

نقش فناوری اطلاعات در سازمانهای مختلف

فناوری اطلاعات

فناوری نیز باید تمام این تغییرات سازمانی در امر مدیریت را در نظر بگیرد. این افراد و ساختارهای مربوط آنان نیستند که باید با فناوری تطابق پیدا کنند، بلکه عکس آن صادق است. وقتی که راهبردها در سطح گروهی اتخاذ گردید، ابزارهای فنی باید ایجاد شوند. فناوری اطلاعات به یک «اسلحه» راهبردی تبدیل شده است؛ یک شرکت می تواند در نتیجه پردازش سریع داده ها و با یک سامانه ایمن مخابراتی به دستاوردهای چشمگیری در قبال رقیبان خود نایل شوند. این «اسلحه» پیامدهای زیر را با خود به همراه می آورد.

- رقابت بالا؛
 - ارزش افزوده بیش تر؛
 - بهره وری مدیریتی بالاتر.
- رقابت را هم در سطح داخلی و هم خارجی، می توان با اقداماتی همچون موارد زیر بهبود

بخشید:

اقدامات داخلی:

- اطلاع رسانی سریع؛

- افزایش سطح مراقبت و کنترل؛

- شبکه ای کردن تولید؛

- فراهم آوری درونخطی.

اقدامات خارجی:

- سامانه سفارش و اطلاع رسانی خودکار؛

- ارتباط دادن مشتریان با یک سامانه داخلی.

راهبرد اطلاعات

اجرای فناوری اطلاعات نباید بدون نظم و ترتیب صورت گیرد، بلکه مطابق با راهبردها و

اهداف کلی سازمان باشد. اهداف یک شرکت غالباً تعریف نامشخصی دارند و در نتیجه

برای مدیران داده پردازی مشکل است که ابزار خود را به لحاظ راهبردی به شیوه ای

کارآمد قابل دسترس کنند. اگر راهبرد شرکت تدوین شده باشد، راهبرد فناوری

اطلاعات را باید از آن بر گرفت.

ملزومات فناوری اطلاعات برای یک سازمان کدام اند؟ یک سازمان چه ارزشی برای

فناوری اطلاعات قائل است؟ ارزیابی این عوامل دارای اهمیت است و این کار را می توان

با استفاده از مدل «مک فارلند» که در زیر آمده انجام داد:

فناوری آینده کارکردهای حمایتی عوامل گذرا

فناوری کنونی بسیار وابسته وابستگی راهبردی

شرکت ها ممکن است در هر یک از این دسته ها جای بگیرند.

• کارکردهای حمایتی

سازمان می تواند حتی در هنگام اختلال در سامانه فناوری اطلاعات، به کار خود ادامه دهد. یک نجار می تواند بدون تلفن یا رایانه هم به کار خود ادامه دهد و فناوری اطلاعات برای او نقشی حمایتی ایفا می کند. بنابراین سطح تجهیزات آنقدر مهم نیست.

• بسیار وابسته

سازمان نمی تواند بدون فناوری اطلاعات به بقای خود ادامه دهد، اما توسعه و گسترش بیش تر تهسیلات و فناوری اطلاعات، سود سازمان را چندان افزایش نمی دهد. سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات چندان اهمیتی ندارد و بهره گیری از پیشرفته ترین فناوری حیاتی نیست. چرا که این فناوری در دستیابی به اهداف شرکت اثر ندارد.

• عوامل گذرا

در این وضعیت، فناوری اطلاعات یک امتیاز رقابتی به همراه می آورد. سرمایه گذاری ضروری است و در دستیابی به اهداف سازمان کمک می کند.

• وابستگی راهبردی

سازمان هایی که در این مقوله می گنجند ارزش بسیاری برای فناوری اطلاعات قائل هستند. برای این شرکت ها نه فقط داشتن پیشرفته ترین فناوری ضروری است، بلکه مشارکت در تحولات آینده و برنامه ریزی برای آنها نیز ضرورت دارد.

اگر سامانه اطلاع رسانی سقوط کند کل فعالیت مورد نظر نیز چنین سرنوشتی پیدا میکند.

کارمندان نامتمرکز

ارزشمندترین منبع یک سازمان، کارمندان آن هستند. باید آنان را تشویق کرد و در راستای منافع سازمان به پرورش و مراقبت از آنها پرداخت. موفقیت یک شرکت به موفقیت کارمندان آن بستگی دارد. در ساختارهای نامتمرکز، ارزش کارمند بسیار بالاتر است؛ کنترل دشوارتر است و بنابراین اعتماد، اهمیت بالایی می یابد. مدیریت از مقوله هایی نظیر اعتماد، مراقبت، خشنودی، تشویق، ایثار، روانشناسی و شور و شوق - یعنی تماماً عوامل عاطفی - تشکیل می شود.

در نتیجه، عبارت «اعتماد خوب است، کنترل بهتر» به عبارت «کنترل خوب است، اعتماد بهتر» بدل شده است. انسان «نامناسب» وجود ندارد، همه «مناسب» [و شایسته] هستند، اما برخی «به استخدام نامناسب» درآمده اند.

این تفاوت ها در کجا آشکارند؟

در کشورهای سلسله مراتبی نظیر فرانسه که ماهیتاً عقل گرا هستند، می توان هرم مشخصی از قدرت یافت که در آن، رییس به تنهایی تصمیم می گیرد، او «سرور» همه

است و آنچه او می گوید به اجرا در می آید، و همین ویژگی او را صرفاً به یک فرد «چان زن» تبدیل می کند، چرا که کلام نهایی «بله» یا «خیر» را یک نفر باید بگوید. فرهنگ هایی که دارای زمینه مذهبی هستند بیش تر به پویایی گروهی گرایش دارند. هیئت مدیره یک شرکت آلمانی مشترکاً تصمیم می گیرند؛ مدیر عامل نمی تواند در موضوعات مهم به تنهایی تصمیم بگیرد و باید موافقت همکاران خود را کسب کند. این ویژگی، چانه زدن را دشوار می کند، چرا که برای رسیدن به توافق باید گروهی از افراد، و نه فقط یک نفر، متقاعد شوند؛ فرانسه دارای چنین وضعیتی است. بدین ترتیب، روند تصمیم گیری نیز طولانی تر است.

رفتار با همکاران

گرایش فرهنگ های اقتدارگرا نیز نگاه کردن به نقطه قدرت، یعنی رییس به عنوان منبع ایده ها است. چنانچه کسی ایده خوبی داشته باشد، مستقیماً آن را برای رییس می برد. در شرکت های تیم مدار، ایده جدید در ابتدا با سایر همکاران مورد بحث قرار می گیرد و سپس رده به رده، به بالا گزارش می شود. این روند نیز با شیوه های گوناگون برقراری ارتباط در درون یک شرکت، چه به شکل کتبی یا شفاهی، پیوند دارد.

ارتباط داخلی

در حالیکه به موجب یک فرهنگ، ممکن است اطلاعات در بین تعداد هر چه بیش تری از همکاران توزیع شود و آنان با اطلاعات بمباران شوند، در یک فرهنگ دیگر،

اطلاعات به معنای قدرت است و باید بتوانید اطلاعات را به طور غیررسمی اشاعه دهید. این تفاوت ها را می توان در چیزهایی نظیر این که آیا درب اداره باید باز یا بسته بماند مشاهده کرد. در فرانسه مدیران درهای اتاق خود را باز می گذارند تا ببینند چه کسانی با یکدیگر ارتباط دارند و اطلاعات دارد به کجا می رود. صورت جلسات نیز به همین شکل است. برخی افراد برای خود یادداشت هایی بر می دارند؛ دیگران صورت جلسات اداری را دریافت می کنند. بنابراین برخی می توانند سریع تر عمل کنند، حال آن که واکنش دیگران بیش تر طول می کشد و این کار را به کندی انجام می دهند. روال صورت جلسات گاهی در فرآیندهای کاری شرکت مانع ایجاد می کند. حتی شرکت هایی هستند که تا وقتی صورت جلسات اداری صادر نشود، فعالیتی در آن صورت نمی گیرد.

شغل

فرهنگ های گوناگون تفسیرهای متفاوتی از جابجایی [شغلی] دارند. در حالیکه در یک فرهنگ، از ماندن یک کارمند به مدت ۲۰ سال یا بیش تر در یک شرکت، تلقی مثبت می شود، تفسیر این امر در فرهنگی دیگر ممکن است منفی باشد؛ چرا که می توان چنین تلقی کرد که این فرد از دور خارج شده و بنابراین به هیچ دردی نمی خورد.

تحصیلات

دانشگاه های اروپا عموماً مردم را تربیت نمی کنند که مدیر شوند. نظام آموزشی دانشگاهی افراد را برای این تربیت می کند که به افرادی صرفاً رقابت جو بدل شوند؛ حال آن که دنیای تجارت به کارمندانی گروه مدار نیاز دارد. مؤسسات آموزشی در کشورهای گوناگون نیز بر وجوه متفاوت شخصی تأکید دارند؛ در معتبرترین دانشگاه های فرانسه تأکید بر مهارت های فی البداهه - توان تفکر بر مبنای ابتکار و جهان نگری - است، حال آن که در آلمان و اسکاندیناوی وضعیت بر عکس است؛ این مناطق به پرورش متخصص می پردازند. اگر لازم شود که متخصصین و غیر متخصصین در تیمی در کنار یکدیگر کار کنند، به احتال زیاد این وضعیت به برخورد منجر می شود. برخی در یک زمان، انبوهی از کارهای متفاوت انجام می دهند، حال آن که برخی دیگر چارچوب کاری بسیار خشکی دارند و در مسیر معینی فعالیت می کنند. در عین حال هر کس بر این باور است که شیوه کاری او تنها شیوه صحیح است. اگر بتوان این موانع را فرو ریخت و هر دو طرف را قانع کرد تا دیگری را قبول کند، تیم مطلوبی به وجود می آید. اگر بتوان فرهنگ های متفاوت کشورهای اروپایی را در یک تیم واحد با هم متحد کرد، این کشورها می توانند بسیار بهتر از سایر فرهنگ ها عمل کنند. اگر اروپایی ها بتوانند تفاوت های فرهنگی خود را به فراموشی بسپارند، می توانند از ژاپنی ها و آمریکایی ها پیش گیرند.

*- Johann ginther (1996); "Decentralized management and its Organization" in The Proceedings of FID 48th Conference and congress, pp.355-364.

**- عضو هیئت علمی جهاد کشاورزی

www.kandoo.cn.com

www.kandoo.cn.com

www.kandoo.cn.com

www.kandoo.cn.com