

بسمه تعالیٰ

موضوع ارائه:

رابطه فناوری اطلاعات با استراتژی سازمان

درس مربوطه:

تأثیر فناوری اطلاعات بر سازمان و مدیریت

استاد: سرکار خانم دکتر عرفانی

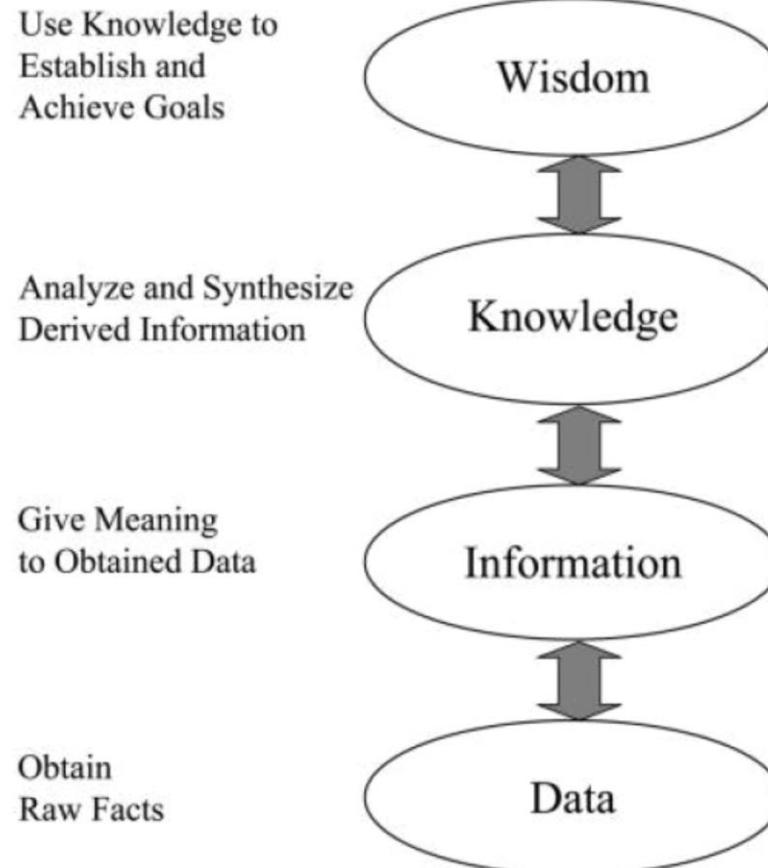
گردآورندگان: اعظم طاهریان فر- بهناز اورکی

چرخه تولید داده ، اطلاعات و ...

Data	✓ داده
Information	✓ اطلاعات
Knowledge	✓ دانش (دانایی)
Wisdom	✓ خرد



سلسله مراتب دانش



اطلاعات

- ↖ در واقع داده‌های خام پردازش شده هستند.
- ↖ زمانی که داده‌ها به منظور خاصی پشكلى منطقى سازماندهی می‌شوند تبدیل به اطلاعات می‌گردند.

جدول (تمایز بین داده، اطلاعات، داده و خرد)

خرожی	فرایند یادگیری	تعریف	سطح
حفظ کردن (بانک داده ها)	گردآوری حقایق	حقایق خام	داده
فهم و دریافت (بانک اطلاعات)	شکل و قابلیت بخشیدن	داده های پرمعنا و مفید	اطلاعات
شناخت (بانک دانش)	تجزیه و ترکیب	شناخت شفاف از اطلاعات	دانش
زندگی بهتر / موفقیت بیشتر (بانک دانش)	قضاوتهای سنجیده و اقدامات درست	بهره گیری از دانش برای تعیین و رسیدن به اهداف	خرد

طبقه‌بندی انواع دانش

دانش عینی یا آشکار
(Explicit knowledge)

دانش ضمنی
(Tacit knowledge)

اهمیت اطلاعات

اطلاعات مفهومی است که از طریق آن انسان حقیقت یا ذهنیتی را درک و یا بیان می کند. (Zoikoczy. 1981.)

اطلاعات خواه به شکل پرونده موجود در یک پایگاه و یا کتاب و اسناد در یک کتابخانه و یا به صورت اعداد در حافظه رایانه، می تواند یک مفهوم را منتقل کند و آن اگاهی دادن به کاربران در زمینه های مورد علاقه شان است.

اطلاعات منشاء قدرت است.

اطلاعات مفهومی نسبی است و ویژگیهای خاصی را بسته به سطح سازمانی متفاوت به خود اختصاص می دهد.

سطوح مختلف مدیریتی و نیازهای اطلاعاتی

در یک سازمان به اطلاعات به عنوان اصلی تربین ابزار مدیریت نیاز مبرم دارند.

مدیران برای آن که بتوانند امور شغلی خود را به بهترین نحو ممکن به انجام برسانند و بهره وری را در مجموعه تحت امر خود از طریق افزایش اثربخشی و کارآیی افزایش دهند، گریزی از استفاده از اطلاعات صحیح و دقیق ندارند،

ولی به همان میزان که در سطوح مدیریتی در یک سازمان بر اساس کارکردهایشان تفاوت وجود دارد، در نحوه ارضاء این نیاز اطلاعاتی نیز تفاوت‌های کیفی وجود دارد.

مدیران ارشد نسبت به مدیران سطوح پایینتر، تاکید بیشتری بر اطلاعات بیرونی سازمان دارند در حالی که مدیران سطوح اجرایی، بیشتر به اطلاعات داخلی توجه دارند .

فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات عبارت است از مجموعه ابزارها، ماشینها، دانش، روش و مهارت استفاده از آنها در تولید، دریافت، انتقال، جایجایی، ذخیره، پردازش، آماده سازی، گزارش گیری، پشتیبانی گیری و بازیابی اطلاعات، از ساده ترین تا پیشرفته ترین مراحل اطلاعاتی.

در تعریف امروزی از فناوری اطلاعات، سه عامل اصلی وجود دارند که تلاقی این سه عامل می توان فناوری اطلاعات را تعریف نمود: نرم افزار، سخت افزار، شبکه ارتباطی.

در حقیقت با استفاده از فناوری اطلاعات تلاش می کنیم تا به اطلاعات مناسب برای بهره مندی در لایه های مختلف سازمانی دست یابیم.

مشخصه های اطلاعات مناسب را به صورت زیر تعریف می کنیم:

- دقیق
- به هنگام
- مرتبط
- معتبر
- صحیح
- در دسترس

استراتژی چیست؟!

استراتژی تصویر جامعی از هدفهای بلند مدت ، مقاصد و هدفهای کوتاه مدت و سیاستها و برنامه های عمدہ برای تحقق هدفهایی است که در آن رسالت موجود یا آتی سازمان و وضعیت موجود یا آتی سازمان تبیین شده است .



﴿ ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک : ﴾

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آنها سود می‌برد، یا به آنها پاسخ می‌دهد.

﴿ حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل : ﴾

محیط عملیاتی سازمان،
مأموریت سازمان،
اهداف جامع سازمان می‌باشد .

برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست، بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. (ور دینزاد، 1388)

دیوین پورت در سال 1990 مدلی ارائه می‌کند که مدیریت استراتژیک را به طور کلی فرایندی سه مرحله‌ای تعریف کرده است.

گام اول : تدوین استراتژی

گام دوم : اجرای استراتژی

گام سوم : ارزیابی استراتژی

◀ تدوین و تصمیم گیری استراتژیک

یکی از اندیشمندان حوزه مدیریت به این نتیجه رسید که حل مسئله مستلزم چهار مرحله مختلف است :



- ۱- جریانی که تصمیم گیرنده را متوجه مسئله می نماید .
- ۲- نوع مسئله ، ابعاد و ویژگیهای آن مورد بررسی قرار گرفته ، شناسایی می شود .
- ۳- جستجو برای یافتن راه حلهای مختلف مسئله آغاز می گردد .
- ۴- عواقب ناشی از انتخاب و بکاربستن هر راه حل ، مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس این ارزیابی ، مناسبترین راه حل به مورداجراء گذاشته می شود .

واضح است که برای دستیابی به بهترین برنامه استراتژیک در مرحله تدوین استراتژی، کلیه منابع و داراییهای سازمان باقیستی احصاء و به کار گرفته شوند. در تمامی مراحل و از بین تمام منابع، بیراه نیست اگر نقش منابع اطلاعاتی سازمان را، که علاوه به ابزاری مدیریتی برای مدیریت و استفاده از سایر منابع کاربردی انکار ناپذیر دارد، خود نیز یکی از منابع مهم به شمار می رود، مهمترین منبع و دارایی سازمان در امر تدوین استراتژیها بخوانیم .

دارایی های سازمان

در یک تقسیم بندی، داراییهای سازمان به دارایی های مشهود و داراییهای ناممشهود تبدیل شده اند. دارایی های مشهود عبارتند از سرمایه، پول، ملک، موجودی انبار، مواد اولیه و هر چیزی که به صورت فیزیکی قابل مشاهده و لمس است.

دارایی های ناممشهود، دارایی هایی با عمر طولانی و غیرقابل لمس هستند که توسط یک شرکت تجاری توسعه و گسترش می یابند و جزو دارایی های شرکت تلقی می شوند .

داراییهای ناممشهود سازمان :

سرمایه انسانی - **Human capital** کارکنان سازمان

سرمایه اطلاعاتی - **Information capital** آنچه سرمایه انسانی و سازمان می دارد

سرمایه سازمانی - **Organizational capital** چگونگی انجام عملیات سرمایه های

انسانی و استفاده از سرمایه های اطلاعاتی در جهت خلق ارزش برای سازمان



اطلاعات به منزله دارایی سازمان

اغلب کارشناسان و اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند یکی از مهمترین منابع سازمانی، منابع اطلاعاتی است که علاوه بر تاثیر در بهبود فرایندهای سازمان و نقش اساسی که در رسیدن به اهداف سازمانی بازی می کند، نقش به سزاوی نیز در تامین و تقویت سایر منابع سازمانی (به صورت مستقیم یا غیر مستقیم) ایفا می نماید. مشاهده می شود که اطلاعات در زمرة داراییهای نامشهود سازمان قرار گرفته است.

همترازی استراتژیک :

همترازی استراتژیک حدی است که در آن حد، استراتژیهای فناوری اطلاعات از استراتژیهای کسب و کار حمایت می کنند و توسط استراتژیهای کسب و کار نیز حمایت شوند.

• همسویی استراتژیک و مزیت رقابتی، دو جزء مهم در برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات هستند.

• عامل کلیدی موفقیت در محیطهای کسب و کار پویا برای سازمانها، استراتژی کارا و موثر فناوری اطلاعات است که از استراتژیها و فرایندهای کسب و کار پشتیبانی می کند.

• شرکتها نمی توانند رقابتی باشند، اگر استراتژی کسب و کار و فناوری اطلاعاتشان هم راستا نباشد.

(R.Papp,1995 – J. Luftman, 1999)



مراحل تبدیل داراییهای نامشهود به نتایج مشهود

مرحله اول "آمادگی" نام دارد که به معنی میزان همسویی و انطباق داراییهای نامشهود با استراتژی های سازمان است. هر چه درجه آمادگی داراییهای نامشهود بالاتر باشد، تبدیل آن به ارزش و سود با استفاده از فرایندهای داخلی سریعتر خواهد بود.

مرحله دوم، "نقدینگی" نام دارد و میزان سادگی تبدیل داراییهای نامشهود به وجه نقد را نشان می دهد .

داراییهای نامشهود تنها زمانی به نتایج مشهود می رسد و قابل تبدیل به ارزش مالی است که در رشد درآمد شرکت یا کاهش هزینه ها تاثیر گذار باشد و این امر ممکن نیست مگر زمانی که داراییهای مذکور بخوبی با استراتژی های سازمان همسو شده باشند و هم راستا با آنها در جهت تحقق اهداف سازمان عمل کنند.

- » عبارت آمادگی استراتژیک که برای داراییهای نامشهود تعریف شد شرط لازم برای تبدیل آن به نتایج مشهود است ولی کافی نیست.
- » برای ارزش آفرینی از داراییهای نامشهود دو امر مهم بایستی محقق شوند **(Kaplan and Norton, 2004)**
- ۱- همسویی یا انطباق داراییهای نامشهود با استراتژی های سازمان که قرار است اجرا شوند .
- ۲- برنامه ریزی منسجم و مدیریت یکپارچه برای استفاده از داراییهای نامشهود انجام شود.

رابطه فناوری اطلاعات با استراتژی سازمان

برای همترازی، هم باید تعیین استراتژی متناسب با داراییهای نامشهود باشد و هم باید داراییهای نامشهود در سطح استراتژیهای سازمان و طبق برنامه رشد داده شوند.

در گام نخستین باید سرمایه اطلاعاتی و اجزای آن در سازمان بخوبی شناسایی و تعریف شوند، سپس این سرمایه ها را با استراتژی های سازمان همتراز یا منطبق کرد. برای مثال شرکتی که استراتژی خاصی برای مشتری مداری تعریف کرده است و آن را با جدیت دنبال می کند نیاز به سیستم اطلاعاتی عملیاتی و تحلیلی خاص برای جمع آوری، نگهداری، پردازش و تحلیل اطلاعات مشتریان، فروش و خدمات خود را دارد تا با استفاده از پایگاه داده تشکیل شده ، به تجزیه و تحلیل نیاز مشتریان و خصوصیات محصولات خود بپردازد.

در انتها باید آمادگی این سرمایه های اطلاعاتی را اندازه گیری کرد . هرچه درجه آمادگی این سرمایه های اطلاعاتی بیشتر باشد، استراتژی های مورد نظر شرکت بیشتر پشتیبانی می شود. این اندازه گیری ممکن است کمی یا کیفی باشد .

ملاک های سنجش سرمایه اطلاعاتی و سرمایه گذاری انجام شده روی آن
با تحلیل هزینه - فایده و معیارهای فنی نظیر قابلیت اطمینان، عملکرد و کیفیت سنجیده می شوند .

برای مثال اگر شرکتی هدف خود را افزایش فروش اینترنتی تا ۳۰ درصد در طی دو سال قرار داده است و استراتژی افزایش سهم بازار را دنبال می کند با استی سایت اینترنتی شرکت را با طراحی، سازماندهی و مدیریتی کارآمد ایجاد کرده و توسعه دهد . هرچه میزان اطمینان ، کیفیت و سهولت دسترسی به اطلاعات سایت بیشتر باشد همترازی این سرمایه اطلاعاتی با اهداف استراتژیک شرکت بیشتر می شود.

در نتیجه درجه آمادگی آن بالاتر است و بالطبع نقدینگی حاصل از فروش از طریق اینترنت و تبدیل آن به پول نقد نشان دهنده میزان ارزش خلق شده و تبدیل این داراییهای نامشهود به ارزش مالی، رشد، افزایش بهره وری و سود بیشتر برای شرکت خواهد بود

نتیجه گیری :

اطلاعات، به عنوان داده های پردازش شده یکی از مهمترین منابع سازمانی به حساب می آیند که دارای موقعیتی استراتژیک هستند. با بهره مندی از اطلاعات مناسب است که یک سازمان می تواند پله های ترقی و پیشرفت و بقا را یکی پس از دیگری بپیماید و به اوج برسد و بی توجهی به اطلاعات شکستی محتموم را برای سازمانهای امروزی با همه پیچیدگی هایشان رقم خواهد زد .

در این میان، در تمامی مراحل جريان اطلاعات از وروديهای داده تا تبدیل آنها به خرد و آگاهی، اين فناوريهای اطلاعات هستند که کارها را بر عهده می گيرند و کارها را به دقت يك سیستم هوشمند انجام می دهند. فناوري اطلاعات، متشکل از سخت افزارها، نرم افزارها و شبکه های ارتباطی همچون سیستم عصبی یک اندام زنده، مغز متفکر سازمان را در جريان تمام کنشها و واکنشهای سازمان قرار می دهد تا با تصمیمی به موقع و صحیح، سازمان را از يك خطر حتمی نجات دهد و يا آن را با تولید مزیت رقابتی پایدار به موقعیتی ممتاز در رقابت با رقیبان برساند .

منابع و مأخذ :

- 1 مقاله اینترنتی: سرمایه اطلاعاتی و همترازی با استراتژی های سازمانی مجید گلپایگانی - کارشناس ارشد فناوری اطلاعات مدیریت توسعه سیستمها و فناوری اطلاعات - سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- 2 اصغر صرافی زاده، فناوری اطلاعات در سازمان، انتشارات میر، ۱۳۸۶
- 3 مک لود ریموند، سیستمهاي اطلاعات مدیریت، ترجمه مهدی جمشیدیان، ۱۳۷۷
- 4 مینتزبرگ هنری، سازماندهی پنج الگوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری سابقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱
- 5 فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال شانزدهم، شماره ۴ (پیاپی ۶۰)، زمستان ۱۳۸۸ - فناوریهای نوین ارتباطی(۲)
- 6 علی رضائیان، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، انتشارات سمت، چاپ هفتم، ۱۳۸۲
- 7 سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ سی و پنجم، ۱۳۸۸

8. Kaplan R. and Norton D., (2004) "Strategy maps, converting intangible assets into tangible outcomes", Harvard Business School Press, Boston.
9. Best, D.P. (1988) "The future of information management" International journal of information management, vol 8 No.1
10. Davenport T.H. and Prusak, L. (2000) "Working knowledge: how organization manage what they know" Harward business school press, Boston
11. Stonecash. J.C. (1981) "The IRM showdown." Infosystem vol. 28 No. 10
12. <http://verdinejad.com/VisitorPages/show.aspx?IsDetailList=true&ItemID=17608,8>
13. <http://www.tebyan.net/weblog/hnoogedare/post.aspx?PostID=90004>
14. <http://www.daneshnameh.roshd.ir>
15. <http://www.tafda.org/management/agrientrepreneurs/f/742/t/591.aspx>
16. <http://www.Wikipedia.com>