

ممکن و رضایت مشتریان، تامین کنندگان و شرکاء خود، دست پیدا کنند؟ چرا برخی از شرکتهای مانند فروشگاههای «وال مارت» و «جنرال الکتریک» به این تناسب میان کسب و کار و برنامه های IT به صورتی یکپارچه و فراگیر دست یافته اند، در حالی که بسیاری نیز ناموفق بوده اند؟

«جیم شپرد»، قائم مقام مدیر عامل شرکت تحقیقاتی «ای ام آر» در این باره می گوید: «امروزه هر سازمانی در مقابل این چالش که چگونه می توان حداکثر استفاده را از فناوری اطلاعات به عمل آورد، قرار گرفته است؛ موفق ترین شرکتهای یک استراتژی هم آهنگ را که مناسب کسب و کار و فناوری خود باشد توسعه می دهند تا آنان را به سوی موفقیت سازمان، رهنمون شود».

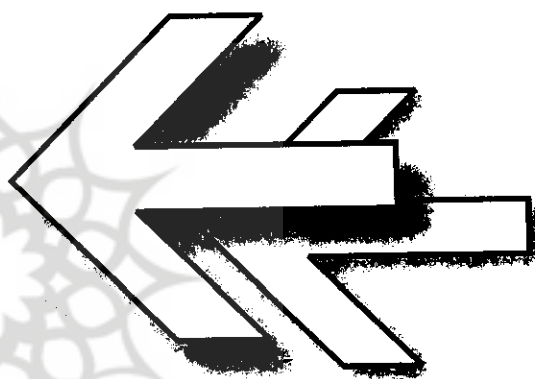
معمولاً رهبری تغییر در سازمان باید در حوزه های عمل و رفتار، فلسفه و تفکر سازمانی و فرهنگ، دست به اصلاحات عمیق و جسورانه ای بزند. بنابراین، همانند هر تغییر دیگری، همسویی مورد بحث، نیاز به ایجاد تعهد و عزم راسخ مدیر اجرایی ارشد در سطح مدیران عالی، تا مدیر اطلاعاتی ارشد در لایه های پایین تر دارد. همچنین باور و اراده عمومی برای تطابق IT با استراتژی های کلیدی سازمان حیاتی بوده و تعادل جدید و تناسب بیشتری را در سازمان حکمفرما می کند. کسب و کارهای موفق و سازمانهای پیشرو در فناوری، شش استراتژی زیر را برای دستیابی به حداکثر هم افزایی و نتایج بهینه در هر دو منطقه مدیریت ارشد و مدیریت اطلاعات، به کار گرفته اند.

استراتژی اول: یک مدل کارآمد جهت حاکمیت IT ایجاد کنید: سازمان می تواند از مدل های مختلفی (متمرکز، غیرمتمرکز و گاهی ترکیبی از هر دو) برای مدیریت و اداره IT بهره گیرند. امروزه معمولترین روش، مدل غیرمتمرکز یا فدرالیست (FEDERALIST MODEL) است. به قول «جان سیفونیس» (مدیر ارشد دانش در گروه راه حل های کسب و کار اینترنتی) از شرکت «سیسکوسیستمز»، «این مدل به واحدهای کسب و کار خودگردان، ادارات و شعبات، آزادی عمل خوبی برای انتخاب تکنولوژی مورد نیاز می دهد و آنها را مسئول تخصیص منابع خود نگاه می دارد». واحدهای

همسوزاری

کسب و کار و فناوری اطلاعات

با شش استراتژی



منبع: IQ MAGAZINE MARCH/APRIL 2003

ترجمه و تلخیص: پژمان علمیرزایی

Pezhman@hormoznet.com

فرهنگ نوآوری، افزایش انعطاف پذیری و پاسخگویی سازمان، پیشبرد و بهبود کیفیت، گسترش خدمات مشتریان، توسعه و بهبود ارتباطات داشته باشد. بدون همکاری تنگاتنگ مدیر ارشد اجرایی و مدیر ارشد اطلاعاتی، حصول موفقیت دور از انتظار می نماید. دیگر اینکه بدون همسویی با درجه بالا، کسب حداکثر مزیت رقابتی مشکل است.

سازمانهای در کلاس جهانی، چگونه اهداف فناوری اطلاعات و کسب و کار خود را همسو می کنند تا به بیشینه ترین مزیت رقابتی

با یک دور در پیست، راننده خودروی مسابقه متوجه می شود چه هم افزایی قابل توجه ای میان جاده و خودرو وجود دارد. این هم افزایی تصادفی به دست نیامده است. همین طور راهبری یک شرکت موفق با حداکثر کارایی به هم افزایی قابل توجهی میان کسب و کار و عناصر تشکیل دهنده فناوری اطلاعات سازمان نیاز دارد.

همسویی برنامه های فناوری اطلاعات با توسعه کسب و کار می تواند تاثیر فراوانی در کاهش هزینه ها، خلق مزیت رقابتی، تقویت

مدلهای متمرکز یا ترکیبی هستند. مدل متمرکز بر پایه رویکرد دستوری و کنترل بنا شده است؛ در این مدل معمولاً رهبران سازمان به تنهایی مأموریت، ارزشها و اهداف سازمان را تعریف می کنند و مرکز سازمان ارائه دهنده پاره ای خدمات اجباری است و تخصیص منابع را در اختیار خود دارد؛ بسدین ترتیب یکپارچگی کامل را بر ادارات و واحدهای کاری تابعه تحمیل می کند.

معمولاً مدل ترکیبی، در سازمانهایی به کار گرفته می شود که حداقل از چهار کسب و کار غیر مرتبط تشکیل شده باشند، هیچیک از این واحدها سهمی بیش از ۵۰٪ کل فروش شرکت را ندارند. هر یک از این واحدهای کسب و کار خودگردان فرهنگها، ارزشها و اهداف خاص خود را دارند و هر کدام مسئول تخصیص منابع خویش هستند. سازمان نیز انتظار همکاری وسیعی را میان واحدهای مختلف ندارد. بنابراین، هر کدام از این واحدها نظامهای اطلاعاتی و سیستم های خاص خود را برای ادارات و واحدهای تابعه تهیه می کنند. در حالی که درون واحدهای کسب و کار خودگردان مدل متمرکز پیاده می شود، در کل سازمان و بیرون واحدهای کسب و کار خودگردان، از مدل فدرالیست استفاده شده است.

استراتژی دوم: برای فناوری استاندارد داشته باشید؛ اگرچه یک مدل IT غیر متمرکز به منظور پیاده سازی نرم افزارها و سخت افزارهای کاربردی سازمان خوب کار می کند، لیکن مشکلات هنگام مدیریت زیرساختهای IT در سازمان بروز می کند. زمانی که یک شرکت از فناوریهای متفاوتی در رویکرد غیر متمرکز بهره می برد نه تنها هزینه های IT خود را افزایش می دهد بلکه توانایی سازمان در استفاده بهینه از سیستمها و اطلاعات را دچار مشکل می سازد. از دیدگاه عملی، کنار هم گذاشتن هر تکه از جایی و استفاده از تکنولوژی های متفاوت می تواند حتی زنده ترین سازمانها در زمینه IT را دچار دردسر کند. «شپرد» می گوید «این احتمال وجود دارد که بخش قابل توجهی از منابع سازمان برای یکپارچه کردن تمامی سیستمها هزینه گردد». اما خبر خوب این است که به مدد پیشرفتهای تکنولوژیک هیچگاه یکسان سازی و همگون کردن فناوریهای مورد استفاده خصوصاً در مواردی که به کاربرد

کاری و ادارات همسرکدام به طور جداگانه بودجه ای جهت IT دریافت می دارند و می توانند سیستم های مورد نیازشان را تهیه کنند. تا زمانی که واحدها و ادارات نرخ بازگشت سرمایه مناسبی را نشان دهند، سازمان رویکرد عدم مداخله و آزادی عمل را در مقابل این واحدها برمی گزیند.

یکی از دغدغه های کلیدی در محیط متغیر کسب و کار امروزی انعطاف پذیری سازمان است. اگرچه این روش سطح بالایی از انعطاف پذیری را به ارمغان می آورد، ولیکن چالشهایی را نیز به همراه دارد.

مشکلی که معمولاً سازمانها با آن روبرو می شوند عدم توانایی در یکپارچه سازی تمامی سیستم ها است. «تامس پارک» یکی از مسئولین شرکت مشاوره «بوز آلن همیلتون» می گوید «این یک مشکل قدیمی است از مردمی که درختها را می بینند ولی متوجه جنگل نیستند». دیگر اینکه در این مدل، واحدهای کاری مستقل ممکن است به هزینه کردن بر سیستم هایی تمایل داشته باشند که لزوماً بیشترین بازده و سود را برای کل شرکت به همراه ندارد.

شرکتهای موفق باید چگونگی تاثیر سناریوهای مختلف را بر کسب و کار محوری و تناسب آن با برنامه های IT را در سازمان درک کنند. «پارک» می گوید «برای مدیریت IT، به عواملی بیش از یک کمیته هادی که درخصوص تامین اعتبار پروژه ها و زمان اجرای آنها تصمیم می گیرد، احتیاج است». این بدان معنی است که در هر سطحی از سازمان باید اهداف کسب و کار و ابتکارات ناشی از IT که می توانند در جهت نیل به این اهداف به کارکنان سازمان کمک کنند، مورد بازنگری و توجه قرار گیرد.

شرکت «سیسکو»، یکی از سازمانهایی است که مدیریت IT، پایه و اساس موفقیت آن است. «سیسکو» در عین حال که به ادارات مختلف اجازه تصمیم گیریهای کلیدی را می دهد، جهت پایه گذاری نظام نظارت و کنترل، ایجاد قابلیت ارزیابی و پاسخگویی واحدها، مسئولیت پذیری و تفویض اختیارات، قوانینی را برگرفته از مدل فدرالیست وضع کرده است. از ابتدا رهبری «سیسکو» این مدل را در راستای پایبندی به اصول زیر پذیرفت:

**همسویی
برنامه های فناوری اطلاعات
با توسعه کسب و کار
می تواند
تاثیر فراوانی
در کاهش هزینه ها
خلق مزیت رقابتی
تقویت فرهنگ نوآوری
افزایش انعطاف پذیری و
گسترش خدمات مشتریان
داشته باشد.**



**امروزه
هر سازمانی
در مقابل این چالش
قرار گرفته
که تاجه میزان
می تواند از
فناوری اطلاعات
نهایت استفاده را
ببرد.**

- تغییرات، اجتناب ناپذیر هستند؛
- تغییرات بسیار سریعتر از گذشته اتفاق می افتند؛
- تغییرات تکنولوژیک تاثیراتی غیر قابل پیش بینی بر سازمانها خواهند داشت؛
- فرهنگهای متفاوت در سراسر جهان به شدت به یکدیگر وابسته هستند و یکدیگر را تحت تاثیر قرار می دهند؛
- اینترنت اصول موضوع و باورهای سنتی کسب و کارها را دگرگون می کند.
- استراتژی های دیگر در مدیریت IT

بیاورد.

استراتژی سوم: از همسویی مدیر ارشد اجرایی و مدیر ارشد اطلاعاتی اطمینان حاصل کنید: در برخی شرکتها مدیر ارشد اجرایی نسبت به موارد تکنولوژیکی که توسعه کسب و کار او را امکان پذیر یا ناممکن می سازد توجه و درک کافی ندارد و مدیر ارشد اطلاعاتی بر مواردی که مزایای استراتژیک را برای کسب و کار سازمان به همراه دارد متمرکز نمی شود. «آرویند بهمبری»، استاد انجمن مدیریت بازرگانی دانشگاه کالیفرنیا جنوبی می گوید: «تغییر دیدگاه مدیر ارشد اجرایی به مدیر ارشد اطلاعاتی به عنوان یک منبع استراتژیک نقطه شروع مناسبی است. سپس وی باید به درستی درک کند که فناوری چگونه و چه تاثیری را بر سازمان او خواهد داشت؟» او می افزاید: «در بسیاری از موارد تحقق این امر نیازمند تغییر نگرش مدیر ارشد اجرایی و تواناییهای مدیر ارشد اطلاعاتی است. تا زمانی که هریک به دیگری به عنوان یک شریک با اهداف دوسویه و مشترک نگاه نکنند، امکان حصول نتایج موفقیت آمیز کم است».

«شپرد» هم موافق است: «یک مدیر ارشد اجرایی باید درک کند که مدیر ارشد اطلاعاتی فقط دارای وظایف فنی صرف نیست. باید از همکاری کامل و درک متقابل میان این دو اطمینان خاطر حاصل کرد». در بیشتر مواردی که همراستایی میان اهداف کسب و کار و برنامه های IT واقعاً به وجود آمده، الگوی رفتاری مشترکی میان مدیران ارشد اجرایی و اطلاعاتی این سازمانها جریان داشته است. در ابتدا مدیر ارشد اجرایی علاقه و گرایش اولیه را به منظور تلاش جهت درک IT نشان داده است. سپس هر دو مدیر جهت تعیین استراتژی های عالی IT سازمان به گفتگو و صرف وقت پرداخته اند. این رویکرد درک بهتری از مسائل پشت پرده و مشکلات پیش رو به دست می دهد و با الگوی ارائه شده توسط این رویکرد احتمال هماهنگی و حرکت هر دو مدیر در یک مسیر مشترک افزایش می یابد. مطابق نظر «پارک»، مدیران ارشد اطلاعاتی موفق معمولاً بایستی چهار نقش را جهت حصول اطمینان از هماهنگی کاری با مدیران ارشد سازمان ایفا کنند:

○ نقش راهبردی که در تعریف چارچوب اصلی



واحد کاری در سنگاپور خواهان نرم افزار کاربردی یا سیستمی است که واحد کاری دیگر در فرانسه بلادرنگ آن را رد می کند. این مورد می تواند به سادگی نحوه نشان دادن اطلاعات در نرم افزار یا به پیچیدگی چگونگی محاسبه مالیات بر مبنای قوانین هر کشور باشد.

در نهایت می توان گفت که انتخاب استاندارد در سطح زیرساخت باید با حداقل آزادی در انتخاب مجموعه ای مشخص از نرم افزارها و سخت افزارهای کاربردی پیوند بخورد تا سازمانی چابک و منعطف را به همراه

شبکه ها برای پشتیبانی از کسب و کار اینترنتی مربوط می شود، به سادگی امروز نبوده است. راهیابی و قبول گسترده اینترنت و فناوریهای پروتکل اینترنت رویای استانداردسازی را به یک واقعیت بدل کرده است.

به علاوه، امروزه بسیاری از سازمانها برای همگون کردن از الگوبرداری یا بازنگری استانداردها استفاده می کنند. این فرایند به ایجاد فهرستی از فروشندگان و سیستمهای تایید شده منجر می شود و به طرز موثر، گوناگونی سیستم های مورد استفاده واحدهای کاری و بخشهای سازمانی را محدود می سازد. «سیفونیس» می گوید «با ایجاد مجموعه ای از استانداردها، نه تنها یک سازمان می تواند برنامه های IT خود را به شکل موثرتری کنترل کند بلکه می تواند کلیه فرایندهای کسب و کار خود را تحت یک سیستم موثر نظارت و بازرسی قرار دهد». نتیجه نهایی معمولاً باعث صرفه جویی در هزینه ها، بهره وری بیشتر، نرخ بازگشت سرمایه بالاتر و کاهش هزینه های مالکیت و نگهداری خواهد بود.

این رویکرد می تواند حتی در کاهش هزینه های اداری و سربارهای IT سازمان نیز، نقشی موثر داشته، در ساختن زیرساختی منعطف به یاری سازمان بشتابد. با یک زیرساخت پروتکل اینترنت شرکتها می توانند به سرعت سیستم های ویدئو کنفرانس، سایر ابزارهای همکاری و ارتباطاتی از طریق وب، خدمات تلفنی برپایه پروتکل اینترنت ارسال همزمان داده ها و معبرهای سازمانی را در شرکت پیاده و اجرا کنند. این نرم افزارهای کاربردی مانند طبقات یک ساختمان در بالاترین طبقه هرم شبکه سازمان قرار می گیرند.

با توسل به بنیان مناسب شبکه در شرکت فعالیتهای سازمانی سریعتر و ساده تر انجام می پذیرد. «شپرد» می گوید «زمانی که یک کسب و کار نیاز به رشد دارد تکنولوژی می تواند به سرعت همراه آن شود و به کمک آن بشتابد».

پرواضح است که استانداردها، چالشهایی را نیز بر سر راه شرکتهای جهانی متشکل از کارکنانی با ترجیحات و فرهنگهای متفاوت یا احتیاجات قسانونی مختلف در کشورهای گوناگون، قرار می دهد. به عنوان مثال، یک

چالش برانگیز است.

«سارت» می گوید «معمولاً عدم انجام وظایف ناشی از ندادن مسئولیت و پاسخگویی واضح و مشخص است». او از فرایند ارزیابی کارکنان IT و سایر افرادی که بر پروژه به نحوی از انحا تاثیر می گذارند، دفاع می کند. همچنین از واگذار کردن نقشها و مسئولیتها برای وظایف خاص به صورتی کاملاً شفاف و روشن پشتیبانی می کند.

به همین ترتیب، مدیران ارشد هم باید در این راستا به شکلی موثر کارکنان را رهبری کنند. اگر شرکتی سعی می کند تا مدل متمرکز IT خود را بسا قبول رویکرد غیرمتمرکز کنار بگذارد، مدیران باید تعهد قوی و التزام عملی خود را در این خصوص به نمایش بگذارند. آنان باید کارکنان را برای تصمیم گیری تقویت و حمایت کنند و زمانی که اشتباهاتی رخ می دهد، در مواجهه با آن اشتباهات، رفتاری به مثابه تجاربی آموزنده داشته باشند. گذشته از این رهبران باید به واحدهای کاری و ادارات، تا جایی که متناسب با رویکرد کلی سازمان و مطابق استانداردهای موجود باشد، اجازه تصمیم گیریهای مالی برای انتخاب فناوری خود را بدهند که در مورد کاویهای «سیسکو»، «جنرال الکتریک»، «وال-مارت» و سایر پیشروان کسب و کار و فناوری دیده می شود.

استراتژی پنجم: فرایندهای کسب و کار و فرهنگ سازمانی را ارزیابی کنید: یادآوری این نکته حیاتی است که کاربرد فناوری به تنهایی هزینه ها را کاهش نمی دهد، باعث افزایش بهره وری نمی شود و هوشمندی و زیرکی در کسب و کار را زیاد نمی کند! ایجاد تغییرات در فرایندهای پایین دستی کسب و کار، طرف دیگر این معادله است که سازمان را به بهره وری و کسب مزیت رقابتی پایدار رهنمون می شود.

چرا برخی از سیستم های IT می توانند نرخ بازگشت سرمایه درخشانی را برای سازمان به ارمغان بیاورند؟ به نظر «پارک» پاسخ این است که برخی سیستم های موفق، این امکان را برای کارکنان فراهم می آورند تا روشهای انجام کار سنتی خود را بازنگری و بهسازی کنند، و یا حتی در برخی موارد سازمان را مجبور به این تغییرات می کنند. برای مثال حذف هزینه کاغذ فرم ها، کارکنان را مجبور می سازد تا از وب

یکی از دغدغه های کلیدی در محیط متغیر کسب و کار امروزی انعطاف پذیری سازمان است.



شرکتهای موفق باید چگونگی تاثیر سناریوهای مختلف بر کسب و کار محوری و تناسب آن با

برنامه های فناوری اطلاعات را در سازمان درک کنند.

گرداند. «پارک» می گوید «مدیر ارشد اطلاعاتی بیشتر تبدیل به یک استراتژیست کسب و کار می شود تا تنها یک استراتژیست فناوری».

اغلب، در سازمانها تغییرات، از بالا به پایین شروع می شود. مدیریت ارشد باید برای به نتیجه رسیدن پروژه های IT، سازوکارها و نظامی را توسعه دهد تا حس تعلق میان کارکنان واحدها ایجاد شود. مدیریت بر مبنای ارزیابی عملکرد، معمولاً نقطه شروع مناسبی است، و گام بعدی تفویض اختیارات در مقابل قبول مسئولیت و پاسخگویی در مورد فعالیتهای

کسب و کار دخالت دارد؛
نقش مشاور و واسطی میان رهبران واحدهای کاری (زبان کسب و کار و تکنولوژی را به یکدیگر ترجمه کند)؛

نقش رهبر IT که مسئول مهارتها، آموزش و دارائیهها در دپارتمان IT باشد؛

نقش معمار ارشد برای محیط مشترک کسب و کار و IT که به بهینه شدن سرمایه گذاریها و رشد منابع سازمان بینجامد.

درحقیقت، حتی در صورتی که یک برنامه IT و کسب و کار به صورتی مناسب پیوند خورده باشند و مدیران ارشد هم با یکدیگر هماهنگ باشند، باز هم تناسب و هم راستایی، موضوعی نیازمند مهارتهای فراوان و سطح بالا در زمینه های گوناگون دیگر مانند فرهنگ سازی و انگیزش است.

«سیفونیس» می گوید: «اگر سازمانی نتواند تفکر و عمل را درون خود راه بیندازد، مغایرت نتایج با برنامه ها زیاد می شود که در نهایت به عدم رسیدن پروژه ها به نتایج مطلوب منجر می شود. متأسفانه امکان شکست حتی با وجود هماهنگی و توافق کامل در سطوح بالای سازمان وجود دارد».

استراتژی چهارم: حس مالکیت به وجود آورد و رهبری کنید: به نظر «شپرد» یکی از مشکلاتی که بسیاری از سازمانها با آن روبرو هستند این است که مدیران ارشد اطلاعاتی فقط در بخشهایی از تصمیم گیریهای استراتژیک مشارکت می کنند یا به طور کل از این فرایند کنار گذاشته می شوند. می توان بلافاصله این مشکل را به عدم حس تعلق و نبود رهبری مناسب در سازمان مرتبط دانست.

بهترین حالت زمانی است که مدیر ارشد اطلاعاتی در جریان فرایند تصمیم گیری قرار می گیرد و از موقعیت خود جهت پیوند دادن فناوری با استراتژی های سازمان استفاده می کند. در چنین محیطی، مدیر ارشد اطلاعاتی نه تنها در موقعیت بهتری جهت درک مورد های کسب و کار و عقلایی تر عمل کردن برای پروژه های گوناگون است، بلکه در این شرایط می تواند مفاهیم کلیدی IT را با دیگر مدیران ارشد مطرح کند و حمایت آنان را به دست آورد. به نظر «پارک» این رویکرد می تواند نمودار سازمان را به ترتیبی تغییر دهد که مدیر ارشد اطلاعاتی را هم رده سایر مدیران ارشد

استفاده کنند و پاکسازی کتاب راهنماهای کاغذی از سطح سازمان، کارکنان را ملزم به تهیه اطلاعات از معبرهای اینترنتی می کند. برای برخی دیگر از پروژه ها این مسئله بسیار مشکل تر است، اعمال و فعالیتهای اساسی کسب و کار، فرایندها و گاهی حتی مدل های کسب و کار نیز باید تغییر کنند تا ارزشهای مستتر در سیستم های جدید آشکار شوند.

سازمانها باید بر مقاومت های اولیه کارکنان در برابر تغییر غلبه کنند. «سیفونیس» هشدار می دهد «اگر شما این امکان را به کارکنان بدهید تا کارها را به روش آشنا و قدیمی خود انجام دهند، بسیاری از آنها به همان روشهای قدیم خود می چسبند! اگر شما تغییرات را اجباری نکنید ممکن است شرکت شما خود را با سیستم های IT مفید و مشهوری بیابد که نتایجی حاشیه ای دارند و از نتایج اصلی بازمانده اند».

علاوه بر انجام رویه های سنتی در پیاده سازی سیستم ها، سازمانها باید آموزش را نیز تدارک ببینند. کارکنان نه تنها باید درک کنند که چگونه سیستم های جدید را به کار گیرند بلکه باید به چرایی مطلوبیت تکنولوژی های مبتنی بر اینترنت نیز واقف شوند. در برخی موارد، برپایی یک نظام انگیزشی مناسب شامل پرداخت کارانه درقبال رسیدن واحد به اهداف از پیش تعیین شده تا پادشاهای فوری و، تقدیر و قدردانی می تواند روند تغییرات را تسریع کند.

همین طور تغییراتی که خود سیستم بر فرایندهای کسب و کار و نحوه انجام کارها توسط کارکنان نیز باید مطالعه و بررسی شود. «پارک» می گوید «اگر فاصله ای میان برنامه های IT سازمان و برنامه های کاری سازمان وجود داشته باشد، بسیاری از نتایج نامطلوب و غیرقابل پیش بینی محتمل به نظر می رسند. پرسیدن این سوال مهم است که «پیاده سازی این سیستم جدید به چه تغییراتی در کسب و کار، شغلها و فرایندها منجر می شود؟»

استراتژی ششم: ارتباطات را در سطح مدیریت تحکیم کنید: این مهم که IT ادبیات خاص خود را دارد بر کسی پوشیده نیست؛ تلاش در جهت کشف پیچیدگیهای آن می تواند حتی هوشتارترین رهبران سازمان را سردرگم کند.

چرا که زبان و نوع تفکری که به همراه IT وارد می شود، می تواند بسیاری از مدیرانی را که از تقابل با پدیده IT طفره می روند به چالش کشاند.

بخششی از تقصیرها به رهبران سازمان برمی گردد، آنان که تعامل اندکی با IT دارند و از ارزشها و امکاناتی که IT برای سازمان به ارمغان می آورد و محدودیتهایی که پیش رو می گذارد، اطلاعی ندارند. رهبران بدون درک تاثیرات کاربرد یک فناوری بر فرایندهای کسب و کار و جریان کار سازمان، نمی توانند اقدام به پیش بینی نتایج کنند. به نظر «سیفونیس» به واسطه همین مسئله مدیران عالی سازمانها در برخورد با امور مرتبط به IT معمولاً تصمیماتی یکسان و همانند یکدیگر می گیرند.

اگر چه باید اذعان کرد تنها مدیران عالی و مدیران واحدهای کاری مقصر نیستند. ارتباطات سازمانی یک خیابان دوطرفه است و برای بسیاری از متخصصان و مهندسان پرکردن فاصله میان IT و کسب و کار اصلی سازمان مشکل است.

«سیفونیس» می گوید «آنها متوجه می شوند یک سیستم ERP چگونه کار می کند و چگونه می توان نظام فاکتوردهی و فروش الکترونیکی را راه اندازی کرد یا به ادوات بی سیم متصل شد، اما معضل اصلی سازمان که این راه حلها برای برطرف کردن آن ایجاد شده اند را درک نمی کنند».

ساختن یک پل (ایجاد زبان و اهداف مشترک) نیاز به تلاش مداوم همه رهبران واحدهای مختلف سازمان و رهبر IT دارد. به منظور تحقق چنین هدفی باید یک کمیته راهبری یا گروه کاری در سازمان تشکیل شود؛ همین طور ممکن است موقعیت سازمانی مدیر ارشد اطلاعاتی را در سطح هیئت مدیره قرارداد یا تدوین برنامه جامع IT به صورت رسمی برای ارائه به هیئت مدیره در دستور کار وی قرار گیرد.

صرف نظر از آنکه سازمان از کدام رویکرد جهت پیاده سازی IT استفاده می کند، دانش، اطلاعات و ایده ها باید در تمامی جهات ساختار سازمانی به سهولت جریان یابند. در این صورت رهبران سازمان احساس خوبی نسبت به مصادیق IT در سازمان خویش پیدا می کنند و در این ضمن مدیر ارشد اطلاعاتی نیز میزان

مناسبی از حقایق کاری را دریافت می کند. هماهنگی کامل احتیاج به چیزی شبیه به گرده افشانی در سازمان دارد. رهبران واحدهای کاری، مدیران میانی و کارکنان باید چرایی انتخاب یک نرم افزار کاربردی خاص توسط سازمان، منافع و ارزشهایی که این نرم افزار به همراه دارد، و چگونگی به کارگیری سیستم را به شکلی موثر درک کنند. بخش اینترنتی، آموزش الکترونیکی و آموزش سنتی همه و همه می توانند در پیام رسانی نقشی فعال را ایفا کرده و تسهیل ارتباطات سازمانی از طریق روزآمد شدن معبرهای سازمانی یا ارسال گاه به گاه پستهای الکترونیک حاوی اخبار سازمان و اطلاعات مورد نیاز به گروههایی از کارکنان میسر شود. هرازگاهی، ملاقاتهای همگانی و سایر تجمع ها اعم از مجسازای یا حضوری می تواند به تبادل اطلاعات از طریق تماسهای رودررو کمک کند.

از برخی ابعاد، هماهنگی میان کسب و کار و IT کمی شبیه به بازی شطرنج سه بعدی است؛ همیشه پیش بینی تاثیر حرکات بر نتیجه بازی آسان نیست. امروزه نیز در صحنه پیکار برای پیروزی تجاری نیز سازمانها برای هماهنگی و اجرایی کردن یک برنامه جهت تبدیل ایده ای نوین به نوآوری، کاهش هزینه ها، بهبود بهره وری، و دستیابی به حداکثر نرخ بازگشت سرمایه تلاش می کنند. در عین حال که هماهنگی ذاتاً پیچیده و همیشه چالش برانگیز است، اما دقیقاً همان چیزی است که شرکتهای مطرح در مقیاس جهانی را از دیگران متمایز می کند. «شپرد» می گوید «امروزه، این مسئله (همراستایی برنامه های IT با اهداف اصلی کسب و کار) به یکی از دغدغه های اصلی هر سازمانی تبدیل گردیده است».

پانوشتها

● مدیر ارشد اجرایی در پاره ای از متون به رئیس هیئت مدیره برگردانده شده، ولی در اینجا منظور مدیری است که در سطح معاون مدیرعامل، وظیفه امور اجرایی سازمان را به عهده دارد.

● در نسخه اصلی این مقاله موردکاویهایی از شرکتهای «میتسوبی موتورز»، «جنرال الکتریک»، «پالم»، «راه حل های اداری یویس» و «سیسکو بررسی گردیده که خوانندگان علاقه مند می توانند برای مطالعه موردکاویها به آدرس <http://217.219.122.163> مراجعه کنند.