصممة لتعزيز الالتزام بالخدمة وحل المشاكل وتوليد الأفكار

Klien, N.W., sasser, E. and Jones, T.O (1995) The Ritz-Carlton: Using Information Systems to Better Serve the Customer, Boston: Harvard Business school Publishing. Case Study 9-395-064. May.

والاستعداد لفعل ما يجب فعله.

ويُتكمّل توجه ريتس - كارلتون إلى الاصطفاء والتدريب انطلاقاً من تقدير لقدرة الموظف على التصرف. وجاء في كلمة لأحد المديرين:

تعزّز القدرة على التصرف قيم الشركة وتجعل التدريب أكثر فاعلية. فعندما تعطي العاملين الحرية، فهذا يعطيهم طاقة والتزاماً كبيرين. ونحن نقول لموظفينا إن رأوا شيئاً خطأ إننا نريد منكم التصدي له وحل المشكلة. ومتى أصبحوا جزءاً من المشكلة، فإن لهم الحرية في أن يفعلوا ما يجب حتى تتقيم الأمور. فبإمكانهم شراء عشاء أو ملابس للزبائن - أو تعديل حساب الفاتورة. ويعرف موظفو الفندق أن لهم الصلاحية لتعويض نزيل مستاء بمبلغ يصل إلى 2000 دولار.

والمهم في الأمر هو قدرة ريتس - كارلتون على تحويل كل حادث إلى فرصة للتعلم داخلياً وإعادة ثقة النزيل في الشركة وفي العاملين فيها. ومثل هذه الحوادث - كغرفة خاصة لم تكن جاهزة عند وصول الزبون - تدون في «تقرير الأفعال الآنية» الخاص وتحفظ في قاعدة معطيات ريتس - كارلتون للتأكد من أن مثل هذا الإخفاق في الخدمة لن يحدث مرة ثانية مع هذا الزبون بالذات في فندق آخر من فنادق الشركة. ومع مرور الوقت فإن فنادق ريتس - كارلتون تستفيد في طريقتين:

- فهي تتعرف إلى مشاكل الخدمة وتستجيب لها بسرعة وتتعلم من هذه المشاكل.
- وهي تعرف أن مسائل الخدمة تؤثر في ضيوف محددين وتتأكد أن هذه المشاكل لن تقع مرة ثانية مع نفس الزبون - ومن ثم زيادة ولاء الزبون عن طريق معلومات أفضل خاصة بالزبائن تتعلق بالتجارب المعاشة في الخدمة في مجمل فنادق الشركة.

القاعدة الثامنة: زيادة تقاسم المعلومات عن طريق شفافية وتوجيه أفضل للمعلومات

يبدو أن تقاسم المعلومات هو فعل طوعي، ولكن في كثير من الأحيان نُسأل أو نُشجع أو نُدفع إلى تقاسم الألعاب مع أشقائنا وتقاسم معارفنا ومعلوماتنا مع أعضاء من الفريق أو مع المديرين ونتقاسم وقتنا مع أزواجنا وأولادنا. وما يبدو أنه فعل طوعي بسيط هو في الحقيقة سلوك أكثر تعقيداً. فما السبب؟

فالتقاسم يعتمد على مجموعة من الشروط أولية مثل: لغة مشتركة، ووجود علاقة سابقة، وثقة أن المعلومات لن تستخدم في غير مصلحة من يُقاسمها، أو لمصلحة شخص آخر (وخلافاً لمصلحة من يُقاسمها). والغرض المتقاسم أو المصلحة المشتركة في النتائج أو ملكيتها يجب أن تكون بيّنة. وتقاسم المعلومات - المتضمن بعض الاتفاق على ما يمكن تقاسمه وما لا يمكن تقاسمه - يجب أن يكون جزءاً من ثقافة الشركة. وعليه فإن تقاسم المعلومات هو عمل معقد يتطلب تشجيعاً وإدارة فاعلين في الشركة.

بنك بيلباو فيزكايا

إن بنك بيلباو هو مثلاً بنك يستخدم طريقة غير تقليدية لمراقبة وتشجيع تقاسم المعلومات بخصوص الزبائن والمنتجات في الفروع وما بينها.

ويستخدم في العادة الزبائن المزيّفين لتقييم جودة الخدمات؛ كطبيعة الاتصالات والتفاعلات بين الزبون والموظف في عرضه للمنتجات والخدمات. ويستخدم الزبائن المزيّفون في بنك بيلباو بهذه الطريقة في الفروع أيضاً، ولكنهم يُسألون عن تقييم أشد ما يتعرض له زبائنهم.

يقوم الزبون المزيّف بفتح حساب في فرع أول مثلاً، ثم يقوم بالتحقق أن كل الإجراءات قد اتُبعت وأن التجربة أرضت الزبون. ثم يذهب هذا الزبون المزيّف إلى فرع ثانٍ ويقوم بعملية أكثر تعقيداً مثل شراء صندوق استثمار. وفي أثناء قيام الزبون المزيّف بهذه العملية يتأكد صحة المعلومات الخاصة به لدى انتقاله من الفرع الأول إلى الفرع الثاني. ويتحقق هذا الزبون المزيّف أيضاً أن ممثلي هذا الفرع اتَّبَعوا ممارسات الترويج لبيع منتجات جديدة مدونة سابقاً وسَجَّلوا الملاحظات المتعلقة بطبيعة الاتصال مع الزبون.

ولما كان الموظفون المزيّفون من المتقاعدين، فإنهم يعرفون إجراءات البنك وأنظمة تكنولوجيا المعلومات معرفة جيدة ويعرفون ماذا ينتظر من موظفي الفرع أن يفعلوه مع المعلومات في الفرع وبين الفروع. ويقدم الزبون المزيّف تقريراً إلى مديري البنك عن تقاسم المعلومات بين الفروع باعتبار ذلك جزءاً من عملية تحقّق جودة الخدمة والترويج لبيع المنتجات الجديدة. وقد عبر عن ذلك مدير العمليات المصرفية في بنك بيلباو: «لدينا علاقات جدّ مفتوحة مع الزبائن المزيّفين وهم يقدمون مساهمة ثمينة في تحسين تقاسم المعلومات في البنك».

وما يمكن أن يبدو على أنه إجراء تدقيق في بعض الشركات، يُستخدم في بنك بيلباو بطريقة بناءة لمعرفة مستوى استخدام الموظفين لنظام تكنولوجيا المعلومات ومقدار اندفاعهم في تجميع وتخزين المعلومات الخاصة بالتفاعلات مع الزبائن التي سيستخدمها موظفون في فروع أخرى في الاتصالات المستقبلية مع الزبون. ونظراً للمستويات العالية للشفافية والاستعمال البناء لمعلومات الأداء بين الفروع، يعترف موظفو بيلباو بأن تقاسم المعلومات لا يساعد على نجاح الفرع فقط، وإنما على أداء البنك كله. ويُنظر للزبائن المزيّفين

على أنهم فرص بناء لممثلي الفروع لإظهار ما بإمكانهم أن يفعلوه وليس على أنهم مدققون لإجراءات الشركة.

القاعدة التاسعة: العاملون الذين يفهمون الأعمال ومن تتوافر لديهم معلومات سيكونون مبادرين

إن عملية التقاسم المفتوح لمعلومات الأداء في داخل الشركة، مقرونة مع المستويات العالية للشفافية، تخلق بيئة قوية للموظفين والمديرين للتصرف بروح مبادرة - بحثاً عن أفكار ومعلومات جديدة أو تطبيق المعلومات بطرائق جديدة. وكما لاحظنا في الفصل الثالث، فإن السلوك المبادر لا يحدث بالصدفة. فالشركات ذات توجه المعلومات الناضج تبنيها بطريقة منهجية وعلى مر السنين عن طريق تعزيز القيم والسلوكيات التي تقود إلى (أو تخلق) هذا الاستعداد المبادر لدى العاملين. إضافة إلى ذلك، فإن الشركات ذات توجه المعلومات الناضج يمكن أن تعتمد على حقيقة أن الموظفين الذين لهم هذا الاستعداد سيتصرفون لخلق قيمة أعمال في كل يوم بسبل كثيرة صغيرة - ليست صغيرة جداً - ، بدلاً من الاعتماد على الجهود البطولية التي تحدث للبعض بين الحين والآخر.

شركة المفروشات السويدية⁽²⁾

وُصِفَتْ ثقافة الشركة في كتيب يعطى لكل موظف جديد:

إن كل شيء يتعلق بالناس، وبعلاقتنا مع الآخرين، والعالم الذي يحيط بنا، بالنمو المعافى والعمل القاسي والتواضع والإرادة. وتسمح ثقافتنا ألا تكون هناك حواجز بين الفئات المختلفة من العاملين...لقد أُسِّسَتْ الروح الحقيقية لشركتنا على رغبتنا الثابتة

(2) Reichart, J. and Larson, A (1998) IKEA and The Natural Step, Charlottesville: Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia. Case Study UVA-G-0501.

للتجديد، وعلى وعينا وإدراكنا للكلفة ورغبتنا في تحمل المسؤولية.

ولخلق هذا الحماس بين الموظفين، فإن معلومات الأداء يجري تقاسمها على نحو مفتوح في الشركة وكذلك يجري تشجيع المبادرات الفردية. إذا أراد موظف إطلاق مشروع أو خلق نوع جديد من المنتجات أو القيام بتغيرات، فعليه أن يعرض خطة وميزانية تبرر الكلفة والوقت اللازمين لذلك.

كان بير توفّا أحد هؤلاء الموظفين، وهو عامل صيانة عام في فرع الشركة في الولايات المتحدة. وفي التسعينيات وافقت الشركة على تجديد 90٪ من أجهزة الإضاءة المشعة للتوافق مع برنامج الأضواء الخضراء لوكالة حماية البيئة الأمريكية مع حلول سنة 1997. وتطوّر توفّا لترؤس المبادرة في محله الكائن في بليموث في ولاية بنسلفانيا. وبعد مراجعته لتقرير أعدّه عددٌ من المستشارين، أدرك أن تحليلاتهم كانت غير متوافقة فيما بينها وأنهم لم يفهموا حاجات الشركة من مستويات الإضاءة وجودتها.

ولذلك قام توفّا بإجراء التعديل اللازم وتدقيق المصروف في الطاقة في محله كله بنفسه. وكانت نتيجة تحليله مذهلة. فقد فضّل مفتشو الشركة استرجاع النفقات على مدى سنتين. ولما كانت الكلفة تبلغ 151 ألف دولار، وكان حساب توفّا يشير إلى توفير إجمالي في الكهرباء والصيانة وتوليد الطاقة يبلغ 85 ألف دولار سنوياً، فإن ذلك يعني فترة استرجاع للاستثمارات في الإضاءة بمقدار 1,78 سنة.

ونتيجة لذلك، قررت الشركة تغيير أنظمة الإنارة في جميع محلاتها في الولايات المتحدة بحسب النظام الذي صمّمه توفّا. وعندما سئل عن سبب قيامه في البداية بمثل هذا المشروع، أجاب توفّا قائلاً: «أنت ترى أحياناً بعض الأشياء التي يجب عليك أن تفعلها...[وحتى

الآن] هناك كثير من الأشياء التي تحتاج إلى تحسين».

وهذا الحادث هو مثال جيد من آلاف من التصرفات المعروفة - وغير المعروفة أيضاً - التي يقوم بها العاملون بمبادرة منهم إن هم فهموا أدوارهم والمتوقع منهم وتيسر لهم أيضاً الدخول إلى المعلومات. فقد وجدت شركات مثل هيلتي والشركة السويدية للمفروشات سبلاً لرفع قدرة موظفيهم على البحث عن المعلومات وأخذ المبادرة لحل لمشاكل وتوليد الأفكار بمعدل أعلى من منافسيهم. وهذه القدرات تمنح مكانة أكبر في الأسواق المضطربة التي لا تغتفر شيئاً والمتغيرة بسرعة.

القاعدة العاشرة: سلوكيات المعلومات الجيدة في مكان محدد من الشركة لا تعلي من المعلومات في أرجائها

رأينا في بحثنا الكثير من الشركات ذات لامركزية شديدة وذات سلوكيات معلومات جيدة في بعض مراكزها. وقد طورت هذه الشركات هذه السلوكيات في مخازنها ولدى قوى البيع ووحدات العمليات أو الأعمال المبعثرة في أرجاء البلد. وكما رأينا في حالة شركة العدسات والإطارات العينية الأوروبية في الفصل الثالث، فإن كبار مديري هذه الشركة يمجّدون السلوكيات المبادرة والسلوكيات التي تطمح إلى توسع الشركة لدى موظفيهم. وهم يعتقدون - بأنماط مختلفة - أن المبادرات المحلية وقيم وسلوكيات المعلومات المناسبة المحلية تجعل موظفيهم أكثر فاعلية في خدمة أسواقهم المحلية. وهم على حق في ذلك - جزئياً.

وفي الوقت نفسه لا يرى هؤلاء المديرون - أو لا يعرفون - شيئاً كثيراً عن الشركة في خارج نطاق البيئة المحلية التي يعملون فيها. وعلى الرغم من نمو هذه الشركات، فهم لا يعرفون عدد الزبائن الذين تخسرهم شركاتهم بسبب عدم تقاسم المعلومات الخاصة بهم بين المخازن والمحلات؛ أو لأن العاملين في البيع لا يقاسمون المعلومات الخاصة بالزبائن الذين لم يحبوهم

ومن ثم أوقفوا الاتصال معهم؛ أو لأن الشركة لم تصل إلى الكلفة الدنيا للعمليات نظراً لكونها لا تملك سيورة خط الإمداد ولا أنظمة المعلومات لإدارة العمليات وسيرورات الأعمال بفاعلية بين المخازن ومناطق البيع ووحدات الأعمال ووحدات الدول. ولا تخفي سلوكيات المعلومات المحلية فقط الحاجات في أرجاء مثل هذه الشركة، وإنما تعيق تقاسم واستعمال المعلومات في كل أرجاء الشركة.

لذا فإنه لا يكفي أن تطور الشركات سلوكيات وقيم للمعلومات محلياً ما لم تحسّن الشركات هذه القيم والسلوكيات في كل أرجائها وفي كل المستويات. وهذا فارق صارخ بين الشركات. فللشركة الأوروبية للإطارات والعدسات العينية سلوكيات محلية جيدة، ولكن لا توجد ممارسات إدارة للمعلومات ولا أنظمة تكنولوجيا معلومات للارتقاء بقيم وسلوكيات المعلومات في أرجاء الشركة في كل فروعها والدول الموجودة فيها وعلى المستوى العالمي. وبالمقابل فإن شركة هيلتي طورت بطريقة منهجية سلوكياتها في المعلومات، وكذلك ممارساتها في إدارة المعلومات وفي تكنولوجيا المعلومات في أرجاء الشركة عن طريق تنظيماتها في السوق ووحدات الأعمال وفي الأقاليم وعالمياً وعلى كل المستويات في التسعينيات.

تحذيران إداريان لدى تغير قيم وسلوكيات المعلومات

تمثل القواعد العشر التي قُدمت في هذا الفصل الهادفة إلى تحسين قيم وسلوكيات المعلومات في شركة ما، البدايات في المسيرة التي يجب على الشركة أن تتبعها لترسيخ وبناء هذه القدرات لدى العاملين والمديرين بطريقة متجانسة ومنهجية. ولكن عند البدء يجب الانتباه إلى تحذيرين:

التحذير الأول: يمكن أن يؤثر المديرون في بعض السلوكيات بسهولة أكثر من بعضها الآخر

فبعض السلوكيات والقيم مثل النزاهة والشفافية هي أكثر تأصلاً في

الناس من قيم وسلوكيات أخرى مثل التقاسم والرسمية. وعلى المديرين أن يعوا أنه لا يمكن تغيير كل القيم في الوقت نفسه لمجرد أنهم يعتقدون أنهم قادرون على اتخاذ الخطوات المناسبة.

ويمكن أن تُرى هذه الظاهرة في المثال الآتي الخاص في برنامج التغيير الهادف إلى تحسين قيم وسلوكيات المعلومات في شركة مالية كبيرة تواجه تراجعاً في حصتها في السوق وفي رضا الزبائن.

الفرع الأمريكي لشركة خدمات مالية دولية

أدرك مديرو الشركات أن قوة البيع لزبائن الأعمال وعلى مرّ سنوات عدة لم يكونوا فاعلين بقدر ما يجب أن يكونوا. فبعد تقييم 120 ممثل بيع قرر المديرون إجراء تغيير محدد، وذلك باتباع نهج جديد في معايير الأداء يكافئ على تقاسم المعلومات. وعلى معايير وقياسات الأداء هذه أن تكون بسيطة الفهم، يجري تقاسمها بين المجموعة وترتبط أداء الفرد بحصة السوق وبحجم المبيعات وبمعدل النمو اليومي في موضوع تطوير أعمال الزبائن.

وبحث هؤلاء المديرون عن تحسين جودة المنتج ومعلومات حساب الزبائن التي كانت تُعطي سابقاً لقوة البيع. فكل العروض ونقاط البيع جعلت متاحة لكل فرد بغية تحسين جودة مساعي البيع. وربطت شبكة تكنولوجيا معلومات جديدة قوى البيع الواحدة بالأخرى مع المكتب الرئيس بهدف تقاسم المعلومات مع وحدة الأعمال.

وإضافة إلى ذلك، فقد طور كبار المديرين مبادرة تقاسم للمعلومات في كافة أرجاء الشركة للتأثير في كل الموظفين وخاصة قوة البيع. وسلوك قوة بيع من نوع «هذه هي أرقامى وأنا أمتلك الزبون» انتشرت في كل وحدات الأعمال. ولإظهار التزامهم بتقاسم المعلومات، شجّع كبار المديرين على تقاسم معلومات الزبائن في كل

المستويات في وحدة الأعمال - وهي خطوة كبيرة تمثل انزياحاً في العقلية في وحدة الأعمال.

وبعد سنتين من إطلاق هذه المبادرة، أجريت تحسينات كبيرة في سلوكيات وقيم المعلومات في وحدة الأعمال. ولكن نتائج لوحة مقاييس توجه المعلومات لوحدة الأعمال المبينة في الشكل 3.4 بيّنت أن سلوكي - النزاهة والشفافية - بقيا متخلفين عن السلوكيات الأخرى. وعُلّق على ذلك أحد كبار المديرين: «لا تزال الثقة غير موجودة بالكامل. فالعاملون يستمرون في استعمال المعلومات لمصلحتهم الشخصية لإبراز أنفسهم وقسمهم. ولا يزال أماننا طريق طويل».

وكما أشرنا في بداية الفصل، فإن تغيير العقليات والسلوكيات والقيم ليس بالأمر السهل أبداً. فبناء النزاهة والشفافية والثقة يتطلب إجراءً إدارياً فحسب، وإنما تقبلاً من قبل الموظفين. وستحتاج الكثير

جدول توجيه المعلومات في البنك سلوكيات وقيم المعلومات

نزاهة المعلومات	أعلى 35%
رسمية المعلومات	أعلى 50%
ضبط وتوجيه المعلومات	أعلى 50%
تقاسم المعلومات	أعلى 35%
شفافية المعلومات	أعلى 35%
أخذ زمام المبادرة في المعلومات	أعلى 35%

قائمة المصطلحات التفسيرية

أعلى 5%	أعلى 5% (أعلى 8 فرق إدارة أولى)
أعلى 20%	أعلى 20% (أعلى 34 فرق إدارة أولى)
أعلى 35%	أعلى 35% (أعلى 60 فرق إدارة أولى)
أعلى 50%	أعلى 50% (أعلى 84 فرق إدارة أولى)
أعلى 50%	أعلى 50% (آخر 85 فرق إدارة)
أعلى 35% الدنيا	أعلى 35% الدنيا (آخر 60 فرق إدارة أولى)
أعلى 20% الدنيا	أعلى 20% الدنيا (آخر 34 فرق إدارة أولى)
أعلى 5% الدنيا	أعلى 5% الدنيا (آخر 8 فرق إدارة أولى)

الشكل 3.4: قيم وسلوكيات المعلومات للفرع الأمريكي لشركة خدمات مالية رائدة

من الشركات إلى أشهر وسنين من الجهود المركزة قبل أن يجري تغيير قيم وسلوكيات المعلومات.

التحذير الثاني: القيم والسلوكيات الإدارية الضعيفة تحتاج إلى سنوات للتغلب عليها

يمكن أن يكون بعض المديرين في وضع محظوظ عند بدئهم لوحدة أعمال جديدة أو لشركة. ويمكن أن يكونوا قادرين على تطوير سلوكيات وقيم معلومات على نحو صحيح منذ البداية. ولكن في الشركات القائمة فعلياً يكون تغيير السلوكيات أمراً أكثر صعوبة. ويمكن أن يكون المرء في شركة أو وحدة أعمال ذات تاريخ فقير في قيم وسلوكيات المعلومات. أو يمكن أن يكون مديراً جديداً في وحدة أعمال حيث الحكايات السلوكية للمدير التنفيذي السابق أو مديرين كباراً آخرين من ذوي قيم وسلوكيات المعلومات الضعيفة لا يزال تداولها سارياً كما لو حدثت بالأمس. وفي حالات أخرى فإن التغلب على إرث قيم وسلوكيات المعلومات الضعيفة قد يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين.

وقد أفاد من هذا الدرس المؤلم المكتسب بالتجربة شركة خدمات مالية أمريكية كبيرة، عرفت قيم وسلوكيات معلومات ضعيفة من قبل عدد من المديرين التنفيذيين على مدى عشر سنوات قبل أن نقابل المدير التنفيذي الحالي وفريق إدارته.

شركة الخدمات المالية الأمريكية

أديرت هذه الشركة سنوات عدة بأسلوب توجيه وقيادة المديرين التنفيذيين وكبار المديرين. كانت المعلومات مختزنة في الأقسام وتعطى على أساس الحاجة. فقد كان المديرون يخشون أن تلصق بهم تهمة القرارات الخاطئة، وعاش الموظفون في حالة خوف من ارتكاب الخطأ أو الغلط.

وكانت معلومات الأداء بحوزة المديرين التنفيذيين لجعل العاملين الذين أبلغوهم إياها تحت سيطرتهم. وكانت سياسة اللجنة التنفيذية هي «فرّق تسد». وليس من المستغرب أن أعضاء اللجنة التنفيذية لم يكونوا يتسلمون كل معلومات الأداء من المديرين التنفيذيين. وقد أصابت مشاكل النزاهة كل المستويات في الشركة، نظراً لأن العاملين قد شجّعوا على التفكير بأنفسهم وأقسامهم على حساب الآخرين. وقد طُلب من أحد المديرين التنفيذيين في الثمانينيات الاستقالة إثر اكتشاف مجلس المديرين أنه كان يقدم معطيات مزورة عن أداء الشركة. وقد علق أحد كبار المديرين قائلاً: «كان هناك شعور قوي بين كبار المديرين أن المعلومات قد غُرِبت وجرى استعمالها انتقائياً، لقد كانت هذه طبيعة شخصيتهم - استعمال السلطة لإبقاء الآخرين في الظلمة والمحافظة على زمام الأمور».

وبعد عقد من الزمن لا تزال الشركة تكافح ضد إرث الثقافة القديمة للشركة وطرائق استعمال المعلومات. ومع أن آثار هذه الحقبة البائدة لا تزال حاضرة في عقول العاملين، فإن هذه الآثار جعلت خطوات تحسين أسلوب الإدارة وقيم وسلوكيات المعلومات صعبة التنفيذ. وقد تشرب الموظفون الشبان القيم القديمة والجديدة وهم لا يعرفون تماماً كيف يجب التصرف. ويتذكر الموظفون القدامى الحقبة الماضية ويتساءلون: هل كانت الخطوات الحديثة العهد لتحسين القيم والسلوكيات صادقة.

وهناك الكثير من الشركات ووحدات العمل القائمة التي لها إرث فقير في سلوكيات وقيم المعلومات. وفي هذه الشركات، على كبار المديرين الذين يلاحقون التحسينات الهامة في سلوكيات المعلومات لموظفيهم أن يواجهوا فجوة المصادقية وتركّة الطرائق القديمة في القيام بالأعمال. وعليهم التغلب على الشكوك الخاصة وغالباً مخاوف

الموظفين التي لا يعبر عنها. وعليهم أن يُقنعوا المتشككين أن خطواتهم الموجهة نحو تحسين قيم وسلوكيات المعلومات هي خطوات أصيلة وستترك آثارها مع مرور الزمن في سبل الشركة بالقيام بالأعمال.

الخلاصة

بيننا في هذا الفصل كيفية تحسين سلوكيات المعلومات للشركة ووحدة الأعمال باتباع مسارات محددة في نموذج نضج قيم وسلوكيات المعلومات. وقد حددنا ستة قيم وسلوكيات - في واحدة من ثلاث قدرات للمعلومات - ذات أهمية بالغة في توجه المعلومات العالي وأداء الأعمال ومناقشة السلسلة المتعاقبة التي يجب على المديرين متابعة التحسينات فيها. وفي الفصل المقبل سندرس كيفية الارتقاء بقوة ممارسات إدارة المعلومات.

فهم قوة إدارة المعلومات

إن المعلومات في الأعمال هي أكثر من مجرد «المعطيات» الخاصة بالزبائن ومداؤلاتهم. فالمعلومات الخاصة بزبون ما هي ما سيعمل عليه العاملون في الشركة. وتمثيل زبون في سجلات زبائن الشركة، من طلبات ومداؤلات، هي ما له علاقة بالمبيعات ويستعمله الممثلون أو المديرون في اتخاذ القرارات الخاصة بالزبائن، أي كيفية بيعهم، وتلبية احتياجاتهم من المنتجات الجديدة. فإذا كان محتوى السجل يُظهر على نحو صحيح تاريخ وسلوك الزبون مع الشركة، فعندها سيتعامل موظفو الشركة مع الزبون بطريقة صحيحة. وإذا كان المحتوى يكشف جزئياً عن السلوك الشرائي للزبون، أي المشتريات السابقة والشكاوى، فإن ممثلي الشركة سيتصرفون بناء على ما تظهره السجلات.

إن قوة إدارة المعلومات تعتمد على قدرة موظفي ومديري الشركة على استشعار وتجميع وتنظيم ومعالجة وتحديث المعلومات «الصحيحة» الخاصة بالزبائن والمنتجات والعمليات وظروف الأعمال والتصرف بفاعلية بناء على هذه المعلومات. والشركات ذات التوجه العالي في المعلومات تجعل معرفتها صريحة، أي إنها تجعل معرفة العاملين لديها معرفة رسمية بحيث يستطيع الآخرون استخدامها. وممارسات المعلومات تجعلها أيضاً ممكنة الاستعمال أينما ومتى احتاجها الموظفون للقيام بقرارات تخص الزبائن والمنتجات والعمليات وتغير ظروف الأعمال.

وبالمقابل، فإن الشركات ذات توجه المعلومات المنخفض لا تفهم كيفية استعمال المعرفة الكائنة في رؤوس موظفيها بطريقة صريحة ومتجانسة. ولا يعرف المديرون في هذه الشركات ما هي المعلومات التي تولد قيمة لأعمالهم وكيفية استثمارها. ويتذمر موظفوها من ندرة المعلومات الصحيحة التي يمكن أن يستخدموها في عملهم وكثرة المعلومات الخاطئة. ونظراً لأن المديرين والموظفين لا يثقون بالمعلومات المتاحة لديهم، فإنهم لا يصرفون وقتهم وانتباههم باستمرار إلى تحسين ممارسات إدارتها. وهم يعتمدون على مشاعرهم الغريزية، أو على ما يوجد في رؤوسهم أو رؤوس الآخرين، ولكن ليس على السيرورات الرسمية القائمة في إدارة موارد معلومات الشركة. ويفقد العاملون في الشركات الضعيفة التوجه في المعلومات الاتصال مع الحقائق الداخلية والخارجية لأعمالهم، ذلك أن المعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات والعمليات وظروف الأعمال لا يمكن الثقة بها أو الاعتماد عليها عندما يتعلق الأمر بإدارة وتغيير الأعمال.

وفي هذا الفصل سننظر عن كثب في قيادة ممارسات إدارة المعلومات الجيدة إلى توجه أعلى في المعلومات، وفيما يمكن أن يقوم به المديرون لخلق ممارسات معلومات فعلية في شركتهم.

جعل ممارسات إدارة المعلومات مرئية

بنك بيلباو فيزكايا

يفهم رئيس العمليات المصرفية في بنك بيلباو أهمية إدارة المعلومات في بلوغ النجاح في الأعمال على النحو الآتي:

إن المعلومات هي أداة رئيسة في أعمالنا اليومية، ونشاطات فروعنا تدور حول الاستشعار والمعالجة وتحديث المعلومات المالية ومعلومات المنتجات ومعلومات الزبائن. ونحن نجمع المعلومات في كل مرة نتكلم فيها مع الزبائن. ونحن نحلل المعلومات على أساس

دائم لتحديد الفرص الهادفة إلى الوصول إلى خدمات أفضل للزبائن وترويج أفضل لبيع المنتجات الجديدة.

يُظهر التاريخ الحديث العهد لبنك بيلباو الاهتمام الدائم بخلق أدوات للأعمال وتدريب العاملين على استشعار وتجميع وتنظيم المعلومات ومعالجتها وتحديثها باعتبارها إجراءات مترابطة تتعلق بالزبائن والمنتجات ومعلومات الأداء. وكما أشرنا في الفصل الثاني، فإن للبنك استراتيجية معرفة تماماً في جعل الزبائن في ثماني فئات. فكيف يحسن البنك معلوماته عن هذه الفئات والمنتجات المناسبة لكل فئة؟

التنقيب عن قيمة المعلومات من الفروع

إن مركز استراتيجية إدارة المعلومات الخاصة بـزبائن البنك هي استعمال الفروع باعتبارها المنافذ المبادرة في البيع وفي خدمات الزبائن التي تكامل جميع اتصالات الزبائن مع البنك سواء عبر القنوات المباشرة مثل آلات الصرافة الآلية، والعمليات البنكية الهاتفية والإنترنتية أو عبر الفروع. ويبني البنك على المعلومات المجمعة والمنظمة كلاً اتصالاته مع الزبائن ويُشدّب معرفته عن الزبائن والمنتجات باستعمال طرائق مختلفة كثيرة. فمثلاً، يستخدم مطورو المنتجات في المقر الرئيسي للبنك تكنولوجيا تنقيب عن المعطيات لمعالجة وتحديث المعلومات والمعرفة المتعلقة بفئات الزبائن الثماني. وقد منح قانون أسبانيّ مجدداً حوافز ضريبية على نوع خاص من صناديق التقاعد. ونُظر إلى هذا التغيير على أنه فرصة أعمال جيدة جعلت محللي البنك يحددون فئات خاصة من الزبائن يمكن أن تكون أكثر اهتماماً في هذا النمط الجديد من صناديق التقاعد وصممت منتجاً يستهدف هذه الفئات. وبعد أسابيع عدة من إدخال المنتج الجديد،

استخدم المحللون تكنولوجيا تنقيبٍ عن المعطيات لمراجعة المنتج على أساس تغذية راجعة من الزبائن. وخلصوا إلى أن قطاعين إضافيين من قطاعات الزبائن يمكن أن يستفيدا من صندوق التقاعد إذا عرض ممثلو البنك المنتج الجديد مع بوليصة التأمين على الحياة. وراجعوا معلومات الترويج للمنتج في نظام دعم مبيعات الزبائن في كل الفروع وازدادت بذلك مبيعات المنتج الجديد ازدياداً هائلاً. إضافة إلى ذلك، أدخل مديرو الفروع مباشرة معلومات المنتج الجديد، وكيفية بيعه إلى فئات محددة من الزبائن في برامج التدريب في البنك نفسه.

البحث عن معلومات عن الأعمال في أرجاء العالم

مع الاستجابة السريعة للمعلومات الداخلية عن الزبائن وللفرص الخارجية لبيع منتجات مالية، لم يترك مديرو بنك بيلباو حجراً إلا وقلبوه في البحث المستمر للتعلم عما يخص الممارسات الجديدة للأعمال، فالمنافسون يتبدلون، والأسواق تنزاح في مواطنها وفي العالم، وللبنك قسم تطوير تجاري خاص، ينتقل طاقمه في أرجاء العالم لانتقاء «الشركات الهامة» للزيارة من داخل وخارج صناعة الخدمات المالية. «لقد زرنا بنكاً شريكاً في فنلندا»، بحسب قول رئيس القسم، «له ممارسات مجددة في مجال الصرافة الأوتوماتيكية. ونحن نظن أننا سنقدم ما وجدناه لإدارتنا العليا وأنا سنقترح بعض التغييرات في نهج آلات الصرافة المؤتمتة لدينا.

ونتيجة استشعار ممارسات جديدة خارجية في الأعمال، يقوم مديرو بنك بيلباو بتنظيم لقاءات متكررة ودورية كل سنة لتقاسم أكثر الممارسات تطوراً داخلياً. ويدعى مديرو الفروع سنوياً لمؤتمر يتقاسمون فيه الممارسات الخاصة بكل جوانب إدارة الفروع، وكذلك تعرّف ممارسات الأعمال الجديدة الخارجية. ويعلق على ذلك أحد

كبار المديرين وهو مديرُ فرع سابق قائلاً:

في أثناء إحدى لقاءات التقاسم تلك، حدثتُ شخصياً من باع في البنك فعلاً بوليصات تأمين على الحياة. وبفضل تلك اللقاءات، بنيتُ خطة ناجحة نفذتها في فرعي، نجم عنها تحسين كبير في المبيعات لتلك المنتجات. وأصبح المديرُ الذي ساعدني خبيرَ البنك في بيع التأمين على الحياة واعتُرفَ به لمساهمته في البنك وحصل على ترقية أيضاً.

التدريب المستمر للموظفين على الممارسات الجيدة للمعلومات

لم يكن البنك جيداً فقط في تحليل المعلومات الداخلية واستشعار المعلومات الجديدة خارجياً، ولكنه وجه انتباهاً خاصاً لتدريب موظفيه على كيفية استخدام المعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات والأداء المتاحة لهم. والقسم المسؤول عن ذلك يعمل فيه عشرة موظفين بتفرغ كامل مكرسين للتدريب ومساندة موظفي بنك بيلباو في استعمال المنتجات الجديدة والمعلومات العملية والمالية.

ويلاحظ رئيس القسم: عندما نُدخل منتجاً جديداً، مثل الرهن المتغير المعدل، فعلى موظفينا أن يعرفوا كيفية تفسير الحسابات على أساس معدلات يعطيها نظام تكنولوجيا المعلومات، وكيف يبيعون المنتج الجديد للزبائن، ويساعد طاقمي من موظفي البنك على استعمال معلومات المنتج الجديد ويجمعون التغذية الراجعة بخصوص المعلومات التي يجب مراجعتها وتحسينها.

وهذه الأمثلة عن ممارسات إدارة المعلومات في بنك بيلباو تبيّن بجلاء فهم البنك أن الأداء الأعلى في صناعة الخدمات المالية الحالية يعتمد على استعمال المعلومات الجيدة من قبل موظفي البنك. وعلى كل الموظفين والمديرين أن يدركوا مسؤوليتهم في استشعار وتنظيم ومعالجة وتحديث المعلومات وتنفيذ كل ذلك يومياً. وفضلاً على

ذلك، ونظراً لأن ظروف الأعمال هي دائمة التغير، فإن البنك ملتزم في عملية استشعار جريئة للأفكار الخارجية ولأفضل الممارسات؛ ومن ثم تجري عملية تقاسم المعلومات هذه بأسرع ما يمكن بين المديرين وتدريب الموظفين لتكييف الممارسات الحالية بحسب ما يقتضي الأمر. وبهذه الطريقة يقوم البنك بالاختبار الدائم للأفكار والممارسات الحالية إزاء الحقائق الخارجية البازغة التي ستغير ممارسات البنك غداً.

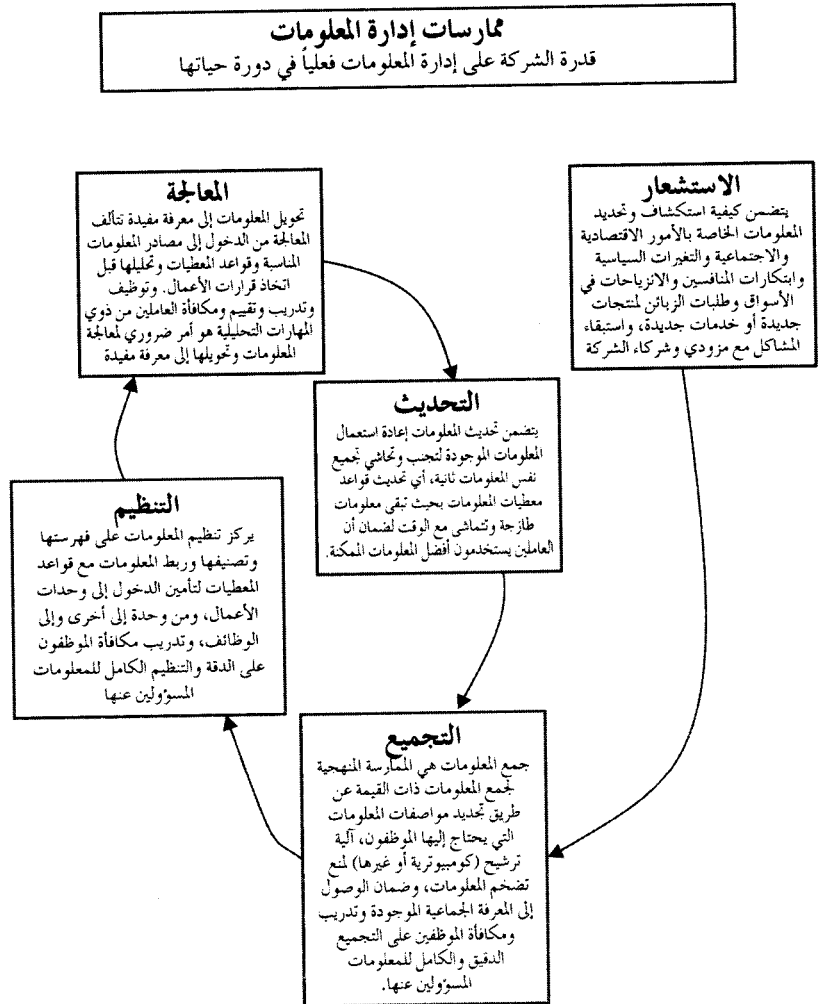
معرفة كيفية استخدام المعلومات لتوليد القيمة، نموذج نضج ممارسات إدارة المعلومات

إذا سئل المديرون في الشركات التي لها توجه معلومات عال عن المعلومات التي تولد قيمة أعمال مباشرة، بإمكانهم فوراً تحديد الفئات الرئيسة لمعلومات محددة. وبإمكانهم أيضاً مناقشة ممارسات إدارة المعلومات اللازمة لتحسين الاستعمال الفعلي للمعلومات المستهدفة من قبل موظفيهم. وإذا طرح السؤال نفسه على مديري شركات ذات توجه منخفض للمعلومات فإن جوابهم يتركز على صعوبة تقديم معلومات عالية الجودة لموظفيهم أو على سبب عدم قدرة طاقمهم على الارتقاء بالمعلومات التي حصلوا عليها حتى الآن. ويشعر المديرون في الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات أنهم ضعفاء في ممارسات إدارة المعلومات ولكن وجدت دائماً أسباب أعمال جيدة لعدم تركيز انتباههم ومواردهم في تحسين هذه الممارسات.

وإذا ترجمت هذه الثغرات في العناية الإدارية بممارسة المعلومات مدة طويلة نسبياً بأداء أعمال منخفض، فإن الفجوة بينها وبين أداء أعمال عال قد يستغرق سُدّها سنوات كثيرة هذا إن سُدت يوماً ما. والسبب الرئيس هو أن الشركة ذات التوجه العالي في المعلومات تدير بنشاط ممارسات إدارة المعلومات الخمس وهي جيدة فيها كلها، وليس فقط في واحدة أو اثنتين

منها. ونبيّن في هذه الفقرة كيفية الانتقال باتجاه توجه عال في المعلومات عن طريق فهم أفضل وتحسين لممارسات إدارة المعلومات الخمس، أو الأبعاد، باستخدام نموذج نضج ممارسات إدارة المعلومات.

وتعرف الشركات ذات توجه المعلومات الناضج أن بعض العلاقات أو الروابط، توجد بين أبعاد ممارسة إدارة المعلومات المحددة وهي: الاستشعار والتجميع والتنظيم والمعالجة والتحديث. ويظهر الشكل 1.5 نتائج تحليل



الشكل 1.5 نموذج النضج في ممارسة إدارة المعلومات

المسار الإحصائي مشيراً إلى مكان وجود علاقات سببية بين هذه الأبعاد، وفي أي اتجاه توجد هذه العلاقات. وتخلق الأسهم المبينة في الشكل 1.5 مساراً مرئياً مبيناً عن هذه العلاقات، بدءاً من الاستشعار، والسير دائرياً من التجميع إلى التحديث. ونصطلح على هذه العلاقات باسم دورة حياة المعلومات.

وباتباع هذا المسار، يمكن أن نرى في الشكل 1.5 أن التحسينات في الاستشعار مثلاً سيكون لها أثر إيجابي على الطريقة التي تجمع فيها المعلومات، وسيؤدي تحسين ممارسات تجميع المعلومات إلى تحسين الطريقة التي تنظم بها المعلومات. وأكثر السبل فاعلية في تنظيم المعلومات لها بالنتيجة أثر إيجابي في معالجة المعلومات في مسألة قرارات الأعمال. وتولد قدرات معالجة أفضل تحسينات في تحديد المعلومات. وفي النهاية فإن تحديث المعلومات المحن يؤثر مباشرة في تجميع المعلومات، وتجنب الحاجة إلى إعادة تجميع المعلومات نفسها مرات ومرات، ويغلق مسار دورة حياة المعلومات. لذا فإن الشركات الناضجة في ممارسات إدارة المعلومات أقامت سيرورات أعمال للتعامل مع كل الممارسات معاً لإدارة أفضل للطبيعة الحلقية لإدارة المعلومات.

قبل أن نناقش كلاً من الأبعاد الخمسة لإدارة المعلومات الظاهرة في الشكل 1.5 ، ووصف العلاقات بينها لنستمر في متابعة مثال البنك، الذي بدأ في الفصل الرابع، ومقارنة الممارسات الضعيفة في إدارة المعلومات مع الممارسات الجيدة في بنك بيلباو. ونلاحظ في الشكل 2.5 قياس الأداء المرجعي لممارسات إدارة المعلومات بناء على لوحة مقاييس توجه المعلومات لكلا البنكين لتأكيد الفروق بينهما.

لوحة مقاييس توجه المعلومات في بنك بيلباو ممارسات إدارة المعلومات

أعلى 20%	استثمار المعلومات
أعلى 20%	تجميع المعلومات
أعلى 20%	تنظيم المعلومات
أعلى 20%	معالجة المعلومات
أعلى 20%	تحديث المعلومات

لوحة مقاييس توجه المعلومات في البنك الأوروبي ممارسات إدارة المعلومات

أعلى 35%	استثمار المعلومات
أعلى 35%	تجميع المعلومات
أعلى 35%	تنظيم المعلومات
أعلى 35%	معالجة المعلومات
أعلى 35%	تحديث المعلومات

قائمة المصطلحات التفسيرية

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

الشكل 2.5: مقارنة ممارسات الأعمال في بنك بيلباو والبنك الأوروبي

ممارسات إدارة معلومات البنك الأوروبي

إدارة معلومات الزبائن

تبنى إدارة معلومات الزبائن في البنك على عملية جعل الزبائن في فئات ثلاث: الزبائن الشركات، والزبائن الأفراد الخاصون - وهم الزبائن الذين لهم إيداعات في حسابهم أكثر من 20000 يورو - والزبائن الأفراد العاديين، وهم الزبائن الذين لهم إيداعات في حسابهم أقل من 20000 يورو. وفي الوقت الذي يكون فيه لكل أنواع الزبائن إمكانية استعمال قنوات العمليات المصرفية المباشرة مثل الهاتف والإنترنت، فقد حُصِّص للزبائن الشركات، والزبائن الخاصين مديرٌ للعلاقات مع

الزبائن في فروعهم. وعندما يدخل زبون عادي إلى فرع ما، فإن ممثل الفرع لا يكون قادراً على تحديد مواصفات الزبون، ذلك أن نظام تكنولوجيا المعلومات لا يقدم معطيات حيّة عن سلوك الزبون أو ممتلكاته من منتجات البنك. وإذا فتح الزبون حسابه في فرع آخر واستعمل قنوات أخرى مثل العمليات المصرفية الهاتفية أو باستخدام الإنترنت، فلا يستطيع ممثلو الفرع الوصول إلى حساب الزبون.

وعندما يدخل زبون خاص فرعاً ما، فإن لديه خيار التعامل مع مدير العلاقات الخاص به، ولكن المعلومات الخاصة بالزبون المغيرة لمعلومات المداولات التي بحوزة مدير العلاقات الخاص بالزبائن لا تجمع أو يجري تقاسمها مع أي شخص آخر في الفرع. وكل مدير علاقات مسؤول عن 850 زبوناً وسطياً. وتوزع تقارير المداولات الخاصة بالزبائن وأوصافهم وممتلكاتهم الرئيسة على كل مدير كل ثلاثة أشهر. ويمكن الدخول إلى نظام المحاسبة المركزي الخاص بالزبائن يومياً الذي يُسجّل حجم المبيعات وعدد الزبائن فقط. ويشير كبير مديري التسويق إلى أنه «نظراً للعدد الكبير من الزبائن، يستحيل على مديري العلاقات لدينا إقامة علاقات شخصية مع كل الزبائن. وتأخر ثلاثة أشهر هو مدة كبيرة لإعطاء طاقم المبيعات المعلومات المناسبة لمتابعة اتجاهات المبيعات».

إدارة معلومات المنتجات

نتج عن استراتيجية المنتج غير المركزة عروض منتجات كثيرة، وبدون الدخول إلى معلومات محدثة عن المنتجات السابقة ومواصفات الزبائن، سيجد المديرون والمطورون أنفسهم في حالة من الإحباط. ويقول أحد كبار مديري المنتجات: إن المعلومات عن منتجاتنا في حالة من الفوضى المطلقة، ونحن نتوافر لدينا المعلومات ولكن لا

تُربط أو تُنظم بطريقة يسهل إيجادها. فإذا كنت تعلم رقم المنتج، فقد تكون قادراً على إيجاد بعض المعلومات في النظام. ولكن في المجمل فإنه من الصعب إيجاد ما تحتاجه بلغة معلومات المنتجات.

ويضيف أحد كبار مديري التسويق: «على الرغم من أننا نعرف نوع معلومات المنتجات التي نود أن نحصل عليها فلا يوجد نظام إدارة معلومات لدينا لإعطاء المعلومات اللازمة. فمثلاً لا يمكننا تحديد ربحية المنتج نظراً لأننا لا نملك القياسات الصحيحة» وبحسب أحد كبار مديري المنتجات فإن: «المشكلة هي أنه لا يوجد الكثير من المعلومات المتاحة لدرجة أنه عليك غربلتها من بين معلومات كثيرة غير هامة للوصول إلى معلومات ذات معنى. ومشكلة أخرى هي أن كل قسم مسؤول عن تحديث معلوماته الخاصة به ولكن لا أحد لديه الوقت لذلك. ولا أحد يرى في ذلك على أنه أولوية».

ويضيف رئيس وحدة العمليات المصرفية: كنت أتسلم في كل شهر مجلدين كاملين من مقترحات لمنتجات جديدة، وأنا مثقل بمعلومات متعددة ولا أجد الوقت لتحليلها التحليل المناسب. والنتيجة أنني كنت أقوم باتخاذ قرارات سريعة وسيئة.

ويلخص مدير التفتيش في الشركة ممارسات إدارة المعلومات في البنك قائلاً: لا يزال ينقص أنظمة محاسبتنا معلومات خاصة بقنواتنا وبالمنتجات والزبائن، وهي معلومات ضرورية لتحسين الربحية والفاعلية لأعمالنا.

استشعار المعلومات

إن الاستشعار هو مرحلة من مراحل دورة حياة المعلومات التي يستكشف فيها العاملون المعلومات ويجدون فيها ما يخص الأمور الاقتصادية والاجتماعية والتغيرات السياسية وابتكارات المنافسين والانزياحات في

الأسواق وطلبات الزبائن لمنتجات جديدة أو خدمات جديدة، ويستبقون المشاكل مع مزودي وشركاء الشركة. واستشعار المعلومات هو أمر ضروري لتوجه عال في المعلومات، ذلك أن على الشركة أن تتعرف دائماً إلى الأحداث والتوجهات والتغيرات في ظروف الأعمال وأن تستخرج من ذلك المعلومات المناسبة لتطوير استراتيجيات جديدة أو لصنع القرارات.

ومع أنه واحد من أصعب الأبعاد تطويراً نظراً لاعتماده على محاكمة الأفراد وتفكيرهم، فإن الاستشعار هو نقطة اهتمام خاص للإدارة في الشركات ذات توجه المعلومات العالي. وتضمن ممارسات الاستشعار الجيدة بقاء الشركة على تماسٍ مع بيئتها باعتبار ذلك شرطاً سابقاً للاستجابة على نحو مناسب للتغير. وتضمن ممارسات الاستشعار الجيدة أيضاً أن العاملين يبحثون عن المعلومات الصحيحة وقيمتونها وينتقوها. ففي بنك يلباو مثلاً يشكل تطوير المعرفة الخاصة بالاتجاهات الجديدة للسوق وما يفضلها الزبائن، قضية هامة جداً لتطوير منتج جديد ولتشذيب استراتيجيات وضع الزبائن في فئات بخصوص الترويج لبيع المنتجات الجديدة. ويبدو ترتيب البنك الأوروبي أيضاً فوق الوسط في الاستشعار عند النظر إلى لوحة المقاييس الخاصة به في توجه المعلومات. ومع هذا فإن فوائد هذه الممارسة لا تتحقق في هذه الشركة المنخفضة التوجه في المعلومات، نظراً للإدارة الضعيفة لعمليات تجميع المعلومات ومعالجتها وتحديثها. ويحدُّ هذا كثيراً من أثر ممارسات الاستشعار الجيدة الذي يمكن أن يشمل الشركة بكاملها. فالمعلومات الجديدة المستثمرة مثلاً بخصوص رغبات الزبائن عن طريق مديري علاقات الزبائن تبقى في أغلبها في الملفات أو رؤوس هؤلاء المديرين ذلك أنه لا توجد إجراءات رسمية لجمع المعلومات وحفظها. يضاف إلى ذلك أن لاستشعار المعلومات تأثير مباشر في المعلومات التي تجمعها الشركة. فكيف يصبح موظفو الشركة على وعي بالتغيرات في ظروف الأعمال التي تؤثر في عقلياتهم الحالية ؟ فطرائقهم في القيام بالأعمال أمر

هام جداً لفهم أية أنماط من المعلومات يجب تجميعها، ليس فقط لتسيير الشركة اليوم، ولكن أيضاً لتحضيرها لإجراء التغييرات في ممارسات إدارة المعلومات غداً. وعلى موظفي ومديري الشركة أن يقوموا باستمرار بالتحقق مما يجري في الواقع، وتخمين فرص الأعمال الممكنة والتهديدات والمخاطر، والمعلومات الجديدة التي يجب عليهم أن يجمعوها ويستعملوها صراحة.

جمع المعلومات

إن جمع المعلومات هي الممارسة المنهجية لجمع المعلومات ذات القيمة، ونظراً لأن التغييرات تظهر في ظروف الأعمال أو في سلوكيات الزبائن والشركاء والمنافسين والمزودين، وأن تكنولوجيا المعلومات قد زادت على نحو كبير من القدرة في تجميع معطيات أكثر وجعلها أكثر انتشاراً - باستخدام كومبيوترات كبيرة وشبكات مثل الإنترنت - فإن الهموم الإدارية الحساسة لا تزال تتعلق بتجميع المعلومات المناسبة وذات الأهمية. ويجب اعتبار عدد من النقاط:

- يحتاج المديرون إلى فهم مسؤوليات المعلومات ويحتاجون إلى مديرين وموظفين آخرين من مستويات مختلفة ولمهام متنوعة. وفي معظم الشركات، تقدم البنية التنظيمية وضوابط السلطة التعريف الأولي لمسؤوليات المعلومات ومتطلبات كتابة المديرين والموظفين للتقارير. وهذا أمر هام لأن المستخدمين الأفراد يقيمون المعلومات المجمعة ويحددون: هل تفوق فوائد تجميع المعلومات الكلف المبذولة؟ وبدون فهم واضح لحاجات المديرين من المعلومات والوظائف الأخرى، فإن المعلومات القيّمة للآخرين يمكن أن تفقد.
- يحتاج النوع المناسب وكمية المعلومات التي يجب تجميعها لتجنب الإفراط في المعلومات عند تنظيمها وتحضيرها للاستعمال. وتنحو الشركات ذات الإدارة المتواضعة إما إلى تجميع الكثير من الأنواع الخاطئة للمعلومات وإما إلى القليل من الأنواع الصحيحة.

• يجب تحديد المعرفة الكامنة لدى موظفي الشركة وتحديد موارد المعلومات الموجودة. وكلفة عدم تحديد المعلومات والخبرة الموجودة يعني أن على الموظفين تجميع ما جرى تجميعه سابقاً، أو أن عليهم أن يعملوا بدون الخبرة والمعلومات التي تمتلكها الشركة والتي لا تستطيع تحديد موضعها.

• لا يكفي افتراض أن الموظفين يجمعون المعلومات بدقة وبلا نقص، ذلك أن تجميع المعلومات التي لا يستعملها الموظفون مباشرة، ولكن يعتمد عليها الآخرون، ينظر إليها غالباً على أنها جزء ذو أولوية ثانوية من العمل. إن ترسيخ حس من المسؤولية لتجميع المعلومات يتطلب اهتماماً متأنياً في مسألة تدريب ومكافأة الموظفين.

وقد حدّد مديرو بنك بيلباو مثلاً ممارسات واضحة في مسألة تجميع المعلومات الخاصة بالزبائن. وقاموا بتقدير لفئاتهم الخاصة بالزبائن وصوبوا ممارسات تجميع المعلومات لموظفيهم على هذه الفئات ودربوا موظفي الفروع ومديريها أيضاً على التجميع الفاعل للمعلومات الخاصة بالزبائن ومكافأتهم أيضاً. ويزودون الموظفين بأدوات تكنولوجيا المعلومات الجيدة، مثل نظام دعم مبيعات الزبائن، حتى يمارسوا مسؤولياتهم في المعلومات بطريقة سهلة ومتجانسة.

وبالمقابل فإن قلة من مديري البنك يعرفون المعلومات القيّمة. ويتلقى مديرو التسويق الكثير من المعطيات في مغلفات شهرية ولكنهم لا يستطيعون استخدام المعطيات بفاعلية. والموظفون غير مدربين لتجميع معلومات عن الزبون ومعلومات عملياتية، ومن ثم فإن كمية كبيرة من المعلومات الخاصة بالزبائن غير متاحة لعمليات الفرع ولتطوير منتجات جديدة.

ولما كان تجمع المعلومات يؤثر في كيفية تنظيمها، فإن تجميع المعلومات الضعيف ينتج عنه عادةً تنظيم ضعيف للمعلومات في الشركات ذات الممارسات الضعيفة في إدارة المعلومات.

تنظيم المعلومات

يركز تنظيم المعلومات على فهرستها وتصنيفها وربط المعلومات مع قواعد المعطيات لضمان الدخول إلى وحدات الأعمال، ومن وحدة إلى أخرى وإلى الوظائف. وتعتمد هذه المرحلة بكثرة على القرارات المصنوعة أثناء مراحل الاستشعار والتجميع. ويضاف إلى ذلك أن ضمان المعلومات وقواعد المعطيات تُنظم وتُربط بعضها مع بعض بطريقة سليمة يتطلب عناية الإدارة بالتدريب والمكافأة التي يطلبها الموظفون لتنفيذ هذه المرحلة من إدارة المعلومات.

ويشتمل تنظيم المعلومات على قرارات هامة يجب على المديرين والموظفين اتخاذها ومراجعتها على أساس دائم:

- من الضروري أن نعرف أي فئة يجب استعمالها في التعرف إلى المعلومات، وأي غرض سيجري تخديمه عن طريق جدول الفئات. وفي شركات كثيرة تُنظم قواعد المعطيات بحسب الوظيفة أو القسم. ويمكن أن يسير ذلك سيراً حسناً على المستوى المحلي، ولكن قد يحدث إرباكاً في أرجاء الشركة. وفي أيامنا الحالية حيث كثر تكامل مؤسسات الأعمال، فإن الأقسام أو الوظائف الأخرى - أو حتى الموردين والزبائن - يمكن أن تتقاسم قواعد المعطيات هذه عن طريق عمليات الأعمال المترابطة.
- إن جعل المعلومات متاحة عن طريق الشبكات وقواعد المعطيات لا يجعلها بالضرورة قابلة للاستعمال ما لم يستطع المديرون والموظفون الاتفاق على لغة مشتركة وعلى المصطلحات ومخططات التصنيف في مسألة تنظيم موارد المعلومات. فمثلاً قد تُستخدم الأقسام المختلفة نفس المصطلحات مثل الزبون والطلب والشحن والدفع، ولكن بمعان مختلفة.
- إن تنظيم المعلومات، مثله مثل أي مسؤولية أخرى، يتطلب مهارات مناسبة وخبرة وعادات عمل. فالعاملون المسؤولون عن ذلك يُقيّمون ويختارون كيفية تنظيم المعلومات التي تحدد درجة السهولة للدخول إليها واستعمالها.

وفي بنك بيلباو يقدم نظام دعم مبيعات الزبائن نهجاً معيارياً لتنظيم واستخدام معلومات كل من الزبائن والمنتجات. وهذا يسمح نفوذاً وتقاسماً عميقاً للمعلومات بين الوظائف والفروع.

وفي البنك الأوروبي تُنظَّم معلومات الزبائن وقواعد المعطيات بحسب القسم والوظيفة. ومع أن المعلومات منسقة بطريقة حسنة إلى حد ما فيما يخص مديري القسم، فإن المديرين خارج القسم والوظيفة لديهم طريقة مشتركة في أرشفة وتصنيف المعلومات الخاصة بالمنتجات والزبائن. وإذا لم يكن لدى مدير البنك رقم المنتج الدقيق مثلاً، فإن معلومات المنتج في أنظمة تكنولوجيا المعلومات في البنك لا يمكن إيجادها. ويتذمر المديرون في البنك الأوروبي من وجود الكثير من المعلومات، وأنها لم تُصَفَّ تصفية مناسبة، ويشيرون إلى مشكلة في الطريقة التي جمعت فيها المعلومات وعولجت وحُدِّثت. ذلك أن التنظيم الفاعل يسهل معالجة المعلومات، فهو يسمح للعاملين بالدخول إلى مصادر المعلومات المناسبة وقواعد المعطيات قبل اتخاذ القرارات.

معالجة المعلومات

تتضمن معالجة المعلومات تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة عن طريق تحليل مصادر المعلومات المناسبة وقواعد المعطيات. والتحليل خطوة هامة في معالجة المعلومات ذلك أن الأفراد يقيمون المعلومات المتاحة ويختارون المناسب منها لقرارات الأعمال. إن هدف التحليل هو ترجمة المعلومات إلى معرفة محددة تستطيع أطراف شركة ما استعمالها لتحقيق أهداف وحدة الأعمال أو الشركة. والتحليل في معظم الشركات هو مسؤولية مستمرة للمديرين والموظفين، وليس فقط للمناسبات الخاصة أو القرارات الكبيرة. ولما كان معظم العمل يتضمن حالياً «عمل المعرفة» من قبل مختصين، فإن معالجة المعلومات لتحويلها إلى معرفة مفيدة تصبح مسؤولية

لمعظم المديرين والموظفين إن لم تكن لجميعهم. وأكثر من ذلك، ولما كان عمل المعرفة أمراً يصعب ملاحظته وقياسه، فإن على المديرين توجيه اهتمام خاص إلى التوظيف والتدريب المستمر والتقييم ومكافأة الموظفين لضمان قيامهم بتوظيف العاملين المناسبين لمعالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة في شركاتهم.

ولبنك بيلباو مثلاً نهجٌ متطور جداً لتحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة في كل فرع وفي المكتب الرئيس. ويطور المديرون استراتيجيات معقدة لتشجيع بيع المنتجات الجديدة عن طريق التحليل التفصيلي لحسابات الزبائن ومواصفاتهم. واستناداً إلى استراتيجياتهم في المنتجات ووضع الزبائن في فئات، فإن نظام دعم مبيعات الزبائن يجري بمساندة ممثلي الفرع للترويج لبيع منتجات محددة للزبائن - التخلص من صنع القرار الخاص بمسألة معينة أو القائم على الأحاسيس من الخطوط الأمامية.

وفي البنك الأوروبي فإن اتخاذ القرار بخصوص الترويج لبيع المنتجات الجديدة لزبائن البنك لا يقوم حقيقة على تحليل المعلومات الخاصة بالزبون. وإذا كان لدى مدير العلاقات في البنك معرفة غير رسمية عن زبائن بعينهم فيمكنه الترويج لبيعهم منتجات جديدة. ولكن بتعامل كل مدير مع عدد من الزبائن، من 700 إلى 1000 زبون، لا يمكنه أن يكون فعالاً في الترويج لبيع المنتجات الجديدة في تلك المؤسسة. ونحن نعرف أيضاً أن معالجة المعلومات تؤثر في المحافظة على المعلومات عن طريق توليد بيئة أعمال يستطيع المديرون والموظفون فيها أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بحاجاتهم من المعلومات التي يجب تحديثها وفيما يتعلق بسبب ذلك.

تحديث المعلومات

يتضمن تحديث المعلومات إعادة استعمال المعلومات الموجودة لتجنب وتحاشي تجميع نفس المعلومات ثانية، أي تحديث قواعد معطيات

المعلومات بحيث تبقى معلومات طازجة وتتماشى مع الوقت لضمان استخدام العاملين أفضل المعلومات الممكنة.

ومع أن المديرين يقترحون إعادة استعمال المعلومات لتجنب تجميعها وتنظيمها ومعالجتها مرة ثانية، ولكن هذه المقترحات غالباً ما يجري تجاهلها، وهناك أسباب كثيرة لصعوبة إعادة استخدام المعلومات نوجزها فيما يلي.

1. يوجد توجه إنساني طبيعي للبحث عن معلومات جديدة وافترض أن المعلومات التي جمعت سابقاً هي معلومات عفا عنها الزمن أو أنها غير مفيدة.
2. قد لا يعي المديرون والموظفون أن المعلومات جُمعت في جزء واحد من الشركة، لذا يقومون بالبدا بتجميعها ثانية في قسمهم أو وحدة الأعمال الخاصة بهم.
3. قد يشجع المديرون عن غير قصد البحث الجديد عن المعلومات عند إعادة تحديد القرارات والمسائل التي يواجهونها بخصوص الجهود السابقة في تجميع وتنظيم ومعالجة المعلومات لكي تبدو مختلفة في الوقت الذي تكون هي نفسها في أساسها.
4. قد لا يكون الدخول إلى المعلومات المجمعة سابقاً سهلاً بالنظر إلى الطريقة التي جُعِلت فيها في فئات أو أصبحت فيها مؤتمتة.
5. قد يمانع العاملون في شركة ما إعادة استعمال المعلومات التي لا «يملكونها». وقد يُعيق إعادة استعمال المعلومات في بعض الشركات عدم تشجيع العاملين على تقاسم المعلومات التي جمعوها ونظموها وعالجوها سابقاً.

وعليه فإن على المديرين التشجيع على إعادة استخدام المعلومات. وهذا يتطلب من الكثير من الشركات فإن هذا يتطلب قرارات متأنية بأن يكونوا على علم بالمعلومات التي جمعت ونظمت وعولجت سابقاً في

الشركة، ولتجنب تجميع معلوماتٍ جديدةٍ إذا كانت المعلومات الموجودة تكفي في مسألة اتخاذ القرار.

وفي مواجهة عوائق إعادة استخدام المعلومات، طوّرت الكثير من الشركات عملياتٍ معقدة للتأكد أنّ أنظمتها العملية وقواعد معطياتها تُجدّد باستمرار. ويمكن أن تُبنى عملياتُ وإجراءات التجديد بالطريقة التي تعمل بها النظم المؤتمتة لتلبية الطلبات، ومعالجة عملية الدفع والشراء. وفي معظم أنواع أنظمة دعم العمل، تعلّمت الشركات في السنوات العشر الأخيرة تصميم هذه الأنظمة على أساس التجديد المستمر. فالمعلومات غير المحدّثة يمكن أن تسيء إساءة كبيرة إلى القرارات وتسبب التردّي في الخدمات وتقود إلى أداء معلومات أدنى.

والاستمرار في تحديث المعلومات هو الجانب الأكثر جدة في المحافظة على المعلومات. فالمديرون والموظفون يعملون بتزايد في فرقٍ أو مشاريع أو مهمات خاصة، ويعقدون اتفاقات إقليمية أو عالمية في مناطق مختلفة. ويستعملون أدواتٍ برمجيةً مثل لوتس نوتس Lotus Notes التي تستخدم سمات مثل إعادة النسخ Replication، وهذا يسمح لأعضاء الفريق معرفة زمان تعديل الوثائق، ومَن عدّلها، وفي أي وقت جرى الدخول إليها. والحاجة إلى تجديد معلومات الوثائق والملفات التي استخدمت من قبل فرق مختلفة أثناء ساعات عمل متفرقة تصبح هامة جداً لسرعة وجودة عملهم.

أما في بنك بيلباو فيُطلَب من الموظفين إعادة استخدام معلومات الزبائن وسجلات ملامحهم الشخصية، وهم مجبرون على تجديد هذه السجلات كلما كان لديهم وقت للحديث مع الزبائن. وفي الوقت الذي تُحدّث فيه أنظمة المكاتب الخلفية آلياً حسابات الزبائن والمداولات التي جرت في فروع البنك، فإن المديرين والموظفين يوجّهون انتباههم على التحديث المبادر للمنتجات الهامة ومعلومات الزبائن في البنك. وعندما ينظّم بنك بيلباو

ترويجاً أو دعايات لمنتج جديد فإنه يعيد استخدام معلومات الزبون والمنتج المتاحة عن طريق مكاملة المنتجات الجديدة مع فئات الزبائن واستراتيجيات الترويج لبيع المنتجات الجديدة، ومن ثم تجب وجوب إعادة تجميع معلومات الزبون مرة ثانية.

وبالمقابل، فإن مديري البنك يشيرون إلى أن «المحافظة على المعلومات ليست أولوية رئيسية في البنك. ولكن نظراً لأن العاملين لا يثقون بدقة المعلومات المتاحة، عندما يكون عليهم صنع قرار ما، فإنهم يحاولون البحث عن معلومات جديدة لا يستطيعون عادة العثور عليها.

نموذج نضج ممارسات إدارة المعلومات

بحسب ما ناقشنا في الفصل الثالث فإن كلاً من الاستشعار والمعالجة أبعاد لقدرات متبادلة رئيسية هي بحاجة إليها لخلق أثر تفاعل توجه معلومات في الشركات التي نضج فيها توجه المعلومات. وتمثل هذه الأبعاد البعدين الأكثر أهمية التي يقيم بحسبها العاملون أهمية وقيمة المعلومات في حاجاتهم في مسألة اتخاذ القرار. والاستشعار مسألة هامة للغاية نظراً لأن العاملين سيقومون ويختارون المعلومات سيجمعونها لمصلحتهم الخاصة ولمصلحة الشركة. وبالمثل فعند معالجة المعلومات بغية اتخاذ قرارات الأعمال، فإن العاملين سيقومون أهمية وفائدة المعلومات المتاحة لهم بخصوص هذه القرارات، ويحدد الخيار هنا المعلومات التي ستجدد، أو التي ستُحذف في المستقبل.

إن نموذج نضج ممارسات إدارة المعلومات المبين في الشكل 1.5 مختلف جداً عن النموذج السلوكي المعروض في الفصل الرابع. لأن العلاقة بين ممارسات إدارة المعلومات تشكل حلقة، ولا يمكن أن نعرف أين تبدأ الحلقة وأين تنتهي. وهذا يقتضي بأن نهجاً خطياً - أو على طريقة خطوة بخطوة - يمكن ألا يكون أكثر الطرق فاعلية في تحسين ممارسات إدارة المعلومات.

يُظهر النموذج الحلقي أيضاً أن كلاً من ممارسات إدارة المعلومات الفردية الضعيفة والقوية يمكن أن يكون لهما آثار مضاعفة نظراً للطبيعة العودية للنموذج. فالشركة المغلقة جداً على نفسها لا تراقب التغيرات التي تحدث في السوق مراقبةً جيدة. وينتج عن هذا ممارسات استشعار سيئة، حيث يُجمع القليل من المعلومات الجديدة لمصلحة الشركة. ومع أن المعلومات المجمعة والمستعملة لصنع قرارات الأعمال المناسبة قديمة، فإن هذه المعلومات تستمر في التداول ويُحتفظ بها للقرار الجديد أو المشكلة الجديدة. وفي أسوأ الحالات فإن الشركة تفشل في الكشف عن أهم المتغيرات التي تحدث في البيئة المنافسة. وهذه الشركة تقع في الدائرة المعيبة لإدارة المعلومات الفقيرة التي ستستمر في ترسيخ نفسها ما لم تحدث تغيرات في جودة المعلومات.

وعليه فإن نضج ممارسات إدارة المعلومات يتطلب نهجاً إجمالياً لإدارة الأبعاد الخمسة في آن واحد. والمديرون الذين يهتمون أياً من هذه الممارسات سيفشلون في خلق نضج في إدارة المعلومات التي يُحتاج إليها لتوليد أداء على المستوى العالمي في شركاتهم.

ويُظهر الشكل 1.5 أنه في الوقت الذي يمارس الاستشعار دوراً كاملاً في إمكانية ممارسات إدارة المعلومات، فإنه يقع خارج الدائرة ولا يتأثر مباشرة بأي من الأبعاد الأخرى. ويتطلب الاستشعار انتباهاً خاصاً من المديرين وقد يتطلب طرائق جديدة في التفكير حتى يدار فعلاً.

وتتناول الشركات العالية في توجه المعلومات كلَّ مرحلة من دورة حياة المعلومات لتحسين استخدامها. وهي تدرك أيضاً أن كلَّ مرحلة من مراحل إدارة المعلومات تُشذّب توجه الشركة نحو تعلم المعلومات وممارسات المعلومات التي تولد أكبر قيمة للأعمال.

والشركة العالية في توجه المعلومات تُحسن كلَّ الأبعاد الخمسة

لممارسات إدارة المعلومات باستمرار. أما الشركة المنخفضة في توجه المعلومات فتركز على بعض الأبعاد فقط، وغالباً ما تجمع المعلومات وتنظمها بدلاً من استشعار المعلومات اللازمة لأعمالها ومعالجتها وتحديثها. ولا يوجد بديل عن بناء ممارسات إدارة معلومات جيدة، ذلك أنه يجب أن تكون كلها حاضرة تماماً للوصول إلى توجه معلومات عال.

إدارة ممارسات المعلومات

سنقدم في هذا المقطع عشر قواعد لتستعملها الشركة في تطوير ممارسات إدارة معلومات الفعلية ولزيادة نضج توجه المعلومات.

القاعدة الأولى: على المديرين والموظفين تطوير نظرة مركزة وصريحة عن المعلومات الهامة والضرورية لتسيير الأعمال.

إن على الإدارة الجيدة للمعلومات أن تركز باستمرار على بيئات القرار للمديرين والموظفين. فالعاملون هم الذين يستخدمون المعلومات أولاً ؛ لذا فإن التفكير في الحاجات من المعلومات هو جزء من عمل كل منهم. وترك مسؤولية إدارة جيدة للمعلومات للمختصين في المعلومات أو العاملين في تكنولوجيا المعلومات يوفر راحة مؤقتة للبال. ولكن ذلك يثير الإرباك فيما يتعلق بكيفية حمل العاملين على العمل للمعلومات، ويشير الشكوك بخصوص حماس العاملين للتعامل مع «مسؤولياتهم في المعلومات» بالحرص نفسه الذي يظهرونه في مسؤولياتهم الأخرى، وباختصار فإن مسؤولية المعلومات يجب أن تعني المساءلة في المعلومات. وعلى الشركات أن تُبقي المعلومات أقرب ما يكون إلى المكان الذي يجري فيه العمل الفعلي.

شركة هيلتي: مشروع أتمتة قوة المبيعات

ناقشنا في الفصل الأول تطوير شركة هيلتي لمشروع أتمتة مبيعاتها. وقد حاول قسم تكنولوجيا المعلومات - بلا جدوى - استعمال نظام تكنولوجيا

المعلومات هذا في عدة دول قبل أن يعطي كبار المديرين لفريق المشروع موعداً نهائياً لتحقيق زيادة في المبيعات أو إيقاف المشروع. فما الخطأ الذي حدث في المحاولات الأولى لتنفيذ هذا المشروع؟

نقول ببساطة إن مستخدمي نظام تكنولوجيا المعلومات - قوة المبيعات المباشر في شركة هيلتي - لم يطلب منهم ما يكفي مما يمكن أن يعطوه. فقد حدد فريق مشروع تكنولوجيا المعلومات متطلبات المعلومات للنظام الجديد مع قليل من العودة إلى الحاجات والاستعمالات الحالية في المعلومات لقوة المبيعات. وهكذا فإن مواصفات تصميم النظام الأولى لم تتناول حاجات المستخدمين، ولكنها ولدت عملاً إضافياً يقع على عاتق ممثلي الشركة دون أن يستفيدوا منه مباشرة. وقد طُلب من ممثلي المبيعات تجميع وإدخال المعطيات التي لم تكن ذات أهمية لعملهم والتي لم تساعدهم على توليد أية زيادة في المبيعات.

وهنا تدخل كبار المديرين لإعادة تركيز المشروع على حاجات قوة المبيعات أو إيقاف المشروع. وغير قسم تكنولوجيا المعلومات منهجه وقام بدراسة متأنية لسلوكيات وعمليات قوة البيع بهدف فهم الجوانب الصحيحة في استعمال المعلومات. ووصف كبار المديرين الحاجات والسلوكيات الفردية للعاملين في البيع، وخططوا وتحققوا من ممارسات وسلوكيات المعلومات التي تكون شخصاً ناجحاً في المبيعات، وناقشوا الدور الذي يمكن أن تمارسه تكنولوجيا المعلومات في دعم ذلك.

وفي هذه العملية، حدد فريق المشروع أيضاً الحاجات من المعلومات الهامة التي يحتاج إليها التسويق ودعم الزبائن وفريق تطوير المنتجات. وقد أرسى ذلك طرائق للحصول على المقترحات من الزبائن بخصوص تحسين الخدمات والمنتجات التي يمكن تقاسمها مع هذه المجموعات. وفي النهاية اقترح الفريق تغييرات في التدريب والمكافآت التي تحتاج إليها قوة البيع لكي

تغير من سلوكياتها في المعلومات وممارسات إدارة المعلومات. وكان هذا ضرورياً لضمان دعم أدوات تكنولوجيا المعلومات الجديدة وزيادة المبيعات - وهو ناتج هام لكل عضو في قوة البيع وللشركة في مجملها.

ومع أنه قد يبدو واضحاً أن العاملين يحتاجون إلى أن «تعود إليهم» مسؤوليات المعلومات وأن يكونوا مساءلين عن المعلومات التي يستعملوها في عملهم، فإن الكثير من المديرين وموظفيهم لا يكرسون أي وقت لفهم حاجاتهم من المعلومات وتناول هذه الحاجات مباشرة. ويوجه طاقم تكنولوجيا المعلومات والمختصون في المعلومات المشاريع مع مرجعية قليلة في مسألة أثر هذه المشاريع في سلوكيات المعلومات وتغير ممارسات إدارة المعلومات الرئيسية للموظفين والمديرين. وفي مثل هذه الحالات، فإن كبار المديرين لا يعملون بطريقة مبادرة لتوضيح أن أية معلومات هي معلومات هامة لتسيير وتحويل الشركة، ويتلقى المديرون والموظفون المعلومات «التي يستحقونها» حتى لو أوقفتم عن الوصول إلى غاياتهم في الأعمال.

القاعدة الثانية: عندما لا يفهم العاملون الأعمال، فإنهم لا يستطيعون استشعار المعلومات الصحيحة لتغيير الأعمال

يستكشف المديرون والموظفون في الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات بيئتهم الخارجية باعتبار ذلك شرطاً سابقاً لاتخاذ القرار. وباستشعار المعلومات الجديدة الصحيحة، يراقب مديرو الشركة وموظفوها:

- التغيرات بين التصورات الحالية والطرائق المرافقة لها في جمع واستخدام المعلومات في داخل الشركة
- التغيرات في ظروف الأعمال التي تتطلب إعادة تفسير الظروف والمخاوف والمخاطر، وأيضاً الطرائق التي جمعت واستخدمت فيها المعلومات.

ويستطيع المديرون والموظفون استشعار المعلومات فعلياً عندما يعرفون ما الذي يوجه أداء أعمال الشركة، والعوامل التي قد تؤثر فيها. وبدون هذه

المعرفة والتركيز الإداري على أهميتها فإن المديرين والموظفين سوف يكونون «في حالة عمى وتشوش» (انظر الشكل 2.4)؛ وسيفشلون في استشعار التغيرات الرئيسية في سوق الشركة أو في بيئة أعمال أوسع.

والشركات ذات التوجه العالي في المعلومات مثل هيلتي وبنك بيلباو وسكانديا بانكن، تُعلّم وتعلّم مديريها وموظفيها عن القوى الخارجية والعوامل التي تؤثر في أداء الأعمال. ولذا فإنهم يعرفون أن أداءهم يرتبط بالحاجة إلى فهم أفضل لهذه القوى في أعمالهم لمصلحة الشركة في مجملها. وكبار المديرين في حالة تنبه دائم للتغيرات في العالم الخارجي التي قد تؤثر في نجاح شركتهم. وأكثر من ذلك، فهم يتوقعون أن يكون موظفونهم متنبهين للتغيرات الخارجية التي قد تؤثر في نجاحهم محلياً والموقع الإجمالي لشركتهم.

وفي المقابل فإن الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات، مثل البنك الأوربي، يُشغَل الموظفون بالممارسات والإجراءات الخارجية. والتغيرات الخارجية في ظروف الأعمال هي من مسؤوليات كبار المديرين الذين يجب عليهم وحدهم الاستشعار والاستجابة للتغيرات مع دعم رسمي محدود من العاملين. وفي الوقت الذي تبدو فيه هذه الشركات في حالة أمان مؤقتة من القوى الخارجية، فإنها «لا تعرف ما تجهله» ومن ثم فإنها في حالة هشّة عرضة لهزات غير متوقعة وحوادث قد تؤثر فيها تأثيراً وخيماً.

القاعدة الثالثة: القيام بالاستشعار وجهاً لوجه مع العاملين الذين لديهم معرفة أولية ببيئة الأعمال

نظراً لأن جوهر الاستشعار الجيد هو اختبار التصورات والتفسيرات الخاصة بالعالم الخارجي الدائم التغير، فمن الأفضل أن يجري ذلك وجهاً لوجه - وذلك بحسب الشركات العالية التوجه في المعلومات. ويتضمن الاختبار محادثة العاملين الذين لهم مناظير مختلفة. وهذه المحادثات مع

العاملين تشكل تصوراتنا عن العالم الخارجي واستنتاجاتنا بخصوص ما يؤثر في أعمالنا. وأكثر من ذلك، فالشركة التي تتميز بقدرة قوتها العاملة عن طريق ترشيح التغيرات في التصورات والمعلومات التي تبدل من قراراتها هي أفضل تسليحاً لإدارة المستقبل. ولكن هذا الاستشعار الشخصي يجب ألا يحدث باعتباره مسألة ثانوية أو عن طريق وسطاء. إن جوهر الاستشعار الجيد للمعلومات هو تقييم واختيار المصادر الرئيسية للاستشعار - أي تلك التي تقود إلى أفكار ومعلومات جيدة ومفيدة.

شركة أعمال الإلكترونيات الأوروبية

في إحدى وحدات الأعمال في شركة أعمال إلكترونيات عالمية مقرها الرئيسي في أوروبا، كانت هناك حاجة للاستشعار المستمر للتقانات الجديدة التي يمكن أن تؤثر في منتجات الفاكس المستقبلية. وهذه الوحدة التي يعمل فيها 500 شخص مسؤولة عن تطوير المنتجات، والتسويق الدولي، وإنتاج وتوزيع أجهزة الفاكس في أرجاء العالم. وهي من بين أكبر الشركات المصنعة للفاكس في العالم. ولما كانت دورات الحياة في صناعات الاتصالات والإلكترونيات والكمبيوتر قصيرة جداً - ثلاثة إلى ستة أشهر - فلا يمكن للشركات الاعتماد كثيراً على التوقعات السنوية وتحليلات التوجهات في الأسواق العالمية. يضاف إلى ذلك أن الكثير من الشركات الكبيرة المنافسة تقع في كاليفورنيا أو في المحيط الهادي.

ويتنقل قرابة عشرة من كبار المديرين باستمرار بين أوروبا والمواقع الرئيسية في أرجاء العالم للتحديث ولإجراء تقييم مرجعي للزبائن والمنافسين. وهم يحضرون المعارض الصناعية لعرض منتجاتهم، ويُنظّمون لزيائهم الرئيسيين - الشركات التجارية الخمس أو الست الكبرى مثل ميديا ماركت MediaMarket الألمانية وستيبلس Staples

الأمريكية - ما يسمونه مجالس المتعاقدين. وفي هذه اللقاءات المنظمة يعرض كبار المديرين المنتجات والأفكار والنماذج الأولية الجديدة، ويختبرون ردود الأفعال ويناقشون التعديلات الخاصة بتصورات المنتجات المستقبلية. ويقدم المشترون الكبار تغذية راجعة عن المنتجات الموجودة والجديدة - ما الذي يباع وما الذي لا يباع، وما الذي قد يطلبه الزبائن في المستقبل. ويقوم المديرون بجمع وترشيح هذه المعلومات ويتقاسمها مع زملائهم ومع الموظفين عندما يعودون إلى المقر الرئيسي.

وتُراجع عملية الاستشعار بهدف الوقوف على فاعليتها في توجيه أفكار جديدة ومعلومات قابلة للاستخدام لوحدة الأعمال. فهي لم تُصمَّم لتوليد تصورات جديدة، ولكن أيضاً لتسهيل التقاسم المنهجي للمعلومات في المحادثات والتقارير الموجزة مع مديرين وموظفين آخرين في وحدة الأعمال. ومع مرور الوقت، طُوِّرت وحدة الأعمال معايير واضحة لتقييم مصادرها في المعلومات لاستشعار معلومات وتصورات جديدة داخل الصناعة وخارجها وبهدف ترجمة الاستعلامات عن السوق إلى منتجات جديدة ناجحة.

القاعدة الرابعة: يحتاج تجميع المعلومات الصحيحة إلى عملٍ جادٍ وإبداعٍ من قبل المديرين والموظفين

إن تجميع المعلومات الصحيحة الخاصة بالزبائن والمنتجات أمرٌ صعب. وقد اكتشفنا في بحثنا أن الكثير من الشركات تعاني من مشكلتين في المعلومات في الوقت نفسه:

الأولى، هي أن للكثير من العاملين في الشركة إمكانية محدودة في الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بمسؤولياتهم. ومع أن فريق تكنولوجيا المعلومات صمَّم آخر أنظمة المعلومات الرسمية لسد

حاجات الموظفين الفعلية والمتوقعة من المعلومات، فإن ظروف الأعمال والسيرورات في تغيرٍ دائم - وكذلك ممارسات إدارة المعلومات. ونتيجة لذلك فإن أنظمة المعلومات سرعان ما تصبح قديمة. ولما كانت هذه الأنظمة هي «أنظمة مبرمجة»، فإنها تستمر بطريقة روتينية لإنتاج الأنماط نفسها والحجوم من المعلومات حتى لو أصبحت المعلومات بلا قيمة. وعلى العكس، فإن غياب المعلومات الهامة غالباً ما يمر دون أن يشعر به أحد - فغالباً ما تفشل الشركات في إدراك أنه لم يعد لمعلوماتها قيمة، ولذا فإنها لا تقوم بجمع معلومات قيمة جديدة.

الثانية، هي أن الموظفين قد يعرفون تماماً ما هي المعلومات التي يحتاجون إلى جمعها، ولكنهم غير قادرين على جمعها نظراً للعوائق البنيوية وعوائق الصناعة. وقد لا تكون الشركات قادرة على جمع المعلومات الخاصة بالزبائن لأن شركات أخرى تملكها؛ أو قد تكون المعلومات الخاصة باستعمال منتجاتهم مقطوعة عنهم لأن الشركاء الذين يبيعون المنتجات للمستهلك النهائي لا يجمعون المعلومات أو لا يتقاسمونها مع الآخرين.

ومن منظور الزبون، فإن هذه المشاكل تتكرر كثيراً في الحياة اليومية. مثال ذلك: أن معظم الذين يسافرون جواً سيجدون علاقة مع المشهد الآتي.

شركة الوجبات الجوية

عندما يكون المرء كثير السفر في الرحلات الجوية سيصيبه سأم من الوجبات المعروفة التي تقدمها أفضل الخطوط الجوية. لذا فإنه يطلب وجبة نباتية خاصة، آملاً بأن الوجبة الجديدة ستقدم له بعض التنوع وربما ما هو أفضل. وبعد ثلاث أو أربع رحلات من اختيار الوجبات النباتية يبدأ بالتضايق من الوجبات الغريبة والشراب «الصحي» مثل حليب الصويا. ويبدأ بتنبيه المضيفين بأن الوجبات النباتية لا تبدو حسنة المنظر والمذاق. وقد يوافق المضيفون على ذلك وقد يقول

المسافرون من رجال الأعمال في جوارنا أن وجباتهم ليست أفضل كثيراً. وبعد رحلات عدة من ذلك نلاحظ أن شيئاً لم يتغير. وستبقى الوجبات على حالها، وسيبقى اعتراف المضيفين أن ذلك مزعج، وسيبقى قبول جيران المقعد في الطائرة للوجبات العادية هو نفسه. ولا شيء يتغير.

وقد يكون ما نريد معرفته هو أن شعورنا وخيبة أملنا بخصوص الوجبة النباتية يشاطرنا فيه كبار المديرين في مكتب التزويد بالوجبات الجوية. وفيما يلي وصف لخيبة أمل نائب الرئيس الأول لواحدة من أكبر شركات خدمات الوجبات الجوية في تجميع المعلومات بخصوص رد فعل الزبائن على وجباتهم الجوية:

كانت الوجبات الجوية في الماضي جزءاً متكاملًا من بنية الخطوط الجوية. وعندما فصلت هذه الخدمة عن العمليات الأخرى وأصبحت شركة مستقلة، تطوّر نوع جديد من العلاقات بين الزبون والبائع في شركتنا. ففي الوقت الذي نعتبر الخطوط الجوية زبائننا، فإننا نَجهدُ في الاقتراب من زبون زبائننا - المسافرون الذين يستهلكون منتجاتنا. وقد يتطلب هذا الأمر براعة ولم ندرك حتى الآن كيفية تدبّر هذا الجانب فعلياً في أعمالنا.

ولكي تنمو شركتنا فإننا بحاجة إلى معرفة مقدار حب زبائن زبائننا لوجباتنا. ولكن هذه المعرفة موجودة لدى الشركات الجوية ولم نحصل عليها بعد، لذا فإن هناك فجوة في المعلومات.

والنتيجة المباشرة لهذه الفجوة في المعلومات هي أن دورة حياة إدارة المعلومات قد كُسرت، ونجم عنها تنظيم ومعالجة للمعلومات غير مناسبين في شركة الوجبات الجوية بسبب ضعف عمليتي الاستشعار والتجميع بين شركة الخطوط الجوية وخدمة الوجبات. فما هي النتيجة؟ عدم اكتراث خدمة الوجبات الجوية بردود أفعال الزبائن على الوجبات النباتية.

ما الذي يمكن أن تفعله شركة الوجبات الجوية في هذه الحالة؟ تحتاج إلى أن تخلق عملية إدارة للمعلومات مع شركات الخطوط الجوية التي تخدمها لكي تحصل بطريقة دائمة ومنهجية على ردود أفعال الزبائن على وجباتها وأن تنظم تلك المعلومات. وقد يكون من الضروري أن تقوم شركة الوجبات الجوية بحملة لإقناع المضيفين الجويين بتسجيل وتدوين تعليقات المسافرين بخصوص الوجبات أو تفحص ما تركه المسافرون على صينيات الطعام. وقد تتطلب ممارسات إدارة المعلومات ما بين الشركات تدريب ومكافأة المضيفين الجويين لتجميعهم ردود أفعال الزبائن وشكاواهم وتقديمها لشركة الوجبات الجوية. وباختصار فإن هذه المعوقات البنيوية قد لا تراح من قبل كبار مديري كل من شركة الوجبات الجوية وشركة النقل الجوي في سبيل تحسين الوجبات.

القاعدة الخامسة: توصيف المعلومات وتصنيفها وفهرستها وربطها هي أمور ضرورية لاستعمالها الفعلي

يندفع العاملون عموماً لتجميع وتنظيم المعلومات التي سيستخدمونها مباشرة. وتظهر المشاكل في الشركات عند فصل تجميع المعلومات عن تنظيمها ومعالجتها واستعمالها. وقد يقوم العاملون في أقسام أو وحدات مختلفة بهذه النشاطات باستخدام أنظمة معلومات مختلفة. وفي هذه الحالات، فإن على الموظفين الذين يجمعون المعلومات أو المختصين بالمعلومات وبتكنولوجيا المعلومات، أن يفهموا كيف سيستخدم الآخرون المعلومات في اتخاذ القرار.

وقد تُعين بعض الشركات مديرين للمعرفة مسؤولين عن تحديد المصادر الموثوقة للمعلومات في مجالات محددة، وعن تحديد قيمة للمعلومات بحسب من يريدونها وتأكد تقاسمها مع أكثر المحتاجين إليها. وهذه الأوضاع الجديدة تظهر الآن في شركات الخدمات المحترفة، مثل الاستشارات

الإدارية، حيث لا تكون المعلومات عن الزبائن وعن التزاماتهم متاحة دائماً للعاملين في شركة ستحتاج إليها لاحقاً لأغراض أخرى، مثل التسويق والبحث.

شركة إرنست ويونغ⁽¹⁾

أنشأت شركة إرنست ويونغ - وهي رابع كبريات شركات في المحاسبة والاستشارات في العالم في سنة 1997 مركزاً لمعرفة الأعمال لتحسين إدارة المعرفة والمعلومات في داخل الشركة. وقد وصف مدير المركز نشاطات المركز في التوصيف والتصنيف والفهرسة بقوله:

بعد نقل المعلومات الهامة بالزبائن، نقوم بتطوير «أغراض معرفية» عن طريق استخراج المعلومات ذات القيمة مثل: دليل المقابلات، وبرامج العمل، ومعطيات التقييم المرجعي وتحليل عملية وضع السوق في فئات من الوثائق، ونخزنها في أنظمة الكمبيوتر لكي يستخدمها العاملون. ويسمح هذا النهج للكثير من العاملين باسترداد المعلومات المرمزة رقمياً دون الحاجة للاتصال بالشخص الذي طورها في الأصل. وبذلك يمكن استعمال هذه المعلومات بطريقة أكثر فاعلية.

وقد تطلب بعض الشركات مديرين للمعرفة لتوصيف وتصنيف وفهرسة وربط المعلومات. وقد تحتاج بعض الشركات إلى تدريب عاملين ميدانيين - مثل ممثلي البيع مثلاً - للتعرف إلى أفضل طريقة لتنظيم المعلومات التي يجمعونها بخصوص استعمال المنتجات والزبائن لكي تستعملها وحدات التسويق وتطوير المنتجات.

وفي الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات، مثل هيلتي

(1) إدارة المعرفة في شركة إرنست ويونغ، للمؤلفين سافاري Savary و شارد (1997) Shard، جامعة ستانفورد، دراسة حالة.

وينك بيلباو وسكانديا بنكن يجمع كل موظف المعلومات بطريقة منتظمة ودائمة للاستعمال لاحقاً من قبل موظفين في أقسام أخرى. وبالمقابل، تقيم مثل هذه الشركات أسلوب عمل موظفيها بناء على جودة المعلومات التي يجمعونها وينظمونها لكي تستخدم لاحقاً. وتدرك هذه الشركات أن ممارسات إدارة المعلومات ليست أنشطة منفصلة عن عمل الآخرين ولكنها عمليات مترابطة يعتمد عليها آخرون في الشركة في فاعلية معلوماتهم.

القاعدة السادسة: تدريب العاملين لجمع وتنظيم المعلومات ومكافأتهم عليها هو أمر حيوي للأداء في كلا المهمتين

مع أن تجميع المعلومات وتنظيمها مترابطان جداً مع ممارسات إدارة المعلومات، فإنهما سيكونان بلا فاعلية ما لم تُدرّب الشركات موظفيها تماماً على القيام بها وتكافئهم على ذلك. وفي الشركات ذات التوجه المنخفض في توجه المعلومات التي زرناها، يبدو أن المديرين يفترضون أن تجميع وتنظيم المعلومات هو جزء من عمل كل شخص، ولذا فإنه ليس من الضروري تدريب العاملين تدريباً خاصاً أو مكافأتهم للقيام بهذه المهمات. ويعتبر تجميع وتنظيم المعلومات جزءاً مُتضمناً في مسؤوليات العاملين تجاه عملهم ولا يتطلب أن يكون لهم تدريب خاص أو مكافآت. ومن سخريّة الأقدار هو أن هذه الشركات هي شركات يعتبرها مديروها ذات مستوى منخفض في الأعمال والأداء وتوجه المعلومات.

والمديرون في الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات مقتنعون بأنه عندما يُدرّب العاملون على تجميع وتنظيم المعلومات بفاعلية جيدة - ويكافئونهم على ذلك - فإنهم سيقومون بهذه المهمات بإخلاص كل يوم. ومع أن هؤلاء المديرين يعتقدون أيضاً أن إدارة المعلومات هي مسؤولية كل شخص، فإنهم يركزون على جعل تجميع المعلومات وتنظيمها مسألة صريحة

لكل الموظفين والمديرين. ولما كانت هذه الشركات تضع ثقة عالية في المصادر الرسمية للمعلومات وتعتمد عليها وعلى الأنظمة الخاصة بالزبائن وبالمنتجات وبالعمليات، فإنهم يركزون على تدريب موظفيهم على تجميع وتنظيم المعلومات باستمرار وبطريقة فعلية ودقيقة. ويجعل مديرو الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات أنفسهم مساءلين عن جودة المعلومات المطلوبة لضمان أداء أعمال أعلى. فإدارة المعلومات هي ببساطة من الأهمية بمكان بحيث لا يمكن تركها للصدفة.

القاعدة السابعة: التحدث باللغة نفسها لاستعمال نفس المعلومات

يتطلب تنظيم المعلومات الصحيح من الشركة تعريف مفردات مشتركة في معلومات الأعمال وفئات يجري تجميع وتنظيم المعلومات على أساسها. ويمكن أن تستعمل الأقسام والوظائف المختلفة تعاريفاً مختلفة لمصطلحات مشتركة مثل: زبون، طلب، شحن، دفع، بطريقة يتصور فيها المديرون والموظفون أي تعاريف ستستخدمها الشركة وأي فئات من المعلومات ستبرمج الشركة في نظم تكنولوجيا معلومات.

الفرع الأمريكي لشركة خدمات مالية دولية

أطلق الفرع الأمريكي لشركة خدمات مالية في سنة 1997 مبادرة كبيرة، ضمن عملية إعادة هيكلة، لتحسين إدارة المعلومات وقدراتها في تكنولوجيا المعلومات لقوة البيع لديها لزيادة المبيعات والربحية. ويصف رئيس القسم صعوبة الوصول إلى لغة مشتركة يتفق عليها العاملون كلهم:

كان نظام تجميع المعلومات وكتابة التقارير في الماضي نظاماً يشبه نظام «الكشفة». لقد كان لدينا معطيات أكثر مما كنا نريد. كانت لدينا قدرات على المعالجة، ولكننا لم نكن قادرين على إعطائها الحياة في أنظمتنا التي كانت سائدة وفي بيتنا وفي طرازنا في

الإدارة. لقد كانت لدينا قاعدة معطيات، ولكنها كانت قديمة ولا تتماشى والحاجة، يصعب التعلق بها واستعمالها. ولم تعكس تعاريف المعلومات أعمالنا، ولذا لم نصل أبداً إلى النقطة التي يمكننا الاعتماد بها على المعلومات التي يقدمها النظام. لقد كانت جودة المعلومات من الضعف بحيث لم نكن قادرين على استعمالها في اتخاذ القرارات.

وقام الفرع الأمريكي بتأليف مجموعة من العاملين من ذوي الخبرة في قواعد المعطيات وفي التسويق والتمويل. وكانت مهمة هذه المجموعة ليس فقط تعريف نظام تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضاً اللغة التي ستستخدمها قوة البيع في فرع الشركة. وأصبحت هذه اللغة المشتركة الأساس في تعريف فئات المعلومات في قاعدة المعطيات. يضاف إلى ذلك أن اللغة المشتركة سمحت أيضاً لقوة المبيعات بأن تجد المعلومات وتفسرها وتحللها بسرعة في نظام تكنولوجيا المعلومات الجديد. وباختصار، فقد تحسنت فاعلية المعلومات نظراً لاتفاق العاملين في الفرع على لغة وتعريف مشتركة في أعمالهم.

القاعدة الثامنة: التحديد الأغنى لمتطلبات المعلومات يؤدي إلى تحليل وقرارات أفضل

يمكن تحديد متطلبات المعلومات من التحليل والقرارات المناسبة. فالتحليل يترجم المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام، وهي التي تمكن المديرين والموظفين من صنع القرارات الفعلية. وعليه فإن تحديد متطلبات المعلومات بدقة، بما يناسب الحاجات التحليلية وحاجات صنع القرار، يجب أن يؤثر في المعلومات التي تجمعها شركة ما وفي كيفية تنظيمها.

ففي بنك بيلباو مثلاً، يقود تحليل قطاع الزبائن واستراتيجيات بيع المنتجات الجديدة ممارسات إدارة المعلومات لكل من ممثلي الفروع ولإدارة البنك ومراكز قيادته. والمعلومات التي يجمعها ممثلو البنك وينظمونها لنظام

دعم مبيعات الزبائن تُعرّف من فهم البنك لسلوك الزبائن في الفئات التي ينتمون إليها وباستراتيجيات المنتجات الخاصة بهذه الفئات وبالترويج لبيع المنتجات الجديدة.

وبالمقابل فإن تجميع المعلومات في البنك الأوروبي وتنظيمها هو خارج نطاق حاجات معالجة المعلومات. ويتذمر أحد مديري التسويق في البنك قائلاً: «لدينا الكثير من المعلومات ولا نحسن استخدامها». ويتعلق تجميع المعلومات وتنظيمها بالفترة الماضية الخاصة بالأعمال بدلاً من الحاجات الحالية أو المستقبلية للتحليل وصنع القرار. يضاف إلى ذلك أن البنك الأوروبي يعاني من التبسيط المفرط في فئات الزبائن من طرف، ومن أصناف المنتجات المعقدة من طرف آخر - تتمثل الحالة النمطية في القليل من المعلومات القيمة عن الزبائن والكثير من المعلومات التي لا قيمة لها عن المنتجات التي لا يفهمها العاملون في البنك.

القاعدة التاسعة: يستطيع التدريب القائم على السيناريوهات أن يسهل معالجة المعلومات

إن التدريب القائم على السيناريوهات هو طريقة أخرى للشركات لتحسين قدرات موظفيها على المعالجة.

شركة الخدمات المالية الأمريكية

وَضَعَ برنامجُ إعادة الهيكلة في سنة 1977 في الفرع الأمريكي في شركة الخدمات المالية قوة البيع إزاء تدريب قائم على الحوار لتوسيع قدراتها وخياراتها التحليلية في التعامل مع زبائن الشركة.

ويلاحظ مدير العمليات الأمريكية قائلاً:

قبل سنة 1997 كانت لدينا قوة ميدانية غير موجهة هدفها الوحيد بناء علاقات مع أي زبون للشركة. كانت إحدى القوى

الميدانية تعمل، ولكن لم يكن أحد يعرف بالضبط أي زبائن الشركة كانوا يقدمون أكبر ربح. وكان علينا أن نتوقف عن القيام بقرارات عاطفية (بخصوص الزبائن الذين أحببناهم ولكن لم يعودوا علينا إلا بفائدة ضعيفة) وبدأنا باتخاذ قرارات قائمة على حقائق اقتصادية.

فقد طورت الشركات سيناريوهات قدمت حالات أعمال بديلة ذات علاقة بزبائن شركاتهم. وتطلبت النماذج المالية من الممثلين إدخال معطيات محددة تتعلق بالزبائن وتساعدهم من ثم على حساب حالة الأعمال باستعمال فرضيات واضحة. وتجري من ثم مراجعة حالات الأعمال، التي تساعد الممثلين على قياس سيناريوهات أفضل عائدات تتعلق بزبائن محددين للشركة. وقد حسنت هذه العملية قدرات اتخاذ القرار والقدرات التحليلية للممثلين - الذين تحوّلوا نحو اتخاذ قرار قائم على الوقائع بدلاً من المشاعر.

القاعدة العاشرة: إذا لم تحدّث المعلومات بطريقة جيدة، فستكون هناك خسائر في الأعمال

إن الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات تحدّث معلوماتها جدياً. وللتعامل مع التغيرات في الأعمال بسرعة أكبر فإنها تحدّث باستمرار المعلومات وتجدها وتعيد استخدامها. وهذه الشركات تحدّث معلوماتها أولاً لدعم قدرتها على التعامل بسرعة مع الزبائن والأسواق بدلاً من استعمالها لتقليل المخاطر واختزال الكلف. وعلى العكس، فإن التحديث الضعيف للمعلومات يمكن أن يزعج الزبائن وقد يسبب خسائر في الأعمال. ونسوق في هذا الصدد تجربتين من التجارب التي شهدها فريق البحث.

السيناريو أ: المصرف التجاري النمساوي

كان أحد أعضاء فريقنا في البحث زبوناً لبنك نمساوي يروج لحسابات توفير خاصة لتمويل شراء منازل في المستقبل وذلك بحض

الممثلين على عرض هذه المنتجات الجديدة في كل مرة يدخل فيها زبون إلى الفرع. وفي كل مرة يزور فيها هذا الزبون فرعاً من فروع البنك، يُسأل: هل أنت مهتم باعتماد مثل هذا الحساب. وبعد أن تكرر ذلك مرات عدة، أخذ يتساءل: ألم يسجل ممثل البنك أنه سئل مثل هذا السؤال مرات كثيرة؟ وهل نظر الممثلون في نظام تكنولوجيا المعلومات لديهم ليروا إن كان لديه مثل ذلك الحساب أو لا؟ وهل حدثوا حالة الحسابات في ملفاتهم؟

ما سبب حدوث هذا؟ لقد قامت شركة البناء التي تضمن هذه الحسابات مع البنك بدفع أتعاب عالية لموظفي البنك لبيع هذه الحسابات. وهذه السياسة تتناقض وضوحاً مع الممارسات الجيدة لتحديث المعلومات. وبعد أن أرسل رسالة شكوى إلى مدير مركز خدمات الزبائن ولم يتلق عنها جواب، قرر هذا الزبون التحول إلى بنك آخر.

وبعد أشهر عدة، عَلم أن مديري البنك قد غيروا من ممارساتهم بجعل ممثلي البنك يمتنعون عن الترويج لبيع المنتج الجديد ما لم يتأكدوا أن الزبون قد فتح حساباً مثل هذا أو أن مثل هذا الحساب قد عُرض عليه سابقاً. وكم عدد الزبائن الذين انتقلوا إلى بنك آخر قبل حدوث هذا التغيير في الممارسات؟

السيناريو ب: فندق بوسطن الفخم

عضو آخر من فريقنا كان زبوناً دائماً لفندق فخم في بوسطن في ولاية ماساتشوستس على مدى سنوات عدة، سواء في رحلات العمل أو الرحلات الشخصية مع عائلته. وبعد خمس سنوات، وأكثر من عشرين إقامة في هذا الفندق، افترض هذا الزبون أن لدى الفندق سجلاً واضحاً عما يفضلُه من الغرف ومن حاجات أخرى. وكان يعرف

عن هذا الفندق خدمته الممتازة ومطعمه الجيد وموقعه بجانب البحر. وبعد وصوله من سويسرا مع عائلته في إحدى رحلاته، علم الزبون أن حجزه قد تغير. فبدلاً من حجز غرفتين له ولعائلته، كما كان الأمر في رحلة سابقة، لم يكن هناك سوى غرفة واحدة مع سرير إضافي. وعندما سأل الزبون عن سبب هذا التغير، لم يستطع موظف الاستقبال أن يقدم له جواباً. ثم سأل مدير الاستقبال السؤال نفسه، فأجابه المدير أن الفندق قد انتقل إلى نظام جديد في الحجز. وحتى يوفر الفندق في النفقات لم يدخل الفندق السجلات القديمة إلى النظام الجديد.

وفي النتيجة، وبعد ساعة من النقاش، أعطي للزبون غرفة إضافية بحسب طلبه في البداية، ولكن العائلة قررت عدم البقاء وعدم الإقامة في هذا الفندق ثانية نظراً لأنه لم يعد لولاء الزبون أو لدقة سجلات الحجز الأولوية في الفندق. وبعد سنوات عدة، عَلم أن سجلات أرشيف الزبائن قد أُدخلت إلى نظام الحجز الجديد وأن النزلاء الدائمين في الفندق سيعطون أفضليات خاصة - وهو تغير متأخر في معالجة الأمر من قبل مديري الفندق لمواجهة فقدان الزبائن.

إن الشركات ذات الذاكرة التنظيمية الضعيفة تفقد زبائنها وأعمالها. والأمر الحسن هو أن العاملين في الشركات يتصرفون عموماً بناء على المعلومات المتاحة لهم. أما الأمر السيئ فهو أن هذه المعلومات هي غالباً ما تكون ناقصة وغير دقيقة. وعليه فإنه بدون الاهتمام الجيد بالطرائق التي تُحدَّث فيها المعلومات ويعاد استعمالها وتجديدها، ستخسر الشركات الضعيفة في توجه المعلومات زبائن يومياً بدون أن تعرف ذلك. ودَع عنك الزبائن الذين يكتبون رسائل تدمر، فإن معظم الزبائن يبتعدون عن الشركات التي لا تستطيع تذكر الأعمال التي قامت بها مع زبائنها المخلصين.

الخلاصة

بيّنّا في هذا الفصل إمكان الارتقاء بقدرة ممارسات المعلومات في الشركة أو وحدات الأعمال. وقد حددنا خمس ممارسات هامة في تحقيق توجه عال في المعلومات وعشر قواعد لتحسين هذه الممارسات. والآن وقد درسنا القدرة الثانية التي تقود إلى توجه عال في المعلومات فإننا سنتفحص في الفصل التالي إمكان تطوير ممارسات تكنولوجيا المعلومات لتمكين سلوكيات المعلومات وممارسات إدارة المعلومات الصحيحتين من تحسين الأداء.

تعزير عائدات تكنولوجيا المعلومات

يعاني المديرون من كثرة الأخبار والإعلانات المتعلقة بآخر وأجد وأسرع التطورات في تكنولوجيا المعلومات، وكيف أنها ستجعل شركاتهم أكثر فاعلية وأكثر تجديداً وأكثر قدرة على المنافسة. ومع تزايد حدة التنافس في كل صناعة، تَستخدم الشركات تكنولوجيا المعلومات لتحسين ناتج السلع والخدمات، وتخفيض الأسعار وإفادة أكثر الزبائن طلباً. ويستخدم الداخلون الجدد إلى نفس قطاعات الصناعة تكنولوجيا المعلومات للتغلب على عوائق الدخول إلى سلسلة القيمة في صناعة ما والحصول على مكان لهم يسمح «بقرصنة» الهوامش والعلاقات للشركات القائمة مع الزبائن.

ومع تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، فإن السباق يزداد سرعة ويصبح أكثر ضراوة ويتطلب الكثير من كل الشركات. إلا أن المديرين يشكّون في أن تكنولوجيا المعلومات تزيد من سرعة التسيير، عدا عن أنها لا تعطي أي شركة دوراً منافساً مستديماً. ومن ثم فإن الشركات تنفق في تكنولوجيا المعلومات للضرورة التنافسية أكثر ما تنفقه للميزة التنافسية. وعلى كل شركة أن تسيّر في السباق باستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، ولكن ممارسات تكنولوجيا المعلومات وحدها لن تقود إلى أداء أعلى للشركة. لذا فيبدو للكثير من المديرين والشركات أن الصلة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والممارسات وتحسين أداء الأعمال يبقى غامضاً.

والشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات تسير في صناعاتها على نحو أسرع وتنفق الكثير في تكنولوجيا المعلومات، ولكنها لا تجني الكثير من التحسين في النهاية ، هذا إن جنت شيئاً ما. وهي تركز على أتمتة العمليات اليومية وسيرورات الأعمال، مع تأكيد بسيط على تطوير ممارسات تكنولوجيا المعلومات التي تمكن مديريها وموظفيها من الاستعمال المبادر للمعلومات لمواجهة تحديات الأعمال في الغد، وأن تكون أسرع وأكثر تجديداً في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة. ويرى كبار المديرين في هذه الشركات تكنولوجيا المعلومات باعتبارها كلفة وينظرون دائماً للإبقاء على التزاماتهم في جعل تكنولوجيا المعلومات موجهة لما هو أساسي - أي على ما هو ضروري لتشغيل الأعمال أو لازم لتمكينهم من السير مع منافسيهم في الصناعة. وللحثير من هذه الشركات رئيس للعاملين في المعلومات، ولكن مهمتهم الرئيسية هي إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأن يكونوا الوسطاء بين وحدات الأعمال ومزودي تكنولوجيا المعلومات. وفي الوقت الذي يكون فيه دور رئيس موظفي المعلومات هو بالضرورة تسيير الأعمال، فإن كبار المديرين يشكون غالباً في قدرات رئيس موظفي المعلومات على توليد القيمة للأعمال. وفي الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات يحصل كبار المديرين على تكنولوجيا المعلومات التي يستحقونها.

وبالمقابل فإن الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات تعترف أن ممارسات تكنولوجيا المعلومات يجب أن تركز على القيام الجديد بما هو ضروري للمنافسة، أي استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة سيرورات الأعمال والعمليات فعلياً. ولكن هذه الشركات توجه استثماراتها أيضاً إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات التي :

- تؤهل مديريها وموظفيها للتنافس المستقبلي القائم على المعلومات،
- تساعد على أن يكونوا أكثر تجديداً في تطوير منتجات وخدمات جديدة في صناعاتهم.

وتعترف الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات بأن تكون الشركة جيدة في ممارسات تكنولوجيا المعلومات لا يكفي تماماً. وللحصول على القيمة الكاملة في الأعمال من تكنولوجيا المعلومات، فإن عليهم تحسين ممارساتهم في إدارة المعلومات، وتحسين سلوكيات وقيم المعلومات لدى موظفيهم. وفي الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات، يمكن أن تمكن تكنولوجيا المعلومات من أداء أعمال أعلى عن طريق مساهمتها بالاستعمال الفعلي للمعلومات. ويفهم مديرو موظفي المعلومات في الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات أنه لدعم العمليات الحالية وسيرورات الأعمال يجب على ممارسات تكنولوجيا المعلومات أن تعرف وتشكل عن طريق قرارات أعمال خاصة باستخدام المعلومات. وفي الوقت نفسه على ممارسات تكنولوجيا المعلومات أن تضع الشركة في موضع تطوير لقدراتها التي تتميز بها لاستخدام المعلومات لتوليد وخلق القيمة المستقبلية للأعمال.

ونظراً لأن كبار المديرين في الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات يقدرون الصلة بين الأداء العالي وممارسات تكنولوجيا المعلومات وممارسات إدارة المعلومات وسلوكيات وقيم العاملين، فإن العاملين في تكنولوجيا المعلومات ورئيس موظفي المعلومات هم أعضاء مساهمون تماماً في فريق كبار المديرين. وينظر المديرون إلى تكنولوجيا المعلومات ورئيس موظفي المعلومات ليس على أنهم منفصلين وظيفياً عن الأعمال الحقيقية، ولكن على أنهم جزء من نسيج الشركة الناجحة.

سندرس في هذا الفصل كيف أن ممارسات تكنولوجيا المعلومات الجيدة تقود إلى توجه معلومات عال، وما يمكن أن يفعله المديرون لتعزيز عائدات تكنولوجيا المعلومات على الأعمال في شركاتهم.

تحقيق الممارسات الفعلية في تكنولوجيا المعلومات

سكانديا بانكن

يعتمد نجاح نموذج الصرافة المباشرة لبنك سكانديا بانكن على قدرة الشركة على تطوير ممارسات في تكنولوجيا المعلومات تلبي الحاجات القائمة والجديدة لأعمال تتغير بسرعة. وتقود ممارسات الشركة في تكنولوجيا المعلومات ثلاثة أهداف أعمال رئيسة:

- مكاملة مستمرة للمعلومات الخاصة بالزبائن والمنتجات؛
 - واجهة تخاطب موحدة مع الزبائن بصرف النظر عن القناة المباشرة التي يستخدمها الزبون؛
 - دخول مرن ومباشر إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات المالية في السويد وعالمياً.
- ومع حاجات العمل هذه يخلص رئيس موظفي المعلومات في سكانديا بنكن إلى أنه: كان علينا أن نقدم وجهاً واحداً للزبون وهذا يعني تكاملاً كلياً للمعلومات والقنوات.

الإبقاء على ممارسات بسيطة وعملية وخلاقة في تكنولوجيا المعلومات

بدلاً من المضي في مشاريع إعادة تصميم العمليات الخطرة والمعقدة وممارسات تكنولوجيا المعلومات - مثلما قد تفعله شركات أخرى في حالة مماثلة - فإن مديري سكانديا بانكن يعتقدون أن البساطة والصفة العملية يجب أن تهيمنا على نهجهم في استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات في البنك. ونتيجة لذلك فقد بقيت مشاريع تكنولوجيا المعلومات عن قصد صغيرة وبسيطة بقدر الإمكان. ويلاحظ مدير موظفي المعلومات في البنك «أنه من الصعب خلق حالات بسيطة وصغيرة - ومن الأسهل تعقيد الأشياء».

وللابتعاد عن مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأعمال من وجهة نظر تكنولوجية، فإن فرق المشاريع تصمم أنظمة في تكنولوجيا المعلومات تدور حول الأعمال الروتينية للموظفين وحاجات الزبائن ومكاملة المنتجات وتركز على هموم سيرورة العمل بدلاً من الهموم التكنولوجية. ويستبعد العاملون التكنولوجيون من مناقشات التصميم لتشجيع الإبداع. وبحسب كلمات رئيس موظفي المعلومات «فإنه من الصعب للعاملين فهم أن العاملين التكنولوجيين ليسوا هم من يجعل النظام يعمل، إن العاملين الذين يستخدمون النظام هم المطورون الحقيقيون. فهم قد لا يعرفون كيف تعمل التكنولوجيا فعلاً، ولكنهم يريدون أن يكونوا قادرين على التعامل معها».

رؤية واحدة لمعلومات الأعمال الموحدة القائمة على الزبائن

تقوم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالدعم العملياتي في سكانديا بنكن على بنية تحتية ونظام موحد بين كل الموظفين ووحدات الأعمال والزبائن. وقواعد المعطيات الخاصة بالزبائن والمنتجات تكامل لتقديم رؤية واحدة للزبون في كل وحدات الأعمال. يضاف إلى ذلك أن كل القنوات المباشرة - مراكز النداء والهاتف والإنترنت - للتفاعل مع الزبائن تكامل بهدف الدخول السهل إلى المعلومات الخاصة بالحسابات والمنتجات الجديدة.

ولضمان جعل الموظفين الأقل تدريباً ومهارة في مراكز النداء الثلاثة في البنك قادرين على أن يقوموا بعملهم بطريقة متجانسة، فقد كان سكانديا بنكن أول بنك في أوروبا يطور إمكانية القيام بوصلة لشاشات منبثقة pop-up باستخدام الهاتف. وتقدم هذه الشاشات معلومات للزبائن عن المنتجات وما يروج له من منتجات جديدة تمكن من الاتصال بموظفي المركز في اللحظة نفسها التي يقرعون فيها جرس

الهاتف. وقد صُمِّمَ نظامٌ يمكن تفعيله صوتياً لتحسين الأداء ومراقبة نشاطات مركز النداء. ونظام مراقبة الهاتف المعقد هذا يسمح لكل من موظفي ومديري البنك من قياس زمن رنين الهاتف، ومتوسط طول المكالمات الهاتفية، والوقت الوسيط غير المخصص لنداءات الزبائن على المستوى الفردي والجماعي. ويلاحظ مدير العمليات المصرفية التي تجري عن بعد أن:

وجدنا منذ سنوات عدة ماضية أن موظفي مركز النداء كانوا يمضون 50٪ من وقتهم في ممارسة أعمال إدارية و30٪ من وقتهم فقط في الرد الهاتفي مع الزبائن. وقد ساعدنا برنامج المراقبة الجديد على مضاعفة الوقت الذي يمضيه الموظفون مع الزبائن في الرد الهاتفي، حيث وصل ذلك إلى 65٪ من وقتهم، وإعطاء الكثير من العمل الإداري إلى طاقم مساعد. وقد سمح لنا أيضاً بخفض الوقت اللازم للرد على الهاتف - إذ إن 90٪ من النداءات نجيب عليها بعد الرنين الثالث. وهذا يمثل مستوى خدمات عال جداً.

يضاف إلى ذلك أن أنظمة تكنولوجيا المعلومات في البنك تدعم سيرورات الأعمال بربطها لهذه الأنظمة مع قاعدة معطيات موحدة بدلاً من قاعدة معطيات وظيفية. وقد أشار رئيس موظفي المعلومات إلى ذلك قائلاً: «لم نكن لنهتم بامتلاك كل قواعد المعطيات، ولكن بدلاً من ذلك كنا مهتمين في كيفية دمج عناصر الأعمال لجعل نموذج الأعمال لدينا قادراً على العمل». وقد وجدت الشركة الحل عن طريق تطوير برنامج «لوحة تبديل» إلكترونية، التي يمكنها وصل قواعد المعطيات الداخلية والخارجية مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات بطريقة مرنة. ويمكن بذلك أخذ وجهات نظر الزبائن وجعلها تتلاءم مع كل من الأعمال المختلفة الأربعة، بالاعتماد على حاجات محددة من المعلومات، بحيث تستطيع سكانديا بنكن التخاطب مباشرة مع البنية

التحتية لتكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات المالية في السويد وفي العالم أجمع. ويسهل هذا البرنامج أيضاً تطوير أعمال جديدة، نظراً لإمكانية الاتصال بقواعد المعطيات الجديدة بسهولة والتخلص من القديمة منها.

تتطلب الأعمال المصرفية التي تستخدم الإنترنت والمعلومات الجيدة للإدارة بنية تحتية قوية في تكنولوجيا المعلومات

تقدم المعلومات الجديدة التكامل عن سيورة الأعمال والبنية التحتية المرنة في تكنولوجيا المعلومات الإطارَ الضروري لاستخدامها في تجديد الأعمال وتطوير المنتجات الجديدة. فقد أطلق سكانديا بانكن في سنة 1996 مثلاً موقعه الجديد للصرافة باستخدام الإنترنت. ويستطيع الزبائن استخدام نفس رقم الهوية للتعامل مع القنوات الثلاث، ويمكنهم أيضاً نقل إيداعاتهم بين الحسابات الخاصة بهم، في الوقت الذي تسمح فيه البنوك السويدية الأخرى بعمليات نقل محدودة للإيداعات. وقد سمح موقع الإنترنت أيضاً لسكانديا بنكن بإطلاق منتجات جديدة والعمل مع الشركة الشقيقة، شركة سكانديا للتأمين، للترويج لبيع المنتجات الجديدة في التأمين.

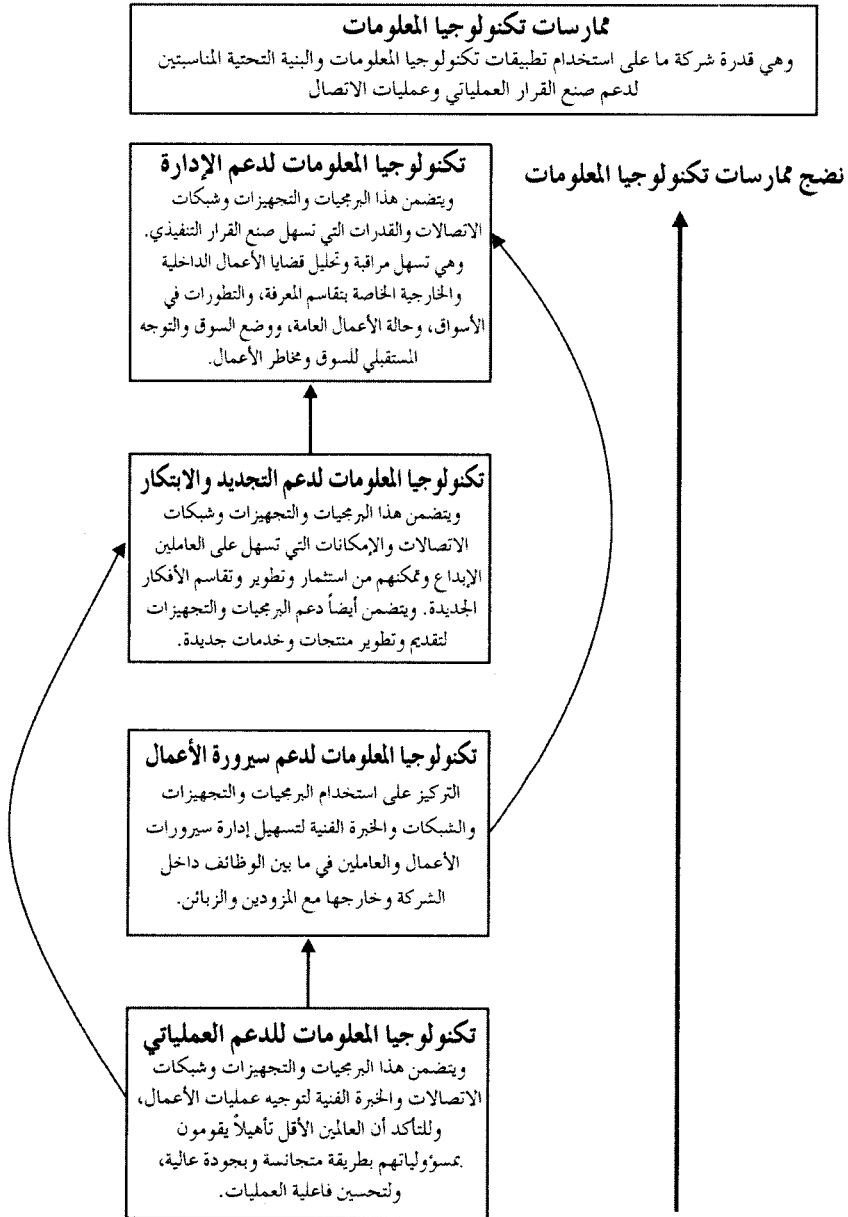
وتمكّن الأرضية القوية في استخدام تكنولوجيا المعلومات من تشغيل سيورات العمل الرئيسة، وتمكّن أيضاً البنك من استخدام أنظمتها لدعم الإدارة واتخاذ القرار. ونظراً لأن البنك يعتمد على الزيادة المتوازنة في الودائع التي تتراوح نسبة فائدها أكثر من 1٪ إلى 3٪ مقارنة مع معدلات الفائدة التي تعطيها البنوك السويدية الأخرى، فإن على أنظمة تكنولوجيا المعلومات أن تراقب بدقة أداء كل وحدات الأعمال. وتستخدم مختلف التشكيلات من هذه الأدوات من قبل المديرين في مجالات مثل إدارة مخاطر القروض، وخطط الدفع

المفضلة، وتأجير السيارات لتحديد الزبائن الذين ينطوي التعامل معهم على مخاطر كبيرة ولاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الخطر. وتسمح أنظمة معلومات الإدارة أيضاً للمديرين بتجاوز السياسات الخاصة بفئات الزبائن ومتابعة سلوك الزبائن في الوقت الراهن وبلا تأخير. وقد أوضح ذلك رئيس موظفي المعلومات قائلاً: «نحن لا نحاول وضع زبائننا في فئات إلا بعد انضمامهم إلى البنك وبعد أن أصبح لهم ماضٍ في البنك. ومن ثم نعمل مع كل زبون على حدته للترويج مباشرة للمنتجات».

وتظهر هذه الأمثلة أن سكانديا بنكن تستعمل تكنولوجيا المعلومات لدعم كل جوانب استخدامها في الأعمال المصرفية المباشرة. وللبنك القدرة على تحقيق ميزة تنافسية في سوق الصرافة السويدية عن طريق المكاملة الذكية لممارسات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالتسيير اليومي للأعمال وفي استعمال المعلومات لتجديد المنتجات واتخاذ القرار من قبل المديرين والموظفين بخصوص فرص الأعمال المستقبلية.

معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لدفع توليد القيمة: نموذج نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات

تعرف الشركات ذات توجه المعلومات الناضج بوجود بعض العلاقات أو الصلات بين أربعة أبعاد من ممارسات تكنولوجيا المعلومات - وهي لدعم العمليات، ولدعم سيرورة الأعمال، ولدعم التجديد والابتكار، ولدعم الإدارة. ويبين الشكل 1.6 نتائج تحليل المسار الإحصائي الذي يشير إلى مكان وجود علاقات سببية بين هذه الأبعاد، وفي أي اتجاه توجد هذه العلاقات. وعلى شاكلة نموذج النضج في قيم وسلوكيات تكنولوجيا المعلومات، فإن الأسهم في الشكل 1.6 تولد مساراً واضحاً من هذه العلاقات، تنتقل من أسفل النموذج إلى أعلاه باتجاه تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة.



الشكل 1.6: نموذج نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات

ويمكننا أن نتابع المسار إلى الأعلى عند البدء من أسفل الشكل 1.6 مع دعم تكنولوجيا المعلومات للعمليات. وسيكون للتحسينات في الدعم العملياتي لتكنولوجيا المعلومات أثر إيجابي على كل من دعم تكنولوجيا المعلومات لسيرورة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات لدعم الابتكار والتجديد. وعندما لا توجد صلة بين دعم تكنولوجيا المعلومات لسيرورة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ودعم الابتكار والتجديد، فإن ذلك يؤثر مباشرة في دعم تكنولوجيا المعلومات للإدارة. ويؤثر دعم تكنولوجيا المعلومات للابتكار والتجديد أيضاً في دعم تكنولوجيا المعلومات للإدارة.

ولذا فإن الشركات الناضجة في ممارساتها في تكنولوجيا المعلومات قد وجهت بفاعلية هذا المسار باتجاه الأعلى، محسنة بذلك الأبعاد في النهاية الدنيا من النموذج باعتبارها أساساً يبنى عليها تكنولوجيا معلومات فعلية لدعم الإدارة - البعد الأكثر تبعية في نموذج نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات.

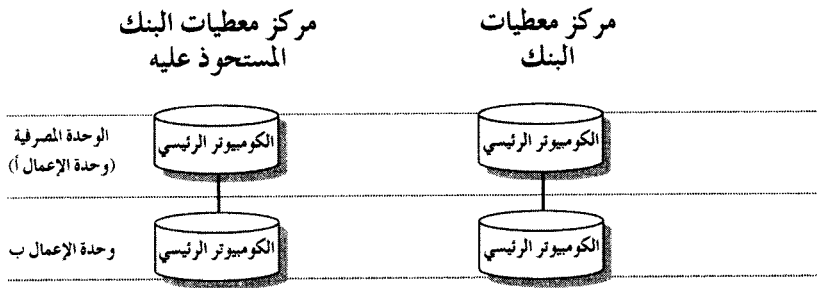
وسنناقش لاحقاً كيفية زيادة نضج توجه المعلومات في الشركة عن طريق تحسين الأبعاد الأربعة من ممارسات تكنولوجيا المعلومات بحسب ما يقترحه الشكل 1.6. وللمساعدة على تأكيد الفرق بين الممارسات العالية والمنخفضة في ممارسات تكنولوجيا المعلومات، فإننا سنجري مقارنة بين حالة البنك الأوروبي (الفصل الثالث) وسكانديا بانكن. ويوضح الشكل 2.6 علامات ممارسات تكنولوجيا المعلومات لكلا البنكين في لوحة مقاييس توجه المعلومات.

ممارسات تكنولوجيا المعلومات في البنك الأوروبي

لقد تأثر تطور أنظمة تكنولوجيا المعلومات في البنك سلباً بسبب مبادرات إعادة الهيكلة المتكررة وبسبب المحاولات الكثيرة لمكاملة أنظمة البنك مع الأنظمة الخاصة بالبنك المنافس الذي استحوذ عليه البنك في سنة 1993. ويقول رئيس موظفي المعلومات:

كان للبنك حتى سنة 1993 أنظمة جيدة وراسخة في تكنولوجيا

وفي سنة 1996، وبعد عملية إعادة هيكلة جديدة، قرر البنك خلق وحدتي عمل. وأعاق هذا التقدم مكاملة النظام: إذ كان على تكنولوجيا المعلومات أن تبرز بنى وحدات العمل المنفصلة. وعليه فقد كانت معطيات مراكز البنكين مقسمة في وحدتين منفصلتين (انظر الشكل 3.6)، مولدة بذلك مشاكل إضافية في القدرة على تقاسم المعلومات بين القسمين.



الشكل 3.6: هندسة تكنولوجيا المعلومات للبنك

عائق آخر تمثل في النظام الموروث الذي قدم روابط معلومات بين الأقسام. وقد أشار إلى ذلك أحد كبار مديري الشبكة المحبطين قائلاً: لا توجد آلية بحث، ومن ثم فلا يمكنك الوصول إلى المعلومة التي تحتاج إليها ما لم تعرف رمز المنتج بدقة أو رقم الحساب. وإذا لم تكن تعرف رمز المنتج فبإمكانك أن تمضي ساعات محاولاً إيجاد المعلومة التي تحتاج إليها.

وقد أوضح ذلك رئيس موظفي المعلومات قائلاً: «أحد مشاكلنا الرئيسية هي أن ما لدينا هو أن واحداً من أكثر البنى في تكنولوجيا المعلومات كلفة وتعقيداً يحتاج إلى جعله مواكباً للعصر، فلم يكن أحد في التسعينيات يتطلع إلى التطبيقات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات».

وفي نيسان سنة 1998 قرر البنك ثانية بناء هيكلية جديدة تماماً لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، معتمداً على إعادة تصميم النظام الحالي عن طريق تخفيف تعقيداته. «كان هذا قراراً كبيراً. فعندما نظرنا إلى الخارج لم نستطع إيجاد مثال واحد عن شركة نجحت في بناء نظام جديد تماماً».

تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات

يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات استخدام برمجيات ومعدات واتصالات وخبرة تكنولوجية للسيطرة على مداورات الأعمال، وذلك لضمان قيام الموظفين الأقل تأهيلاً بمسؤولياتهم بطريقة متجانسة لتحسين فاعلية العمليات. وتمكن هذه الممارسات شركة ما من تحسين إنتاجيتها وتعزيز مخرجاتها من السلع والخدمات عن طريق معيرتها لسيرورة المداورات والعمليات. وتمكن ممارسات تكنولوجيا المعلومات الشركات من مراقبة أداء وسلوكيات الموظفين المرتبطة بالمهام والمسؤوليات العملية. فاستخدام المعلومات أمرٌ عالي التنظيم ومعرف جيداً، إما على أساس مداولة وإما على أساس تغذية راجعة، لمراقبة وتسجيل أفعال الموظفين. وتتضمن أمثلة الاستخدام والتطبيقات أنظمة الدفع وأنظمة معالجة الطلبات، وأنظمة إدارة البوليصات، وأنظمة التحقق وبطاقات الائتمان والمحاسبة، وأنظمة دفع الرواتب والشؤون الشخصية.

وبحسب ما رأينا في سكانديا بنكن، يستطيع الموظفون الأقل تأهيلاً استخدام تكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم العمليات باستخدام الشاشات المنبثقة الخاصة بمعلومات الزبائن والمنتجات لضمان التفاعل المتناغم مع الزبائن. فبرامج تكنولوجيا المعلومات تراقب وتوجه عمليات مراكز النداء بطريقة يستطيع فيها الموظفون والمديرون تسريع تقديم خدمات متجانسة للزبائن.

أما في البنك الأوروبي فإن قسم تكنولوجيا المعلومات لا يزال يناضل بعد سنوات عدة بغية مكاملة النظم المختلفة بعد اندماجه مع بنك آخر. وعلى الموظفين التبدل جيئة وذهاباً بين نظامين لكي يتمكنوا من خدمة الزبون. وبالمثل فإن المعلومات الخاصة بالمنتجات يمكن الوصول إليها فقط إذا عرف الموظفون رمز المنتج. وفي البنك فإن تكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم العمليات غالباً ما تقيد الفاعلية والإنتاجية بدلاً من دفعها.

إن تكنولوجيا المعلومات بهدف دعم العمليات هي أمر ضروري، ولكنها لا تكفي بمفردها للوصول إلى نضج في ممارسات تكنولوجيا المعلومات. وهي تشترط البنية التحتية والمعرفة بالمداورات التي يمكن أن تبني عليها لدعم العمليات لربط سيرورات الأعمال وشبكة الموظفين بين الوظائف والتفاعل الحي (باستخدام الكمبيوتر) مع المزودين والشركاء والزبائن. وتقدم تكنولوجيا المعلومات دعم العمليات الأرضية والقدرة على الترابط بحيث يتمكن المديرون والموظفون من استعمال المعلومات لكي يكونوا أكثر إبداعاً، ولكي يتقاسموا معارفهم وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

تكنولوجيا المعلومات لدعم سيرورة الأعمال

يعني استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم سيرورة الأعمال استخدام البرمجيات والتجهيزات الكمبيوترية والشبكات وخبرة فنية للتمكين من إدارة سيرورات الأعمال بين الوظائف في شركة ما ومع المزودين والموزعين والزبائن. وفي السنوات العشر الماضية، قامت شركات تصنيع كثيرة باستخدام برمجيات ونظم جديدة لتشغيل خطوط إمدادها من هندسة المنتج وتصنيعه إلى إدارة المستودعات. وقد نَفَذَت هذه الشركات أيضاً أنظمة مراقبة مالية وأنظمة إدارة موارد بشرية. وقد سُمِّيت هذه كلها بأنظمة تخطيط موارد المؤسسات EPR وتباع من قبل شركات مثل شركة ساب SAP وأوراكل

ORACLE وبيبولسوفت PeopleSoft. يضاف إلى ذلك أن الشركات الموجهة نحو الخدمات قد نَفَذت أيضاً أنظمةً لأتمتة مكاتب المداولات الخلفية ولتحسين مبيعات المكاتب الأمامية وإدارة الحسابات. وفي شركات التصنيع والخدمات، كان هناك انزياح واضح من نهج «الدفع بالمنتج» إلى نهج «جذب الزبون» في إدارة المعلومات في سيروورات الأعمال.

وفي سكانديان بنكن مثلاً تسمح برامج لوحة التبديل للبنك لإدارة سيروورات العمليات باستمرار عن طريق وصل الزبائن بالموظفين. وهي تربط قواعد المعطيات الداخلية مع قواعد المعطيات الخارجية لتخديم حاجات الزبائن من الخدمات المالية في السويد وفي العالم. وبالمقابل، في البنك الأوروبي، ونظراً لأن أنظمة تكنولوجيا المعلومات وسيروورات الأعمال لم تكامل بعد مع تلك القائمة في البنك الذي اندمج مع البنك الأوروبي، لأن المعلومات الموحدة الخاصة بالمنتجات وبحسابات الزبائن غير متاحة بعد. وغالباً ما كان على الموظفين الدخول إلى ملفّين منفصلين لحسابات الزبائن يتبع كل واحد منها إلى أحد البنكين.

والاستخدام الجديد لتكنولوجيا المعلومات في دعم سيروورة الأعمال يعزز الدعم الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة عن طريق تقديم المعلومات بين سيروورات الأعمال من الزبائن والمزودين والشركاء في الأعمال. وهذا التوافر الفعلي للمعلومات بين الوظائف والأقسام في شركة ما يقدم أرضية لاستخدام المعلومات لتطوير منتجات جديدة، ولتحليل الأعمال وتقييم المخاطر بخصوص القرارات الاستراتيجية وللتخطيط لاستراتيجيات جديدة في الأسواق خاصة بالزبائن وضد المنافسين.

تكنولوجيا المعلومات لدعم التجديد والابتكار

تسهّل تكنولوجيا المعلومات دعم الابتكار والتجديد وإبداعية العاملين، وتسمح بتطوير وتقاسم الأفكار والمضي بها بعيداً وتطبيقها في الأعمال.

فهناك عدد من البرمجيات المتاحة ومن ضمن ذلك برمجيات مجموعاتية مثل:

- لوتس نوتس Lotus Notes للعمل التعاوني الجماعي
- برمجيات التصميم بمساعدة الكمبيوتر لتصميم المنتجات الجديدة
- أدوات المحاكاة البيانية لاختبار المنتجات
- أنظمة المعلومات البيانية لتحسين التسويق

وزيادة على ذلك فإن النمو الانفجاري للإنترنت والبريد الإلكتروني والشبكات ذات الحزمة العريضة، وكذلك التكامل الرقمي للفيديو والصوت والمعطيات قد زاد زيادةً كبيرةً جداً من مقدرة الشركات على تطوير وتقاسم واستخدام الوثائق في العمل المعرفي بسهولة.

قاد تطوير قناة تعتمد على الإنترنت للزبائن في سكانديا بنكن إلى ابتكارات في الخدمات والمنتجات مثل التقييمات الذاتية المباشرة باستخدام الكمبيوتر لاستيفاء القروض وعمليات قبول المرهونات. أما في البنك الأوروبي، فإن البنية المعلوماتية القديمة والباهظة الثمن والمترافقة مع تكنولوجيا معلومات فقيرة لدعم سيرورات الأعمال والعمليات، لا تسمح باستخدام المعلومات الخاصة بالمنتجات المفضلة وحسابات الزبائن لتطوير منتجات وخدمات جديدة.

وتكنولوجيا المعلومات الجيدة لدعم الابتكار والتجديد تعزز أيضاً استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة عن طريق تقديم معلومات داخلية وخارجية تساعد المديرين والموظفين على استباق السوق والتغيرات في الأعمال وتوليد استجابات خلاقة.

تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة

تتحقق الآثار الإيجابية للتفاعل بين قدرات المعلومات الثلاث عن طريق الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات في دعم الإدارة. وتوجه لدعم

الإدارة للتمكين من اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية في الشركة. وهي تسهّل مراقبة وتحليل ظروف الأعمال الداخلية والخارجية الخاصة بتقاسم واستخدام المعرفة بين العاملين، وبتطوير الأسواق وموقع الشركة فيها، ومخاطر الأعمال وفرصها. وقد تعلمت الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات كيفية الارتقاء بأدوات تكنولوجيا المعلومات لاستباق توجهات الأسواق، وتقييم فرص الأعمال الجديدة واستثمار مواقعها في الأسواق. ومن بين هذه التطبيقات والبرمجيات:

- أنظمة المعلومات التنفيذية
- أنظمة دعم القرار
- التنقيب عن المعطيات
- قواعد معطيات التسويق
- المعالجة التحليلية المباشرة (باستخدام الكمبيوتر)
- أنظمة دعم قرار المجموعة
- أنظمة إدارة المخاطر

وتقدم تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة في سكانديا بانكن أدوات لتقييم الأداء مباشرة (باستخدام الكمبيوتر) لوحداث الأعمال، مثل سيناريوهات المخاطر وتحليل سلوك الزبائن في الوقت الحالي بغية تطوير منتجات جديدة.

وبالمقابل، فإن التركيز في البنك الأوروبي هو على تملك تكنولوجيا المعلومات بهدف «حق» دعم العمليات. ولكن هذا الانشغال بتثبيت الأنظمة القائمة يوجه الموارد المحدودة وعناية الإدارة الضئيلة بعيداً عن مساعي استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم التجديد أو دعم الإدارة. أما مديرو البنك فهم قابعون في شكل من أشكال «مجموعة التفكير» التي تؤخر أو تؤجل اتخاذ القرارات الرئيسة والقيام بجهود لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين رضا الزبائن وخلق فرص أعمال جديدة.

نموذج النضج في ممارسات تكنولوجيا المعلومات

يلخص نموذج نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات المسار إلى ممارسات ناضجة فيها (انظر الشكل 1.6). ويسمح هذا النموذج للمديرين بأن يحددوا بسرعة أكثر الطرق فاعلية في بناء نضج في ممارسات تكنولوجيا المعلومات. وعلى الشركات التي تحتاج إلى تحسين ممارساتها في تكنولوجيا المعلومات أن تعمل من أسفل النموذج بتحسينها لنظام تكنولوجيا المعلومات في الدعم العمليتي نظراً لاستعمالها قاعدة مباشرة تبني عليها تكنولوجيا المعلومات في دعم سيرورة الأعمال ودعم التجديد والابتكار، ولها تأثير غير مباشر في تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة. ويمكن أن نرى من هذا النموذج أن تكنولوجيا المعلومات لدعم سيرورة الأعمال تصبح مسألة بالغة الأهمية للشركات التي تواجه أسواقاً معولمة أو تلك التي تريد أن يكون لها تكنولوجيا معلومات عالية للإدارة ولصنع القرارات الاستراتيجية. ومن إدراك هذه العلاقات واتباع المسارات التي ينصح بها، يمكن أن يبدأ المديرون ببناء أساس قوي لدعم تطوير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالدعم الإداري - وليس من المستغرب أن يكون هذا أصعب الأبعاد تطويراً وتوجيهاً.

يشير نموذج نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات أيضاً إلى أن الشركات التي تُستثمر جيداً في تكنولوجيا المعلومات، ولكنها ذات نضج ممارسات منخفض في تكنولوجيا المعلومات، قد تنفق الكثير في تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الأساسية. وتفشل هذه الشركات في تطوير تطبيقات التجديد والأعمال التي يمكن أن تقدم لها ميزة تنافسية.

وتعرف الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات كيفية كسر أو اختراق هذه الحلقة. وتعتمد استراتيجية الاختراق هذه على معرفة كيفية استخدام ممارسات تكنولوجيا المعلومات في مجموعة من التطبيقات وعبر البنية التحتية التي يمكن أن تطورها الشركة وتنفذها مع مرور الوقت.

وتفهم الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات أنه يجب عليها،

لكي تبقى في موقعها بين قادة الصناعة، استعمال تكنولوجيا المعلومات لتسيير العمليات وسيرورات الأعمال الحالية بفاعلية. وفي متابعتها للضرورات التنافسية، تجني هذه الشركات أكثر ما يمكن من استثماراتها وممارساتها في تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تبني أيضاً للمستقبل. وبالمقارنة مع الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات، فإن الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات طوّرت ممارسات في تكنولوجيا المعلومات لتحسين معالجتها واستخدامها للمعلومات.

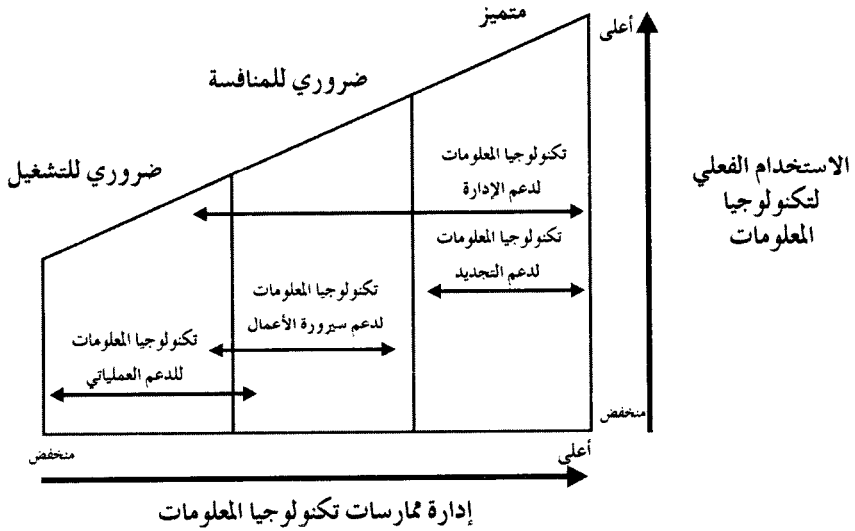
إطار استثمار لتحقيق نضج الممارسات في تكنولوجيا المعلومات

لاحظنا سابقاً أن أغلبية الشركات تركز استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات على زيادة الإنتاج والإنتاجية بدلاً من التوجه نحو الميزة التنافسية. وبالفعل، فإن متناقضة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات تفترض أن المديرين يعتقدون أن الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات يمكن فقط أن تجعل الشركة أكثر فاعلية وأن تخفض الكلف، ومن ثم فإن هذا ما يفعلونه مع تكنولوجيا المعلومات. وبأحد المعاني فإن متناقضة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات هي نبوءة محققة في حد ذاتها.

ولما كانت الشركة تحتاج إلى مستوى عال من ممارسات إدارة المعلومات وقيم وسلوكيات معلومات مناسبة، فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لن يقود إلى نضج التوجه في المعلومات. ويجب أن تكون قدرات المعلومات الثلاث عالية ومركزة على ما يعطي الشركة قدرات الأعمال الفريدة التي تزيل الحاجة إلى التنافس فقط في الأسعار في صناعتها وتمايزها عن طريق توليد القيمة لدى الزبائن وتسهيل الابتكار والتجديد. وعليه فإن التنافس لدى الشركات ليس هو الاستثمار فقط في تكنولوجيا المعلومات للبقاء ببساطة في السباق مع القادة في الصناعة: بل عليها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لبناء قدرات معلومات توفر وتؤمن لها عائدات أعمال عالية من استخدامها للمعلومات.

يقدم الشكل 4.6 إطاراً لتقييم استثمارات شركة ما في تكنولوجيا المعلومات بلغة النضج في ممارسات تكنولوجيا المعلومات وفي إنجاز عائدات عالية في الاستخدام الفعلي للمعلومات في الشركة. ونعرّف «العائد في استخدام تكنولوجيا المعلومات» باعتباره قيمة الأعمال التي تولدها الشركة باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات في بناء قدرات متميزة في المعلومات - وهي تلك التي تقدم للشركة ميزة تنافسية وليست فقط باعتبارها ضرورة تنافسية.

قدرات المعلومات



الشكل 4.6: إطار استثمار لتقييم نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات

وفي العمود اليميني من المخطط نجد الممارسات الضرورية في تكنولوجيا المعلومات لتسيير الأعمال: الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات للدعم العملي (مثل أنظمة دفع الأجور الجارية، ومسك الدفاتر، والمحاسبة، والتقارير المالية الخارجية، والمدفوعات). وهناك حاجة إلى معظمها لتسيير الأعمال بطريقة تنافسية في الصناعة، ولكنها تقدم قيمة تمييزية تنافسية صغيرة أو غير مباشرة. على أن كون الشركة جيدة في هذه الأنظمة هو مطلب أساسي لتشغيل الأعمال حالياً.

وفي العمود الأوسط نجد ممارسات تكنولوجيا المعلومات الضرورية للشركة للتنافس بين الشركات الرائدة في الصناعة. وعلى الشركة أن تكون جيدة بما يكفي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم سيرورة الأعمال حتى تتمكن من رؤيتها كأداة رئيسة في الصناعة. وفي أفضل الظروف، فإن الشركات الواقعة بين الخامسة والعاشر من أفضل الشركات في صناعة ما ستلتقى على الأرجح فوائد مماثلة مع مرور الوقت من جراء استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم سيرورة الأعمال. فمثلاً وضعت الشركات الرائدة في الصناعة الكيميائية الكبيرة أنظمة تخطيط لموارد المؤسسة مثل أنظمة SAP R3 للإدارة المالية وضبط سيرورة العمل والتوزيع والإمداد. ويعتقد كبار المديرين في الصناعة أن مثل هذه الأنظمة هي أنظمة ضرورية لضبط الكلف وإدارة المعلومات في سلسلة التوريد لعمليات التسليم في الوقت اللازم، وأن الزبائن الصناعيين يتوقعون أن مزودهم يعملون بهذه الطريقة.

وفي العمود الأيسر نجد ممارسات تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تقود الشركة لأن تتميز في توليدها لقيمة الأعمال باستخدام المعلومات. والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف دعم التجديد والابتكار هو أمر هام جداً لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وأيضاً لتعزيز الإبداع وتقاسم المعرفة بين العاملين داخل وخارج الشركة. أما تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة فهي هامة ليس فقط لتسيير الأعمال حالياً، وإنما أيضاً - وهو الأكثر أهمية - لاستباق التغيرات الآتية في ظروف الأعمال والاستجابة لها. وعليه فيمكننا أن نستنتج أن الشركات ذات توجه المعلومات المنخفض ننحو للإنفاق جداً على تكنولوجيا المعلومات بهدف:

- دعم العمليات الأساسية الضرورية لتسيير الأعمال،
- دعم سيرورات الأعمال التي تؤمن قدرات المعلومات الضرورية لكي تكون هذه الشركات محركاً أساسياً في الصناعة.

وقد جنت هذه الشركات عائداً منخفضاً من استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات.

وبالمقابل فإن الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات ترغب في الاستثمار بما يكفي في تكنولوجيا المعلومات لتشغيل النظم الأساسية واستعمال تكنولوجيا المعلومات في دعم سيرورة الأعمال للتنافس مع شركات رائدة أخرى في الصناعة. ولكن كبار المديرين في هذه الشركات يحاولون أيضاً استثمار تكنولوجيا المعلومات لدعم التجديد والإدارة، وبناء قدرات معلومات متميزة، وتحقيق عائدات أعلى من الاستعمال الفعلي للمعلومات. والخلاصة فقد حلت الشركات متناقضة إنتاجية تكنولوجيا المعلومات عن طريق النضج في ممارسات تكنولوجيا المعلومات.

فقد قاموا أولاً بتنويع استثماراتهم في تكنولوجيا المعلومات بين الفئات الأربع لممارسات تكنولوجيا المعلومات عبر الفئات الأربع لممارسات تكنولوجيا المعلومات. وثانياً بحثوا عن بناء قدرات معلومات متميزة لاختراق «مجموعة» المؤثرين الأساسيين في صناعتهم وتحقيق عائدات أعلى من الاستخدام الفعال للمعلومات في صناعتهم - وهو أمر رئيسي سنتناوله بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن.

إدارة ممارسات تكنولوجيا المعلومات

سنعرض في هذا المقطع ثماني قواعد كي تتبعها الشركة اتباعها لتحسين ممارسات تكنولوجيا المعلومات وزيادة نضج توجه المعلومات لديها. ويمكن لهذه الخطوات مساعدة الشركة على تعويض استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات عن طريق ممارساتها في المعلومات الضرورية للتنافس والتميز كما هو مبين في الشكل 4.6 .

القاعدة الأولى: التميز العملياتي هو ضرورة تنافسية

ومع أن تكنولوجيا المعلومات للدعم العملياتي لا تقدم بالضرورة عائداً

أعمالياً عالياً في استخدام المعلومات الفعلي، إلا أنها ضرورية لتسيير العمل بفاعلية. ونظراً لأنها تقدم القدرات الفنية والمعرفة العلمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم الإدارة والتجديد، فيجب أن يجري ذلك بطريقة جيدة لكي تتمكن الشركة من تحقيق توجه عال في المعلومات. فإذا لم تكن الشركة جيدة في تكنولوجيا المعلومات في دعم العمليات، فإن هذا يعني أنها لا تقدر على القيام بالعمليات الأساسية بطريقة مقبولة. وهذا يعني أيضاً أن الشركة لن تكون قادرة على تطوير المعرفة الفنية والعملياتية التي تحتاجها أعمالها والعاملين في تكنولوجيا المعلومات لتطبيق ممارساتها التي توفر عائدات أعلى بكثير نتيجة استخدام المعلومات. وعليه فإن كون الشركة جيدة في تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالدعم العملياتي هو ضرورة تنافسية حالياً ولبنة أساسية للنضج في ممارسات تكنولوجيا المعلومات.

لننظر في المثال الآتي عن تميز العمليات في العمل

نورويتش يونيون

نورويتش يونيون هي واحدة من أفضل شركات التأمين المعروفة في بريطانيا، وتقدم طيفاً كاملاً من الخدمات المالية لسبعة ملايين من الزبائن في أرجاء العالم. وهي تدير أكثر من 50 بليون جنيه إسترليني، وتمتد عملياتها إلى أوروبا وأستراليا ونيوزلندا وكندا والشرق الأوسط.

بدأت هذه الشركة في مطلع سنة 1996 بتقديم حاجات التأمين العامة لزبائنها في بريطانيا عن طريق الهاتف. وبعد ذلك أضافت الشركة خدمات التقاعد والتأمين على الحياة الخاصة بها إلى خدماتها في التأمين. ولتقديم هذه الخدمات المالية التي هي أكثر تعقيداً، احتاجت الشركة إلى دمج نشاطات 150 عاملاً لديها في مركز النداء مع نشاطات 150 عاملاً في قوة البيع المباشرة بحيث تبدو عملياتها انسيابية للزبائن. وأخذت الشركة باستعمال برمجيات لوتس نوتس مع سمة النسخ في

قواعد معطيات هذه البرمجيات لربط اتصالات الزبائن الحية مع مراكز النداء ومع برامج المواعيد لقوى البيع لدى هذه الشركة للاتصال بالزبائن بأقصى سرعة ممكنة⁽¹⁾.

وعندما يحتاج زبون ما إلى خدمة تأمين بسيطة نسبياً، مثل الكفالة الشخصية، يقوم مركز النداء بمعالجة ذلك باستخدام الهاتف. ولكن عندما يستفهم زبون ما عن منتجات أكثر تعقيداً، مثل صناديق التقاعد، فإن على نوروتش يونيون استكمال استمارة معلومات تخص تاريخ عمل الزبون ووضعه المالي. وهو ما يمكن تحقيقه على نحو أفضل في مقابلة شخصية مع الزبون بحيث يستطيع الموظف تقييم الوضع الحالي للزبون واستعراض توقعات الزبون التقاعدية ومن ثم اقتراح أفضل ما يناسب الزبون.

ونظراً لأن لكل موظف مبيعات كومبيوتر محمول، فإن طلبات الزبائن التقاعدية تسجل في قاعدة معطيات مركز النداء. وفي كل مرة يدخل فيها موظف المبيعات إلى قاعدة المعطيات، فإن كل معلومات الزبائن يعاد نسخها آلياً أو يجري تحديثها في كومبيوتر ممثل المبيعات لاستخدامها ميدانياً في برمجة المواعيد، والتزويد بالمعلومات الإضافية التي طرأت بعد النداء الأول وللقيام بالرد على طلبات الزبائن المتعلقة بالمنتجات المالية. وفي عمل هذه الشركة بهذه الطريقة يمكنها أن تزود قوة مبيعاتها بمعلومات طلبات زبائنهم ومداوماتهم.

القاعدة الثانية: يمكن تعهيد تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات لجهة خارجية

فالكثير من الشركات تقوم بالتعهد الانتقائي لتكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات نظراً لعدم قدرتها على تسير كل عملياتها بنفسها أو لعدم رغبتها بذلك.

(1) 'CTI award for Norwich Union Direct,' Insurance Systems Bulletin, November, (1996) 12:5.

سكانديا بانكن

عندما حدد سكانديا بانكن نهجه في الأعمال المباشرة، وضع ملكية الأنظمة التشغيلية أولوية منخفضة إذا أمكن للبنك استئجار خدمات خارجية من البنية الأساسية لصناعة الخدمات المالية في السويد أو في العالم. وعلى عكس أكثر البنوك التقليدية، فلا يريد سكانديا بانكن تطوير أنظمة أو قواعد معطيات خاصة به لمعالجة مداورات مثل: دفع الفواتير، أو تقييم مخاطر القروض، أو تصفية المدفوعات، أو استصدار البطاقات المصرفية، أو الاتجار بالأسهم. وفي كل حالة يقوم كبار المديرين بتقييم العمليات الجارية في البنوك التقليدية السويدية والممكنة للخدمات الخارجية. وإذا أمكن الارتقاء بالأنظمة التشغيلية القائمة لتقديم خدمات ممتازة، يقرر البنك عندها الاستخدام الأعظمي لهذه الخدمات الخارجية للمساعدة في خدمة زبائنه وتنفيذ المداورات.

ومنذ مدة لم ير كبار مديري سكانديا بانكن مستقبلهم باعتبارهم «بنكاً» ولكن باعتبارهم «قناة عبور للمنتجات والخدمات» لمجموعة واسعة من الخدمات المالية يقدمها مديرو التحويل وشركات أخرى في مجموعة سكانديا. وبحسب كلمات المدير التنفيذي: «باعتباري مقدّم خدمات، فإننا نقدم العلاقة التجارية ولكن ليس بالضرورة لكل منتج. وهذا يعطينا مرونة كبيرة للمستقبل».

وقد بلغت الكثير من الشركات التمييز التشغيلي بتكوينها لشركات استراتيجية مع شركات أخرى تقدم خدمات وإمكانات تشغيلية أساسية، بدلاً من تطوير هذه الإمكانيات لديها نفسها. وتقدر مثل هذه الشركات على إدارة واستخدام عملية التعميد على نحو تحصل فيه على فوائد الخدمات التشغيلية الجيدة بدون امتلاك الأنظمة والمعرفة التشغيلية. وكما سنرى في الفصل

السابع فإدارة العلاقات الخارجية الماهرة يمكن أن تساعد الشركة على الارتقاء بتكنولوجيا المعلومات لديها والمعلومات وممارسات العاملين لبناء القدرات دون امتلاكها. ويمكن أن تستعين الشركات بقدرات المعلومات لشركات أخرى أو توظيفها استراتيجياً بغية التوفير في الاستثمار في مواردها الخاصة أو لتوسيع مجال وعمق قدراتهم في المعلومات.

القاعدة الثالثة: تقدم العمليات الفعلية أرضية معلومات للتجديد في الأعمال

فالشركات الجيدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات يكون لها فرصة بناء قدراتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات للتجديد أيضاً. وقد رأينا في حالة سكانديا بانكن كيف قدمت فعلياً تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالعمليات أرضية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لعمليات مصرفية جديدة تُستخدم الإنترنت. وفي الحقيقة، وبدون أنظمة المعلومات الفعلية الخاصة بالمنتجات والزيائن والمداولات، فإن إضافة العمليات المصرفية المباشرة باستخدام الإنترنت لم تكن ممكنة، نظراً لأن العمليات المصرفية الإنترنتية تتطلب السرعة والمرونة وأنظمة عملياتية فعالة لمساندة الموقع الويبي.

وهذه الصلة بين تكنولوجيا المعلومات للعمليات وتكنولوجيا المعلومات للتجديد ربما تكون أكثر وضوحاً هنا مما هي عليه في ول - مارت التي تُستخدم أنظمتها الخاصة بخطوط الإمداد لتزويد مورديها بالمعلومات الخاصة بمبيعات منتجاتهم والتزيلات في محلات ول - مارت.

ول - مارت⁽²⁾

لمحلات ول - مارت أكثر من 2400 مخزن و450 سامس كلب sams clubs في الولايات المتحدة، إضافة إلى 720 مخزناً في العالم.

(2) Brdley, S.P, Ghemawat, P. and Foley, S. (1996), 'Wal-Mart Stores, Inc' Boston : Harvard Business School Publishing. Case study #794024.

ومع أن ول - مارت تشتهر بأنها رائدة التجزئة في العالم وذات أنظمة إمداد ممتازة تتابع كل منتج يباع في محلاتها لطلب بديله من المزودين الأصليين، فإنها تبحث باستمرار عن سبل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات للتجديد في إدارة المعلومات مع مزوديه.

طورت ول - مارت أولاً نظام موجودات سمي «وصلة التجزئة» للدخول السهل إلى معلومات المبيعات والجرد والشحن الخاصة بمنتجات مزود ما بيعت في محلات ول - مارت وسامس كلب. وفي السنوات القليلة الماضية حولت ول - مارت نظام «وصلة التجزئة» إلى قاعدة رئيسة لتعاون إضافي مع المزودين عن طريق شبكة الويب العالمية.

يدخل المزودون إلى قاعدة المعطيات ويتقاسمون معلوماتها باستخدام الإنترنت ويعملون يداً بيد مع المشتريين من محلات ول - مارت. وكان المزودون في الماضي قادرين على تحليل مبيعات خمسة فصول. أما الآن فهم قادرون على الوصول إلى معلومات عن ستين - محسنين بذلك قدراتهم على التركيز على التوجهات الطويلة الأمد. وبحسب قول المدير التنفيذي لول - مارت: «نحن ننتظر الكثير من مزودينا ونقدم جهداً كبيراً فيما يتعلق بقدرة أنظمة الأعمال. ويعطي نظام «وصلة التجزئة» لزبائن مزودي ول - مارت المعلومات التي يحتاجونها للتعامل مع كل محل كما لو كان المحل الوحيد لدى ول - مارت.

يمكن الوصول إلى معلومات اليوم السابق (حتى منتصف الليل) الخاصة بمداولات الزبائن يفوق عددها 10 ملايين مداولة في محلات ول - مارت في كل الدول، وذلك حتى الساعة الرابعة بعد ظهر اليوم التالي. ويمكن لأكثر من 7000 مزود الدخول إلى «وصلة التجزئة»

والعثور على الإجابات عن أي سؤال في أي وقت. وتوجه ول - مارت أكثر من 120000 طلب معلومات أسبوعياً إلى معطيات مستودعاتها.

وأصبحت استراتيجية المعلومات هذه هامة جداً لتحليل الانزياحات في رغبات الزبائن، وتسمح بالمراقبة المستمرة للمشتريات حتى على مستوى المنتج الوحيد. ويرى المزودون فائدة كبيرة في استخدام «وصلة التجزئة» الجديدة المبنية على الإنترنت. ويعلق على ذلك نائب إحدى الشركات التي تزود ول - مارت قائلاً: «لقد أصبحت تجارة التجزئة كثيفة الاعتماد على المعلومات لدرجة أنه من المهم جداً أن نكون قادرين على التقاسم الحر للمعلومات والدخول إلى المعلومات نفسها التي تحللها محلات ول - مارت. ويساعد هذا النظام شركتنا على معرفة المكان المناسب للمنتج بطريقة تمكننا من التصرف بسرعة. وتوفر معطيات عن المبيعات لستين يسمح لنا بمراقبة تطور الميول التي يمكن أن تؤثر في الطريقة التي نتاجر فيها مع محل بمفرده».

وينظر إلى «وصلة التجزئة» على أنه تجديد هام للمشتريين من محلات ول - مارت أيضاً. ويقول رئيس قسم محلات ول - مارت: «تساعد استثمارنا في تكنولوجيا المعلومات شركاءنا المزودين والمشتريين من محلات ول - مارت على تقديمها للزبائن ما يريدون - المنتج المناسب في المحل المناسب وبالسعر المناسب».

وهكذا فإن التميز في استخدام تكنولوجيا المعلومات يقدم للشركات الرائدة مثل ول - مارت الوسائل للارتقاء بتكنولوجيا المعلومات بغية التجديد المستمر - وهذه هي إحدى اللبنات الأساسية لشركة تبحث عن توجه عالٍ في المعلومات

القاعدة الرابعة: استخدام تكنولوجيا المعلومات للمزامنة بين الأطراف والسيرورات المختلفة لتحقيق استجابة سلسلة للزبون.

إن تحسين خط الإمداد الداخلي في الكثير من الشركات في أيامنا

باستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يعد كافياً لإرضاء الزبائن. وعلى الشركات أن تنافس باستخدام شبكة من المزودين والشركاء، الذين يرتقون فعلاً بعلاقاتهم مع مزوديههم وشركائهم للاستجابة لحاجات الزبائن. والتنافس في الشبكات يتطلب من الشركات أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات لربط مزوديهها وشركائها مع عملياتها لتحقيق عمليات سلسلة في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن.

فرع ديل الأوروبي⁽³⁾

إن مبيعات ديل كومبيوترس المباشرة للشركات والأفراد في 18 دولة في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا من مركز التصنيع والدعم تنطلق من مدينة ليميريك في أيرلندا. والميزة التنافسية لديل هي البيع المباشر لأحدث التكنولوجيات للزبائن، وتقديم منتجات ذات جودة عالية بأقل الأسعار. ويقدم نموذج ديل المباشر رعاية طبية للزبائن؛ من استلام الطلبات وحتى تسليم البضاعة وكذلك خدمات ما بعد البيع.

ومن لحظة استلام شركة ديل لطلبٍ فرديٍّ، توزَّع المعلومات الخاصة بالطلب في الشركة ولمزوديهها وشركائها للتنسيق بين كل أجزاء شبكة سلسلة الإمداد. وهذه مسألة هامة، ذلك أن أماكن التخزين هي عند نقاط التوزيع الخاصة بالمزودين التي تنتظر معالجة ديل للطلبات. وعند استلام طلب، فإنه يحرض تدفق المكونات من عند المزودين عن طريق نقاط التوزيع إلى موقع التجميع لشركة ديل.

وتعالج شركة ديل طلبات الزبائن بالطريقة التي يصنع فيها الخبز الخبز، وهذا يعني لشركة ديل أن «طلبات اليوم هي لليوم».

Marchand, D.A. and Boynton, A. (1999) 'Dell Direct in Europe: Delighting the (3)
Costumer with Every Order', Lausanne, Switzerland: International Institute for
management Development (IMD). Case study.

وتسجل شركة ديل طلبات اليوم وتبرمجها في خط التجميع وتستكمل الطلبات وتشحن المنتجات الجاهزة مباشرة. وتغادر الشاحنات المحملة بالكومبيوترات إلى بلد الزبون عبر نقاط التوزيع لتحميل شاشات الكومبيوترات. ومن ثم يُسلم الطلب كاملاً إلى مكان الزبون في مدة أربعة أيام داخل أوروبا.

ولفرع ديل الأوروبي 200 مزود لأكثر من 2000 عنصر، وتختار ديل من كل عنصر عدداً قليلاً من الشركات ذات الأداء العالي وتبني تحالفات استراتيجية معها مستخدمة معالجات شركة إنتل Intel مثلاً، وشاشات من صنع شركة سوني، وفارات من صنع شركة لوجيتك Logitech وتتقاسم ديل المعلومات الخاصة بالطلبات والجرد مجاناً مع حلفائها وموزعيها، إيرش إكسبرس Irishexpress بواسطة مكاملتها للأنظمة الكومبيوترية والحفاظ الدائم على الهاتف والاتصالات الشخصية.

ويحافظ المزودون على مستويات محدّدة من المخزون بما يكفي عادة من ثمانية إلى عشرة أيام - في نقاط التوزيع، استناداً إلى توقعات المبيعات لشركة ديل. وتعود ملكية المحتويات في نقاط التوزيع حتى نقلها إلى مصنع التجميع للاستجابة إلى طلبٍ محدد. ويجد المزودون أن تقاسم المعلومات في الزمن الحقيقي يسمح لهم بإدارة المخزون والإنتاج بفاعلية أكبر. يضاف إلى ذلك أن ديل غالباً ما تكون الأولى في الإعلام عن مشكلة خاصة بجودة أحد المكونات، لأنها تُسلم في خمسة أيام من تاريخ التجميع وتتلقي تقارير عن المشاكل الميدانية مباشرة من الزبائن، بدلاً من أن يكون ذلك بواسطة باعة التجزئة، والموزعين وباعة الجملة مثل كومباك وآ.ب.م.

أما بخصوص تسليم البضائع، فقد اتفقت ديل مع شركات مثل ولش إكسبرس Wolsh Expresces وشركة UPS وشركات أوروبية أخرى.

وتربط هذه الشركات أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديها إلى نظام دعم الزبائن الخاص بـ «ديل» للمتابعة الآلية لحالة الشحن وتوقع تواريخ التسليم. وعندما يتصل زبونٌ بقسم الزبائن في شركة ديل، أو يتفحص حالة طلبه باستخدام الإنترنت، تُعلم ديل الزبون مكان طلبه وزمان التسليم، بصرف النظر عن كون شركة التسليم التي بحوزتها المنتج في وقت السؤال.

وفي شركات مثل شركة ديل، يعتمد النجاح اليومي في الاستجابة لطلبات الزبائن على المزامنة في الزمن الحقيقي لكل المزودين والشركاء وشركات التسليم للتأكد أن كل طلب هو طلب خاصٌ بحاجات زبونٍ وحيد، ويُسلم في «الوقت الذي يريده الزبون». والربط المسلسل لأنظمة تكنولوجيا المعلومات لشبكة شركاء ديل هو للاستجابة لطلبٍ ما بدءاً من لحظة تقديم الطلب إلى التسليم يمكن ديل من جعل نموذجها المباشر يعمل يومياً لخدمة الزبائن.

القاعدة الخامسة: استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم السيوررات الفعلية من طرف الزبون في سلسلة الطلبات

تستخدم الكثير من الشركات تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات وسيوررات الأعمال في الطرف الخلفي من سلسلة الإمداد. وقد استثمر المصنعون في تكنولوجيا المعلومات لأتمتة العمليات المالية وعمليات التصنيع والجرد والتوزيع في سلسلة إمدادهم. وبالمثل فشركات خدمات كثيرة مثل البنوك وشركات التأمين استعملت تكنولوجيا المعلومات لتسريع العمليات الإدارية في مكاتبها الخلفية وجعلتها أكثر فاعلية. وهذه الشركات وجهت معظم استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات الضرورية للعمل أو الضرورية للمنافسة. وفي معظم الحالات أرجأت هذه الشركات نفسها التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من

طرف الزبون في سلسلة الطلبات، حيث يمكنها توليد قدرات معلومات متميزة مع الزبائن، أو تسمح لسلسلة إمدادها بأن تعمل بطريقة أكثر استجابة وإلفة للزبون. والشركات ذات التوجه العالي في المعلومات مثل شركة أنطونيو بونغ التي نوقشت في الفصل الثالث هي مثال على ذلك.

شركة أنطونيو بونغ

أعاد أنطونيو بونغ في سنة 1996 هندسة العملية التي تبدأ من الطلب وتنتهي بالفاتورة، واستخدم برمجيات تكنولوجيا المعلومات المناسبة (أنظمة روس Ross) لدعم هذا التغيير. وبعد هذا الجهد الأولي، قرّرت الشركة اعتماد معايير أكثر انتشاراً في الصناعة والأعمال في برمجيات تخطيط موارد الشركة الخاصة بها، واختارت لذلك شركة برمجيات ألمانية هي شركة ساب SAP؛ وعيّنت أيضاً مديراً لأنظمة المعلومات.

لخص مدير أنظمة المعلومات أسباب الشركة في الانتقال من روس إلى ساب قائلاً: «عندما وُضع نظام روس موضع التنفيذ، كنا نعرف أننا سنستخدمه باعتباره نظاماً مؤقتاً. وعندما قررنا استعمال نظام ساب، أعدنا تحديد خطتنا في تكنولوجيا المعلومات واعتمدناه نظاماً على المدى البعيد». وطوّر مدير أنظمة المعلومات خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات لها ثلاثة أهداف: المرونة، والتكامل، والتواصل. ولكن على عكس ما يمارس في الكثير من الشركات، بدأ استخدام ساب في المبيعات وليس في التصنيع أو المالية. وأوضح المدير المالي في الشركة الحكمة من هذا القرار قائلاً:

لقد قررنا البدء في استثمار ساب في مجال المبيعات بسبب إيماننا القوي بهذه المبادرة. ولم نشعر بالحاجة لإظهار نجاح سريع لإقناع إدارتنا العليا - كانت الأسرة والشركة خلف هذه المبادرة من اليوم الأول.

ومنذ الاستخدام الأول لنظام ساب تحسنت ممارستنا للمعلومات وأنماط المعلومات المتاحة جداً. وقبل ذلك كان مديرو الحسابات فقط هم الذين يعرفون ما يخص زبائنهم، وكانوا الوحيدين ممن لديهم معلومات عن الزبائن. أما الآن فيستطيع كل واحد في المؤسسة أن يحصل على معلومات عن أي زبون، أو عن القنوات وحجم المنتجات مثلاً.

وفي تعاملنا الأول مع نظام ساب مع سلسلة محلات كبيرة فرنسية، لم نكن على علم بأعمالهم الخاصة بالعطور - وكل ما كنا نفعله هو بيع منتجات أخرى تتعلق بمواد النظافة الشخصية والتجميل ومنتجات أخرى تتعلق بذلك. ونحن قادرون على الترويج لبيع العطور في مخازنهم. ونقوم حتى بتنظيم مناسبات تخفيض أسعار معهم. وقد قَدِّمَت هذه الإمكانية فرص أعمال كثيرة.

ركز مديرو أنطونيو بيوغ على استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة من طرف الزبائن أولاً، وهم مسلحون بنظام البيع الجديد هذا ومعلومات البيع؛ فقد كانوا قادرين على التحرك باتجاه أنظمة تجديد المخزونات آلياً لمحلات الزبائن وتحريك المخزون مباشرة من مصانعهم إلى مواقع الزبائن متخلصين بذلك من المخازن والمخازن الوسيطة. وزيادة على ذلك، فقد تمكن أنطونيو بويغ من استثمار فوائد معلومات الأعمال باستخدام برمجيات ساب مباشرة مع زبائنه قبل منافسيه. وقد ركز منافسوه على أتمتة الطرف الأخير من خط الإمداد أولاً، وكانوا بعيدين عن استخدام أنظمة ساب لتحسين مبيعاتهم وتلبية الطلبات وبناء علاقات مع الزبائن.

القاعدة السادسة: دعم تكنولوجيا المعلومات الفعلي لسيورات الأعمال يقدم قاعدة معلومات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الإدارة

إن المعلومات الفقيرة لدعم الإدارة في القرارات الاستراتيجية

والتكتيكية في الكثير من الشركات ذات التوجه الضعيف في المعلومات هي نتيجة مباشرة للاستخدام الضعيف للمعلومات في سيرورات الأعمال. ويتذمر كبار المديرين في هذه الشركات من «أنظمة دعم القرار» التي تقدم لهم عوناً صغيراً في دعم القرارات. وقد وضع هؤلاء المديرون، بسبل مختلفة، العربة أمام الحصان. ولا يمكن أن يكون استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الإدارة مفيداً تماماً ما لم يكن للشركة أنظمة تكنولوجيا معلومات لدعم استخدام معلومات عالية الجودة في سيرورات أعمالها وفيما بينها. وإذا لم تركز شركات التصنيع على تحسين سيرورات خطوط الإمداد أو مواجهة طلبات زبائنها فلا يمكن لها أن تتوقع أن يكون لديها أنظمة تكنولوجيا معلومات تعالج المعلومات للتخطيط الإداري والعمليات والإدارة المالية أو الاستشعار والتنبؤ بحاجات الزبائن على المدى البعيد. وبالمثل، فعلى شركات الخدمات مكاملة سيرورات الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات قبل أن تتمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم المعلومات عالية الجودة التي يحتاجون إليها لصنع قرارات الأعمال.

وفي الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات، مثل هيلتي وبنك بيلباو، رأينا تركيزها على الحصول على دعم تكنولوجيا المعلومات للسيورورات الرئيسة لإدارة معلومات الزبائن والمنتجات لدعم المبيعات، والترويج لبيع لمنتجات الجديدة وخدمة الزبائن. وانطلاقاً من ذلك، فقد طوّرت هذه الشركات أنظمة وقواعد معطيات معقدة لدعم الإدارة والتجديد في المنتجات وصياغة استراتيجية الأعمال.

حدث أمرٌ مماثل في السوق الوطنية لشركة هاينكن في هولندا، يوضح كيف تختار الشركات تحسين سيرورات خطوط إمدادها الرئيسة، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات أولاً، ومن ثم تحويل انتباهها إلى تحسين جودة إدارة وتخطيط المعلومات.

هاينكن نيزرلاندس ب.ف.⁽⁴⁾

انطلقت هذه الشركة في مطلع التسعينيات في رحلة تحسين سيرورات خطوط الإمداد وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للتوجه نحو زبائنها، ومن ثم التحول المستديم لأنماط وجودة معلومات الإدارة والتخطيط لإدارة أعمالها. وبعد اجتماعات في مطلع التسعينيات مع أكبر زبائن هاينكن، وهو محلات ألبرت هيجن Albert Heijn الكبيرة، أدرك مدير هاينكن أن الشركة بحاجة إلى تحسين كل من سرعة ومرونة تسليمها للجنة لزبائنها.

وللقيام بذلك انطلقت هاينكن في رحلة خمس سنوات لإعادة تصميم سلسلة إمداد الزبائن وإعادة تعريف نهجها في استخدام تكنولوجيا المعلومات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمالها. وطلب المدير المالي للشركة قياس أداء عمليات تكنولوجيا المعلومات للشركة في ذلك الوقت. وأشارت النتائج إلى أن هاينكن تنفق على تكنولوجيا المعلومات أكثر من منافسيها بمرتين، ولا تجني إلا نصف العائدات بلغة الفعالية. وعليه خلص كبار المديرين إلى حاجة هاينكن لتحويل كبير في نواة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الداعمة لكل جانب من سلسلة إمدادها، من صنع الجعة وتعليبها وتوزيعها إلى تلبية الطلبات والمبيعات. ولتنفيذ هذا النهج الجديد، سمى المدير المالي مديراً جديداً لتكنولوجيا المعلومات من العاملين في الشركة أعاد توجيه المهمة الأساسية لوظيفة تكنولوجيا المعلومات من بناء «تكنولوجيا معلومات جميلة إلى بناء تكنولوجيا معلومات» تساعدنا على بيع المزيد من الجعة.

(4) Marachand, D.A and Vollmann, T.E. (1995) 'Heineken Netherlands B.V. (A): costumer-driven Supply Chain Management Transformation', Lausanne, Switzerland: IMD. Case study.

وربط مدير تكنولوجيا المعلومات الموجهة نحو الأعمال نهج تكنولوجيا المعلومات الجديد مع سيرورات خط التزويد المتغيرة، التي تتطلب مزيداً من تقاسم الوظائف البينية لمعلومات الطلبات والمنتجات. وقام بتجميد البرمجيات الكبيرة القائمة والموظفين العاملين فيها، وقام أيضاً بتعهيد أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة والطاغم الفني، في الوقت الذي بنت فيه الشركة فريق تكنولوجيا معلومات جديد موجه نحو الأعمال ونهجاً أكثر تركيزاً على الزبائن لدعم سيرورات سلسلة الإمداد. وفي أثناء تلك السنوات، قام قسم تكنولوجيا المعلومات في شركة هاينكن باستبدال الأنظمة القديمة ووضع مكانها مجموعة من البرمجيات المعيارية التي ساندت كل الوظائف في نهج سلسلة الإمداد الجديد من صناعة الجعة إلى بيع المزيد منها، وأعيد تكوين وظيفة تكنولوجيا المعلومات من البنية القديمة الشديدة التراتبية وذات النهج الوظيفي، إلى نهج أكثر اعتماداً على الفريق وموجهاً نحو الخدمات، يدعم الانسياب الأفقي للمعلومات ولصنع القرار في خط الإمداد الجديد.

ومع اقتراب اكتمال مشروع سلسلة الإمداد، بدأت الشركة بتطوير أنظمة دعم للقرار للتخطيط لسلسلة الإمداد الجديدة وإدارتها والتنبؤ أيضاً بحاجات الزبائن. وكان أحد أهداف الإدارة الأولى في استخدام أنظمة دعم الإدارة هو أن يكون هناك «وحدة جديدة للمعطيات». ويصوغ ذلك المدير المالي قائلاً: «إن الواحدات في المعطيات هي مسألة هامة جداً، فقد اكتشفنا منذ سنوات قليلة أن بعض الأقسام كانت تستعمل وحدات أحجام مختلفة غير التي كنا نستخدمها في المحاسبة والمالية. وهو أمر يجب ألا يحدث في أي شركة».

والانتقال نحو توضيح التعاريف للمعلومات المتقاسمة قاد المديرين لتطوير دعم تكنولوجيا معلومات محسّن للتخطيط لسلسلة

الإمداد ومراقبتها. وانقادت الشركة في نشاطات تخطيط لوظائف مثل الإنتاج والإمداد والتنبؤ بالطلبات، ولكن لم تكن هناك وحدة في جهود التخطيط أو في مستويات التخطيط، من التخطيط العملياتي إلى التخطيط التكتيكي وحتى التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد. وهكذا بدأت الشركة بإقامة نظام دعم للقرار الذي مكن من التخطيط المجمل لسلسلة الإمداد وكذلك التخطيط ضمن المجالات الزمنية والمستويات. وقد حسنت الشركة أيضاً دعم المعلومات للتنبؤ بالطلبات من ضمنها معلومات عن التوقعات الجوية في هولندا وعن المناسبات مثل مباريات كأس العالم في كرة القدم، والحفلات الموسيقية والمناسبات الاجتماعية الخاصة.

القاعدة السابعة: تركيز أفضل موارد وتكنولوجيا المعلومات على ما يجعل الشركة متميزة

إن وقت واهتمام وخبرة الناس الرفيعي المستوى من العاملين في تكنولوجيا المعلومات هي أمور نادرة في أغلب الشركات. فالكثير من أولويات أعمال تكنولوجيا المعلومات تتعقب القليل من موارد تكنولوجيا المعلومات. وتدرك الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات هذه المسألة؛ فهم يركزون أفضل مواردهم في تكنولوجيا المعلومات على قدرات المعلومات التي تتيح لهم التميز. وهم إما أن يعهدوا الباقي، وإما أن يحاولوا الحصول على أفضل ما يمكنهم من مواردهم. ونظراً لمعرفتهم أن الكثير من منافسيهم يركزون أفضل مواردهم حصراً على تكنولوجيا المعلومات للدعم العملياتي ولدعم سيرورة الأعمال، فإنهم يحاولون الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لدعم التجديد والإدارة. وتعرف الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات أن الشركات التي تعلي من تكنولوجيا المعلومات لخلق منتجات وخدمات جديدة وتحسين اتخاذ القرار لدى الإدارة ستجني فوائد أعلى من المعلومات.

وبالمقابل فإن الشركات ذات التوجه المنخفض في المعلومات تشتت أفضل مواردها في تكنولوجيا المعلومات في وظائف ضرورية لتشغيلها مع تكريس وقت قليل وانتباه ضعيف وخبرة محدودة من العاملين لفعل ما هو ضروري للمنافسة الحسنة أو لجعلها متميزة. وفي هذه الشركات يبدو أنه لا يوجد أبداً الوقت الكافي أو ما يكفي من العاملين في تكنولوجيا المعلومات لتكريسهم لما هو هام، نظراً لأن الضغوط لفعل ما هو ضروري يبدو أكثر إلحاحاً. وفي بنك بيلباو مثلاً، فإن برمجيات تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر مميزة وضرورية للمنافسة يُبقى عليها في الشركة وتُوضع موضع الاستخدام من قبل أكثر العاملين في تكنولوجيا المعلومات موهبة وخبرة. ولكن البرمجيات الضرورية للتشغيل إما أن تنفذ محلياً وإما أن يجري تعهدها لجهة خارجية بحسب القاعدة الآتية: هم ينفذون 80٪ من هذه البرمجيات التي هي أكثر أهمية، ولا يسعون إلى تخصيص الموارد النادرة للـ 20٪ الباقية.

فكيف يعرف المديرون في بنك بيلباو كيفية تخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات بين مجموعة برمجيات الأعمال؟ إن كل استثمار في تكنولوجيا المعلومات يمول ويناقش بين مناطق أعمال البنك الرئيسية. ويقرر المديرون في هذه المناطق معاً كون هذه الاستثمارات استثمارات استراتيجية أو لا. وبحسب قول مدير المعلومات: «إن الاستثمارات مبررة دائماً من قبل مناطق الأعمال. والبنك لا يستثمر في تكنولوجيا المعلومات لنفسه. وعملية إقرار ميزانية تكنولوجيا المعلومات تبين أن تكنولوجيا المعلومات ومناطق الأعمال تسيران معاً. وأثناء عملية وضع الميزانية، تعرف مناطق الأعمال مستوى الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات استناداً إلى تصوراتها لما هو استراتيجي أو لا. ومن ثم يعطي قسم تكنولوجيا المعلومات رأيه ويقدم المشورة لمناطق الأعمال عن الحلول المختلفة المتاحة. وفي النهاية، تقر اللجنة التنفيذية الميزانية المبررة من مناطق الأعمال.

وبحسب مدير المعلومات فإن «مبادرات مثل مبادرة العام 2000 واليورو

- وهي برمجيات غير استراتيجية - هي تحت السيطرة تماماً. والعاملون في تكنولوجيا المعلومات ممن يتعاملون مع هذه القضايا هم من خارج البنك. أما موارد البنك في تكنولوجيا المعلومات فمكرسة لتطوير تطبيقات وبرمجيات أخرى نعتبرها استراتيجية، مثل تلك التي تساعد على دعم دمج القنوات ومكاملتها».

وبالمقابل فقد حاول البنك «إصلاح» تكنولوجيا المعلومات لديه للدعم العملياتي لسنوات عدة. إضافة إلى ذلك، فقد أبقى على قضايا تكنولوجيا المعلومات غير الاستراتيجية في البنك. وقد تركهم هذا النهج بلا موارد في تكنولوجيا المعلومات لاستثمارها في دعم تكنولوجيا معلومات أكثر تميزاً لتطوير منتجات جديدة أو لاتخاذ قرار إداري أفضل. ومثل شركات أخرى ذات توجه منخفض في المعلومات، فإن مديري البنك يركزون على ما هو ضروري للتشغيل وفقدان الهدف من قدرات المعلومات التي تجعلهم متميزين. وفي مثل هذه الشركات فإن أفضل العاملين في تكنولوجيا المعلومات يتركون عملهم إلى أعمال أخرى، أكثر أهمية في شركات أخرى حيث يعملون على تطبيقات وممارسات تكنولوجيا معلومات التي تدعم مباشرة توليد قيمة للعمال ذات أهمية أكبر وأفضل للتدرج في مراتبهم الوظيفية.

القاعدة الثامنة: تستطيع ممارسات تكنولوجيا المعلومات الجيدة أن تكشف عن فرص أعمال جديدة وأن تقود أفعالاً إدارية جديدة

تحصل الشركة ذات التوجه العالي في المعلومات على فوائد رئيسية من ربط ممارساتها في تكنولوجيا المعلومات بشدة إلى الطريقة التي تخلق فيها قيمة الأعمال حالياً. وهي تستفيد أيضاً من فرص الأعمال الجديدة ومبادرات الإدارة التي تنطلق من كونها قادرة على فعل «أشياء أفضل» باستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة وللزبائن. ومع بحث الشركة عن تحويل

أعمالها باستخدام مشاريع الأعمال الإلكترونية، تبيّن أن التعاضد الناجم عن كون الشركة جيدة في دعم تكنولوجيا المعلومات للعمليات، ولسيروتات الأعمال، ودعم الإدارة والتجديد، هو تعاضد هام للغاية. ومثال جيد عن مدى إمكانية العمليات الفعلية وسيروتات الأعمال على تقديم أرضية لمغامرات أعمال جديدة يمكن أن يرى في شركة إي غروب، التي أنشئت في سنة 1997 عن طريق الاستحواذ على شركة تجزئة أمريكية للملابس والأحذية الرياضية التي ذكرت في الفصل الثالث.

إي غروب

على الرغم من أن اندماج محلات التجزئة الأمريكية للألبسة الرياضية مع إي غروب أثار في البداية بعض المخاوف بخصوص مستويات قيم وسلوكيات المعلومات في محلات التجزئة، إلا أن إي غروب كان قادراً على الارتقاء بالتسويق المباشر، وكذلك بالسيروتات العملياتية وسيروتات الأعمال، والخبرة العملية لاستغلال فرص الأعمال الإلكترونية الكبيرة.

وطوّرت محلات التجزئة الأمريكية في الماضي تكنولوجيا معلومات عالية للدعم العملياتي لإدارة مركز نداءها وعمليات التخزين لديها. وأعطى هذا النظام ممثلاً الشركة في مركز النداء إمكانية الوصول المباشر إلى معلومات تفصيلية عن الزبائن والمنتجات ومستويات المخزون والسمات الخاصة بالمنتج. يضاف إلى ذلك أن نظام نشرة السلع (الكاتالوج) المتطور جداً - الذي تدعمه تكنولوجيا المعلومات - قد سمح لبائع التجزئة بخلق طبقات متخصصة منه، وكل منها موجه لفئات محددة من الزبائن. وهذه الطبقات المستهدفة لفئة محددة من الزبائن يعاد تجديدها مرات عدة في السنة.

وأصبحت هذه القدرات في دعم تكنولوجيا المعلومات للأعمال

أرضية لكسب فرص أعمال جديدة. ورَبِحَ إي غروب في سنة 1999 صفقةً هي أن تكون نشرة سلعه هي النشرة الرسمية لاتحاد رياضي كبير، وأن يَستخدم التجارة الإلكترونية في ذلك. وتتضمن الصفقة تصميم نشرة السلع الرسمية وموقع الوب الخاصَّين بالاتحاد الرياضي، وكذلك المتاجرة بها. ونظراً للدعم الفعلي لتكنولوجيا المعلومات للتسويق المباشر ومعلومات المنتجات وعمليات مركز النداء وعمليات تحقيق الطلبات، فإن خط المنتجات الجديد يمكن أن يُكامل بسهولة مع نموذج الأعمال القائم. وهكذا فقد حاز إي غروب على فرص أعمال جديدة وكاملها مع تجارته الإلكترونية القائمة فعلاً عن طريق الارتقاء بممارسات تكنولوجيا المعلومات الممتازة لبائع التجزئة الأمريكي للملابس الرياضية.

الخلاصة

رأينا في هذا الفصل كيفية تحسين وإدارة ممارسات تكنولوجيا المعلومات لبناء قدرات معلومات يمكنها تمييز شركتك عن الشركات الأخرى لكي تصل إلى أداء أعمال أعلى. والسيادة في ممارسات تكنولوجيا المعلومات الأربع، أو الأبعاد الأربعة، التي نوقشت في هذا الفصل يمكنها أن تضيف الكثير إلى توجه المعلومات في وحدة الأعمال أو الشركة. وأن تكون الشركة جيدة في ممارسات تكنولوجيا المعلومات، وهي واحدة من قدرات المعلومات، فهي الخطوة الثالثة نحو تحقيق نضج في توجه المعلومات وأداء أعمال أعلى. ومع هذا الفصل يتم الجزء الثالث، الذي هدف إلى إظهار كيفية تحسين كل بعد في القدرات الثلاث، وأيضاً ربط هذه الأبعاد معاً لتحقيق توجه معلومات أعلى وأداء أعمال أعلى.

وسنوجه انتباهنا في الجزء الرابع من «الإدارة» إلى «المنافسة» باستخدام قدرات المعلومات. ونركز في الفصول الثلاثة المقبلة على الصلة الأساسية بين استراتيجيات أعمال شركة ما وقدرات المعلومات اللازمة للتنفيذ الفعلي

لهذه الاستراتيجيات؛ ونناقش أثر قدرات المعلومات الأعظمي، وننظر في التنافس باستخدام قدرات المعلومات على المستوى العالمي أو بين الكثير من وحدات الأعمال.