

تأثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی سازمان

در کشورهای رو به توسعه

دکتر احمدعلی یزدان پناه

مقدمه

موضوع توافق دارند که کاربرد صحیح و مناسب فناوری اطلاعات موجب افزایش اثربخشی کارکنان و مدیریت در سازمان می‌شود. در نتیجه سبب شفافتر شدن مسؤلیت و پاسخگو کردن کارکنان و مدیران برای تسهیل و ارائه خدمات بهتر می‌شود. تغییر و تحولات بنیادینی که در ماهیت و به‌کارگیری فناوری اطلاعات در برخی از کشورهای جهان در حال شکل‌گیری است باعث تغییرنگرش و افزایش توان و مهارت‌های شغلی آنان شده است.

توانمندسازی راهبردی مهم برای توسعه سازمانهای مختلف برای تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسائل اصلی سازمانهاست. در دوران حاضر توانمندسازی به‌سان ابزاری شناخته شده که مدیران با آن قادر خواهند بود سازمانهای امروزی را که دارای ویژگیهای چون تنوع شبکه‌های نفوذ، رشد، اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات می‌باشند، به‌طور کارآمد اداره کنند (Baloh, Peter & Trkman, 2004).

تعریف توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی در سالهای اخیر مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمانها قرار گرفته و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخشهای عمومی و خصوصی به‌کار گرفته‌اند. سالازار معتقد

از ارزشمندترین ورودیهای سازمان است. اطلاعات با ارزش باعث افزایش اطمینان و ثبات منابع انسانی سازمان می‌شود و کمبود آنها سبب بی‌اطمینانی و بی‌ثباتی آنان در سازمان می‌گردد. امروزه اطلاعات در سازمانها از طریق فناوری اطلاعات جمع‌آوری، پردازش و نگهداری می‌شود. در گذشته اطلاعات بیشتر به صورت اسناد و مدارک موجود بود، از این رو، تنها می‌توانست در یکجا آشکار شود و در اختیار فرد خاصی قرار گیرد، چون در آن زمان اطلاعات و دارای محدودیت بود ولی امروزه فناوری اطلاعات این محدودیت و مشکل را از میان برداشته است. (همر، چمپی ۱۳۷۸: ۱۳۱)

از آنجایی که عملکرد موفقیت‌آمیز سازمانها در گرو وظایف مدیریتی یعنی؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است و انجام این‌گونه وظایف نیز در گرو اطلاع‌رسانی به مدیریت، از این رو، پیشرفت سازمانها بدون برخورداری از ابزارهای اطلاع‌رسانی و کسب مهارت‌های لازم در زمینه کاربرد فناوری اطلاعات و همچنین اطلاع‌رسانی به کارکنان و مدیران برای توانمند کردن آنها در کارهایشان، امری غیرممکن است. (استونر، فریمن ۱۳۷۸: ۱۳. ۸۶)

دانشمندان و نظریه‌پردازان مدیریت بر این

- اعطای قدرت مسؤولیت؛
- اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران برای تصمیم‌گیری؛
- انجام برخی فعالیتها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان؛
- اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان؛
- سهم کردن افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود؛
- فرایند تسهیم قدرت با اعضای گروه؛
- فرصت بیشتری برای آزادی؛
- بهبود و به‌کارگیری مهارتها؛
- غنیرشدن پتانسیل منابع انسانی در جهت خیر و صلاح خود و سازمان.

مزایای توانمندسازی

- پاره‌ای از مزایای توانمندسازی عبارت‌اند از:
- خودمختاری و استقلال؛
- غنی‌سازی مشاغل؛
- امکان بیان تفصیلی شرح وظایف؛
- تقویت و حمایت کارهای گروهی؛
- موجبات برتری رقابتی سازمان؛
- افزایش استقلال و قدرت تصمیم‌گیری؛
- فراهم آوردن آزادی و اطلاعات لازم برای افراد.

محركه‌های محیطی توانمندسازی

- محركه‌های محیطی متعددی سراغ داریم که سازمانها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب کرده‌اند در این میان مهمترین آنها که عبارت‌اند از:
- اثرات فناوری در محیطهای کاری؛
- افزایش انتظارات مشتریان.

به ذکر اولین و اساسیترین عامل یعنی؛ اثرات فناوری بر محیطهای کاری که با رشد سریع فناوری تمامی جوانب سازمانها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده در این مقاله می‌پردازیم. از این رو، با اشاره‌ای تحلیلی به برخی از تأثیرات فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای کشورهای رو به توسعه خواهیم داشت.

است که در سالهای اخیر توانمندسازی به‌سان راهبرد منابع انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی بیشتر کارکنان در محیط کارشان مورد استفاده قرار گرفته است. شرت و گزر (۱۹۹۴) نیز اعتقاد دارند که توانمندسازی فرصتهایی است که به افراد برای خودمختاری، انتخاب، مسؤولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیریه‌ای سازمان داده می‌شود. توانمندسازی واژه‌ای است که به نوعی از ترتیبات سازمانی اطلاق می‌شود که سبب افزایش استقلال و قدرت تصمیم‌گیری و مسؤولیت تصمیم‌گیری کارکنان می‌گردد. (Andrew, Skuse, 2003, p. 262).

توانمندسازی بدین معنی است که برای افراد آزادی و اطلاعات لازم را فراهم آوریم تا آنان آنچه را که خود می‌خواهند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهند به جای اینکه آنان را وادار کنیم که آنچه را ما می‌خواهیم انجام دهند. (وتن، کمرون ۱۳۸۱: ۷)

توانمندسازی به فرایندی گفته می‌شود که از طریق آن مدیران به دیگران کمک می‌کنند تا قدرت لازم را برای تصمیم‌گیری در امور مربوط به خودشان و کارشان به دست آورند از مدیران در سازمانهای پیشرو بیش از پیش انتظار می‌رود که در تواناسازی افراد مهارت داشته باشند، به جای در نظر گرفتن قدرت به‌سان چیزی که فقط در اختیار رده‌های بالا در هرم ساختار سنتی سازمان است، تواناسازی بر این دیدگاه استوار است که قدرت را بتوان میان کلیه افراد که در ساختار مسطح و بیشتر به صورت رقابتی فعالیت دارند، تقسیم کرد (شروهون، هانت، ۱۳۷۸: ۲۱۵).

همان‌گونه که ذکر شد از توانمندسازی تعاریف زیادی ارائه شده است. اما بیشتر نویسندگان بر سر این موضوع که عنصر اصلی توانمندسازی دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیتهایی که مرتبط با شغل آنها است توافق دارند. با آنکه تعاریف و کاربردهای متعددی از توانمندسازی ارائه شده است، اما این واژه معانی متفاوتی به شرح ذیل را تداعی می‌کند:

توانمندسازی و فناوری اطلاعات

نکته جدیدی که در دانش سازمانهای نوین مطرح است؛ نقش فناوری اطلاعات در امکان توانمندسازی منسجم و جامع منابع انسانی است. رانندولت با مطالعه ده مؤسسه که توانمندسازی کارکنان را تجربه کرده بودند چند عامل مهم در توانمندسازی موفق را شمرده است. مهمترین عاملی که وی می‌گوید تسهیم اطلاعات است. هنگامی که سازمانها قصد توانمندسازی کارکنان را دارند سیستمهای اطلاعاتی می‌توانند به‌سان یک رکن مهم در این زمینه مطرح شوند و امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات را برای سطوح پایین سلسله مراتب فراهم می‌آورند. برای مثال امروزه فناوری اطلاعات در سازمان باعث افزایش توانمندیهای گوناگونی در منابع انسانی به شرح زیر شده است:

- افزایش عدم تمرکز در تصمیم‌گیری؛
 - امکان دسترسی بیشتر به اطلاعات برای سطوح پایین سلسله مراتب؛
 - توصیه‌های خبره به سازمان در جایی که افراد خبره در دسترس نیستند؛
 - امکان برقراری ارتباطات مؤثر با یکدیگر؛
 - به وجود آمدن هویت سازمانی؛
 - تأمین اطلاعات صحیح و به‌موقع؛
 - تأمین اطلاعات با کیفیت و هزینه مناسب؛
 - افزایش خلاقیت و بهره‌وری و کیفیت عملکرد کارکنان.
- از جمله روشهای توانمندساختن دیگران می‌توان به عواملی به این شرح اشاره کرد:
- تشریح چشم‌انداز و هدفی مشخص؛
 - کمک به افراد برای فائق آمدن بر چالشها؛
 - مدل‌سازی رفتار صحیح؛
 - حمایت و پشتیبانی از افراد؛
 - ایجاد احساس مثبت؛
 - فراهم کردن اطلاعات خوب؛
 - فراهم کردن منابع لازم؛
 - ارتباط با خارج؛
 - منصف بودن، قابل اتکا بودن، گشودگی، توجه و

شایستگی.

در این میان سه عامل؛ فراهم کردن اطلاعات خوب، فراهم کردن منابع لازم، ارتباط با خارج تنها در سایه فناوریهای ارتباطی امکان‌پذیر می‌شود. از طرف دیگر مسؤولیتهای کارکنان توانمندشده عبارت‌اند از:

- برقراری ارتباطات باز؛
- پذیرفتن مالکیت و مسؤولیت کار؛
- یادگیری مداوم؛
- جهت‌گیری تیمی (Quinn 2004).

در این صورت نیز، تنها ابزار مناسب برای برقراری ارتباط میان افراد، فناوریهای ارتباطی است.

اهمیت توانمندسازی در سازمانها

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمانها را تهدید می‌کند. اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود، رسانه‌های جدید و فناوری اطلاعات، فرهنگهای جهانی مصرف‌کننده ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرآور محیطی هستند که در سازمانهای امروز وجود دارند. بقای بسیاری از سازمانها به وسیله عدم سازش با تغییرات محیطی تهدید می‌شود. «نظریه تکامل زیست محیطی حاکی از آن است که محیطهای متغیر و نامطمئن، سازمانهای مختلف و متنوعی را طلب می‌کند که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشند».

اطلاعات و تصمیم‌گیری

افراد برای ایفای وظایف سازمانی متکی بر اطلاعات‌اند هر چه اطلاعات فرد درباره سازمان و نحوه ایفای وظایفش زیادتر باشد قادر به گرفتن تصمیمات بهتری خواهد بود و باعث افزایش مسؤولیت تصمیم‌گیری در کارکنان خواهد شد و کمبود اطلاعات منجر به:

- تصمیم‌گیری غلط می‌شود؛
- تصمیم‌گیری سلیقه‌ای می‌شود؛

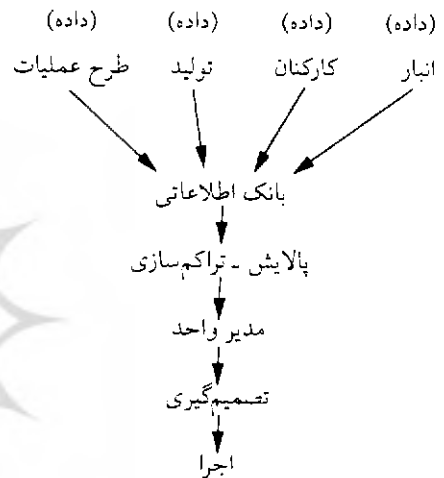
و عبث می‌باشد. از آنجایی که کیفیت تصمیمات به کمیت و کیفیت اطلاعات که تصمیم‌گیرنده در دست دارد مرتبط است. از این رو، اگر اختیار تصمیم‌گیری در مواردی به فرد یا قسمتی از سازمان داده شود. بدون آنکه امکان دسترسی به اطلاعات لازم برای آن تصمیمات در اختیار فرد یا آن قسمت از سازمان قرار گیرد در نهایت به دلیل سنجیده بودن تصمیمات، افراد و واحدهای صاحب اختیار از خود سلب اختیار کرده اجازه تصمیم‌گیری را به تفویض‌کنندگان آن باز می‌گردانند. لذا با پیدایش فناوری جدید (یعنی سیستم مکانیزه منسجم و فناوری پیشرفته اطلاعاتی) سازمانها از این فناوریهای جدید استفاده می‌کنند و این فناوریها بر فرهنگ سازمانی اثرات جدیدی گذاشته است.

این موضوع در تحقیقات دانش مدیریت مطالعه شده است که: آیا فناوری اطلاعات جدید توانسته است کارها را یا وظایف افراد را غنی سازد. فناوری جدید توانسته است شیوه انجام و ماهیت مشاغل را تغییر دهد. فناوری جدید باعث غنی شدن مشاغل شده است، یعنی مشاغل به گونه‌ای طرح‌ریزی می‌شود که مسئولیت و فرصت برای رشد و موفقیت افزایش می‌یابد. برای مثال نتیجه تحقیقاتی که به تازگی انجام شده نشان داد که سیستم مکانیزه منسجم سه نتیجه چشمگیر داشته است: ایجاد فرصت بیشتر برای افرادی که مهارت فطری داشته‌اند و از توانایی و استعداد بالایی برخوردار بوده‌اند. نتایج عملیات بیشتر به حساب کارگران گزارده شده است. و آنان مسئولیت بیشتری قبول کرده‌اند و وابستگی و رابطه میان اعضا بیشتر شده است که در نتیجه کار گروهی توسعه یافته و هماهنگی بیشتری در سازمانها به وجود آمده است (دفت، ۱۳۷۷: ۲۳۲).

نتیجه تحقیقاتی که بر روی فناوری پیشرفته اطلاعاتی انجام شد نشان داد که کارکنان و اعضای سازمان باید مهارت بیشتری کسب کنند تا بتوانند اطلاعات لازم را استخراج نمایند و نه اینکه تنها عملیات خود را به صورت رفع تکلیف و کار

باعث کم شدن بدیلهای می‌شود؛
 ن. ناتوان در حذف بدیلهای می‌شود.

فناوری اطلاعات در سازمان اطلاعات خام را از محیط بیرونی و محیط درونی دریافت می‌کند سپس به تحلیل اطلاعات می‌پردازد و از آن اطلاعات مفید به دست می‌آورد که برای مدیران و کارکنان تفسیرپذیر و درخور تصمیم‌گیری است. هر سازمان برای اثربخشی در فرایند تصمیم‌گیری باید دارای پایگاه اطلاعاتی مناسب باشد. (رحمانی، نصرآبادی، ۱۳۸۱: ۱۸۳).



امروزه فناوری اطلاعات در سازمان باعث افزایش عدم تمرکز در تصمیم‌گیری شده است. در گذشته، کارکنان از گرفتن تصمیم و قبول مسئولیت آن شانه خالی می‌کردند، چون اطلاعات بیشتر در اختیار مدیران قرار داشت و تمام تصمیمات را مدیران می‌گرفتند. ولی امروزه با توجه به استفاده از فناوری اطلاعات در سازمانها و ابزارهای پشتیبان تصمیم، تصمیم‌گیری بخشی از کار کارکنان شده است. از این رو، کارگران و کارکنان خط مقدم ناگهان دارای قابلیت‌های پیشرفته تصمیم‌گیری شده‌اند (همر، چمپی ۱۳۷۸: ۱۳۶).

رابطه تصمیم‌گیری و اطلاعات

تصمیم‌گیری بدون اطلاعات کافی کاری بس بی‌هوده

خسته کننده بپندارند.

باشد تا بتواند از معلومات علمی استفاده شایانی کند. حرفه‌ایها غالباً صلاحیت و تخصص فنی بیشتری دارند، حتی اگر آنان در سطح سلسله مراتبی پایینتر از مدیران قرار گیرند. یکی از مهمترین راههای هماهنگ شدن با دنیایی که شاهد اختراعات، اکتشافات تازه علمی، ادبی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است، آموزش کارکنان و روزآمد کردن اطلاعات علمی آنهاست. بر اساس نظریات شرت (۱۹۹۴) فراهم بودن فرصت رشد و توسعه حرفه‌ای، یادگیری مستمر و ثبت و گسترش دانش و مهارتهای کارکنان از طریق زندگی کاری در محل کار را رشد حرفه‌ای می‌نامند.

فراهم آوردن اطلاعات

کاتر (۱۹۸۳) اطلاعات را یکی از حیاتی‌ترین «ابزار قدرت» مدیریتی شناسایی کرد. کسب اطلاعات، به ویژه اطلاعاتی که به نظر می‌رسد نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد می‌تواند برای ساختن پایگاه قدرت و نیز برای مطیع و متفقد کردن هر شخصی در سازمان به کار رود. از طرف دیگر، وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر - به جای اطلاعات کمتر - تجهیز می‌کنند، آن افراد احساس توانمندی می‌کنند و به احتمال بیشتری با بهره‌وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند. مدیر با درگیر کردن دیگران در کسب نتایج مطلوب، عملاً باید قدرت خود را تقویت کند. با اطلاعات بیشتر افراد تمایل پیدا می‌کنند که خودسامان، کنترل شخصی (خودکنترلی) و اعتماد بیشتر را تجربه کنند. احساس توانمندی به وجود آمده احتمالاً از مخالفت افراد با مدیر و مقاومت آنان در برابر قدرت او یا تلاش در جهت حمایت خویش خواهد کاست. به جای آن احتمال دارد که آنان با مدیر توانمند همکاری کنند. از این رو مدیری که می‌خواهد احساس توانمندی کارمند را افزایش دهد باید مطمئن شود که همه اطلاعات مربوط به کار مورد نیاز برای اجرایی یک وظیفه به کارمند داده شده است. مدیر توانمند، اطلاعات فنی

همچنین بر مبنای تحقیقات کارکنانی که از فناوری پیشرفته اطلاعاتی سود می‌جویند حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد بیش از آنها که از این فناوری استفاده نمی‌کنند به دست می‌آورند بنابراین نتایج تحقیقاتی که روی فناوری نوین انجام شده امیدوارکننده و بیانگر این مطلب است که کارکنان غنیتر شده و مجبورند از توانایی مغزی خود و استعدادهای ذاتی بیشتری استفاده کنند. در نتیجه میزان رضایت شغلیشان افزایش یافته است. (دفت، ۱۳۷۷: ۲۵۵-۲۳۵).

تقویت مشارکت اطلاعاتی باعث ارتقای عملکرد کارکنان می‌شود. در سازمانها دامنه مشارکت در مسؤولیت بسیار گسترده است. در این سازمانها مشارکت کارکنان مشتمل است بر آزادی ابراز عقیده، مخالفت با نظرهای یکدیگر، دفاع از مواضع و درک بار مسؤولیت عملکرد. همچنین در این سازمانها کارکنان در احساس مالکیت شریک می‌شوند به حرفهای آنها توجه می‌شود و از استعداد و توانایی آنها سود می‌جویند و امکان تقویت این استعدادها فراهم می‌شود. گروهها و افراد در این گونه از سازمانها از اطلاعاتی که در اختیارشان قرار می‌گیرد واقعاً استفاده می‌کنند و به سبب تجربه‌ای که تاکنون کسب کرده‌اند در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند نوع اطلاعاتی را که برای ارتقای عملکرد لازم دارند تشخیص دهند (هرسی، بلانچارد ۱۳۷۴: ۲۳۶).

توسعه حرفه‌ای کارکنان

امروزه توسعه گسترده علوم و فناوری، رشد و شایستگی، کارایی، اثربخشی و توانمندی هر چه بیشتر کارکنان را ایجاب می‌کند. در این زمینه باید تحصیلات و دانش حرفه‌ای، مطالعات بیشتر و متنوعتر، علاقه به پژوهش و تحقیق و ابتکار و نوآوری، به‌سان ملاک‌هایی از «تخصصی شدن» کار کارکنان به شمار آیند.

هوی و میسکل معتقدند که: لازم نیست که فرد حرفه‌ای دانشمند باشد، اما باید به حد کافی آگاه

پراکنده‌اند. سه روش حاصل از کاربرد این فناوری (یعنی سیستم پیام‌دهنده الکترونیکی، سیستم اطلاعات مدیران اجرایی و تشکیل میزگرد از راه دور) مدیران و کارکنان را قادر ساخته است تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و از فعالیت و نتایج کار یکدیگر آگاه شوند. سیستم رایانه‌ای شبکه‌های ارتباطی جدیدی به وجود می‌آورد که این مدیران و کارکنان می‌توانند از آن استفاده کنند تا به صورت گروهی درآیند و صاحب رفتار گروهی شوند. این فناوری در راه از میان برداشتن سدها به مدیران کمک می‌کند و نوعی احساس گروهی خلق می‌نماید که در نتیجه یک هویت سازمانی به وجود می‌آید (یعنی همان چیزی که پیش از آن وجود نداشت) (دفت، ۱۳۷۷: ۲۵۱).

فناوری اطلاعات و جابجایی قدرت (تفویض اختیار)

به کارگیری فناوری اطلاعات به افزایش دانش و آگاهی کارکنان و نیز غنی‌شدن محتوای مشاغل می‌انجامد. دانش کارکنان موجب تسلط حرفه‌ای آنها بر سازمان می‌شود و اگر جمله معروف «دانش توانایی است را بپذیریم» آن گاه می‌توانیم ادعا کنیم در سازمانهایی که فناوری حاکم می‌شود کارکنان از قدرت و توانایی بیشتری برخوردارند (کارکنان توانمند هستند). تفویض اختیار به رده‌های سطوح پایین سازمان و کاهش قدرت سنتی مدیران از دستاوردهای فناوری اطلاعات است و جابجایی قدرت را به همراه دارد.

اثر فناوری اطلاعات بر مشاغل همواره مورد توجه جامعه‌شناسان و گروه‌هایی است که به اشتغال در جامعه حساس‌اند. فناوری اطلاعات بی‌شک بر محتوای مشاغل، سطوح مهارتی افراد، وظایف و نقش کارکنان و مدیران تأثیرگذار است. همچنین فناوری اطلاعات نشان داده است که به حذف برخی از مشاغل و ایجاد فرصتهای شغلی بسیاری منجر شده است. فناوری اطلاعات موجب می‌شود تا بسیاری از کارکنان مشاغل خود را از دست بدهند و

مربوط و داده‌های جمع‌آوری شده دیگران را به طور پیوسته قابل دسترس خواهد ساخت. نکته اینکه «اطلاعات به توانمندی منجر می‌شود».

اثرات فناوری پیشرفته اطلاعاتی در سازمانها

هم از نظر کارگاهی و هم در سلسله مراتب مدیریت این فناوریها جایگزین کارهای روزانه و تکراری شده‌اند، به کارکنان و اعضای سازمان خودمختاری و استقلال بیشتری داده شده است و کارها را جالبتر کرده‌اند. همچنین کاربرد فناوری جدید موجب تقویت کارهای گروهی و باعث شده است تا سازمانها انعطاف‌پذیرتر شوند و نسبت به محیط سریعتر واکنش نشان دهند. سرانجام اینکه کاربرد فناوریهای جدید باعث غنی‌سازی مشاغل شده به گونه‌ای که بر طراوت و شادابی سازمان (محل کارکنان) افزوده است. به کارگیری این فناوریها در سازمان باعث افزایش کارکنان متخصص شده است. کاربرد سیستم اطلاعاتی پیچیده بدان معنی است که کارکنان باید بسیار آموزش دیده و حرفه‌ای باشند تا بتوانند با این سیستم کار کنند و آن را حفظ کنند. در بیشتر موارد سازمانها باید، پس از به کارگیری این فناوری، کارگران بدون مهارت خود را جانشین افراد ماهر و متخصص کنند.

کاربرد این فناوری موجب می‌شود که سیاستها به صورتی دقیقتر و شرح وظایف به گونه‌ای مفصلتر بیان شوند. شرکتها و سازمانهایی که از فناوری پیشرفته اطلاعاتی سود می‌جویند شباهت زیادی به سازمانهای خدماتی پیدا می‌کنند سمتهای مدیریت و اداری (که پس از به کارگیری این سیستم اطلاعاتی) باقی می‌مانند باید به صورتی آگاهانه‌تر عمل کنند و به کارهای سنگین‌تر دست یازند و آماده مشکلات گوناگون شوند.

شاید یکی از بزرگترین ره آوردهای فناوری پیشرفته اطلاعاتی این باشد که مدیران و کارکنان بتوانند با یکدیگر ارتباط بیشتری برقرار کنند، حتی زمانی که دفاتر یا فروشگاهها در نقاط مختلف دنیا

متأسفانه به دلیل کمبود دانش و مهارت نمی‌توانند جذب مشاغلی شوند که با رشد فناوری اطلاعات به وجود می‌آیند. سازمانها بایستی آموزشهای مستمر برای کارکنان پیش‌بینی کنند تا بتوانند با تغییرات آن همگام شوند. در ادامه اثرات فناوری اطلاعات را بر محتوای مشاغل سطوح مهارتی کارکنان بررسی می‌کنیم.

اثرات فناوری اطلاعات بر محتوای مشاغل

محتوای مشاغل، میزان درگیری و چالش فرد با سازمان و ایفای وظایف را مشخص می‌کند. محتوای شغل تأثیر چشمگیری در رضایت شغل، میزان بازدهی شغل، جایگاه فردی شاغل در سازمان و جامعه کارایی دارد. فناوری اطلاعات از طریق مهندسی مجدد محتوای مشاغل را تحت الشعاع قرار داده و انجام امور تکراری و کسل‌کننده را به ماشین محول و انسان را از فرایند حذف می‌کند. همچنین وظایف جدیدی را ایجاد می‌کند که مستلزم کسب دانش رایانه‌ای و آشنایی با فناوری است.

اثرات فناوری اطلاعات بر سطوح مهارتی کارکنان

اثر فناوری اطلاعات در مسیر شغلی کارکنان به شیوه‌ای است که زمانهای لازم به منظور کسب دانش و طی مسیر شغلی را کوتاهتر می‌کند. همچنین در پاره‌ای موارد عملاً کارراهه محدودتر را موجب می‌شود و از این رو، در طی مسیرهای شغلی کارکنان فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان عاملی تسریع‌کننده به حساب آید.

تأثیر فناوری بر مشاغل و نقشهای مدیران

فناوری اطلاعات سبب تسهیل نقشها و وظایف مدیران می‌شود. دستیابی به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت بیشتر بر سازمان و فرایندها، امکان تحلیل شرایط و تحلیل در کسب برنامه‌ریزی و شبیه‌سازی تصمیمات می‌تواند اثرات چشمگیری از وجود فناوری اطلاعات در سازمان

باشد. همچنین کاهش زمان پاسخگویی و تصمیم‌گیری، تفویض اختیار به سطوح پایینتر سازمانی این فرصت را به مدیران می‌دهد تا از کارهای تکراری و روزمره جدا شده و بیشتر به نقش طراحی و کارآفرینی روی آورند. تسهیل ارتباطات و هماهنگی درون و بیرون سازمان نیز از اثرات درخور توجه فناوری اطلاعات است (صرافی‌زاده، ۱۳۸۳: ۲۵۴-۲۵۶).

مزایای اتوماسیون اداری

با ایجاد محیط مناسب پیش‌بینی می‌شود که سیستمهای مکانیزه امور دفتری مزایای زیر را برای کارکنان علمی و فنی دربر داشته باشد.

مزایای مستقیم

مزایای مستقیم عبارت‌اند از افزایش محصول یا بازده و صرفه‌جویی در وقت یا نیروی کار. معمولاً این مزایا قابل اندازه‌گیری بوده و ممکن است تأثیر مستقیم و کوتاه‌مدت در جریان نقدینگی داشته باشد، برای مثال:

(آ) کنترل بهتر بر کار، به خاطر تقسیم کمتر نیروی کار؛

(ب) تبدیل اطلاعات از یک شکل به شکل دیگر کمتر صورت می‌گیرد، مانند نوشتن روی نوار که پس از آن روی کاغذ ماشین می‌شود؛

(ج) فعالیتهای غیرمولد مانند بایگانی، نگهداری سوابق و به‌هنگام‌رسانی کمتر می‌شود؛

(د) سازماندهی کارکنان بهتر انجام می‌شود چراکه با استفاده از امکانات همایش تلفنی، مسافرت و گردهمایی کمتر می‌شود.

مزایای غیرمستقیم

این مزایا غیرکمی‌اند و ممکن است سودآوری و رشد بلندمدت سازمان را ارتقا دهند. این مزایا عبارت‌اند از:

(آ) وابستگی کمتر به ادارات دیگر برای تهیه رونوشت و چاپ و امور مشابه دیگر؛

○ وظیفه انجام محاسبات و ارائه راه‌حلهای مختلف را داشته باشد (سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری).
 ○ امکانات مخابراتی برای انتقال حاصل کار به محل مناسب و در زمان مناسب (مانند سیستم پست الکترونیکی) را داشته باشد (صرافی‌زاده، ۱۳۸۳: ۷۰).

سیستمهای پشتیبان تصمیم‌گیری

سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری سیستمی رایانه‌ای است که به راحتی در دسترس افراد غیرمتخصص قرار می‌گیرد و آنان می‌توانند بدان وسیله برنامه‌ریزی کنند و کارهای مربوط به تصمیم‌گیری را انجام دهند اگر چه سیستمهای پشتیبان تصمیم‌گیری از نظر میزان دسترسی به داده‌ها و ارائه الگوهای (برای تصمیم‌گیرهای گوناگون) متفاوت‌اند، ولی به طور کلی این سیستمها در دسترس افراد قرار می‌گیرند و آنها می‌توانند بدان وسیله تصمیمات گوناگونی اتخاذ کنند. این ویژگی سیستم مزبور (به کارگیری آن برای تصمیم‌گیری) مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد که بتوانند با استفاده از الگوهای رسمی ریاضی مسائل مشابه و متفاوت را مطرح کنند و برای رسیدن به بهترین تصمیم ممکن از راههای گوناگون آن مسائل را حل نمایند.

سیستمهای پشتیبان تصمیم مزایای گوناگونی دارند. با استفاده از سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری می‌توان از اطلاعات به گونه‌های مختلف استفاده کرد (در اطلاعات تغییراتی داد) و هدف تنها نگهداری اطلاعات در حافظه و به کارگیری آنها در مسیرهای مشخص نیست. کسانی که از سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند هر گاه احساس نیاز نمایند می‌توانند از این اطلاعات استفاده کنند. آنان به سرعت به سراغ رایانه می‌روند و نیاید به هیچ وجه منتظر واحد اطلاعات شوند. مدیران و کارکنان پس از گرفتن اطلاعات لازم از طریق سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری می‌توانند هر نوع تغییراتی را در

ب) نیاز کمتر به تشریفات و کنترل برای نظارت بر جریان کار بین ادارات؛

ج) به دلیل افزایش اثربخشی کارکنان در انجام یک سلسله کار خاص، رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد؛

د) رضایت بیشتر مشتری، به دلیل ارائه بهتر اطلاعات و خدمات به موقع؛

ه) رقابت بیشتر سازمان از طریق استفاده بهتر از منابع اطلاعاتی و قابلیت لازم برای عکس‌العمل نسبت به فشارها و فرصتها (صرافی‌زاده، ۱۳۸۳: ۶۸).

سیستم کار دانشی^۱

مدیران و کارشناسان را در مجموع کارکنان دانشی^۲ گویند چرا که عنصر اصلی در فعالیت آنها دانش است. منشی‌ها و کارکنان دفتری، گروه مذکور را پشتیبانی می‌کنند. بر اساس تفکر نوین برای کار دانشی در امور اداری مدرن نقش مهم و ویژه‌ای در نظر گرفته شده است. وظایف اصلی کارکنان دانشی برخلاف کار فیزیکی عبارت است از تشخیص (یک مسئله یا یک فرصت احتمالی)، تصمیم‌گیری، نظارت و زمان‌بندی برنامه‌ها، کارکنان دانشی (علمی یا فنی) کسانی هستند که درگیر تحلیل موقعیتها، ارزیابی روشهای مختلف انجام کار، تصمیم‌گیری یا پیشنهاد روش، با استفاده از اطلاعات است. این اطلاعات ممکن است ناشی از منابع داخلی (مانند پایگاه داده‌ای توزیع یافته یا جامع) یا از محیط بیرونی مانند شبکه جهانی (world wide web) یا یک پایگاه داده‌ای on-line و یا ناشی از تجربه‌های شخصی خود این افراد باشد. برای آنکه این جنبه خلاقانه حل مسئله با فعالیتهای جاری محیط کار ترکیب نشود، کارکنان دانشی باید دارای یک سیستم پشتیبانی با قابلیتهای زیر باشد:

○ وظیفه مدیریت اطلاعات را انجام دهد که توانایی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات سریع و مناسب را داشته باشد (سیستم اطلاعات مدیریت یا سیستم مدیریت پایگاه داده‌ها).

1. Knowledge work system
 2. Knowledge workers

آن اطلاعات بدهند و بدون اینکه الزامی داشته باشند به متخصصان و کارکنان دستگاه رایانه و سیستم اطلاعات مدیریت توضیحات لازم را بدهند، از دستگاه پرسشهای متعددی کنند و داده‌ها را بدان‌گونه که می‌خواهند درآورند تا خواسته‌ها و نیازهایی که در آن زمینه دارند تأمین شود. از این رو، مدیران و کارکنان می‌توانند مطمئن باشند که در هر زمان به همان دسته از اطلاعاتی دست می‌یابند که لازم است. گذشته از این، چون افراد و مدیران می‌توانند به صورت مستقیم در اطلاعات تغییراتی بدهند از این نظر می‌توانند مطمئن باشند که اطلاعات دقیقتر را به دست خواهند آورد.

سیستم پشتیبان این امکان را به وجود می‌آورد که مدیران و کارکنان بتوانند در شرایط و موقعیتهایی که ساختار مشخص و منظمی ندارند انواع و اقسام تصمیمات را بگیرند. از سوی دیگر فناوری با سرعت بسیار زیادی پیشرفت می‌کند و سیستمهای اطلاعاتی پیوسته دست‌خوش تغییرات شدید قرار می‌گیرند. پیدایش سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری و دسترسی داشتن به داده‌ها باعث کاهش این نوع برخوردها بین افراد می‌شود. (چون افراد به زیرمجموعه‌های فرهنگی سازمانهای مختلف تعلق دارند و گاهی از این بابت با دیگران دارای تعارضاتند) (استونر، فریمن ۱۳۷۸: ۱۴۲۴).

فناوری اطلاعات و کنترل

با احساس اینکه امور فناوری اطلاعات خارج از کنترل است مدیران سعی در کنترل رشد و توسعه بدون برنامه‌ریزی سیستمها دارند. در این مرحله نظارت بر رشد استفاده از رایانه‌ها و نیز هزینه‌ها به طور شدیدی اعمال می‌شود. مدیران ارشد خود را نیازمند بررسی مجدد طرحها و توسعه طرح جامع فناوری اطلاعات می‌بینند. در این مرحله مدیران بیشتر بر فعالیتهای مدیریتی تأکید دارند تا فعالیتهای عملیاتی. هر یک از سیستمهای مستقر شده از جنبه رضایت کاربران و مشارکت آنها در تحقق هدفهای سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در پایان این

مرحله کاربران به بلوغ دست یافته و سعی می‌کنند تا از انعطاف‌پذیری و پاسخگویی فناوری اطلاعات در مواجهه با تغییرات استفاده کنند (صرافسی زاده، ۱۳۸۰: ۲۴۳).

به طور کلی، در بازار اقتصاد جدید جهانی، تغییرات سریع، از علتهای اساسی ایجاد رویکردهای جدید در محیط کار است و سازمانها را مجبور می‌کنند که در سیستمهای مدیریت خود به منظور بقای رقابت‌آمیز در اقتصاد متلاطم امروز بازنگری کنند. با پیشرفتهای فناوری اطلاعاتی و روند افزایشی آن منابع انسانی سازمانها برای توانمند گشتن نیاز به سیاستهای قابل انعطافی دارند که خلاقیت و مسؤلیت شخصی آنان افزایش یابد و به افراد اجازه دهند تا خود مسؤل کارهایشان باشند. زیرا کارکنان نقش‌آفرینند، و از سازمان تأثیر می‌پذیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند. آنها مدعیانی هستند که انتظار دارند در تصمیم‌گیریهای سازمان مشارکت داشته باشند. از این رو، توانمندسازی کارکنان موضوع اصلی این مقاله، مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت سازمانهاست که با اتکا به فناوریهای نوین اطلاعاتی این امکان را فراهم می‌سازد.

منابع و مآخذ

- همرا، مایکل و جیمز چمپی، (۱۳۷۸)، طرح ریزی دوباره (مهندسی مجدد)، ترجمه ایرج باد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- وتسن، دیویدای و کیم اس کمرون، (۱۳۸۱)، توانمندسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزیدی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شهرورن، جان آر، هانت، جیمز جی و دان، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و بابایی، سبحان الهی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران.
- نصرآبادی، علی و جعفر رحمانی، (۱۳۸۱)،

- Baloh, Peter and Trkman. *Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management* At: [http:// WWW.informingscience.org](http://WWW.informingscience.org)
- Quinn, Joan E. *Power and Empowerment*, FCNS, (2005). At: http://WWW.hlst.ltsn.ac.uk/resources/empowerment_tutornotes.pdf
- Skuse, Andrew. (2001). *Information Communication Technologies Poverty and Empowerment*, Social Development Department Dissemination Note No.3.

- فرهنگ و رفتار سازمانی، انتشارات بهار، تهران.
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- هرسی، پاول و کنث ایچ بلانچارد، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات ماجد، پاییز.
- صرافى زاده، اصغر، (۱۳۸۰)، فناوری اطلاعات در سازمان (مفاهیم و کاربرد ها)، انتشارات میر، تهران.
- استونو، جیمز و ادوارد فریمن، (۱۳۷۵)، مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران.

دکتر احمد یزدان پناه



دکترای تحقیق در عملیات و دارای پیشینه مدیریتی در وزارتخانه‌های کار و امور اجتماعی، فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان صدا و سیما و نیز مؤلف مقالاتی چند در زمینه‌های سیاستهای اطلاعاتی، برنامه‌ریزی، کنترل پروژه و تصمیم‌گیری در مدیریت.

پژوهشگاه عالی مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی