

رویکردی نرم‌افزاری به تکنولوژی اطلاعات در سازمان: شناخت چارچوب ذهنی

مدیران در برخورد با پدیده IT

دکتر سیدمحسن علامه

دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

چکیده

مورخین تغییر یک پارادایم اجتماعی را به عنوان تغییری بنیادین که ناشی از تلاقی همزمان عوامل بسیاری است، تعریف می‌کنند. ما هم اینک دقیقاً در چنین نقطه‌ای واقع شده‌ایم. انقلاب اطلاعات به نسبت انقلاب صنعتی تأثیرات به مراتب شگرف‌تری را بر جای نهاده است. تکنولوژی اطلاعات یکی از عوامل کلیدی تعیین کننده سرعت تغییر در انجام کارها در سازمان می‌باشد. تکنولوژی باعث تغییر ابزارهایی شده است که افراد آن را در حل مسائلی که ناگزیر از حل آن هستند مورد استفاده قرار می‌دهند. در نتیجه وظیفه مدیران سازمانها پیچیده‌تر شده و تغییر مداوم هسته اصلی آن را شکل می‌دهد. از آنجا که شناخت تأثیر رویکرد ذهنی ما بر چگونگی تجزیه و تحلیل و تفسیر مسائل امری ضروری محسوب می‌شود، لذا به هنگام برخورد ما با تغییراتی که در تکنولوژی بوجود می‌آید) خواه این تغییرات در قالب مسائل مختلفی که ناگزیر از حل آن هستیم باشد، خواه به شکل ایجاد رابطه با افراد جدید باشد و خواه به صورت روش‌های جدید کاری جلوه‌گر شود) درک ما از رویکرد ذهنی کلی یا ذهنیت خودمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. در حقیقت چالشی که فراروی مدیران بسیاری از سازمانها قرار خواهد داشت پیش از آنکه تغییر هماهنگ با سرعت پیشرفت‌های تکنولوژیک باشد، تغییر چارچوب‌های ذهنی یا ذهنیت‌های خود می‌باشد.

واژه‌های کلیدی

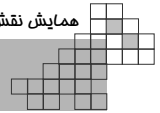
تکنولوژی اطلاعات، ذهنیت، هوش عاطفی، ارتباط چهره به چهره

امروزه انجام کار مهارت‌ها و توانمندی‌های بیشتری را می‌طلبد. مطالعه‌ای که شرکت مشاوره‌ای مک کینزی و شرکا^۱ در این مورد انجام داده حاکی از آن است که در سال ۲۰۰۰، ۷۰ درصد مشاغل در اروپا و ۸۰ درصد مشاغل در ایالات متحده آمریکا عمدتاً مستلزم بکارگیری مهارت‌های فکری بوده تا مهارت‌های یدی^۱ (۱). چارلز هندی^۲ از اندیشمندان بنام مدیریت نیز معتقد است که توان کسب و بکارگیری دانش چگونگی انجام کار^۳ منبع جدید رفاه و سلامت جامعه محسوب می‌شود (۲). وی

^۱ Mckinsey and Company

^۲ Charles Handy

^۳ Know- How



معتقد است منبع عمده تامین انسانها در آینده زمین و ساختمانها نیست بلکه مغز آنان است. خانم ماس کانتر^۱ سردبیر سابق مجله دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد^۲ مشاهده خود را به هنگام حضور در نشست مدیران ارشد یکی از شرکت‌های نفتی جهانی این چنین می‌نویسد:

«در این نشست رئیس بریتانیایی این شرکت معظم نفتی رو به مدیران ارشد خود کرد و از آنان خواست تا هر کدام کلید موفقیت این شرکت در آینده را نام ببرند. همانطور که من هم انتظار داشتم پاسخ‌ها در کلیشه‌هایی چون "اهداف جسورانه"، "کار کردن در قالب تیم‌ها" و "مشتری را در صدر توجهات قرار دادن" ارائه شد. پس از شنیدن همه نظرات مدیر عامل شرکت برخاست و یک کلمه گفت و دوباره سر جای خود نشست. وی گفت (مغزها). شما به مغزها نیاز دارید» (۳).

استدلال بسیاری از اندیشمندان نیز آن است که جامعه در کانون تحول عمده دگری قرار دارد؛ تحولی که نوید بخش ایجاد دنیایی بسیار متفاوت از دنیایی است که امروزه آن را می‌شناسیم. افزایش رقابت جهانی و گسترش تکنولوژی اطلاعات، ماهیت کار، انجام‌دهنده کار و اجزای تشکیل دهنده کار را دستخوش تغییری اساسی نموده است (۴).

تکنولوژی نه تنها سرعت توزیع و پردازش اطلاعات را دگرگون نموده بلکه سازمانها را ملزم به ارتقا سطح فرایندها و نظام‌های کاری خود نموده است. دغدغه سازمانها تا به امروز عمدتاً بر افزایش کارایی عملیات سازمانی متمرکز بوده است اما چالشی که فراروی مدیران امروز (بویژه مدیران صنعتی) قرار دارد، بازنگری در اصول بنیادین استراتژیک خود می‌باشد (۵).

به موازات تقاضای فزاینده دنیای جدید کار در مورد مدیران پویا و خلاق (مدیرانی که می‌توانند وضعیت موجود را زیر سوال ببرند) توانمندی‌هایی که لازمه عملکرد موفق بویژه در سطوح عالی سازمان مورد نیاز سازمانهای عصر حاضر است بیشتر زیر ذره‌بین ارزیابی دقیق این سازمانها قرار گرفته است (۶).

اگر چه تخصص صنعتی و دانش عملیاتی مدیران همچنان از اهمیتی حیاتی برخوردار خواهد بود اما موفقیت مدیران در محیط‌های بسیار رقابتی و دارای سرعت تغییر زیاد در گرو بهره‌مندی از دامنه وسیع‌تری از توانمندی‌هاست. برای مثال بیل گیتس^۳ در شرکت مایکروسافت^۴ تأکید بسیار زیادی بر استخدام درست افراد مناسب برای شرکت خود دارد. از بین نزدیک به ۱۰۰۰۰ سابقه‌ای که هر ماه از متقاضیان شغلی دریافت می‌شود تنها ۲ درصد مورد پذیرش قرار گرفته و متقاضی شغل به استخدام شرکت در می‌آید. اما وی اظهار می‌دارد که تنها به دنبال مهارت‌های فنی افراد نیست. وی معتقد است که کارمند ایده‌آل مایکروسافت هم دارای تخصص فنی است و هم ظرفیت جذب و کسب سریع مهارت‌های جدید جهت هماهنگ شدن با سرعت تغییر تکنولوژی را داراست. کارکنانی که دارای انگیزه موفقیت هستند خلاقیت‌های خود را بروز می‌دهند؛ دارای دانش بازاریابی، روحیه‌ای کارآفرینانه بوده از مهارت‌های حل مساله برخوردار بوده بدون نیاز به در اختیار داشتن روش‌ها و مقررات مشروح و مبسوط محدود کننده از توانایی لازم برای انجام موفق کار خود برخوردارند. بنابر این، دانش و تخصص فنی ویژه آن صنعت اگر چه حائز اهمیت می‌باشد اما به خودی خود مبنایی کافی برای استخدام پایدار و باثبات را بوجود نمی‌آورد.

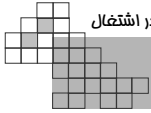
در حقیقت سازمانهای موفق به دنبال چیزی بیش از مهارت‌های خاص مرتبط باشغل (که سهل الوصول است) بوده و بیشتر در جستجوی نگرش‌ها، ارزش‌ها و رویکرد کلی ذهنی (ذهنیت) افراد هستند. میزان همراستایی ارزش‌ها و نگرش‌های فرد با فرهنگ سازمانی عامل پیش‌بینی کننده مهمی در جابجایی کارکنان و عملکرد آینده سازمانها خواهد بود (۷).

^۱ Rosabeth Moss Kanter

^۲ Harvard Business Review

^۳ Bill Gates

^۴ Microsoft



اندیشمندان دیگری که در خصوص تحولات نیروی کار صاحب‌نظرند چنین بحث می‌کنند که سازمانها به دنبال افرادی هستند که در مواجهه با تکنولوژیهای نوظهور بتوانند سطح توانمندیها و مهارت‌های خود را ارتقا بخشند. بدین معنا که به جای تاکید بر دانش نحوه انجام کار^۱ بر یادگیری نحوه انجام کار^۲ متمرکز شوند (۸). پیتر دراگر^۳ پدر علم مدیریت نوین در این خصوص معتقد است که سیستم‌های اطلاعاتی که ارمان تکنولوژی اطلاعات است باید مدیران را در کاربرد و استفاده از نتایج اطلاعات کمک کند نه در تهیه گزارش‌ها. مدیران به جای گزارش کردن اطلاعات خام (داده‌ها) بایستی از طریق یادگیری نحوه استفاده از آن بتوانند این داده‌ها را مبنای تصمیمات عملی خود قرار دهند (۹) از این رو برای دستیابی به چنین هدفی مدیران بایستی نسبت به الگوهای فکری خود، نحوه رفتار خود و نیز نحوه تاثیر رفتار خود بر رفتارهای کارکنان در سازمان آگاهی بیشتری کسب کنند.

استفاده هوشمندانه از تکنولوژی

در صورتی که روند فعلی همچنان تداوم پیدا کند، محیط کار عصر آینده محیطی خواهد بود که با حجم بسیار زیاد داده‌هایی مواجه است که نسبت به قبل به طور گسترده‌تری توزیع خواهد شد. رشد سریع پست الکترونیک^۴، صندوق‌های پستی صوتی^۵ و دیگر تکنولوژیهای نوظهور اطلاعاتی و ارتباطی نشان می‌دهد که سازمانهاشیددا نسبت به استفاده از محصولاتی که سطح آگاهی آنان را افزایش می‌دهد مشتاق و علاقمند هستند. با این وجود سازمانها به منظور تبدیل اطلاعات به دانش مفید و اتخاذ تصمیمات مناسب به تجربه و هوش انسانها نیازمندند (۱۰).

وقتی به زیرساخت‌های گسترده اطلاعاتی امروزی و تاثیر تکنولوژی بر زندگی کاری کارکنان نظر می‌افکنیم به نظر می‌رسد توان بهره‌برداری موثر از ابزارهای جدید را به طور کامل در اختیار نداریم. به عنوان مثال در مطالعه‌ای که تاثیر IT را بر روی نمونه‌ای ۳۵۰ نفری از مدیران اجرائی مورد بررسی قرار داده نتایج حاکی از آن است که ۵۸ درصد از مدیران اظهار داشتند تکنولوژی باعث افزایش کیفیت زندگی کاری آنان نشده بلکه تنها مشغله کاری آنان را بیشتر کرده است.

حدود ۵۵ درصد از آنان بیان داشتند که IT بسیار بیش از آنکه باعث صرفه‌جوئی‌های زمانی بشود موجب اتلاف وقت آنان شده است. نیمی از پاسخگویان نیز مدعی بودند که تعریف IT از دید آنان به معنای تکرار اطلاعات و بار اطلاعاتی بسیار زیاد می‌باشد (۱۱).

مدیران برای پرهیز و اجتناب از این مشکلات ناگزیر به طراحی و استفاده از نظام‌های هوشمندتر اطلاعاتی هستند. آنان به درک توانمندیهای ذهنی خود در زمینه طبقه‌بندی مشکلات تجزیه و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات بهتر نیز نیازمندند. مدیران نیاز به درک این مطلب دارند که تکنولوژی کجا می‌تواند به آنان کمک کند و کجا وجود آن می‌تواند به واقع تلاش‌های آنان را در افزایش بهره‌وری و سطح مطلوب آگاهی (اطلاعات) بالقوه خنثی کند. پیش‌بینی دو تن از اندیشمندان^۶ تکنولوژی اطلاعات حاکی از آن است که بسیاری از مؤسسات در مواجهه با پیشرفت فزاینده و شتابان تکنولوژی از یک سو و ظرفیت

^۱ Know- How

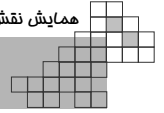
^۲ Learn- How

^۳ Peter F. Druker

^۴ E-mail

^۵ Voice Mailboxes

^۶ Paul Dainty and Moreen Anderson



محدودتر افراد برای رویارویی و سازگاری با این چالش‌های جدید از سوی دیگر شاهد ایجاد یک شکاف و گسست بین کارکنان خود خواهند بود. نکته حائز اهمیت آن است که نمی‌توان این شکاف را از طریق تشویق و ترغیب بیشتر کارکنان در جهت توانمندتر کردن خود در جهت یادگیری و سازگاری با این تغییرات پر نمود. آن دسته از سازمانهایی که قادر به درک قابلیت‌ها (هوشمندی‌ها) و محدودیت‌های انسانی بوده و به خوبی می‌دانند که چگونه می‌توان چنین ظرفیت‌هایی را در رابطه با تکنولوژیهای جدید توسعه داده و مدیریت نمود قادر به از بین بردن این شکاف خواهند بود.

سازمانهایی که در این عرصه شکست خواهند خورد سازمانهایی هستند که بر این باورند پیام‌های ساده ارتباطی چاره کار می‌باشد یا اینکه باور دارند کارکنان به هر شکل خود را با این تغییرات وفق خواهند داد (۱۲).

به منظور آنکه درک بیشتری از این موضوع داشته باشیم لازم است پاره‌ای از نقاط قوت و محدودیت‌های ذهنی افراد را به اختصار مورد شناسایی قرار دهیم. در ادامه این مقاله به نحوه تاثیر ساختار روانی و رویکرد کلی ذهنی (ذهنیت) افراد بر روی ادراکات و نیز تاثیر آن بر چگونگی تجزیه و تحلیل مسائل و برخورد با آنها خواهیم پرداخت و به این وسیله نشان خواهیم داد که چرا انتقال سریعتر اطلاعات بیشتر به خودی خود ضرورتاً منفعتی را برای مدیران عصر حاضر دربر نخواهد داشت.

ذهنیت ما بر آنچه که انجام می‌دهیم تأثیر می‌گذارد

افراد برای طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات دامنه‌ای از فرآیندهای ذهنی را مورد استفاده قرار می‌دهند. رویکرد ذهنی (ذهنیت) ما نحوه برخورد ما را با مشکلات و مسائل روزمره شکل داده و مشخص می‌کند چه چیزی را شنیده یا نادیده می‌گیریم و به چه نتایجی دست می‌یابیم. ذهنیت‌های ما طریق نظر افکندن ما به دنیای پیرامونمان (جهان بینی ما) است و محصول مفروضات ارزش‌ها، باورها و تجربیات گذشته ما است. ذهنیت‌ها بخشی از فرایند پالایش ادراکی است که هر یک از ما را قادر می‌سازد با پیچیدگی محیط خود برخورد نمائیم. ما اطلاعات را به طور کاملاً غریزی پالایش می‌کنیم و این موضوع هم بر موارد توجه ما و هم بر نحوه تعبیر و تفسیر ما از آنچه مورد توجه قرار داده‌ایم تأثیر می‌گذارد.

برخی دانشمندان این تعبیر و تفسیرها را تحت عنوان پیش زمینه‌ها^۱ و پس زمینه‌ها^۲ مورد اشاره قرار داده‌اند. پیش زمینه‌ها در خط مقدم تفکر ما قرار داشته و می‌تواند موجب آن شود که افراد وقایع مهم گذشته را نادیده گرفته و یا از یاد ببرند. بنابراین ما تمایل داریم آنچه را که می‌خواهیم ببینیم، مشاهده کنیم نه آنچه که واقعاً هست. چارچوب‌های ادراکی ما در تفسیر داده‌ها ضمن دسته‌بندی آنها، احتمال وقوع هر یک را مشخص نموده و حلقه‌های مفقوده را پر می‌کند. این فرایند در غالب موارد به ما کمک می‌کند. در پاره‌ای اوقات نیز ممکن است ما را آسیب‌پذیر کند. برای مثال مدیران طبقه‌بندی‌هایی را در ذهن خود انجام می‌دهند که آنان را کمک می‌کند تا در مورد محیط‌های رقابتی خود فکر کنند و در نتیجه رقبای جدیدالورود به بازار را در این طبقه‌بندی جای نخواهند داد. این موضوع به خوبی می‌تواند علت شکست مدیران دایرةالمعارف بریتانیکا^۳ را به هنگامی که فروش آن در دهه ۱۹۹۰ به دلیل ورود دایرةالمعارف‌های به شکل دیسک‌های فشرده^۴ به بازار کاهش یافت، توجیه کند.

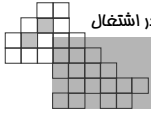
در ابتدای ورود این نوع دایرةالمعارف به بازار، مدیران دایرةالمعارف بریتانیکا آن را محصولی که به لحاظ کیفیتی پائین‌تر از محصول خودشان بود مورد قضاوت قرار می‌دادند و به غلط چنین می‌پنداشتند که خریداران محصولات فرهنگی به خرید

^۱ Foregrounds

^۲ Backgrounds

^۳ Encyclopedia Britannica

^۴ CD - ROM



دایره‌المعارف اصلی اولیه که به شکل کتاب بود پای‌بند خواهند ماند. اما در حقیقت والدینی که آن را برای فرزندان خود خریداری می‌کردند علاقمند بودند به بچه‌های خود اطمینان دهند که آنان صاحب کامپیوتر خواهند شد و دانش لازم را بجای استفاده از یک دایره‌المعارف بزرگ و قطور از طریق استفاده از نوع CD دار آن کسب خواهند کرد.

عوامل دیگر (حتی موفقیت) بر نوع توجه ما تأثیر می‌گذارد. موفقیت باعث ایجاد اعتماد به نفس می‌شود که این امر به نوبه خود می‌تواند منجر به ایجاد حصارهایی شود که توجه ما را از دامنه‌ای از وقایع باز داشته و محرک‌های پس زمینه‌ای از نظر ما دور نگاه داشته شود. برای مثال موفقیت سازمان فضانوردی آمریکا (ناسا)^۱ در فائق آمدن بر مشکلات تکنولوژیک غیر قابل تفوق، زمینه را برای اطمینان فراهم نمود. این موفقیت باعث افزایش اطمینان بیش از حد و بی‌مورد نیز شد؛ اطمینانی که موجب بروز فاجعه شاتل فضائی چلنجر^۲ شد.

این گونه محدودیت‌ها بخشی از ساختار وجودی ما است و تأثیری بنیادین بر نحوه نگرش ما نسبت به دنیای اطرافمان (جهان بینی ما) خواهد گذاشت. بنابر این لازم است که این فرآیندها را در زندگی کاری و در درون خودمان مشاهده نموده و محدودیت‌ها و نیز نقاط قوت آن را درک کنیم. لذا ضروری است که ادراکات خودمان را به منظور برخورد مؤثرتر با تغییراتی که در پیش است تا سر حد امکان گسترش دهیم. آن دسته از سازمانهایی که فرهنگی را پدید می‌آورند که فرآیندهای ادراکی غیرمفید را زیر سؤال می‌برد، توان بیشتری در زمینه جذب اطلاعات جدید و همچنین واکنش هوشمندانه‌تر در برابر تغییرات خواهند داشت.

ادراک، ارزش‌ها و باورها

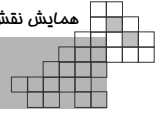
گفتن اینکه ناگزیریم ذهنیت خود را توسعه دهیم آسانتر از عمل به آن است. برای درک علت این قضیه لازم است تأملی بر تأثیر ذهنیت بر فرآیندهای ادراکی داشته باشیم.

ارزش‌ها و باورهای ما در بنیادین‌ترین سطح ذهنیت ما قرار دارد. ارزش‌ها و باورها رنگ آنچه که می‌بینیم و نیز چگونگی تعبیر و تفسیر ما از وقایع را مشخص می‌سازد. لذا واکنش ما بر این اساس خواهد بود که چگونه ارزش‌های ما بر تصمیماتی که اتخاذ می‌کنیم تأثیر می‌گذارد. ارزش‌ها نقاط راهنمایی هستند که افراد به منظور انجام عمل انتخاب مورد استفاده قرار می‌دهند. حقیقت، صداقت و.. ارزش‌هایی هستند که بر نحوه جهان بینی ما اثر می‌گذارد. تجربیات و چگونگی تعلیم و تربیت ما در دوران کودکی به ایجاد و تشکیل این باورها که می‌تواند راهنمای اعمال ما در تمامی طول زندگی بزرگسال ما باشد، کمک می‌کند. باورهای اساسی در درون سازمانها بر نحوه اتخاذ تصمیمات، چگونگی تعامل افراد و نوع روش‌های کاری که دنبال نموده و پرورش می‌دهند تأثیر می‌گذارد. در واقع باورها چسبی است که فرهنگ یک سازمان را بوجود می‌آورد. این فرهنگ می‌تواند نافع به حال سازمان بوده یا علیه آن عمل کند که به نوبه خود تأثیرات شگرفی را بر کارکنان سطوح پائین سازمان خواهد داشت (۱۳).

درک ارزش‌های مشترک بین کارکنان یک سازمان همچنان که امروزه دارای اهمیت است در قرن بیست و یکم نیز همچنان حائز اهمیت خواهد بود. سازمانها برای عملی کردن ارزش‌های خود وقت زیادی را صرف می‌کنند. بدین منظور سازمانها بایستی اصول (باورهای) راهنمایی را بوجود آورند که هم چگونگی انجام کارها و هم اینکه چه کارهایی باید انجام شود را مشخص کند. این تأکید بر چگونگی به جای تأکید بر اینکه چه کاری انجام شود چالشی را فراروی افراد قرار می‌دهد که در مورد باورهای

¹ NASA

² Challenger



خود و چگونگی ارتباط آن با باورهای دیگران و نیز در این مورد که آیا دیگران به اعتماد و طرز برخورد عادلانه بها می‌دهند یا نه و تحت چه شرایطی، فکر کنند. همانگونه که ریزپردازنده‌ها بخشی از نظام اطلاعاتی را تشکیل می‌دهد در دنیای مدیریت، ارزش‌ها بخش اساسی‌تری از زیر ساختار فرهنگی را شکل می‌دهد. تلاش سازمانهای پیشرو در جهت حصول اطمینان از پیشرفت در هر دو قلمرو است.

هوش عاطفی و تکنولوژی اطلاعات

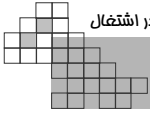
فرآیندهای فکری مدیریت تحت تأثیر ساختار عاطفی فرد نیز می‌باشد. امروزه برای ایجاد تناسب بین تکنولوژی اطلاعات و نیازهای سازمان لازم است افراد سازمان دارای هوش عاطفی^۱ باشند یعنی توان کار کردن با دیگران و مذاکره بر سر اختلافات خود را داشته باشند و بتوانند بین زندگی خانوادگی و زندگی کاری خود توازن برقرار نمایند (۱۴). واکنش افراد در برابر دیگران و نیز موقعیت‌های چالشی (که احتمالاً مستلزم تحمل مقداری تعارض و استرس می‌باشد) همیشه پیامدهای عاطفی به دنبال خواهد داشت. در صورتی که افراد بخواهند با فشارهایی که در آینده با آن مواجه خواهند شد به مقابله برخیزند تقویت هوش عاطفی بسیار حیاتی خواهد بود. گلمن^۲ این واژه را در توصیف دامنه‌ای از توانمندی‌هایی که افراد به منظور مدیریت بر خود عاطفی‌شان و نیز بیشترین بهره‌برداری از روابط خود با دیگران مورد استفاده قرار می‌دهند، بکار می‌برد (۱۵). وی مجموعه‌ای از شایستگی‌های عاطفی نظیر ظرفیت همدردی نمودن، مدیریت تعارض و استفاده مناسب از خشم توسط مدیر را شناسایی کرده است. براساس نظریه گلمن هوش عاطفی نه تنها می‌تواند به عملکرد موفق فرد در انجام کار او کمک کند بلکه در تأمین بهداشت فیزیکی و ثبات عاطفی فرد نیز مؤثر خواهد بود. وی بر این باور است که یکی از واقعیت‌های جدید مفهوم رقابت آن است که در محیط کار جویای هوش عاطفی باشیم. در آینده سازمانهایی که عاجز از درک تأثیر این واقعیت و نیاز به توسعه هوش عاطفی باشند نیروی کاری را در اختیار خواهند داشت که از توان چندانی در برخورد با واقعیت‌های جدید اقتصادی و تکنولوژیک برخوردار نخواهند بود. ناتوانی در پذیرش پیامدهای عاطفی همچنان هنجار حاکم بر سازمانهای آینده خواهد بود.

تکنولوژی و نیاز به تعامل

در نگاه به آینده، تأثیر جریان‌های اطلاعاتی و تکنولوژی بر روی انسانها را نمی‌توان به طور جداگانه و مجزای از یکدیگر مورد ملاحظه قرار داد. افراد در یک زمینه اجتماعی کار می‌کنند. در عصر جدید این زمینه احتمالاً زمینه‌ای خواهد بود که در آن انجام موفق کار مشروط به تغییر مداوم، ارتباطات درونی بیشتر و سازماندهی کار به صورت تیمی خواهد بود (۱۶). اگر چه تکنولوژی روش‌های سریعتری را در برخورد با تغییر ارائه می‌نماید اما افراد در برقراری تعامل و ارتباط با یکدیگر نیاز به سخت کوشی خواهند داشت. در بررسی که قبلاً ذکر شد (که تأثیرات تکنولوژی را بر زندگی کاری ۳۵۰ مدیر اجرایی مورد مطالعه قرار داده بود) ۵۴ درصد از مدیران اعلام داشتند که: تکنولوژی اطلاعات باعث ایجاد سوءتفاهمات و برداشت‌های غلط بیشتری در محیط کار آنان شده است. بیش از ۵۰ درصد از پاسخ دهندگان چنین بیان می‌کردند که تکنولوژی اطلاعات باعث تخریب روابط کاری شده است.

¹ Emotional Intelligence

² Goleman



یکی از مشاوران برجسته که هم در حوزه #طب ذهن و جسم و ناراحتی‌های عصبی و روانی پیشکسوت بوده و هم در رشته مدیریت استرس^۱ صاحب‌نظر است در لزوم توجه به مسائل نرم‌افزاری انسانی می‌گوید: با پیشرفت فوق‌العاده به سوی اجتماع فراگیر اطلاعاتی، ما بیشتر و بیشتر به دستگاه‌هایمان به عنوان منابع و دریافت‌کننده اطلاعات مربوط می‌شویم. وی در ادامه می‌افزاید: من بیماری داشتم که در نتیجه ارتباط کاری با رئیسش گرفتار عوارض تنش شده بود. گرچه این رئیس در همان اتاقی کار می‌کرد که زیر دستانش کار می‌کردند ولی اصرار داشت که تمام تقاضاها و اظهارنظرها، هر چند ساده، باید با پست‌الکترونیکی به او داده شود. در نتیجه هر گونه ارتباط رو در رو ناممکن می‌شد (۱۷). اگر افراد با قدردانی، تقدیر، حمایت، احترام در گفتگوی رو در رو ناآشنا باشند، دقت در ارسال پیام کامپیوتری بی‌فایده خواهد بود. اگر چه پست الکترونیک و پست‌های صوتی ابزارهای کارآمدی محسوب می‌شود اما تماس چهره به چهره از ضروریات ارتباطات واقعی در یک سازمان محسوب می‌شود (۱۸). در واقع تکنولوژی ابزار بزرگی محسوب می‌شود اما همانگونه که مایکل دل^۲ مدیر عامل شرکت کامپیوتر دل نیز بیان می‌دارد، تکنولوژی ابزاری برای رسیدن به یک غایت یا هدف است (۱۹).

بنابر این تکنولوژی نمی‌تواند جایگزین نیاز انسان به برقراری تعامل (ارتباط چهره به چهره) شود و بسیاری از سازمانهایی که این نکته را مد نظر نداشته باشند آینده‌ای زیانبار در پیش روی خواهند داشت. زیرا نگارنده اعتقاد دارد تکنولوژی‌های اطلاعاتی نیاز ساخت‌افزاری (اطلاعاتی) سازمانها و انسانها را برآورده می‌سازد (که خود این مطلب نیز جای بحث دارد) اما در صورتی که مأموریت مدیران (رهبران) سازمانها را بنا به تعبیر آقای لوین^۳ عبارت از تقویت روحیه انسانی در محیط کار بدانیم (۲۰) در این صورت برای برآورده نمودن نیازهای روانی حیاتی انسانها چون نیاز به احساس مهم بودن که از آن تحت عنوان نیازهای نرم‌افزاری نام می‌بریم یگانه کانال ارضای آن شنیدن صدای عواطف و احساسات افراد است (۲۱) که از طریق تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی به هیچ وجه امکنپذیر نبوده و بایستی از طریق ارتباط چهره به چهره به این مهم دست یافت. مینتزبرگ^۴ در اوایل دهه ۱۹۷۰ فرآیندهای تعاملی مدیران را مورد توجه قرار داد و مشاهده نمود که غالب اطلاعاتی که در دسترس آنان قرار می‌گیرد از طریق فرآیندهای اجتماعی و تماس‌هایی که بین آنان و دیگران برقرار می‌شود، به دست می‌آید (۲۲). از دیدگاه یکی دیگر از صاحب‌نظران تکنولوژی اطلاعات نیز در بین اهم مناسب اطلاعاتی مدیریت دانش شخصی یک مدیر که حاصل برقراری تماس‌های چهره به چهره فردی وی با افراد داخل یا خارج سازمان می‌باشد، مهم‌ترین منبع اطلاعاتی وی محسوب می‌شود (۲۳). در عصر آینده نیز کانال‌های کسب اطلاعات مدیران همین کانال‌ها خواهد بود. عدم توجه سازمانها به نیاز انسانها به برقراری ارتباط چهره به چهره در عصر آینده نیز تداوم خواهد یافت زیرا ویژگی نقش‌های مدیریتی حداقل در آینده همچنان برقراری تعامل‌های گذرا و تماس‌های کوتاه با تعداد زیادی از افراد در طی روز کاری خواهد بود.

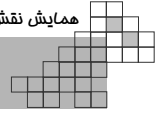
علیرغم پیشرفت‌ها تکنولوژی، کیفیت اطلاعاتی که مدیران دریافت می‌کنند به چند دلیل بسیار متفاوت خواهد بود. اول اینکه اطلاعات اکثراً از طریق افرادی به آنان می‌رسد که مدیران دسترسی آسان به آنان داشته و با آنان در تماس مداوم هستند. سهولت دسترسی به اطلاعات بعضاً از کیفیت اطلاعاتی که دریافت می‌کنند اهمیت بیشتری پیدا کرده و در نتیجه تصمیم‌گیرندگان ممکن است آن دسته از منابع اطلاعاتی را مورد توجه قرار دهند که اطلاعات با کیفیت پائین‌تر ولی سهل‌الوصول را در اختیار آنان قرار می‌دهد.

¹ Stress Management

² Michael Dell

³ Levine

⁴ Mintzberg



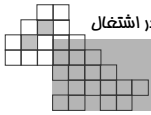
دوم آنکه یک تورش^۱ کلی در مورد اطلاعات مثبت در برابر اطلاعات منفی وجود دارد. در صورتی که اطلاعات انتقال یافته به مدیران از نتایج مطلوب و مورد نظر آنان پشتیبانی نموده از ایجاد تعارض و تضاد جلوگیری نموده و سؤال برانگیز نشود، احتمالاً بیشتر مورد استفاده تصمیم گیرندگان قرار خواهد گرفت (۲۴). بسیاری از اعضای ستادی سازمان آنچه را که مدیران خواهان شنیدن آن هستند به آنان می‌گویند یا اینکه نظریه‌های مخالف فردی خود را بیان نمی‌کنند و یا همه واقعیت‌های ناخوشایند را گزارش نمی‌کنند. مدیران غالباً به ارائه حضوری بازخورهای مثبت^۲ بهای دهند و ناتوان از درک این مطلب هستند که اطلاعات آنان ممکن است کاملاً معتبر نباشد. در نتیجه سازمانها بایستی همچنان توانائی کارکنان خود را در مدیریت مؤثر بر مشاغل و موقعیت‌های کاری خود تقویت نمایند. سازمانها احتمالاً فریب این ادعای بلندپروازانه را خواهند خورد که تکنولوژی نوسداروی - درمان تمامی مشکلات آنها خواهد بود و یا در بند این معناگرفتار خواهند شد که تنها توانائی سازمانی نرم‌افزاری که باید نگران آن باشند رهبری خواهد بود. بسیاری از سازمانها همچنان از درک این نکته غافل خواهند بود که نیاز اساسی آنان توسعه مهارت‌های مدیریت مؤثر بر زمان و منابع می‌باشد. بنابر این ضروری است که مدیران این نکته را به خود یادآور شوند که تکنولوژی نمی‌تواند جایگزین مسائلی اساسی چون روابط (چهره به چهره) با کارکنان شود. برقراری توازن بین پاسخگوئی به نیازهای اطلاعاتی و برآورده نمودن نیازهای عاطفی و احساسی کارکنان از طریق شنود و با استفاده از رسانه چهره به چهره از یک طرف و بین حجم اطلاعات خام در دسترس آنان و دانشی که بایستی به منظور اتخاذ تصمیمات کلیدی از این داده‌ها کسب نمایند از سوی دیگر با بهره‌گیری از مهارت‌های مدیریت زمان به اعتقاد نگارنده بزرگترین چالش مدیریتی مدیران قرن بیست و یکم خواهد بود.

منابع و مأخذ

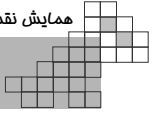
1. chowdhury, Subir., Management 21C, First Edition, Prentice-Hall, 2000, P. 106.
2. Handy, C., The empty raincoat, Second Edition, Arrow books, 1994.
3. Chowdhury, Subir. Op.Cit., P. 250.
4. Howard, A., "Rethinking the Psychology of work" in Howard, A. (ed.) The Changing nature of work, Jossey - Bass Inc., 1995.
5. Evans, P.B., and Wurster, T.S., "Strategy and the new economics of information," Harward Business Review, Vol. 75, No.5, PP.70-82.
6. Dainty, P., and Andersen, M., The Capable Executive: Effective Performance in Senior Management, Macmillan Publications, 1996.
7. Pfeffer, J., "Seven Practices of highly successful organizations", California Management Review, Vol.40, No.2, PP.69-124.
8. Hall, d.t., "Protean Careers of the 21st Century", Academy of Management Executive, Vol.10, No.4, 1996, PP. 8-16.

¹ Bias

² Positive Feedbacks



9. Flaherty, J.E., Peter Druker, Shaping the Managerial Mind, Jossey Bass Publishers, 1999, P.177.
10. Hope, J., and Hope, T., Competing in the third wave: The ten key management issues of the information age, Harward Business school Press, 1997.
11. Veiga, J.F., and Dechant, K., "Wired world woes: www.help", Academy of Management Executive, Vol. No.3, 1997, PP.73-79.
12. chowdhury, subir., Op.Cit., P. 108.
13. Kotter, J.P., and Heskett, J.L., Corporate culture and Performance, Macmillan Publications, 1992.
14. Bushnell, D.S., and Mills, F.B., "Productivity Trends in the New Millennium", National Productivity Review, Summer 2000, PP. 37-40.
15. Goleman, D., Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing, 1996.
16. Howard, A., Op.Cit.
۱۷. کانفیلد، جک، و میلر. ژاکلین، شور و شوق در محیط کار، ترجمه #عباس چینی و نگین صراف، چاپ اول، نشر پیکان، ۱۳۷۹، ص ۳۴۸.
18. Chowdhury, Subir., Op.Cit., P. 87.
19. Brown, E., "America's most Admired companies", Fortune, 1 March 1999, P. 70.
20. Ibid.
21. کانفیلد، جک، و میلر. ژاکلین، همان منبع، ص ۲۰۴.
22. Mintzberg, H., The rise and Fall of strategic Planning: Reconceiving roles for planning, Plans, Planners, Free Press, 1994.
23. Wheeler, F.P., "the Potential for Executive Information Systems to support the Management of Business Reconfiguration", Journal of Financial Information Systems, August 1996.
24. O'Reilly, c.A., "The use of information in organizational decision making: A model and some Propositions" in staw, B.M., and Cummings, L.I., (eds) Research in organizational Behavior, JAI Press, Vol.5, 1983.



This page is intentionally left blank