

V

وضع قدرات المعلومات حيز التنفيذ يبدأ بك

التحدي الشخصي للقيادة بواسطة قدرة المعلومات

يبدأ بناء نضج توجه المعلومات معك باعتبارك مديراً؛ أي منظومتك الفكرية، وسلوكياتك وممارساتك المتصلة بالاستخدام الفاعل للمعلومات في أعمالك. إذ إن الطريقة التي يركز المديرون وينسقون فيها الطاقة الإنسانية مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تؤثر مباشرة في أداء الأعمال. فالمديرون لا يفشلون لأنهم يحتاجون إلى ذكاء والحافز، بل لأنهم لا يستطيعون مواجهة الواقع الخاص بالأحداث أو المنتجات أو العاملين. فهم لا يستطيعون سماع الأخبار السيئة، أو لا يستطيعون البحث عن أفكار جديدة ومعلومات.

إذا كانت «الإدارة» تعني السيطرة على العاملين، والمعلومات، والموارد والسيرورات، فإن معظم المديرين - لأنهم مسيطرون - يعتقدون أنهم ناجحون. لكن المديرين الذين لا يستطيعون أن يكونوا صريحين وصادقين، والذين لا يستطيعون مواجهة أخطائهم والتعلم منها سوف يفشلون. ولكي يقودوا، فعليهم أن يعرفوا كيف يستخدمون المعلومات. فالقيادة تعني استشعار معرفة جديدة والتركيز على المعلومات المناسبة لإدارة أعمال اليوم ولتغييره غداً. والأهم من كل ذلك، أنها تعني تشجيع العاملين في الأعمال على استعمال المعلومات والمعرفة بطريقة فعالة.

سنعرض في هذا الفصل سبعة مبادئ رئيسة يمكن أن يتبعها المديرون لتحسين قدرات المعلومات ونضج توجيه المعلومات في وحدة أعمالهم أو

شركتهم عن طريق تصرفهم الشخصي وسلوكياتهم. ما هو دور نضج توجه معلوماتك الشخصي في قيادة العاملين لديك؟ ماذا تستطيع أن تفعل لتحسين قدرات معلوماتك كي تشجع العاملين على ممارسة ما تفعله أنت، وليس فقط ما تقوله؟

وبناءً على دراستنا الميدانية البحثية وسنوات كثيرة من عملنا مستشارين لدى كبار المديرين، عرفنا الفوارق الجوهرية بين كبار المديرين في شركات تؤدي فيها قدرات المعلومات إلى أداء أعمال ممتاز وفي تلك الشركات التي لا تساهم فيها قدرات المعلومات بطريقة فعالة في أداء الأعمال.

ففي الشركات ذات التوجه العالي في المعلومات، يقود كبار المديرين بواسطة معرفتهم أي معلومات تخلق قيمة لهم ولعالمهم ولأعمالهم - وكيف. وهم يدركون، لا بل هم مهووسون، باستشعار واستعمال المعلومات المناسبة. إنهم يتحدون دائماً عن ممارسات إدارة المعلومات لديهم، وسلوكيات وقيم المعلومات وممارسات تكنولوجيا معلوماتهم. ولديهم إحساس دائم بالإلحاح حول (ما الذي لا نعرفه)، إنهم قلقون إزاء كيفية استعمال المعلومات بطريقة فعالة وذلك بهدف:

- إدراك واقع العالم الخارجي
- تغيير ممارسات إدارة أعمالهم لاستغلال ذاك الواقع البازغ.

يركز المديرون في هذه الشركات على مواجهة الواقع نظراً لكونهم منفتحين على أفكار جديدة، والتعامل مع الأخبار السيئة وكأنها جيدة، وبث وإحياء سلوكيات المعلومات المناسبة، وإدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات في أنفسهم وموظفيهم وشركاتهم. ويكسب هؤلاء المديرون المصدقية بين موظفيهم بممارستهم لسلوكيات وقيم استعمال فاعل للمعلومات ويطلبون من الآخرين ممارستها. يلخص الجدول 1.10 الدروس المستفادة من أسلوب الإدارة في الشركات ذات الأداء العالي.

أما في الشركات ذات قدرات المعلومات المنخفضة وتوجه المعلومات المنخفض، فإن كبار المديرين يتحدثون عن السلوكيات والقيم الجيدة، إضافة إلى ممارسات إدارة المعلومات وتكنولوجياها، لكنهم يركزون على الإدارة بواسطة السيطرة على العاملين، وعلى الوقائع، والسيرورات والموارد. وتبدو سلوكياتهم وقيمهم منفصلة عن أقوالهم حول النزاهة الشخصية، وتقاسم المعلومات وتقبل الأخبار السيئة والصراحة - حتى عندما تكون الحقيقة جارية، يتحدث المديرين في هذه الشركات عن الفوائد الإيجابية للأعمال من جراء استخدام المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات بفاعلية، لكنهم لا يطبقون في أعمالهم ما يدعون إليه في حديثهم. إنهم غالباً ما يعتبرون المعلومات سلاحاً سياسياً للتنافس مع المديرين والآخرين، بدلاً من اعتبارها مورداً يمكن أن تستخدمه الشركة لتحسين نتائج أعمالها. إنهم يتحدثون عن الدور الأساسي لتكنولوجيا المعلومات في جعل الأعمال أكثر قدرة على التنافس، لكنهم شخصياً لا يستعملون التكنولوجيا. أو أنهم يعتقدون أن الإنترنت والأعمال الإلكترونية وُجدت للآخرين، وليس لهم. إنهم يحثون رؤوسهم على أن يكونوا صريحين ومنفتحين معهم، لكنهم يوظفون المعلومات انتقائياً بهدف السيطرة على قرارات وأعمال الآخرين. ومن حديث المديرين في هذه الشركات، تبين وجود جو من عدم الواقعية، حيث إنهم يتحدثون عن أهمية المعلومات، وعن أهمية العاملين وتكنولوجيا المعلومات في البقاء التنافسي، لكنهم يتصرفون يومياً بطرائق تناقض أو تقلل إنجاز قدرات معلومات جيدة. فهل أنت قائد توجه معلومات؟ انظر إلى الجدول 1.10 لمعرفة ذلك.

الجدول (1.10) هل أنت قائد توجيه معلومات؟

يبدأ توجه المعلومات في القمة. إن استخدام المعلومات يتطلب ما هو أكثر من الموافقة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتدريب العاملين على استعمال المعلومات. إنه يتطلب سلوكيات وقيم وممارسات مختلفة. فعندما تطلب شركة ما من العاملين أن يفكروا ويتصرفوا بطريقة مختلفة على القائد أن يعطي المثل وأن يكون رمزاً للسلوكيات الجديدة.

سوف ينظر العاملون إلى ما تفعله أنت، وليس إلى ما تقوله. هل أنت مستعد

«لتحويل الأقوال إلى أفعال» فيما يخص توجه المعلومات؟

* هل أرسيت المعيار للسلوكيات والممارسات التي تريد العاملين لديك أن يتبعوها؟ هل تتقاسم المعلومات الحساسة؟ هل تبحث بنشاط عن المعلومات والأفكار الجديدة؟ هل تقبل الأخبار السيئة وترحب بها؟ هل تتعلم من أخطائك، وتتقاسم ذلك الدرس مع الآخرين؟

* هل تفهم احتمالات ومحدوديات تكنولوجيا المعلومات في شركتك؟ هل تستعمل التكنولوجيا (كمبيوتر، إنترنت، أعمال إلكترونية) في حياتك اليومية؟ هل تعتبر مهمة تكنولوجيا المعلومات ومسؤول المعلومات الرئيس جزءاً من أعمالك؟ هل تدرك أن الإنترنت والأعمال الإلكترونية أصبحت الآن ضرورة تنافسية أكثر من كونها مصدر ميزة تنافسية كامنة؟

* هل تعرف كيف تستعمل المعلومات بطريقة فاعلة؟ هل تسأل نفسك الأسئلة التي يطرحها معلم الإدارة الأول بيتر دركر⁽¹⁾ على قادة المعلومات: «ما هي المعلومات التي احتاجها أنا؟ ومِمَّن؟ وبأي نمط؟ في أي إطار زمني؟ وما هي المعلومات التي أدين بها للذين أعمل معهم وأعتمد عليهم؟ وبأي شكل؟ وفي أي إطار زمني؟».

* هل تخلق التوقعات المناسبة للعاملين لديك؟ هل تحاول فهم المنظومات العقلية - الآراء الواضحة، الحاجيات، البرامج والتوقعات - التي تؤثر في العاملين لديك وفي زبائنك ومزوديك وشركائك ومنافسيك؟ وهل تستعمل هذا الفهم لتسويق فهم شامل لاستراتيجيات أعمالك الأساسية بهدف النمو ومزج قدرات الأعمال المطلوبة؟ هل تعطي موظفيك ومديريك معايير ومقاييس واضحة يسترشدون بها عند اتخاذهم للقرارات؟

* هل تفهم الظروف التي يجب على شركتك تحسين قدرات معلوماتها بواسطتها؟ هل تعمل بواسطة تقييم موثوق للتحدى الذي تواجهه شركتك، والمصدر الدقيق لنقاط ضعفها؟ هل وضعت أهداف اختبار تحد للعاملين كي يصلوا إليها؟

(1) Drucker, P. (1999) Management Challenges for the 21st Century, New York; HarperBusiness.

إن الطريقة التي يواجه بها المديرون واقع أعمالهم يومياً والطريقة التي يتحدثون بها عن المعلومات ويتصرفون بموجبها بغية إنجاز أداء أعمال أفضل إما أن تبني وإما تهدم قدرات المعلومات في شركتهم. ويفترض أن تساعد المبادئ السبعة الآتية المديرين على قيادة شركتهم ووحدة أعمالهم إلى نضج توجه معلومات وأداء أعمال ممتاز. وسوف تؤدي هذه المبادئ دور القاعدة لتحليل الأسباب التي تجعل سلوكيات المديرين الشخصية ومنظوماتهم العقلية تؤثر في قدرات معلومات عاملهم وتؤثر مباشرة في أداء أعمالهم على مستوى الوحدة والشركة.

سبع مبادئ رئيسة لتحسين قدرات المعلومات

المبدأ الأول: يجب على المديرين شخصياً إرساء المعايير لسلوكيات وقيم المعلومات في شركتهم ووحدة أعمالهم.

إن النزاهة، والشفافية، وتقاسم المعلومات والرؤية الإيجابية للتوجيه تعتمد جميعها على المنظومة العقلية والمثال الشخصي للمديرين. وإذا لم يمارسوا هذه القيم والسلوكيات، فإن العاملين لديهم لن تكون لهم الثقة بأن المديرين سوف يستعملون المعلومات ويتصرفون بطريقة متجاسنة. والتصرف على ضوء هذه القيم والسلوكيات يعزز أيضاً مصداقية المدير الشخصية في إحداث التغييرات التي يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات وقيم معلومات محسنة لدى العاملين.

شركة جنرال إلكتريك⁽²⁾

يمسك جاك ويلش، المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، بلب الأسباب التي تجعل النزاهة العالية، والرؤية البناءة للتوجيه،

Slater, R (1998) Jack Welch and the GE Way: Management Insights and leadership (2)
Secrets of the Legendary CEO, New York; Magraw-Hill.

والشفافية والتقاسم على أنها سلوكيات وقيم حيوية للعاملين في شركته. ويرى ويلش أن الأمر الرئيس كي تصبح قائد أعمال جيد هو، توليد الحماس لدى العاملين لتمكينهم من امتلاك حرية أكبر ومسؤولية أكبر: إن ما نبحث عنه ... هو قادة يستطيعون التفعيل، والحث والتوجيه بدلاً من التبديد، والهدم النفسي والسيطرة. ويعتقد ويلش أنه يجب على المديرين أن يكونوا أعضاء فريق ومدرّبين، وأن يسهّلوا توليد الأفكار وتقاسم المعلومات بدلاً من السيطرة. وهذا يعني أنه يجب على المديرين تطوير نزاهة شخصية في أنفسهم وفي عامليلهم.

ويجب عليهم إدارة عامليلهم لتشجيعهم على المساهمة بمعارفهم والمشاركة بأفكارهم، ولكن بمنتهى الصراحة. إن أسرع طريقتين للافتراق عن شركة GE هما: أولاً، ارتكاب أعمال تمس النزاهة، أو ثانياً، أن يكون المدير مسيطراً، ومدافعاً عن موقعه، واضطهادياً، ولا يستطيع أن يتغير ويستنزف العاملين بدلاً من إثارتهم وإطلاق طاقاتهم وإبداعهم.

إذاً، فإن عدم المس بالنزاهة يعتبر ضرورياً جداً - في نظر ويلش - لبناء جو من الثقة والمسؤولية. إنها تشجع تقاسم الأفكار والمعلومات وترفع من شأن المسؤولية، أكثر من السيطرة: «أنا لا أحب الصفات التي التصقت «بالإدارة» من مثل: السيطرة، وخنق العاملين، والتعمية عليهم، وإضاعة وقتهم في التفاصيل التافهة والتقارير، والتنفس عبر رقاب غائرة. لا يمكنك إدارة الثقة بالنفس في العاملين».

إضافة إلى ذلك، يعتقد ويلش أن النزاهة تعزّز القدرة على مواجهة الواقع والتصرف بسرعة وحزم حياله. وأن مواجهة الواقع تعني التعلّم من الأخطاء؛ ذلك أن معظم الأخطاء الإدارية تأتي من عدم

مواجهة الواقع والتعامل معه. لذلك يرى ويلش علاقة مباشرة بين النزاهة والشفافية، إضافة إلى صلة بين النزاهة والتوجيه والمشاركة عن طريق بناء الثقة الذاتية لدى العاملين.

ويؤكد ويلش أيضاً وبإلحاح «الحفاظ على بساطة العمل» عن طريق عدم تعقيد القرارات بطريقة غير ضرورية وعن طريق الوضوح بخصوص مقاييس ومعايير الأداء المهمة للعاملين والمديرين:

«الأرقام ليست الرؤية - فالأرقام هي المنتج. إننا نقول دائماً إذا كان لديك ثلاثة معايير تهتدي بها فيجب أن تكون إرضاء الزبون، وإرضاء العامل، وتدفق السيولة. فإذا كانت لديك سيولة في آلة الحساب في نهاية المطاف، فإن باقي الأمور سوف تسير بطريقة صحيحة، لأنه إذا حصلت على رضا زبون عالي المستوى، فستكون لك حصة، وإن حصلت على رضا عالٍ للعامل، فسوف تحصل على إنتاجية. وإن حصلت على السيولة، فأنت تعرف أن العمل ناجح».

وبواسطة إجراءات مفهومه وواضحة، يستطيع المديرون والعاملون التركيز على المهم في الأعمال وعلى كيفية توليد الأفكار والمعلومات لخلق قيمة أعمال. ويرى ويلش أن سرّ الإبداع هو أن تفترض دائماً وجود أفكار أفضل خارج الشركة يجب على العاملين إدراكها وتقاسمها على نحو مبادر، ففي أي مكان في الشركة يمكن أن تحدث فيه فرقاً:

«الافتراض العملي اليوم هو أن شخصاً ما، في مكان ما، لديه فكرة أفضل، والضرورة العملية هي أن تكتشف الشخص الذي لديه تلك الفكرة الفضلى وأن تتعلمها وتضعها موضع التطبيق - بسرعة.. وقيمة الفكرة لا تعتمد على ارتفاع مكان صاحبها في هرمية المؤسسة.. فالفكرة يمكن أن تأتي من أي مصدر. لذلك نحن نجوب العالم بحثاً عن أفكار. وسوف نتقاسم ما نعرف مع آخرين كي

نحصل على ما يعرفون. ولدينا بحث دائم لإعلاء الهدف، الذي نصل إليه عن طريق الحديث الدائم مع الآخرين».

باختصار: على المديرين ألا يتوقعوا أن يكون موظفهم مبادرين بالبحث عن المعلومات والأفكار الجديدة ما لم يكونوا هم كذلك. وهذا ينطبق على (جي إي) وكذلك على وحدة إلكترونيات الأعمال الأوروبية التي خبرناها في الفصل الخامس. يشعر كبار المديرين أنهم ليسوا في مركز استخبارات الأعمال ذات التكنولوجيا العالية في بلادهم، لذلك يقومون بزيارات دائمة لـ «سيليكون فالي»، وغيره من مراكز التكنولوجيا العالية بحثاً عن المعلومات بطريقة مبادرة. وهذا يتيح لهم أن يكونوا أكثر إبداعاً، وأن ينخرطوا في تطوير منتجات جديدة في بلدانهم.

وإذا لم يقيم المديرين بهذه الزيارات، فمن غير المحتمل أن يشعر العاملون بالاضطرار للعمل بهدي معلومات الأعمال الحساسة التي عاد بها المديرين، عن طريق تقديم المثل الشخصي. يخلق هؤلاء المديرين رغبة عارمة في الأفكار والمعلومات الجديدة الخاصة بأعمالهم ويشجعون العاملين على الاستجابة للمعلومات الجديدة كي يحسنوا نتائج أعمالهم.

المبدأ الثاني: لا يجب على المديرين معرفة كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات فحسب، بل عليهم أيضاً فهم دور تكنولوجيا المعلومات في أعمالهم وأن يوصلوا ذلك للعاملين لديهم.

دون فهم أساسي لما يمكن أن تفعله تكنولوجيا المعلومات، فإما أن يبالغ المديرين في قيمتها، نظراً لاعتمادهم على معرفة الآخرين، وإما أن يقللوا من قيمتها، نظراً لعدم تطبيق رأيهم الإداري بطريقة مناسبة. ولقد صنف بيرسي بارنفيك، المدير التنفيذي السابق لمجموعة ABB، المديرين العاملين لديه في أوائل التسعينيات باعتبارهم إما BCs (قبل المسيح) أو ACs (بعد المسيح)، بحسب ولادتهم قبل أو بعد الكمبيوتر الشخصي. وافترض أن هذا

التحديد أعطى إشارة البدء لتحول درامي في مواقف المديرين تجاه استعمال تكنولوجيا المعلومات، فالذين وُلدوا قبل الكمبيوتر الشخصي، BCs، يصعب عليهم أن يفكروا ويخبروا على نحو طبيعي الأثر التحويلي لتكنولوجيا المعلومات على أعمالهم وحياتهم في الإدارة.

أما الذين ولدوا بعد الكمبيوتر الشخصي، ACs، فيعتبرون تكنولوجيا المعلومات على الأغلب أداةً طبيعية في حياتهم المهنية، ويقدرّون أيضاً دورها التحويلي في الأعمال. ومع أن هذا التمييز قد ينظر إليه اليوم وكأنه قبة قديمة، إلا أنه مع ذلك يشد الانتباه إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات كان حيويًا لفهمها في الأعمال. ولن يستطيع مديرو المستقبل إغفال أن تكنولوجيا المعلومات هي أداة جوهرية لتنفيذ الأعمال وتغييرها في الوقت نفسه.

وهذا الأمر مهمٌ خصوصاً في زمن التجارة الإلكترونية. حيث يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على تصور السبل الكثيرة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لتحويل أعمالهم. وإذا لم يهتم المديرون بالإنترنت ولم يفهموها سيفقدون إمكانية التجارة الإلكترونية في أعمالهم، فإنهم قد لا يستطيعون - ومن ثم فلن يدعموا - الأعمال التي يجب على شركتهم القيام بها إذا أرادت أن تربح في عالم «الاقتصاد الجديد».

وكما لاحظنا في الفصل السادس، هناك فروق واضحة بين الشركات ذات توجه المعلومات العالي والشركات ذات التوجه المنخفض في المنظومة الفكرية الإدارية تجاه تكنولوجيا المعلومات واستخدامها. فكبار المديرين في الشركات ذات التوجه المنخفض يتصورون تكنولوجيا المعلومات بطريقتين مختلفتين جداً. تُعتبر تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة عاملَ كلفةٍ لها وظيفة دعم للعمليات الأساسية ودعم لسيرورة الأعمال. وينحو المديرون إلى اعتبار وظيفة تكنولوجيا المعلومات ووظيفة مسؤول المعلومات الرئيسي

وكأنهما منفصلتان بطريقة ما عن الأعمال الحقيقية. إن دور تكنولوجيا المعلومات بحاجة مستمرة إلى أن يُبرهن ويُبرَّر وجوده، بعيداً عن وحدات الأعمال والأفرع الثابتة للشركة مثل الموارد المالية والبشرية.

لكن هؤلاء المديرين أنفسهم ينظرون بسذاجة إلى الإنترنت وإلى التجارة الإلكترونية على أنهما مصادر ممكنة لميزة تنافسية في شركتهم، مع أنه من غير المحتمل أن تمتلك الشركة قدرات المعلومات لدعم النماذج البديلة من التجارة الإلكترونية. وحيث إن المديرين هم حديثو عهد في عالم الإنترنت والتجارة الإلكترونية على المستويين الشخصي والمهني، فإنهم لا يدركون أن جزءاً كبيراً من الإنترنت والتجارة الإلكترونية، في الغالب، أصبح ضرورة تنافسية في أعمالهم، باعتبار ذلك نقيضاً لميزة تنافسية. وتوجد في الكثير من هذه الشركات فجوة مصداقية توجه معلومات، ذلك أن قدرات المعلومات الحالية لديها لن تعزز على الأرجح التوقعات المستقبلية حول التنافس في أعمالهم.

وبالعكس، يفهم كبار المديرين في الشركات ذات توجه المعلومات العالي أن ممارسات تكنولوجيا المعلومات حيوية لتحقيق أداءٍ متميز، لكنهم يَبْقَوْنَ واقعيين إزاء اعتبارهم تكنولوجيا المعلومات مصدراً ضرورياً، ولكن ليس الوحيد للميزة التنافسية في شركتهم. فهم يعرفون أن تكنولوجيا المعلومات وحدها - بدون القيم وسلوكيات الأعمال المناسبة وبدون ممارسات إدارة المعلومات - لن تصنع الفرق بين تحقيق الضرورة التنافسية والميزة التنافسية.

ولهؤلاء المديرين أيضاً طموحات واقعية حول التجارة الإلكترونية والإنترنت في أعمالهم. إنهم يدركون أن الشركات التي ستربح في اقتصاد التجارة الإلكترونية هي تلك التي ستستغل فرص التجارة الإلكترونية اليوم في أعمالها الحالية وتستعد لآثار الزعامة الخاصة بالتجارة الإلكترونية في أسواقها

مستقبلاً. فعلى سبيل المثال، كان جاك ويلش سنة 1998 من أوائل المديرين التنفيذيين لشركة عالمية كبيرة الذين أسسوا وحدة تجارة إلكترونية داخل فرع رئيس من فروع GE. وكانت المهمة التي أعطيت لوحدة التجارة الإلكترونية هذه هي « أن تعمل على طريقة ديل» أو «وإلا فسترغم على ذلك» في مجال الأعمال. أي، سَبَر طرائق لإعاقة أعمال المنافسين باستراتيجيات التجارة الإلكترونية قبل أن يستطيع المنافسون والداخلون الجدد إلى السوق فعل ذلك.

وكما لاحظنا في الفصل السادس، فإن الشركات ذات توجه المعلومات العالي تتوقع أن تستعمل تكنولوجيا المعلومات الآن للتنافس، بما في ذلك الإنترنت. ولكنها كي تستعد للتنافس الحقيقي في التجارة الإلكترونية غداً، فهي تخطط لاستثمارات أعمال في تكنولوجيا المعلومات. إن كبار المديرين في هذه الشركات لا يعتبرون تكنولوجيا المعلومات منفصلة عن الأعمال، بل يعتبرونها جزءاً من شركة ناجحة بارزة في زمن التجارة الإلكترونية. ونظراً لكونهم وشركاتهم يمتلكون خبرات جيدة في تكنولوجيا المعلومات، فإنهم في موقع يمكنهم من تحسين قدرات معلومات شركاتهم بانتظام. وهم مستعدون لمواجهة تحديات قيادة الأعمال في صناعتهم. إنهم يسعون إلى استغلال إمكانية تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية للأعمال بهدف بلوغ الريادة في أداء الأعمال. إن منظوماتهم العقلية، وخبراتهم، ومواقفهم تجاه تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية تتماشى مع ما ينتظرونه من تكنولوجيا المعلومات في بناء قدرات معلومات تساعد شركاتهم على البقاء في الطليعة في مجال صناعتهم.

المبدأ الثالث: يجب على المديرين معرفة كيفية استعمال المعلومات استعمالاً فاعلاً، وليس فقط معرفة كيفية استعمال للمعلومات بغية خلق قيمة أعمال

في السنوات العشرين الأخيرة، استخدمت الشركات تكنولوجيا

المعلومات على نحو واسع لأغراض سيرورات الأعمال والعمليات. وكذلك فإن صناعة تكنولوجيا المعلومات سرّعت الاستعمال الشخصي لتكنولوجيا المعلومات عن طريق الكمبيوتر الشخصي، والهاتف الجوال، وأجهزة النداء Pagers وغيرها من الأدوات الرقمية.

لكن إدارة المعلومات في الأعمال، تاريخياً، ركزت جداً على الحسابات والتمويل، والأسواق والمبيعات، والتصنيع والإمداد. وكان هناك جهد قليل لتحسين الإدارة الشخصية للمعلومات - كيف يقوم المديرون وعمال المعرفة باستشعار وجمع وتنظيم ومعالجة المعلومات والحفاظ عليها. لقد أعطت الشركات المديرين وعمال المعرفة سلطة أكبر كي يتخذوا قرارات أعمال مهمة وكي يتحملوا مسؤولية إضافية، ولكن القليلين يدركون مستوى إجابة هؤلاء الناس لاستعمال وإدارة المعلومات في حياة أعمالهم اليومية.

نحن نسمي هذا التطور تناقض المعلومات الظاهري. فمن جانب معين، تكون الإدارة الشخصية للمعلومات في شركة ما جزءاً مهماً من النجاح الفردي والتنظيمي. ولقد لخص معلم الإدارة الإدارة بوتر دركر ذلك بقوله:

تُعتبر المعلومات مورداً رئيساً لعامل المعرفة عموماً، والمنفذين خصوصاً. فالمعلومات توثق بطريقة متزايدة الصلة مع زملائهم الآخرين ومع المؤسسة، ومع شبكة أعمالهم. وبكلمات أخرى، المعلومات هي التي تمكّن عمال المعرفة من تنفيذ مهامهم⁽³⁾.

من جانب آخر، يصرف المديرون وموظفوهم القليل من الوقت أو الانتباه في تحسين كيفية استعمالهم - وليس عمال المعرفة فقط - للمعلومات في الاتصال الشبكي بطريقة أكثر فاعلية بعضهم مع بعض. ويعتمد المديرين إما على الطاقم الإداري ومختصي تكنولوجيا المعلومات لمعرفة المعلومات

Drucker P. (1999) Management Challenges for the 21st Century New York; (3) HarperBusiness.

التي يحتاجون إليها في أعمالهم، وأما أن يتخلفوا عن مسؤولياتهم في حقل المعلومات لمصلحة قرارات تركز على الشعور الداخلي الجريء وعلى الحدس. إن انعدام المعلومات عن المشاكل وأصولها يمكن أن يكون فضيلة بحسب زعمهم.

وللإفلات من هذا التناقض الظاهري في المعلومات، يجب على المديرين تحمل مسؤولية المعلومات التي يستعملونها ويتقاسمونها بهدف خلق قيمة أعمال، وعليهم ألا يتوقعوا من شركتهم أن تجيد استعمال المعلومات إذا لم يتحملوا بأنفسهم مسؤولية معلومات شخصية. وفي الشركات ذات توجه المعلومات العالي، يخلق المديرون قيمة بتحملهم مسؤولية استخدامهم للمعلومات. إنهم لا يتوقعون ولا يريدون للطاغم الإداري أو لمختصي تكنولوجيا المعلومات أن يتخذوا قرارات بخصوص المعلومات التي يريدون فهمها. ونظراً لأن قسماً كبيراً من المعلومات التي يحتاج إليها المديرون موجودة خارج الشركة، وهي نسبياً غير رسمية ومحددة على نحو سيئ، فيجب عليهم تحمل المسؤولية الشخصية عن إدارة المعلومات ومعالجتها وتقاسمها مع المديرين الآخرين والعاملين.

يضاف إلى ذلك - وبغية تقييم ممارسات المعلومات الشخصية وفاعلية المديرين الآخرين وعاملي المعرفة - أن على المديرين تطوير ممارسات معلوماتهم الشخصية الجيدة. وحيث إن عمل المعرفة ينفذ من قبل الأفراد في فرق ومشاريع، فلا يستطيع المديرون التحدث عن ممارسات معلومات جيدة إلا إذا أعطوا المثال بأنفسهم. ولما كان قسم كبير من عمل المدير عاماً ومشتركاً، تبقى سلوكيات وقيم كل مدير قيد الفحص الدقيق الدائم. ولذلك يستطيع المديرون الآخرون والعاملون أن يروا مباشرة إلى أي مدى يتمثل مدير ما المعلومات الاستخبارية الخارجية ويتقاسمها مع الآخرين عندما يقوم بأداء أعماله، ولا يرونها فقط في القرارات التي يقول هذا المدير إنها تركز على أنشطة معلوماته.

اقترح بيتر دروكر أن يسأل المديرين أنفسهم سؤالين بخصوص مسؤوليات معلوماتهم الشخصية:

- ما هي المعلومات التي أدين بها للعاملين الذين أعمل معهم وأعتمد عليهم؟ وبأية صيغة؟ وفي أي إطار زمني؟
- ما هي المعلومات التي أحتاج إليها شخصياً؟ ومن؟ وبأي صيغة؟ وبأي إطار زمني؟⁽⁴⁾

وعن طريق الإجابة الدورية على هاتين المجموعتين من الأسئلة، يصبح المدبرون أن يصبحوا أكثر إدراكاً لمسؤوليات معلوماتهم تجاه الآخرين وللمسؤوليات معلومات الآخرين تجاههم. ويمكنهم أن يكونوا في موقع أفضل لفهم أنماط المعلومات التي يحتاجون إليها لإدارة أعمالهم ولخلق قيمة أعمال. إن هذا التركيز على معرفة ما نريد ومعرفة كيف نتقاسمه ونستعمله مهم أيضاً لتمكين العاملين في الشركة من فهم كيفية تقاسم واستعمال المعلومات وأن يعرفوا أيضاً أي المعلومات أكثر أهمية لتنفيذ مهماتهم. إن مبدأ التبادلية هذا، المطبق يومياً على مستوى فردي، يخلق جواً لفهم المعلومات وممارسات المعلومات المهمة جداً لإدارة وتغيير الأعمال.

فمثلاً، إن مبدأ المسؤولية التبادلية للمعلومات يعني أنه يجب على المديرين والعاملين أن يأخذوا المبادرة في تصميم وتطبيق ممارسات معلومات جديدة وأنظمة تكنولوجيا معلومات بهدف الأعمال. وكما لاحظنا سابقاً، لا يستطيع المدبرون التخلي عن هذه المسؤولية للطاخم الإداري ولمختصي تكنولوجيا المعلومات. وإن فعلوا ذلك فيشكون لاحقاً «أنهم» لم يقوموا بالمطلوب. يجب على المديرين الإقرار بأنهم في الموقع الأفضل لمعرفة ما يريدون. وبالجمل، فهم الذين يجب أن يتحملوا المسؤولية

Drucker P. (1999) Management Challenges for the 21st Century New York; (4) HarperBusiness.

الشخصية والتنظيمية كي يتأكد لهم من بلوغ الهدف.

وللتخلص من التناقض الظاهري للمعلومات - وضمان أن الإدراك الشخصي للمعلومات واستعمالها يمكن أن يترجم نفسه بفعالية معلومات على مستوى الشركة كلها - على المديرين أن يتحملوا مسؤولياتهم تجاه المعلومات إذا كانوا يتوقعون من العاملين لديهم أن يفعلوا الشيء نفسه.

المبدأ الرابع: يجب على المديرين ابتكار التوقعات الصائبة لعاملهم في مجال تغيير استراتيجيات الأعمال وخليط قدرات الأعمال.

تستهدف الإدارة التأثير في منظومات العاملين الفكرية في شركة ما والأشخاص الذين تتعامل معهم هذه الشركة؛ كالمزبائن، والموردين، والشركات، والمنافسين. والمنظومات الفكرية هي وجهات النظر الواضحة، والحاجات، والبرامج والتوقعات التي تؤثر مباشرة في كيفية تصور الأفراد لأعمالهم وانهمالهم فيها. وعن طريق صياغة وجهات نظر العاملين وتوقعاتهم، يستطيع المديرون العمل في اتجاهين. فمن جانب، يستطيعون العمل لفهم المنظومات الفكرية للآخرين، ولتبادل الآراء والتوقعات صراحة حول ما يجب أن تفعله الشركة وكيف. ومن جانب آخر، يستطيعون التصرف قبل أن يفهموا آراء وتوقعات الآخرين. وفي هذه الحالة تصبح الإدارة توجيهاً (سلبياً)، ولكي يحقق المديرون أولوياتهم ويطبقوا التغيير، يضطرون للانهماك في أعمال صريحة من أفعال إقناع وردع.

وفي الوقت الذي يُعتقد فيه أن عملية الإدارة في العالم الواقعي تستهدف النموذجين السلوكيين، فمن الواضح أن الشركات ذات توجه المعلومات العالي تؤكد الأول. وكونك مديراً تتبع الاستراتيجيات الصائبة وتحصل على المزيج الصحيح من قدرات المعلومات، لا يمكنك من تعزيز السلوك المعلوماتي الصحيح دون أن تفهم أولاً وجهات نظر الآخرين قبل وأثناء قيامك بالعمل. ولهذه الأسباب، فإن شركات مثل BBV وهيلتي تركز

على فهم ومشاركة الآراء والتوقعات المشتركة وقدرات المعلومات لعاملهم، وهذا ينسجم مع استراتيجية كونهم «منمين».

فبرامج الألف يوم الأولى والثانية في BBV مثلاً، التي نوقشت في المقدمة، هدفت إلى تطوير فهم واضح بين كل المديرين والعاملين للصلة بين امتلاك خليط قدرات الأعمال الصحيح - ومنها قدرات المعلومات - والتركيز الناجح على الزبائن بغية بيع واسع للخدمات والمنتجات المالية. وكل العاملين في BBV مدركون للصلات بين بناء قدرات المعلومات المناسبة وتحقيق أداء أعمال ممتاز. إن إحدى مسؤوليات كبار المديرين الرئيسة هي إدارة المنظومات الفكرية لعاملهم في إطار كيفية عمل البنك لتحقيق النمو وقيمة الزبون. ويتضمن هذا ما يتوقع أن يفعله العاملون في عملهم، وكيف يستعمل البنك معلومات المنتج والزبون في بيعه وخدمته للزبائن، وكيف يكافئ أداء الأفراد، والفريق والشركة.

إن مثابة المديرين هذه للارتقاء بفهم داخلي لاستراتيجيات الأعمال الأساسية الخاصة بالنمو ومزيج قدرات الأعمال المطلوب لتحقيق هذه الاستراتيجيات عبر السنين هو عنصرٌ مميزٌ للشركة ذات التوجه العالي في المعلومات.

وبالعكس، فإن الشركات ذات توجه المعلومات المنخفض تظهر اتجاهاً أو اثنين من الاتجاهات الآتية. ومثل البنك الأوروبي الذي نوقش في فصول سابقة، فقد تؤكد هذه الشركات وجهة نظر ضيقة في التوجيه وقابلة للتلاعب بها. وفي هذا الإطار، يتحدث المديرون عن منظومات فكرية «تقليدية» لعاملهم، وعن الحاجة إلى التغلب على السلوكيات وطرائق إنجاز الأعمال المحافظة. وغالباً ما يُقرّ المديرون بمشاكل المنظومة الفكرية في شركتهم، لكنهم يُلحّون على طلب سيطرة أكبر على العاملين باعتبارها طريقة لإدارة التغيير. أما في شركات «قاطع»، أن التركيز على السيطرة مهمٌ جداً للتأكد أن

العاملين يتصرفون بطرق مواتية وسط عملية إعادة الهيكلة وخفض حجم الشركة. والمديرون هنا غير صريحين مع العاملين ويتخذون القرارات خلف الجدران، نظراً لأن مناخ الفهم المشترك والحوار الصريح متدنٍ جداً أو لا وجود له.

رأينا في شركات «المحولين»، أن التركيز على السيطرة ليس بهذا الضيق، ولكن يمكن أن يكون مربكاً. وفي هذه الحالة، يحاول المديرون تحقيق وجهة نظر استراتيجية مبادرة جديدة، ولكن لا يزال لديهم خليط قدرة أعمال تشبه تلك التي كانت لديهم في الماضي. ومن الصعب معرفة أو فهم ما يتوقعه المديرون بالضبط أو الطريقة التي يحتاجون إليها لبناء قدرات الأعمال. لذلك قد يعيش المديرون والعاملون في مناخ من الرسائل المختلطة، مع تشويش إزاء الأولويات، وحيرة إزاء قدرات المعلومات التي يجب تطويرها.

الاتجاه الثاني لشركات ذات توجه معلومات منخفض هو خلق فجوة مصداقية بين استراتيجياتهم وقدرات الأعمال بهدف تنفيذ هذه الاستراتيجيات مع مرور الوقت. وهذه الشركات هي من النوع الذي يعد الزبائن الكثير في مجال المنتجات والخدمات لكنهم ولأسباب كثيرة ليسوا في موقع يمكنهم من الوفاء بوعودهم بالكامل، ذلك أنهم فشلوا في بناء المزيج الصحيح من قدرات الأعمال. فعلى سبيل المثال، إذا اتبعت شركة من نوع «قاطع» مثل البنك، هذه الاستراتيجية لمدة سنوات عدة، فإنها ستضعف جداً أو تزيل قدرات معلوماتها، وخاصة قيم وسلوكيات المعلومات الخاصة بالعاملين فيها. وقد يقول كبار المديرين في الشركة فجأة أن إرضاء الزبون وخلق فرص الأعمال هي الأولويات الاستراتيجية المهمة. لكن، بعد سنوات عدة من تسريح العاملين وإضعاف الهيكلة ستكون قدرات المعلومات المطلوبة لخلق الاستراتيجية الجديدة المأمولة ضعيفة جداً. وإذا أصر كبار المديرين على بلوغ هذه الأهداف بدون الإقرار بالحاجة الملحة لبناء قدرات معلومات مناسبة،

فإن العاملين لديهم سيعتبرون مقولاتهم الاستراتيجية إما غير واقعية (لا نستطيع العمل على قاعدة الوعود) وإما، في أسوأ الأحوال، مشكوك فيها (كيف نعمل على قاعدة وعودنا للزبائن بدون قدرات الأعمال المناسبة؟).

تظهر الدراسة الميدانية التالية، أن تمثيلاً آخر لفجوة المصادقية يحدث عندما تباع شركة فعلياً قدرات معلوماتها للزبائن عبر الوقت، ولكنها ولأسباب مختلفة لا تستطيع تطبيقها.

شركة عالمية للشحن والتوصيل

لم تستطع شركة عالمية رائدة للشحن والتوصيل، في السنوات العشر الأخيرة، أن تطبق نظاماً تكنولوجياً معلومات متكاملاً، خاصاً بالشحن والتوصيل، على أساس دولي. وفي أواخر الثمانينيات، وسّعت الشركة المشروع إلى شركة استشارية، ولم تكن قادرة في سبع سنوات على تحقيق أي نتائج. وفي منتصف التسعينيات، كونت الشركة فريقاً داخلياً لتطبيق نفس نظام تكنولوجيا المعلومات. وبعد مرور أربع سنوات كانت الشركة جاهزة لتطبيق النظام في موقعين تجريبيين - لكن لا يزال الطريق طويلاً للوصول إلى نهج عالمي.

في الوقت ذاته نجح كبار المديرين في إعادة زرع شركتهم في أذهان أفضل زبائنهم العالميين. ولإرضاء الزبائن والعمل بفاعلية مع شركات أخرى في قضايا متعددة الجنسية، قامت الشركة ببيع نظامها العالمي المتكامل للتوصيل والشحن وقدرات الإنترنت إلى زبائن حول العالم. كانت ردة فعل الزبائن إيجابية، فقد تمنى الزبائن من جنسيات مختلفة ولوقت طويل مراقبة عالمية حقيقية لشحناتهم ورغبوا أيضاً بالاتصال المباشر مع موقع الشركة على الإنترنت بخصوص خدمات أخرى.

نجح مديرو الشركة في بيع قدرات معلومات لم توضع في

مكانها المناسب إلى زبائن كبار وهم الآن مضطرون للاستجابة على ضوء هذه القدرات بكل وسيلة يستطيعونها. ولقد استخلص مسؤول المعلومات الرئيس الدرس الآتي : إذا وَعَدْتَ بتوجيه معلوماتٍ عالٍ، فمن الأفضل لك أن تمتلك قدرات المعلومات لتحقيق ذلك!.

المبدأ الخامس: يجب على المديرين ألا يكونوا فقط دعاة قدرات معلومات جيدة لأعمالهم، بل يجب عليهم أيضاً فهم شروط تطبيق قدرات المعلومات في أعمالهم.

إذا أردت تحسين قدرات المعلومات في أعمالك، فليس هناك مكان للتفكير الحالم. يستطيع المديرون اعتماد أهداف موسعة لتعزيز قدرات المعلومات، لكنهم يجب أن يعرفوا هل: كانت شروط أعمالهم تعطي العاملين فرصة حقيقية لاكتساب تحسينات ملموسة؟ وأثناء بحثنا ميّزنا أربعة نماذج حالات حيث يدعو كبار المديرين إلى إجراء التحسينات في قدرات المعلومات، ولكنهم قد يقدّرون تماماً أو لا يقدّرون الظروف في شركتهم لجعل هذه التحسينات تحصل.

النموذج آ : شركة طموحة مركّزة جداً على بناء قدرات المعلومات

إن الشركات ذات توجه المعلومات العالي لم تمتلك دائماً قدرات معلومات عالية. فقد نَمُوا هذه القدرات. ففي شركات مستقرة مثل BBV وهيلتي، كانت بذور قدرات المعلومات قد زرعت فعلاً قبل التسعينيات في طريقة الشركة في إنجاز الأعمال. وفي حالة BBV كان التركيز على الفرع باعتباره مركزاً للتسويق المصرفي والتطوير المبكر لأنظمة تكنولوجيا المعلومات لدعم الزبون وإدارة معلومات المنتج أنشأ كلاهما في بداية الثمانينيات. أما في هيلتي، فإن نموذج قوة البيع المباشر والتركيز المكثف على الزبائن قد وضع موضع الاستخدام قبل التسعينيات. وكان، في كلتا الشركتين، وصول مدير تنفيذي جديد في منتصف التسعينيات، المترافق مع

التأكيد الملح والمكثف لبناء قدرات معلومات لتحقيق أهداف نمو طموحة، أدى إلى رحلة قوامها خمس سنوات من التحسينات المستمرة في كل قدرة من قدرات المعلومات.

وفي بداية رحلتهما، حددت الشركتان أهدافاً موسّعة لكل من تحسين أداء الأعمال والتغيير في قدرات المعلومات. في ذلك الوقت، ربما خلص مراقب خارجي إلى أن الأهداف لم تكن متطابقة مع قدرات الأعمال - وهو استنتاج صحيح. لكن كبار المديرين وضعوا أهدافهم عالية لعلمهم أنهم حتى إذا لم يبلغوا أهدافهم الكبرى، فإنهم سيتجاوزون النسب المقبولة للتحسينات في مجال أعمالهم. وفي كلتا الحالتين، عثت كلمة «موسّع» أنه كلما أعلى مديرو الأعمال أهداف الأعمال كلّ عام، فإنهم يتحمسون لاتباع وإجراء تحسينات في قدرات المعلومات. ومع أن أهداف هذه الشركات بدت طموحة، فقد كانت واقعية بالفعل، نظراً لفهم كبار المديرين لشروط الأعمال في شركاتهم. لذلك، وفي غضون خمس سنوات، حققت الشركتان تحسينات ملحوظة في قدرات معلوماتهم وأداء أعمالهم.

النموذج ب : شركة طموحة، ولكن تفتقر لقدرات معلومات رئيسية

يتخذ كبار المديرين في بعض الحالات موقفاً قوياً على واحدة أو من إحدى قدرات المعلومات؛ كسلوكيات وقيم الأعمال. ولكنهم لا يفهمون قصور شركاتهم في القدرات الأخرى، مثل ممارسات تكنولوجيا المعلومات. وكما رأينا في الفصل الثالث والسابع، كان هذا هو الحال للشركة الأوروبية لبيع العدسات العينية الزجاجية وإطارات النظارات التي بدأت في نهاية الثمانينيات شركة فرنسية صغيرة ذات نهج قائم على أساس خدمة الزبون. كانت سلوكيات وممارسات المعلومات محلية جداً وعلى مستوى المخزن، لكنها في الوقت نفسه شفافة ومبادرة؛ فقد كان تركيز الأعمال على إدارة المخزن والأعمال.

في سنة 1997، عندما اشترت الشركة شركة بريطانية منافسة كبيرة، تضاعف عدد العمال إلى 8000 عامل، وازداد عدد المخازن إلى ثلاثة أضعاف؛ حيث بلغ 700 مخزن في 17 دولة. وكان على مسؤول المعلومات الرئيس - الذي اعتقد سابقاً أن تكنولوجيا المعلومات لم تكن موجودة في مورثات شركته - أن يواجه إمكانية تحسين ممارسات تكنولوجيا المعلومات على نحو كبير لدعم سيرورة الأعمال والعمليات. وقد عنى هذا توسيع ممارسات إدارة المعلومات من عمليات المخزن إلى سلسلة عمليات إمداد إقليمية وتحويل قيم وسلوكيات الأعمال المحلية إلى أخرى موسعة تستوعب عمليات المخازن الـ 700 .

في هذه الحالة، وباستخدام مقياس توجه المعلومات وعلى ضوء النتائج العالمية لتوجه المعلومات في سلوكيات وقيم المعلومات في الشركة، أصبح مسؤول المعلومات الرئيس مدركاً أن أداء الأعمال يمكن أن يحسن جداً بواسطة المعالجة الجريئة لنقاط الضعف في ممارسات تكنولوجيا وإدارة المعلومات في الشركة كلها. وعلى ضوء تركيز خدمتها، وأصنافها الربحية، وثقافة العاملين والنمو المقاولاتي، تستطيع هذه الشركة إغلاق الفجوة بين الدعوة إلى تحسينات أعمال طموحة وخلق ظروف أعمال بغية توجه معلومات عالٍ.

النموذج ج : المطلوب إعادة الالتفات إلى قدرات المعلومات،

لكن الشروط سيئة

يحرص المديرون جداً على تحسين قدرات معلوماتهم. ولكنهم إما أنهم لا يفهمون الأعمال التي يتحاورون بها مع العاملين، يركزون من البداية على قدرات المعلومات الخاطئة. وقد لاحظنا في الفصل الرابع أن تغيير سلوكيات وقيم المعلومات يمكن أن يحتاج إلى سنوات كثيرة كي يتحسن على نحو ملحوظ في الشركة. والكثير من الشركات لها تاريخ طويل من قيم وسلوكيات معلومات فقيرة. وقد يكون سببها نهج كبار المديرين في التوجيه والسيطرة،

أو الطرائق الحادة والمفككة جداً إزاء ممارسات إدارة المعلومات وتكنولوجيتها، أو ثقافات العاملين التي تولد الشك، وعدم تقاسم المعلومات واستعمال المعلومات باعتبارها سلاحاً سياسياً.

في الفصل الرابع، مثلاً، ذكرنا حالة شركة الخدمات المالية الأمريكية الكبيرة، وقلنا إنها قد خبرت قبل منتصف التسعينيات قيم وسلوكيات معلومات سيئة من جانب الكثيرين من مسؤولي المعلومات سنوات عدة. وأحد هؤلاء المسؤولين على وجه الخصوص، كان يتصرف بطريقة أوتوقراطية تجاه المديرين، وطرده لتزويره معلومات أداء قدمت لمجلس المديرين. ونظراً للمستويات المتدنية لنزاهة المعلومات، والشفافية، والتقاسم والرسمية التي أظهرها مسؤولو معلومات رئيسيين أثناء أكثر من عقد زمني، فإن جهود مسؤول المعلومات الحالي في الشركة لتحسين قيم وسلوكيات الأعمال لم تَلَقَ النجاح المطلوب. فعلى حين يريد هو وأعضاء من فريق الإدارة العليا تحسين قدرات المعلومات في الشركة بسرعة، وقيامهم بخطوات شخصية لتغيير قيمهم وسلوكياتهم، فإن مديري المستوى الأدنى والعاملين ينظرون إلى هذه الجهود بنوع من الريبة والشك. وفي هذه الحالة، فإن النوايا الطيبة وحدها لن تؤدي إلى تحسينات في قدرات المعلومات.

النموذج د: تغيير توقعات الأعمال، لكن قدرات المعلومات منخفضة - خطر التفكير الحالم.

من الواضح أن الشركات ذات توجه المعلومات المنخفض تواجه أكبر التحديات في ربط التوقعات الإدارية الخاصة بأداء الأعمال أو تحسينات قدرات المعلومات مع واقع الظروف في أعمالهم. فالشركة التي كان أداؤها سلبياً في السنوات الخمس الأخيرة والتي لها توجه معلومات منخفض، إضافة إلى طريقة استراتيجية أعمال إما «قاطع» وإما «محول»، تواجه فجوة مصداقية كبيرة مع عاملها وزبائنهم.

فإذا اعتمد المديرون استراتيجية «قاطع» وبدأوا الحديث عن إرضاء الزبون وفرص الأعمال الجديدة، فإن عليهم في الوقت نفسه الاستيثاق من رسم الخطوات المحددة - كما اقترحنا في الفصول من الثالث إلى السادس - لإجراء تحسين لافت لقدرات المعلومات الثلاث في آن معاً. وبدون خطوات حاسمة ومنفذة تنفيذاً جيداً لتحسين قيم وسلوكيات معلوماتهم هم والعاملين لديهم، إضافة إلى تغييرات واضحة في ممارسات إدارة المعلومات وتكنولوجيايتها، فإن هؤلاء المديرين يواجهون أكبر الأخطار: إنه التفكير الحال. إنهم يعلنون عن تغييرات في استراتيجية الأعمال، لكنهم يقللون من شأن، ضعف قدرات معلومات الشركة والخطوات الواجب اتخاذها بهدف التصحيح الفاعل لها لتحسين الركيزة الأساس.

المبدأ 6 : يحتاج المديرون إلى الشجاعة وبُعد النظر لتعطيل نموذج أعمال ناجح بغية المراهنة على طاقة مستقبلية كامنة - أنهم لا يستطيعون الانتظار ليروا ما الذي يخبئه المستقبل.

إن قرار تنمية الشركة بواسطة استغلال فرص الأعمال الجديدة وإرضاء الزبائن يتطلب من كبار المديرين تمثيل المستقبل وبناء قدرات معلومات تناسب وجهة نظر المستقبل في الأعمال، وليس بالضرورة وجهة النظر الحالية. وابتكار طريقة أعمال جديدة أثناء إدارة الأعمال القائمة يضع المنظومات الفكرية للمديرين أمام تحدٍّ في اتجاهين .

أولاً، يجب عليهم الموافقة على إعاقة نموذج أعمالهم الحالي لمصلحة نموذج آخر مستقبلي غير مضمون - أي إن التصاقهم بالنموذج الحالي القائم يضعف فرصهم باعتماد نموذج جديد بنجاح عبر الوقت. فالتدمير الإبداعي يبدو جيداً، حتى يبدأ فريق إدارتك بتجريبه.

ثانياً، إنهم والعاملين لديهم يحصدون فوائد النموذج القائم، على حين يقومون بأعمال لتدميرها لمصلحة فوائد جديدة، غير واضحة وخطرة. إن هذه

الحالة تضع العاملين الذين يديرون الأعمال في وضع صعب. لماذا نخاطر بفوائد اليوم عندما يكون خطر التنافس غير واضح مستقبلاً؟ ويواجه كبار المديرين، في هذه الحالة، معضلةً في الشركات العريقة. فإذا انتظروا حتى تصبح أخطار المستقبل معروفة، فإنهم يخسرون الوقت والفرصة لاتخاذ الخطوة الأولى للميزة المبكرة. وإذا تصرفوا دون تصوّر واضح للأخطار الكامنة، فإنهم يواجهون خطر القيام بالخطوات الخاطئة وبناء قدرات أعمال غير مناسبة.

وكما لاحظنا في الفصلين السابع والثامن، فإن استراتيجية «قاطع» تجعل الشركات تعرف قدرات المعلومات في نجاح أعمالهم الحالية والمستقبلية. أما اليوم، وفي عصر الأعمال الإلكترونية، فإن زيادة حجم قدرات المعلومات أو تحويلها يتطلب إعادة النظر في أساليب الأعمال الحالية أو ابتكار أخرى جديدة كلياً. ويجب على المديرين الاستفادة من الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات - مستخدمين قدرات المعلومات لتعزيز أو التوفير في قدرات أعمال أخرى مثل السيورورات، والعاملين والبنى التنظيمية و/أو العلاقات الخارجية. ولفعل ذلك، يواجه كبار المديرين ثلاثة خيارات رئيسة في رسم طرق أعمال جديدة، ومجاراة الأساليب القائمة لتنفيذ الأعمال.

النهج آ: استغلال قدرات المعلومات تماماً في حالة بداية جديدة

إن فريق الإدارة العليا الذي يبدأ باستغلال قدرات المعلومات في عملية جديدة منفصلة عن الأعمال الأخرى التقليدية لا تعيقه تركة الهيكلية التنظيمية، والسيورورات، والعاملين، وتوجه المعلومات المنخفض.

سكانديا بانكن

عندما قرّر كبار المديرين في مجموعة سكانديا بانكن إطلاق بنك

جديد مباشر في سوق البنوك السويدية في التسعينيات، كانوا قادرين على ابتكار نموذج نقّي: عمليات مصرفيه مباشرة، وبيع مشترك للخدمات، وجذب الزبائن بنسب فوائد مرتفعة على المدخرات، وخدمات مرنة سريعة الاستجابة. واستطاع سكانديا بانكن بسبب ارتباطه بمجموعة سكانديا أن يحصل على الاعتراف المباشر به. لكن النموذج الجديد للأعمال رفع قدرات المعلومات حيث كان ذلك ممكناً ليستعوض بها عن طبقات الإدارة غير الضرورية، وسيرورات الأعمال المعقدة جداً، وآليات رفع التقارير العمودية ونظام موسع للفروع ميدانياً.

إضافة إلى ذلك، استغلّ النموذج المباشر نقاط الضعف في البنوك الموجود أصلاً في سوق السويد عن طريق تقديم نفسه باعتباره بنكاً ذي كلف منخفضة وتركيز عال على الزبون حيث يعاملون باعتبارهم أفراداً آدميين وليسوا حسابات مصرفية. إضافة إلى ذلك، روج سكانديا بانكن منذ البداية لمصداقية زبائنه وخدمته ونسب مدخراته التنافسية كاستجابة مباشرة لصورة مصداقية زبون والمنتج المنخفضة في البنوك الموجودة أصلاً. ولقد ساعدت سلسلة من عمليات بيع البنوك في منتصف التسعينيات والعائدات المنخفضة من حسابات الزبائن في تزويد سكانديا بانكن بنافذة في السوق تستغل فيها نموذج أعمالها الجديد وقدرات معلومتها الفريدة في السوق السويدية.

أما في شركة مستقرة، فإن تخطيط عملية جديدة يعطي ميزات نموذج جديد لاستغلال قدرات المعلومات استغلالاً تاماً. على أي حال، ومع أن العملية الجديدة ربما تنجح، فإن وحدات الأعمال الحالية للشركة المستقرة قد لا تستفيد من المواءمة بين نموذج الأعمال النقي والطرائق القائمة لأداء الأعمال.

النهج ب : أضف قدرات معلومات جديدة إلى الأعمال الحالية

يعتقد الكثير من كبار المديرين في الشركات المستقرة اليوم أن بإمكانهم امتلاك الكعكة وأكلها. إنهم يعتقدون أن باستطاعتهم الارتقاء بنماذج تجارة إلكترونية وقدرات معلومات دون أن يغيروا أسلوب أعمالهم الحالية. فهم يعتقدون أن باستطاعتهم الحصول على الأفضل من الجميع، لكنهم يواجهون خطر الحصول على الأسوأ. وفي حالات كهذه، فمن الصعب على المديرين والعاملين - كونهم نشأوا في ظل الطريقة التقليدية لأداء الأعمال واستفادوا منها - أن يدعموا على نحو كامل نموذج الأعمال الإلكترونية الجديد الذي قد يهدد أو يعيق الطريقة التي ينفذون بها الأعمال حالياً.

مثلاً، رأينا في الفصل الثامن كيف استثمرت شركة ديل للكمبيوتر بنجاح في التسعينيات نموذج الأعمال المباشر لبيع الكمبيوترات الشخصية، الثابتة والمحمولة منها، والمخدمات، في وجه شركات مثل كومباك، وأي بي إم، وهيلوت - باكارد، التي كانت تباع الكمبيوترات الشخصية بواسطة شبكات بائعي جملة وموزعين وبائعي مفرق. هدفت الشركات المستقرة إلى الحفاظ على علاقاتها الخارجية التقليدية مع بائعي الجملة، والموزعين وبائعي المفرق، لكنها في الوقت نفسه اعتمدت وسائل مباشرة للبيع - مشابهة لوسائل ديل - بواسطة مراكز اتصال وعبر الإنترنت، متجاوزين شركاءهم بهدف البيع المباشر للمستهلكين والأعمال.

إن هذه المحاولات لتوسيع القنوات الوسيطة والمباشرة لاقت نجاحاً متفاوتاً. فقد خسرت كومباك باستمرار حصصاً في السوق لمصلحة ديل في السنوات الخمس الأخيرة. وواجهت أي بي إم صعوبات كبيرة في جعل فرع الكمبيوتر الشخصي لديها رابحاً. أما هيلوليت - باكارد فكانت بطيئة في اعتمادها سبلاً جديدة لتنفيذ الأعمال وبيع منتجات الكمبيوترات الشخصية عبر الإنترنت. وبواسطة وضع قدم ثابتة في الجانب التقليدي، أي تنفيذ

الأعمال عبر قنوات التسويق، ووضع القدم الأخرى بتردد في جانب نموذج الأعمال الإلكترونية الجديد، الذي وضعته شركة ديل بنجاح في الخدمة، فإن هذه الشركات واجهت صعوبة في الحفاظ على فوائد نموذج أعمالهم الحالي والحصول على فوائد نموذج الأعمال الإلكترونية الجديد. لقد كان المديرون غير راغبين في إعاقه السبل المتعارفة لتنفيذ الأعمال مع شركاء تسويق أقوى لمصلحة أعمال إلكترونية مستقبلية غير مضمونة. وعندما يباعد المديرون بين القارب المغادر ومكان الرسو، فإن أي خطوة خاطئة يمكن أن تتركهم عالقين في خضم المياه العميقة.

النموذج ج : تحوّل إلى نموذج أعمال ذي قدرات معلومات جديدة

إن أكبر تحدٍّ يواجهه المديرون هو تحويل أعمال تقليدية إلى شركة منافسة بقدرات معلومات جديدة. تتطلب هذه الشركات رحلات متعددة سنوياً، وتغييراً رئيسياً في العاملين والبنى، والسيورات، والعلاقات الخارجية، كما رأينا في حالات هيلتي وبنك بيلباو. حيث بدأ كبار مديري كلتا الشركتين في منتصف التسعينيات جهوداً جريئة ومنسقة استمرت لخمس سنوات متوالية بهدف تحويل طريقة أعمال شركتهم بواسطة قدرات معلومات جديدة. ونحن نعتقد أن هناك ثلاثة أسباب لنجاحهم:

- أولاً، فهم كبار المديرين لديهم أن استراتيجيتهم - نوع «منم» - تطلب جهداً مثابراً لتطبيق قدرات معلومات جديدة بهدف تحقيق نجاح الأعمال. ولم تكن هناك أي مساومة في الرحلة إلى التحسين المنظم.
- ثانياً، لم يعتقد هؤلاء المديرون أن طريقتهم التقليدية لتنفيذ الأعمال يمكن أن تتحد مع الطرائق المرتكزة على قدرات المعلومات. وعوضاً عن ذلك، عملوا على إعادة توصيف طرائقهم الحالية تجاه قدرات المعلومات وأدخلوا نماذج الأعمال الإلكترونية والإنترنت الجديدة. أما في هيلتي، فقد تطلب هذا الأمر طريقة جديدة لإيصال القيمة للزبون عبر قوة مبيعاتهم المباشرة المزودة بمركز اتصال وقدرات إنترنت. وبالنسبة لبنك بيلباو، فقد

دمج فروعه بطرائق مباشرة لتنفيذ الأعمال، ومنها الإنترنت ومركز النداء المصرفي.

- ثالثاً، اعتقد هؤلاء المدبرون والعاملون لديهم أن التنفيذ الأمثل لقدرات معلوماتهم يومياً كان مصدره الميزة التنافسية لشركتهم. وعلى حين يتطلع الكثير من المدبرين إلى بلوغ استراتيجية «منم» فإن شركات كهذه تعتقد أن الميزة التنافسية نتيجة لكل من الاستراتيجية الجيدة والتنفيذ اليومي الممتاز للأعمال. وإن اتباعهم لأداء العمليات الممتاز باستخدام قدرات المعلومات، والاستراتيجيات الصحيحة، المرتبطة بجهود جادة للمدبرين والعاملين دائماً «جعل الحسن أحسن»، سمح لهذه الشركات أن تخوض معاركها التنافسية اليوم بفاعلية وأن تستعد لنجاح آخر مستقبلاً. وخلافاً لفرق الإدارة في الشركات التقليدية، فإن هؤلاء المدبرين لا يكتفون بما يعرفون، ولا بما ينفذون، ولا بما يتوقعون، بل إنهم يطلبون المزيد؛ فهم يبحثون دائماً عن المعلومات والأفكار في العالم الخارجي بغية تحقيق أداء أفضل.

واستنتاجنا هو أن المدبرين الذين يحولون شركاتهم بقدرات المعلومات يحتاجون إلى الشجاعة، والتصميم والطموح المثابر. والمثال الشخصي الذي يقدمونه مهم جداً في تغيير المنظومات الفكرية والسلوكيات وفي كسب الدعم والفهم من قبل العاملين لديهم.

المبدأ السابع : المدبرون الذين يقودون شركاتهم صوب توجه معلومات عالٍ هم في أفضل موقع لتطبيق الشركة الإلكترونية في اقتصاد الأعمال الإلكترونية الجديد.

كانت هناك توقعات كثيرة للمؤسسة الافتراضية خلال التسعينيات، لكن، في بداية القرن 21، لا نعرف الأنماط الكثيرة التي ستأخذها المؤسسة الافتراضية. كيف ستطور الإنترنت والأعمال الإلكترونية؟ هل ستطلب أنماطاً جديدة لمؤسسة قائمة على المعرفة والمعلومات، وليس الأشياء؟ وهل

ستكون «الشركة الإلكترونية» مؤسسةً على أي حال؟ أو هل ستكون مجرد تجميع مؤقت لعمال المعرفة الذين يقدمون قيمة أعمال عن طريق إعادة ربط أنفسهم بمشاريع، أو بصفقات وعلاقات عبر الشبكات العالمية؟

ما نعرفه فعلاً هو أنه أياً كان نمط الشركة الإلكترونية في الاقتصاد والجديد، فإن قدرة الشركة على إنجاز أداء أعمال ممتاز سوف يركز على الخليط المناسب من استراتيجيات وقدرات الأعمال التي تؤدي إلى توجه معلومات عال. وأسباب ذلك ثلاثة:

1. الشركات الإلكترونية سوف تكون من نوع «منم». تستمر الشركات الإلكترونية في البقاء لكونها من نوع «منم» وليس «قاطع» أو «محول». وسترکز الشركات على استراتيجيتين رئيسيتين. الأولى، ستحتاج باستمرار إلى إعادة ابتكار منتجاتها وخدماتها لخلق قيمة أعمال. وسوف تكون الشركات الإلكترونية مؤسسات مصرة على التعلم لأنها يجب أن تكون كذلك. ويجب على مديريها وعاملها أن يكونوا مبادرين في توليد واستعمال الأفكار الجديدة والمعلومات بطريقة أسرع وأفضل من منافسيهم. ثانياً، تحتاج هذه الشركات الإلكترونية إلى إرضاء كل زبون لديها على ساحة الواقع وعبر الإنترنت. إن جعل المنتجات مناسبة للزبائن، وتحسس حاجات الزبون والاستجابة الفردية ستطلب من هذه الشركات تصميم سيرورات أعمالها بمنتهى المرونة. ويجب أن تكون علاقات الزبون والخدمات فريدة وبأفضل حالاتها، لأنها يجب أن تكون هكذا.

2. سوف تستعمل الشركات الإلكترونية الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات سوف تستعمل هذه الشركات الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات باعتباره سلاحاً تنافسياً - إذ إن هذه الشركات ستعزز أو توفر في القدرات التقليدية مثل العاملين، والسيرورات، والعلاقات الخارجية. وسوف تستعيز هذه الشركات بالمعلومات والسيرورات الرقمية عن السيرورات المادية حيث يكون ذلك ممكناً. وسوف تخفض البنى التنظيمية التي تعيق

تقاسم المعلومات والمعرفة المناسبين عبر أفرع الأعمال والسيرورات والحدود التنظيمية. وستوفر في القوى العاملة بإلغاء المهام، والأنشطة والمسؤوليات التي لا تضيف قيمة وترفع رغبة العاملين واستعدادهم لجعل معرفتهم علنية وقابلة للاستخدام، خدمة للشركة ولأنفسهم. وأخيراً، وبغية استثمار قيمة الأعمال في الأنماط الجديدة للتنافس، والتعاون عبر الإنترنت، فعلى هذه الشركات أن تصل العاملين عبر الإنترنت مع الشركاء والزبائن وحتى المنافسين.

باختصار، سوف تنجح الشركات الإلكترونية عن طريق ابتكار طرائق جديدة لرفع الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات في نماذج أعمال.

3. سوف تحتاج الشركات الإلكترونية إلى توجه معلومات عالٍ للبقاء في الطليعة أمام سواها، وليست هناك ضمانات أن السير افتراضياً أو مباشرة في المستقبل سوف يساعد شركة ما على إنجاز الميزة التنافسية. وبصرف النظر عما قاله الأكاديميون، والمستشارون، والمديرون في السنوات العشر الماضية، فإن شركات جديدة في الميدان إضافة إلى أخرى موجودة فيه وفي كل مجالات الأعمال سوف تعتمد الكثير من عناصر هذا النموذج التنظيمي أو كلها. لذلك فأن تكون الشركة هي شركة إلكترونية في المستقبل هو أمر تفرضه الضرورة التنافسية أكثر من كونه ميزة تنافسية. وستضطر الشركات القائمة في صناعة ما إلى الاستجابة لقدرات الأعمال التي اعتمدتها منافساتها أو الأخرى الجديدة في الميدان. وكالعديدين في المراتون، ستضطر هذه الشركات إلى الجري بسرعة أكبر وبقوة أكبر للحفاظ على موقعها في المقدمة. وعليها تطبيق قدرات معلومات الشركة الإلكترونية للبقاء في موقعها القيادي.

إن الشركات القليلة التي تحافظ على ميزة تنافسية عبر الصناعات المختلفة ستكون تلك الشركات التي تستعمل استراتيجية «منم» والأثر الأعظمي لقدرات المعلومات بهدف تحقيق توجه معلومات عالٍ وأداء أعمال ممتاز. إن هؤلاء المديرين والشركات فقط هم القادرون على البقاء في

الطليعة في مجال صناعتهم. وأي مواصفات للشركة الإلكترونية كيفون أو بيتكرون سوف تعتمد مباشرة على رحلتهم لتحسين نضج توجه معلوماتهم باستمرار. وكما لاحظنا في الفصل الثامن، فإن هذه ستكون الشركات التي بنى مديروها قدرات معلومات في الماضي والذين يتوقعون الحفاظ على مواقعهم القيادية في صناعاتهم عن طريق التنافس على المعلومات في المستقبل.

الخلاصة

عندما بدأنا هذا الكتاب، كان هدفنا إظهار بُعد لم يكن مرئياً سابقاً في إدارة الأعمال. وأردنا إعطاءك أيها المدير العدسة، والمقياس، والطرائق لإدارة المعلومات، والعاملين وتكنولوجيا المعلومات في شركتك كي تحقق أداء أعمال ممتازاً. العدسة هي نموذج توجه المعلومات، والمقياس هو توجه المعلومات في شركتك أو وحدة أعمالك، وطريق الإدارة لرفع قدرات المعلومات. وأما إطار نضج توجه المعلومات، فهو ما تعلمناه في سنتين ونصف من الدراسة دولياً لكيفية قيادة كبار المديرين في شركات عالمية لموظفيهم كي يستعملوا المعلومات وتكنولوجياها بهدف تحسين نتائج الأعمال.

إن قيادة شركة في رحلة تحقيق توجه معلومات عال والحصول على أداء أعمال ممتاز يتطلب عملاً شاقاً، ومثابرة والتزاماً شخصياً. وانطلاقاً من معرفتنا لذلك، لم ننوِ البدء بمذهب إدارة جديد أو تقديم حل جاهز سريع. كي تنفذ الرحلة، يجب عليك تطوير المنظومة الفكرية المناسبة إزاء استخدام المعلومات الفعال في شركتك. وعليك البدء بقياس فاعلية معلوماتك. وعليك قيادة وإلهام العاملين على طول الطريق - وستكون شركتك المكان الأمثل لذلك.