

مدیران، سیستم‌های اطلاعاتی و مسئله‌یابی

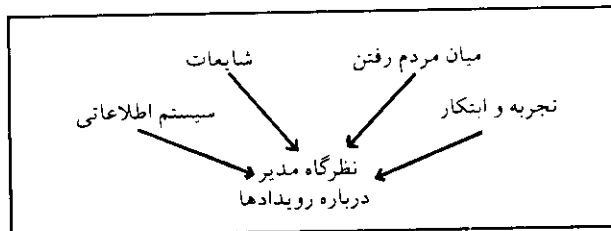
ترجمه و تلخیص: یداله مکرمی

گزینه‌ش مسئله از میان مجموعه بالقوه نامحدودی که در مقابل آنان قرار دارد، مسایلی که صرف انرژی برای حل آنها ارزشمند به نظر می‌رسد. این مباحث جدید نیست. عبارت اکاف (ACKOFF) که «عدم توفیق ما اغلب به این دلیل است که مسئله غلطی را حل می‌کنیم و نه اینکه راه حل غلطی را برای مسئله می‌یابیم»^(۱) بارها و بارها ذکر شده‌است. برخی از صاحب‌نظران پیشنهاد می‌کنند که فعالیت‌های افراد به دو دسته تقسیم شود: مواردی که با پندار سروکار دارد، شامل دیدن آنچه در اطراف ما می‌گذرد، و مواردی که با برنامه سروکار دارد، یعنی انجام دادن کاری در مورد آنچه که دیده‌ایم. فعالیت مشخص مدیران ارشد در قالب پندار عبارتست از مسئله‌یابی و در قالب برنامه عبارتست از تفکر استراتژیک، سیستم‌های اطلاعاتی با پندار بستگی دارند، خاصیت وجودی آنها این است که مدیر را از آنچه رخ می‌دهد آگاه می‌سازند.

طرق آگاهی از رویدادها

اگر ادراک آنچه پیرامون ما روی می‌دهد برای مسئله‌یابی اهمیت جدی دارد، پس این فرآیند به‌طور معمول به چه صورت رخ می‌دهد؟ در این قسمت از مطلب، بعضی از مزایا و معایب چهار طریق آگاهی از رویدادها مورد اشاره قرار می‌گیرد، هرچند که این چهار طریق ممکن است همه طرق ممکن نباشد.

شکل ۱: طرق مختلف آگاهی از رویدادها

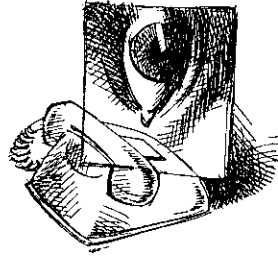


وظیفه مدیر، مسئله‌یابی است. اهمیت طرح مسایل، به‌عنوان نقطه مقابل حل مسایل، سال‌هاست که مورد تاکید قرار گرفته است. حل مسایل وظیفه مهمی است اما به هیچ عنوان عرصه اصلی نبرد نیست. مدیر، هرچه ارشدتر باشد بایستی پاسخگوی مسایل پیچیده‌تر باشد. به خصوص از وی انتظار می‌رود که به جای واگذاری امر به مافوق خود، رأساً به یافتن مسایل بپردازد. از نظر عملکرد سازمانی، کیفیت آنچه که در مرحله مسئله‌یابی انجام می‌شود، حائز اهمیت زیادی است.

سیستم‌های اطلاعاتی سهم برجسته و رو به افزایشی را در زندگی سازمانی به‌عهده دارند. اما در مسئله‌یابی چه وظیفه‌ای را انجام می‌دهند؟^(۱) احتمال وجود ارتباطی مابین آنها روشن به نظر می‌رسد. از یک جهت، شخص تنها می‌تواند درباره چیزهایی مسئله‌یابی کند که راجع به آنها مطلع باشد، بدین ترتیب مضمون سیستم اطلاعاتی می‌تواند مسئله‌یابی را با محدودیت مواجه کند. از جهت دیگر، شخص در زمینه‌های مورد علاقه خود به مسئله‌یابی می‌پردازد، که این امر بر خواسته‌های وی از سیستم اطلاعاتی اثر می‌گذارد و اگر وی بر روی مضمون سیستم، کنترلی نداشته باشد، سبب می‌شود که تنها بخش‌هایی از سیستم را مورد توجه قرار دهد.

در مقدمه اشاره شد که مسئله‌یابی بخش مهمی از کارهایی است که به‌وسیله مدیران ارشد انجام می‌شود. حل مسایل را می‌توان به‌عهده اشخاص نسبتاً ارزانتر و ارزان‌تر و گذار کرد و برای این کار یک مشاور فنی یا یک فارغ التحصیل تازه کار، مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، فرصت کافی و کمی‌شانس، کفایت می‌کند. مدیران ارشد برای چنین کاری، یعنی حل مسئله، ابزاری گران‌قیمت و احتمالاً غیرموثر هستند چرا که معمولاً از اتلاف وقت و ذهن خود شکایت دارند. بیش از همه این‌طور به‌نظر می‌رسد که مدیران ارشد نه به منظور حل مسایل، بلکه به خاطر یافتن باریزترین مسایل (که حل آنها به دیگران واگذار می‌شود)، به کارگرفته می‌شوند. چنین امری محتاج خرد و بصیرت است. کیفیت‌هایی که با تجربه ملازمه دارند. عملی که مدیران با آن درگیر هستند عبارتست از

سیستم‌های اطلاعاتی



سیستم‌های اطلاعاتی این وعده را می‌دهند که اطلاعات مورد نیاز مدیران در تصمیم‌گیری به صورتی کم‌وبیش یک شکل و قابل اطمینان جمع‌آوری شده و به شکل الکترونیکی، معمولاً بر روی پرده نمایش، در دسترس آنان قرار گیرد. سیستم‌های اطلاعاتی مزایایی دارند، چنین سیستم‌هایی به طور کلی دارای قابلیت اعتماد هستند و داده‌هایی که وارد سیستم می‌شود معمولاً باقی می‌ماند و در طراحی سیستم اطلاعاتی معمولاً این دقت به کار می‌رود که مجموعه نسبتاً کاملی از اطلاعات در دسترس کسانی که مایل به استفاده از آنها هستند، قرار گیرد.

مزیت دیگر سیستم اطلاعاتی وجود یک بانک اطلاعاتی عمومی است. مدیران این امکان را می‌یابند که مجموعه واحدی از اطلاعات را مورد بررسی قرار دهند و آگاهانه نسبت به آن عکس‌العمل نشان دهند. این امکان مانع از آن می‌شود که آنها احتمالاً به این فکر فرو روند که برخی از حقایق مهم از آنان پنهان نگهداشته می‌شود.

سیستم‌های اطلاعاتی به علاوه این توانایی را دارند که داده‌های متنوع و گسترده‌ای را در اختیار افراد قرار دهند و آنان را به اطلاعاتی بیش از آنچه در کار مستقیم خود به آن نیاز دارند، مجهز کنند. به این ترتیب، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی این موقعیت را برای مسئله‌یابی پدید می‌آورد که چندان مقید به نقش سازمانی نباشد.

مزیت چهارم این است که اطلاعات در محدوده معینی قرار می‌گیرد و تمامی داستان زندگی انسان را شامل نمی‌شود. در نتیجه، در مقایسه با شخصی که در میان ارتباطات بدون انتظام سازمانی رها شده باشد، کمتر خطر سردرگمی و غرق شدن وجود دارد (به‌خصوص اگر همه توان تکنولوژی ارتباطات به کار گرفته شده باشد). البته در این بحث فرض بر این است که سیستم اطلاعاتی طراحی شده از کیفیت خوبی برخوردار است.

یکی از محققین^(۳) مضار استفاده از یک سیستم اطلاعاتی برای مسئله‌یابی را بر شمرده است. وی به چندین نارسایی که بهره‌برداری از اطلاعات را در مقابل پایانه‌ها مشکل می‌سازد، اشاره می‌کند. ابتدا نارسایی‌های مربوط به عمل مطرح می‌شود: «یک منبع قطعی اطلاعات - یعنی بازخورد حاصل از عمل مستقیم فرد - ندیده گرفته می‌شود». وی مطالعه انجام شده به وسیله زوبوف (ZOBOFF) را نقل می‌کند^(۴) که در آن در یک کارخانه کاغذسازی بین ماشین‌آلات و کاربران آنها یک «رابط اطلاعاتی» نصب شد. کاربران پس از آن دیگر نمی‌توانستند سروصدای ماشین را بشنوند یا آنچه را که اتفاق می‌افتاد، ببینند، به جای آن، علاماتی به آنها نشان داده می‌شد که انتظار می‌رفت به کمک آنها کار خود را تفسیر کنند. اما این روش اعتماد به نفس کافی به آنها نمی‌داد تا بتوانند راه‌های متفاوت انجام کارها را آزمایش کنند و با آزمایش و خطا راه درست را بیاموزند. به نظر این محقق، سیستم‌های اطلاعاتی در سطح بسیار محدودی امکان استفاده از آزمایش و خطا را مجاز می‌دارد.

دوم، می‌توان به نارسایی‌های مقایسه‌ای اشاره کرد. ما بسیاری از اطلاعات خود، و همچنین تلقی خود از قابلیت اعتماد و مفهوم آن اطلاعات را، به وسیله مقایسه حساب‌های مختلف و از طریق جابجا شدن و از زاویه‌های مختلف به چیزها نگاه کردن (از سه زاویه نگاه کردن) به دست می‌آوریم. عدم امکان مقایسه ممکن است به کاهش اعتماد منجر شود. اتکا به تنها یک منبع اطلاعات بدون، تناقض می‌تواند به

- پیام‌های ناشی از به میان مردم رفتن، اغلب خلاقیت را برمی‌انگیزد.
- بدون تجربه و ابتکار هیچیک از طرق آگاهی از رویدادها احتمالاً موثر نخواهد بود.

اشخاص این احساس را منتقل کند که همه چیز را می‌دانند، اما از آنجا که آن اطلاعات به طرقی ناشناخته ناقص است، منجر به عمل ناسازگار می‌شود. نمایش داده‌ها به وسیله کامپیوتر، نسبت به خود داده‌هایی که کامپیوتر معرف آنهاست، مفهوم‌تر، منظم‌تر و عمومی‌تر است. اگر کسی بیش از حد به داده‌های قابل اخذ از صفحه نمایش متکی شود ممکن است دچار این تصور شود که واقعیت چیزی نیست جز همان نمایش ساده و آراسته‌ای که سیستم‌های اطلاعاتی ارائه می‌دهند.

سوم، وابستگی افراد به یکدیگر کاهش می‌یابد. افراد به جای اینکه با سایر افراد در تماس باشند، اوقات خود را در کنار صفحه کلید و صفحه نمایش سپری می‌کنند. این برخورد، جدای از اینکه بر فرد و مهارت‌های اجتماعی وی چه اثری دارد، فاقد آن مضمون اجتماعی است که با تکیه بر آن، واقعیت تعریف می‌شود. مدیران معمولاً موقعیت سایر شرکت‌ها را از صحبت‌هایی که بعد از جلسه رسمی، مثلاً هنگام صرف نهار، رخ می‌دهد، برآورد می‌کنند. قبلاً اشاره شد که افراد، در روش‌هایی که برای تعریف مسایل به کار می‌برند، با هم تفاوت دارند. این تفاوت‌ها، معمولاً به وسیله وابستگی افراد به هم، که منجر به تقویت ذهنیت آنان نسبت به موقعیت می‌شود، حل می‌گردد.

چهارم، فرصت اندیشه وجود ندارد. وقتی که داده‌ها به صورت الکترونیکی ارائه می‌شوند جستجوی آنها همانقدر فرصت می‌خواهد که پیدا کردن یک شکل در یک زمینه و یا جستجو کردن یک درخت در یک جنگل. سرعتی که به کمک آن داده‌ها مهیا می‌شود، نیز یک اشکال دیگر است. زیرا ذهن مدیران به همان سرعتی که داده‌ها ارائه می‌شود کار نمی‌کند، گرچه فشار کارها ممکن است آنها را در این جهت ترغیب کند. به‌علاوه این گرایش در افراد وجود دارد که فعالیت‌های غیرفکری را جایگزین فعالیت‌های فکری نمایند و به این ترتیب زندگی را آسانتر کنند. کسانی که مقاله خود را بر روی واژه پرداز می‌نویسند، می‌توانند گواهی دهند.

پنجم، ترکیب و تلفیق اطلاعات مورد توجه قرار نمی‌گیرد زیرا استفاده‌کنندگان درک نمی‌کنند که تبدیل اطلاعات به ایده‌ها و افکار سنجیده، مستلزم تلاش سخت و فوق‌العاده است و مسئله عبارتست از برخورد با انبوهی مطالب تفکیک نشده که در ظاهر از کیفیت یکسانی برخوردارند. افراد معمولاً تمایلی ندارند که برای اندیشه کردن پیرامون

گزارشی که به وسیله سیستم اطلاعاتی تهیه شده، به جستجوی بیشتری پردازند. کاملاً قطعی و مشخص است که گزارش‌های چاپی کامپیوتری ما را به تعمق کردن ترغیب نمی‌کند.

ششم، این مشکل وجود دارد که سیستم‌های اطلاعاتی اغلب خوب و قوی اداره نمی‌شود. سیستم‌های اطلاع‌رسانی تلویزیونی هنوز بخاطر عرضه اطلاعات تاریخ گذشته و قدیمی در سال‌های اول کار خود، اعتبار خود را باز نیافته‌اند. وظایف واقعی تغذیه داده‌ها به سیستم به عنوان یکی از نازلترین کارهای سازمان قلمداد می‌شود و این احتمالاً بدان معنی است که این کار مشخصاً بدون جدیت و علاقه و احیاناً بدون اطلاع کافی از اهمیت داده‌های تغذیه شده، انجام می‌شود. زمانی که تغذیه داده‌ها به عهده یک عضو سازمانی برجسته، مثلاً یک دکتر در سازمان تامین اجتماعی، محول می‌شود وی ممکن است اولویت را به این وظیفه ندهد و در چنین مواردی کمتر کسی می‌تواند وی را از صرف وقت با بیماران باز دارد و به تغذیه داده‌ها به سیستم ترغیب کند.

هفتم، سیستم‌های اطلاعاتی اغلب به عنوان اندوخته متخصصین قلمداد می‌شود. اطلاعات به واسطه میانجی به دست افراد می‌رسد. طراحان و بانیان سیستم‌های اطلاعاتی اغلب بر ایشان روشن نیست چرا مدیران از این سیستم‌ها استفاده نمی‌کنند. مدیران، در همان حال، به این دلیل که نمی‌توانند مانند متخصصین کار خود را با سیستم اطلاعاتی به صورتی جامع به پیش برند خود را ناتوان حس می‌کنند و مایل هم نیستند که از متخصصین تقاضای کمک کنند. این پدیده حتی در مورد آن مدیرانی که قدرت کافی به آنان اعطا شده، نیز رخ می‌دهد.

هشتم، سیستم‌های اطلاعاتی با مخاطره سیستمی روبرو هستند - یعنی مخاطره‌ای که در مورد سایر سرمایه‌گذاری‌ها موضوعیت ندارد. چنین مخاطره‌ای سه جزء را دربرمی‌گیرد: اول، پیچیدگی ناشی از تکنولوژی و تعامل آن با افراد به گونه‌ای است که افراد کمی می‌دانند که چگونه با آن کار کنند و افراد کمتری توانایی هدایت آنرا دارند. پس از آن عدم اطمینان مطرح می‌شود - هم عدم اطمینان حاصل از این امر که افراد اعتماد خود را به صورتی ناموجه به هر طرحی که از یک کامپیوتر استخراج شده، حتی اگر مبنای ضعیفی داشته باشد، ابراز می‌نمایند و هم عدم اطمینان به آینده تکنولوژی که بسیاری از شاخه‌های دلپسند تکنولوژی اطلاعاتی را به بن‌بست رساند. جزء بعدی مخاطره سیستمی، امنیت است به همراه تکنولوژی، امکان ابتلاء به ویروس‌ها پدید می‌آید. این خطر معمولاً به دلیل این باور رایج که «به سراغ ما نخواهد آمد» تا زمانی که بیاید به فراموشی سپرده می‌شود.

شایعات

شایعات پر طرفدارترین شیوه آگاهی از رویدادهای درون سازمان است. اولین مزیت مهم آن این است که شایعات معمولاً جالب توجه است. نقل شایعه و خبرچینی آنقدر جالب است که افراد حاضرند آنرا از روی تفنن و بدون دریافت وجه انجام دهند. کمتر سیستم اطلاعاتی را می‌توان یافت که بتوان در مورد آن مطالب مشابهی را بیان کرد.

یکی از دلایل اینکه چرا نقل شایعه جالب است این است که یک امر شخصی است. توضیحات مربوط به رفتار و احساسات اشخاص در موقعیت‌های معین در سازمان می‌چرخد و کامل می‌شود. خبرچین اغلب شخص مورد نظر را می‌شناسد. این امر باعث می‌شود که اطلاعات

دارای نوعی مضمون باشد که به فهم دقیق‌تر آن کمک می‌کند. درک اطلاعات وقتی که دارای مضمون باشد بهتر صورت می‌پذیرد. شایعه طبیعتاً ممکن است اطلاعات کیفیتاً بهتری را نسبت به سیستم اطلاعاتی عرضه کند.

شایعات را می‌توان از زوایای مختلف دید و به هم مربوط کرد. آیا خبری که می‌گوید آقای الف از شرکت می‌رود با شایعه دیگری درباره خالی شدن دایره خرید و همچنین با نگاهی که بین آقای الف و آقای ب خالی شدن دایره خرید و همچنین با نگاهی که بین آقای الف و آقای ب امروز صبح در کریدور ردوبدل شد مطابقت دارد؟ آیا این شایعات در ارتباط با اشخاص مورد اشاره معنایی دارد و یا اینکه در جای دیگر داستان دیگری مطرح است؟

شایعات به بخش‌هایی دست پیدا می‌کند که دست سیستم‌های اطلاعاتی به آنها نمی‌رسد. شایعات با جنبه‌های شخصی و غیرمقرراتی زندگی سازمانی سروکار دارد، چیزی که برای تصمیم‌گیری الزامی است ولی با اندیشه اطلاعات سازمان یافته تطبیق نمی‌کند. بعضی از محققین ضرورت استفاده از داده‌های شخصی و سیاسی را مورد بحث قرار داده‌اند ولی انجام چنین کاری در محدوده یک سیستم اطلاعاتی دشوار است. شایعات به خوبی از عهده آن برمی‌آید.

شایعات معایب خود را نیز داراست. اول، بیشتر به خاطر کیفیت سرگرم‌کننده آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. حکایات گفته می‌شود چرا که شیرین هستند و دست‌گورینده را در چگونگی ارائه مطلب باز می‌گذارند. حکایات را می‌توان ویرایش کرد و اطمینان خاطر بدست آورده که «در بیان آن چیزی از قلم نمی‌افتد»، آنرا می‌توان ویرایش کرد و ممکن است موجب گمراهی شود. خبرچینان ماهری وجود دارند که درباره داستان‌هایی که شنوندگان نیاز به شنیدن دارند فکر می‌کنند و فرصت را برای گفتن داستان به آنها پیدا می‌کنند. تا زمانی که آموزش خبرچینی در سازمانها جدی گرفته نشود، این مهارت به همین شکل کنونی محدود باقی می‌ماند.

دوم، خبرچینی بایستی دوطرفه باشد. اگر انتظار داشته باشیم که شخصی به ما خبر برساند، ما نیز احتمالاً بایستی به او خبر برسانیم. کسی که نتواند یا نخواهد که سهم خودش را در این معامله انجام دهد بعید است که به‌طور کامل در جریان مطالب قرار گیرد و شایعات دست اول به او برسد.

سوم، شایعات محتاج صرف زمان است. گرچه اغلب به‌عنوان وسیله‌ای برای پرکردن اوقات عملاً مرده - زمان صرف غذا و یا اوقات استراحت - استفاده می‌شود، اما با این وجود ایجاد روابط و مراقبت از پیشرفت کار که برای خبرچینی ضروری است، مستلزم صرف وقت است. در بعضی از سازمان‌ها، با افرادی که از شایعات کاملاً اطلاع دارند مثل ملوانان پیر برخوردار می‌شود. دیگران اگر کار داشته باشند از دست آنها فرار می‌کنند و ممکن است به این نام معروف شوند که کارشان جمع‌آوری و پخش شایعات است و کار دیگری ندارند.

- تجربه به معنای برخورد با حوادث نیست، بلکه با این امر سروکار دارد که فرد تا چه اندازه در نتیجه برخورد با حوادث تغییر کرده است.

چهارم، شایعات قطعیت ندارد. نمی‌توان یک سیستم شایعات طراحی کرد و اطمینان داشت که همه، اطلاعات مورد نیازشان را دریافت میکنند و نمی‌توان به سادگی مطلوبیت کیفیت اطلاعات ردوبدل شده را کنترل کرد. یک مدیر با تجربه و رده بالا ممکن است در این امر دخالت کند، مثلاً جلساتی ترتیب دهد که در آنها شایعات ردوبدل شود، اما در غیر این صورت دشوار است بدانیم که اشخاص از همه اطلاعات مورد نیازشان مطلع شده‌اند. بسیاری از مدیران ارشد از وجود شبکه خبرچینی احساس ترس می‌کنند و اگر درباره آنها حرفی بزنند از آنها به‌عنوان چیزهایی که نباید وجود داشته باشند یاد می‌کنند. در نتیجه هم خودشان را جدا می‌کنند و هم شبکه را به زیرزمین می‌رانند که در این حالت کنترل کیفیت اطلاعات ممکن است سخت‌تر بشود.

میان مردم رفتن

این کار به وسیله برخی از محققین به‌عنوان روش‌های موردعلاقه مدیران در موفق‌ترین شرکت‌ها، پیشنهاد شده‌است. اولین مزیت آن به‌عنوان یک روش تحصیل اطلاعات این است که مدیر را برای کسب خبر آماده می‌کند. این امر البته به این بستگی دارد که چگونه به میان مردم برویم. اگر این کار با قصد خاصی و به صورت اداری انجام شود، مانع خبرگیری خواهد شد.

از همه مهمتر احتمالاً این است که این روش مدیر را قادر می‌سازد که رویدادها را بی‌پرده ببیند. پیام‌های بصری ناشی از به میان مردم رفتن، اغلب خلاقیت را برمی‌انگیزد. این پیام‌ها قبل از آنکه نوعی ارتباط عددی باشند، قیاسی هستند و امکان استفاده خلاق از آنچه را که از آن حاصل می‌شود، افزایش می‌دهند. روش شبیه‌سازی مرادفات بصری - یعنی کوشش در استفاده از بعضی تجارب مشابه و انتقال آن به مدیر - بعضی از مزیت‌های روش به میان مردم رفتن را نشان می‌دهد و به درک نتایجی که از این روش حاصل می‌شود، کمک می‌کند. به میان مردم رفتن به علاوه «احساس» سازمان را منتقل می‌کند. بعضی از مدیران هنگامی که برای شرکت در یک جلسه عازم یکی از واحدهای تحت نظر خود هستند، آگاهانه در نقطه‌ای دورتر از ماشین پیاده می‌شوند و برای به دست آوردن چنین احساسی آن فاصله را گام می‌زنند. افراد چگونه به نظر می‌رسند؟ آیا آن محل بر حسب ظاهر، کار خود را به خوبی انجام می‌دهد؟

یکی از معایب به میان مردم رفتن، مانند خبرگیری از طریق شایعات، زمان‌بری آن است گرچه به اندازه شایعات سرگرم‌کننده هم نیست. اشکال دوم این است که مدیر را به دردمس می‌اندازد. بعضی از مدیران هنگامی که به میان مردم می‌روند، به طور قوی احساس ناراحتی می‌کنند. ممکن است از آنها سئوالی پرسیده شود که نتوانند پاسخ دهند، و یا اطلاعاتی به آنها داده شود که مایل به شنیدن آن نباشند. اگر زمینه تجربی آنها غیرفنی باشد ممکن است نتوانند آنچه را که می‌شنوند درک کنند و در نتیجه هم ممکن است در مسئله‌سازی با عدم توفیق روبرو شوند و هم ناوارد به نظر برسند.

سوم، موجب می‌شود که مدیران میانی احساس کنند که کنار مانده‌اند. اگر مدیران ارشد در محیط سازمان گام بزنند احتمال دارد که با افراد در همه سطوح شرکت ارتباط برقرار سازند. مدیران میانی، برای اینکه زیردستان آنها را جدی بگیرند، ممکن است به این فرض نیاز داشته باشند که فقط آنان به مدیران ارشد دسترسی دارند.

چهارم، به میان مردم رفتن ممکن است موجب سردرگمی شود. مدیر، به ویژه اگر بیشتر تجارب خود را در صنعت دیگری تحصیل کرده باشد، بندرت امکان دارد که هنگام گام زدن بداند که به چه چیزی می‌نگرد. وی اگر بدون مشورت و کمک مدیران پایین‌تر، به سرزدن به قسمت‌های مختلف بپردازد ممکن است مسایلی را طرح کند که به تازگی حل شده باشد و یا به طریقی غیرمفید به طرح مسئله بپردازد.

پنجم، که به نکته فوق مربوط است، مدیران ممکن است دچار اشتباه شوند. به سادگی امکان دارد که در نتیجه یک تلاش کاملاً هماهنگ شده، مدیران تصور غلطی را در مورد وزن یک عقیده و یا اهمیت یک صحبت معین، به دست آورند. به‌علاوه آنها ممکن است از جنبه‌های سیاسی و شخصی موجود در پشت مطالبی که به آنها گفته شده، غافل باشند.

ششم، به میان مردم رفتن این تمایل را در مدیران ارشد ایجاد می‌کند که از فعالیت‌های استراتژیک به سمت صحنه مبارزه با آتش کشانده بشوند. احتمال بیشتری دارد که مدیر به صرف وقت به مباحث لحظه‌ای سوق داده شود. احتمالاً موضوعات هرچه فوری‌تر باشد، مهمتر قلمداد می‌شود و ممکن است کسی مسئول پیگیری و توجه به مباحث بلندمدت نباشد.

تجربه و ابتکار

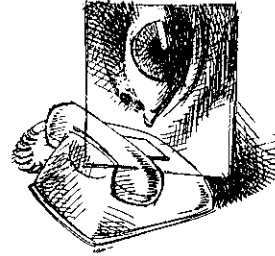
بدون تجربه و ابتکار، هیچ کدام از طرق آگاهی از رویدادها احتمالاً موثر نخواهد بود. اهمیت این دو کیفیت آنگاه آشکار می‌شود که آنها را در دسترس نداشته باشیم. مدیر ارشدی که فاقد تجربه و ابتکار باشد مداوماً به طرح مسایل نامناسب، غیرمفید و بی‌فایده می‌پردازد. بعضی از مدیران خود را در حصار تنگ از افکار گرفتار می‌کنند که چه کاری باید انجام دهند و سازمان چگونه باید کار کند. افکارشان آنها را از افکار دیگران، از آنچه واقعاً در حال رخ دادن است، و از پذیرش مسئولیت نتایج اعمالشان، جدا می‌کند.

کیفیتی که در اینجا به آنها اشاره می‌شود هنوز عمومیت ندارد. تجربه به معنای برخورد با حوادث نیست، بلکه با این امر سروکار دارد که فرد تا چه اندازه در نتیجه برخورد با حوادث تغییر کرده‌است. بعضی افراد در مشاهده موقعیت و یافتن راه‌های مشابه با دیگر موقعیت‌هایی که آنان تجربه کرده‌اند، نسبت به دیگران با مشکلات بیشتری روبرو می‌شوند. ابتکار کیفیتی است که به کمک آن شخص می‌تواند یک استنباط ناقص از یک یا چند رویداد را در ذهن خود کامل کند.

مزایای تجربه و ابتکار به عنوان راه‌های طرح مسایل این است که به کمک آنها، اطلاعات تحصیل شده از سایر راه‌ها احتمالاً می‌تواند به طریقی مفهوم‌دار در جهت تشکیل یک تصویر کامل به کار برده شود. این تصویر در نظر دیگرانی که «در دایره آگاهی» قرار دارند و یا خود شخص، اگر می‌توانستند بعداً به عقب برگردند و نگاه متفاوتی به موقعیت کنند، مضحک به نظر نخواهد آمد.

یکی از معایب اتکا کردن به تجربه و ابتکار این است که ممکن است به این فرضیه منجر شود که حال هر چیزی مشابه گذشته است. تجربه می‌تواند بهانه‌ای برای تنبلی باشد و در نتیجه با دقت به آنچه موقعیت حاضر را دربرمی‌گیرد، توجه نکنیم.

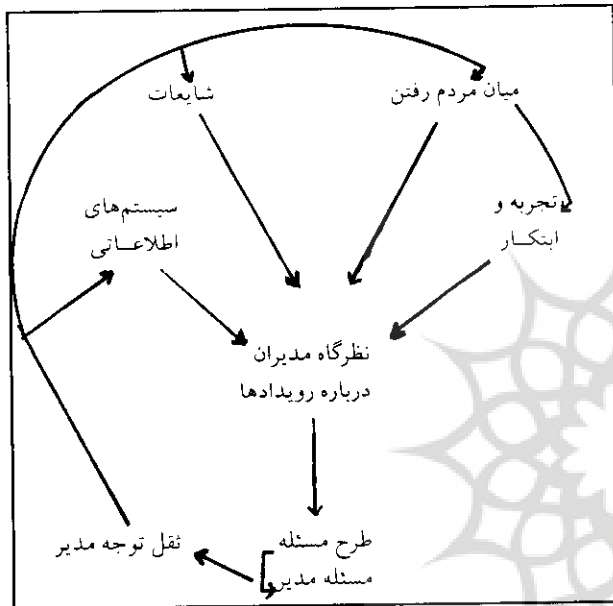
دوم، بسته به شخصیت مدیر موردنظر، ممکن است موجب ایجاد سوءظن شدید یا خوش‌بینی مفرط شود. ابتکار اگر با اطلاعات مناسب



● یکی از مزایای سیستم‌های اطلاعاتی وجود یک بانک اطلاعات عمومی است.

تشکیل می‌دهد. این عامل بر امر مسئله‌سازی که مدیر با آن سروکار دارد، تاثیر می‌گذارد که به نوبه خود تا حدود زیادی تعیین کننده مسایل مورد نظر مدیران است. مسایلی که در انتها توسط مدیر ساخته می‌شود به نوبه خود بر نقل توجه وی تاثیر می‌گذارد و در نتیجه به صورت بازخورد به نظرگاه مدیر درباره رویدادها باز می‌گردد. اما ثقل توجه مدیر نیز بر استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، شایعات، میان مردم رفتن، و تجربه و ابتکار اثر می‌گذارد. محتوی، شکل و جذابیت نسبی هر کدام از این چهار طریق به نوبه خود بر نظرگاه مدیر درباره رویدادها اثر خواهد گذاشت.

شکل ۲: یک مدل برای سیستم‌های اطلاعاتی و مسئله‌یابی



امید است که این مدل با ارائه یک مضمون روشن برای سیستم‌های اطلاعاتی، به طراحان و استفاده‌کنندگان از سیستم‌های اطلاعاتی کمک کند که انتظارات مناسب‌تر و واقعی‌تری از این سیستم‌ها داشته باشند. به علاوه، امید است که آنان ترغیب شوند که از تلاش برای ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی که به انسان‌های استفاده‌کننده از آنها وابسته نبوده و قائم به خود می‌باشند، صرف‌نظر کنند. تجربه حاصل از تحقیقی که این مقاله به انعکاس آن پرداخته، این است که سیستم‌های اطلاعاتی هنگامی که هدف آنها پشتیبانی از مدیری باشد که از شایعات، به میان مردم رفتن و تجربه و ابتکار استفاده می‌کند، احتمالاً بهتر کار می‌کنند. □

پانوشته‌ها:

- 1 - DAVID SIMS, INFORMATION SYSTEMS AND CONSTRUCTING PROBLEMS, MANAGEMENT DECISION, VOL.30 NO.5, 1992, PP.21-27
- 2 - ACKOFF, R., REDESIGNING THE FUTURE, 1974.
- 3 - WEICK, K.E., ORGANIZATIONAL DYNAMICS, 1985.
- 4 - ZUBOFF, S., TECHNOLOGIES THAT INFORMATE, 1985.

تغذیه نشود به راحتی ممکن است در هر یک از این دو شرایط قرار بگیرد. شخصی که احساس کند که به وی این امتیاز داده شده که دست به هر ابتکاری بزند، به ویژه واجد چنین شرایطی است.

ایراد سوم، که بعضی مطرح می‌کنند این است که افراد یا دارای تجربه و ابتکار هستند و یا فاقد آنند. اگر این موضوع واقعیت داشته باشد به این معنی است که حتی اگر چنین صفاتی مهم باشد، هیچ کاری در مورد آنها نمی‌توان انجام داد. این موضوع در حال سؤال برانگیز است. ممکن است افراد استعداد افزایش تجربه و ابتکار برای مسئله‌سازی را دارا باشند، اما بطور کلی در این جهت ترغیب نشده باشند. آنهایی که مقالات علمی مربوط به مدیریت را می‌خوانند و می‌نویسند با اندوخته معین تکنیکی و توان علمی خود، احتمالاً در کم بهادادن به ارزش این کیفیات نقش داشته‌اند.

نتیجه‌گیری

در این مقاله مزایا و معایب چهار طریق متفاوت جمع‌آوری داده به وسیله مدیران ارشد برای مسئله‌یابی مورد بحث قرار گرفته است. هیچ کدام از آنها احتمالاً به تنهایی کافی نیست، اما هدف نشان دادن کیفیاتی است که هر کدام از آنها برای انجام چنین فعالیتی عرضه می‌کنند و یا قادر به عرضه نیستند.

شکل ۲، مدلی را برای سیستم‌های اطلاعاتی و مسئله‌یابی نشان می‌دهد. در این مدل، نظرگاه مدیران نسبت به رویدادها مفهوم محوری را

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالاتر بازرسی کالا

عضوی از شرکتهای بین‌المللی بازرسی ITS و CALED BRETTO

در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می‌کند

تلفن: ۰۰۸۲۷۱۶۰۰۰ فکس: ۰۰۸۲۷۵۸۱ تلکس: ۲۲۶۲۷

ایران بازرسی
IRAN BAZOID

با حضور دو عاقل، بندرعباس، سربند، چابهار، بوشهر، تبریز، مشهد، استهبان