

تأثیر فناوری‌های نوین بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای

■ قاسم صفایی نژاد

دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران

Safaenejad@ut.ac.ir

چکیده

یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی پایدار یک سازمان، منابع انسانی آن سازمان و دانش، خلاقیت و فرهنگ سازمانی آن است. از قرن گذشته تا کنون همواره بر اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها افزوده شده است. سازمان‌های رسانه‌ای از این حیث خاص‌تر نیز هستند؛ رسانه‌ها به دلیل شرایط خاص خود – مانند محیط پیچیده‌تر نسبت به سایر سازمان‌ها، اهمیت بسیار بیشتر زمان، سطح تأثیرگذاری بر افکار عمومی و ... – به کارکنان فرهیخته و با شرایط ویژه نیازمندند. به همین دلیل پیشرفت در مسائل مربوط به منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت ویژه برخوردار است.

فناوری‌های نوین همواره اثرات خود را بر سازمان‌های مختلف تحمیل کرده‌اند. در این میان فناوری‌های نوین ارتباطاتی نیز تا حد خوبی به کمک مدیریت آمده‌اند. این مقاله سعی دارد تأثیر فناوری‌های نوین بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای را در بعدهای مختلفی چون تسهیم دانش، چابکی سازمانی، احساس عدالت سازمانی و اعتماد کارکنان تشریح کند.

کلمات کلیدی

فناوری‌های نوین ارتباطاتی، عدالت سازمانی، چابکی سازمانی، مدیریت رسانه، تسهیم دانش، اعتماد کارکنان، E-HRM.

مقدمه

در این عصر تغییرات شگرف در فناوری، باید به سازمان رسانه‌ای نگاه ویژه داشت. صنایع رسانه‌ای با فناوری و تغییرات آن همزیست هستند و از دید طولی، فناوری اثر بسیار عمیقی بر رفتار سازمانی و پیامدهای راهبردی در سازمان رسانه‌ای دارد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها نیز تحت تأثیر این تغییرات فناوری قرار گرفته‌اند. در عصری که اهمیت دانش بر هیچ کس

پوشیده نیست، نیاز به استخراج، تسهیم و خلق دانش در جهت پیشرفت سازمان‌ها به شدت احساس می‌شود؛ در عصری که به دلیل پیچیده شدن محیط و سرعت امور و البته جهانی شدن، اعتماد میان کارکنان هر روز نایاب‌تر می‌شود؛ در زمانی که عدم توزیع صحیح اطلاعات منجر به کاهش احساس عدالت سازمانی می‌شود و تمامی این موارد باعث از بین رفتن چابکی یک سازمان و افزایش ریسک بقای آن در دنیای متحول و متغیر کنونی می‌شود، آیا استفاده از

تکنولوژی‌های نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی چاره کار است؟

این مقاله سعی دارد از این منظر به قضایا نگاه کند که فناوری‌های نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی که می‌توان نمونه بارز آن را در E-HRM دید، بر موارد فوق یعنی تسهیم دانش، چابکی سازمانی، احساس عدالت سازمانی و اعتماد کارکنان چه تأثیری دارد تا از این طریق استدلال کند که فناوری‌های نوین اثر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی داشته است.

E-HRM چیست؟

فعالیت‌های E-HRM «راهی برای اجرای استراتژی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های HR در سازمان از طریق پشتیبانی مستقیم و / یا بهره‌گیری کامل از کانال‌های فناوری مبتنی بر وب است» (روئل و دیگران، ۲۰۰۷، ص ۲۸۱). E-HRM تنها «الکترونیکی کردن» ابزارها و سیستم‌های منسجم HR نیست، بلکه سیستم‌های مدیریتی جدیدی را شکل می‌دهد که فرصت‌های ارتباطی تازه‌ای را بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌کند. (لیپاک و اسنل، ۱۹۹۸؛ مارکر، ۲۰۰۹)

ادبیات موضوع سه نوع فعالیت H-HRM را نشان می‌دهند که با توجه به اهداف بالقوه شان تقسیم‌بندی شده‌اند: عملیاتی، رابطه‌ای و دگرگون‌کننده. فعالیت‌های H-HRM عملیاتی (نظیر لیست حقوق اینترنتی، لیست حضور و غیاب اینترنتی) بیشتر بر حوزه مدیریتی دپارتمان‌های HR متمرکز می‌کنند و سعی بر کارا تر نمودن این دپارتمان‌ها دارند. (Bissola, ۲۰۱۴)

سیستم‌های E-HRM دگرگون‌کننده (نظیر سیستم‌های اجتماعات روی وب و مدیریت دانش، این هدف را دنبال می‌کنند که با اصلاح استراتژی محوری HR و فعالیت‌های آن، آن را به سوی HRM سوق داده و متحول نمایند. (شری و استاوا و شاو، ۲۰۰۳)

توجه بسیار کمی به نوع سوم، فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای، که دغدغه آن سیستم‌ها به آنهایی که برای مدیریت و حفظ روابط با

کارکنان طراحی و اجرا شده است بوده و سعی در بهبود خدمات HR و به طور مستقیم قوی‌تر ساختن کارکنان دارد. برخی نمونه‌ها عبارتند از انتصابات شکلی، استخدام اینترنتی، نامه‌های خبری، آموزش اینترنتی و سنجش عملکرد که به طور مستقیم توسط کارکنان اجرا می‌شود. (Bissola, ۲۰۱۴)

E-HRM و تسهیم دانش

اهمیت حیاتی دانش، در محیط پیچیده و متغیر امروزی به عنوان منبعی در جهت بازسازی راهبردی یک سازمان بر کسی پوشیده نیست. دانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد دانایی را سریع‌تر و مؤثرتر از گذشته کسب نموده و به کار بندند، لذا مبنایی برای حفظ مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌آورد. عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری است. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت، ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید. (یوسفی، ۱۳۸۹)

دانش در همه سازمان‌ها به عنوان مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود؛ مزیت رقابتی‌ای که آینده سازمان را تضمین می‌کند. دانش می‌تواند منجر به خلاقیت، نوآوری و سازوکار بهتر سازمان شود. در این میان نقش خلاقیت قابل بررسی است. (صفایی‌نژاد، ۱۳۹۱)

بی‌شک نقش خلاقیت در بنگاه‌های رسانه‌ای مهم‌تر است چرا که آن‌ها نیاز به ایده‌ای بزرگ در زمان‌های متناوب نداشته بلکه نیازمند تولید مداوم ایده خلاق هستند. عملکرد به شدت تحت تأثیر کیفیت محتوایی است که خلق می‌گردد. عمل تولید محتوا فعالیت اصلی این بخش و علت وجودی و ضامن بقای آن است و به همین علت نیاز به خلاقیت،

مدیریت
بهره‌رسان

شماره ۹
فروردین ۹۴

۳۶

همیشگی است. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹) از دیدگاه اقتصادی، خلاقیت به دلیل ماهیت کالاهای فرهنگی یک منبع راهبردی حیاتی به شما می‌رود. علت این است که کالاهای مذکور به ندرت می‌توانند برای یک بازه زمانی بلندمدت استانداردسازی شوند و دیگر اینکه تقاضای مشتری بی‌ثبات است، در نتیجه توانایی بالاتر بنگاه‌های رسانه‌ای در ارضای نیازهای مشتری تعیین کننده بوده و پتانسیل خوبی برای مزیت رقابتی محسوب می‌گردد. این امر باعث افزایش برتری و تقدم خلاقیت به عنوان یک منبع سازمانی راهبردی می‌شود، زیرا اگر کارکنان آن‌ها ایده‌های قابل تجاری شدن نداشته باشند، محصولات قابل فروش بنگاه‌های رسانه‌ای منسوخ می‌گردند. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹)

■ نیاز به خلاقیت زمانی تشدید می‌شود که محیط‌ها آشفته‌تر شوند به ویژه زمانی که این آشفستگی شامل ظهور فناوری‌های جدید باشد.

در صنعت رسانه، خلاقیت سهم بیشتری از دی ان ای^۱ فعالیت‌های روزانه بوده و اغلب تشخیص آن در سطح ظاهری مشکل به نظر می‌رسد. نیاز به خلاقیت نه تنها در بنگاه‌های رسانه‌ای بلکه در همه بنگاه‌ها زمانی تشدید می‌شود که محیط‌ها آشفته‌تر می‌شوند به ویژه زمانی که این آشفستگی شامل ظهور فناوری‌هایی نیز باشد. یعنی همان چیزی که در حال حاضر در خصوص بخش رسانه موضوعیت دارد. بنابراین با وجود اینکه خلاقیت همواره عاملی حیاتی در صنعت رسانه بوده، موج کنونی تغییرات فناوری که آغاز گردیده نیز این نیاز را تشدید نموده است

به حدی که شامل فعالیت‌هایی در زمینه سیستم‌ها، فرآیندها و راهبردها سازمان‌ها نیز می‌گردد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹) پدیده‌ای که ساختار شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار داد، ظهور «کارکنان دانش‌محور» بود. کارکنانی که بیشتر مهارت‌های فکری را به کار می‌گیرند تا مهارت‌های فیزیکی و برون‌داد آن‌ها اغلب مفهومی است تا محسوس. کارکنان دانش‌محور در اقتصادهای پیشرفته به عنوان مهم‌ترین عامل در خلق ارزش شناخته می‌شوند و بهترین گزینه برای سازمان‌های سلسله‌مراتبی نخواهند بود. این امر تا حدی به این دلیل است که تولید دانش نیازمند تعامل و تبادل است، تعاملی که سازمان‌های انعطاف‌ناپذیر و رسمی اغلب مانع آن است چرا که آن‌ها تمایل به «خود رهبری ارزشی» دارند. انتظار می‌رفت پیوند کارکنان دانش‌محور و ارتباطات شبکه‌ای دیجیتال که پتانسیل کاهش هزینه‌های تراکنش را فراهم می‌کند، ظهور سازمان‌های «عصر ارتباطات» را تسریع کند. این نهادها اجازه می‌دهند اطلاعات در لحظه و به ارزانی میان واحدهای کوچکی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند، به اشتراک گذاشته شود. این موارد دقیقاً آنگونه که پیش‌بینی شده بود در صنعت رسانه پدیدار نگردید اما ارکان این تفکر را می‌توان در این بخش پیدا نمود. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹) مدیریت دانش به معنای کسب و ذخیره سازی تخصص و هوش جمعی در سازمان نوآوری از طریق یادگیری مداوم سازمانی است. (Meso & Smith, ۲۰۰۰) در اکثر کتب و مقالاتی که درباره مدیریت دانش نوشته شده است، بر توزیع دانش مناسب از افراد مناسب، به افراد مناسب، و در زمان مناسب، به عنوان یکی از بزرگترین چالش‌های تسهیم دانش تأکید شده است. (کشاورزی، ۱۳۸۶) تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت پیچیده

خصوص می‌توان از عناصر کلیدی خواستن، توانستن و امکان داشتن نام برد. این سه عامل کلیه موارد و ملزومات لازم بیرونی و درونی مرتبط با منابع انسانی در سازمان را به شرح زیر شامل می‌شود.

■ می‌توان ادعا نمود که منابع انسانی مهم‌ترین رکن در تسهیم دانش است.

الف) عوامل لازم درونی شامل خواستن و توانستن که ارتباط مستقیم با منابع انسانی را در بر می‌گیرد.

ب) عوامل بیرونی امکان داشتن را در بر می‌گیرد.

نقش خواستن از دو عامل دیگری یعنی توانستن و امکان داشتن بیشتر است و این عامل به صورت فاکتور شتاب دهنده عمل می‌نماید.

الف) خواستن: انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و خواست می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کار می‌شود. خواستن، تابعی از سیستم ارزشی و نرم‌های حاکم بر فرد و نیز سیستم ارزشیابی و پاداش دهی در سازمان است. هر فرد متناسب با این دو موضع، تصمیم می‌گیرد که کاری را انجام دهد یا ندهد.

ب) توانستن: نشان می‌دهد که چگونه انرژی ایجاد شده از خواستن، به صورت صحیح مورد استفاده قرار گیرد. این فاکتور به توانایی، تجربه، دانش تخصصی و بالاخره توانایی‌های جسمی و روحی فرد، بستگی دارد.

پ) امکان داشتن: بستری مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده، فراهم می‌آورد. این عامل وابسته به سازمان و فاکتورهای محیطی مانند اختیارات و مسئولیت‌ها، ابزار کار، تکنولوژی، منابع،

ولی ارزش آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان‌ها می‌باشد. (Reige, ۲۰۰۵)

از سویی دیگر، محیط سازمان رسانه‌ای در میان تمامی انواع صنایع دارای پیچیده‌ترین و متغیرترین محیط‌ها است. محرک‌های محیطی در رسانه‌های امروزی، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. محرک‌هایی که به معنی تغییر در فناوری و یا تغییر در رفتار مصرف کننده بوده و نشان دهنده ماهیت مستدام و پیوسته این تغییرات است. این دو عامل همواره هدایت کننده کارکرد و محتوای راهبردی در رسانه‌ها بوده‌اند. آنچه که در فضای کنونی متفاوت به نظر می‌رسد، سرعت^۱ درهم‌تنیدگی^۲ و در نتیجه پیچیدگی^۳ این عناصر است. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹)

به همین دلایل است که سازمان رسانه‌ای نیاز دارد تا بتواند سریع‌تر و مطمئن‌تر ابزار دانش را در جهت مقابله با عوامل عدم اطمینان به کار گیرد که یکی از راه‌های آن تسهیم دانش در سازمان است. (صفایی‌نژاد، ۱۳۹۱)

هر چه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را تسریع نموده و در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می‌نماید، که موفقیت بیشتر در بازار هدف و در نهایت نیل به اهداف کلان سازمان را میسر می‌نماید. (کشاورزی، ۱۳۸۶)

• تسهیم دانش و ارتباط آن با منابع انسانی

از آنجا که دانش همواره به انسان وابسته است، در سازمان‌های مبتنی بر دانش در درازمدت، در عرصه‌های رقابتی موفقیت تنها از طریق همکاران دانش محقق می‌شود. در این ارتباط انسان نقش کلیدی را ایفا می‌نماید. می‌توان ادعا نمود که منابع انسانی مهم‌ترین رکن در تسهیم دانش است. (Afrazeh, ۲۰۰۳) در این

- 1 - Velocity
- 2 - Interwindeness
- 3 - Complexity

مدیریت
دانش

شماره ۹
فروردین ۹۴

۳۸

ساختار سازمانی، قوانین روش‌ها و مسائلی از این دست است. این امر باعث بکارگیری افراد شایسته در جای مناسب و در نهایت بروز رفتار شایسته را ممکن می‌سازد. حال با توجه به مشخص شدن پارامترهای اصلی لازمه آن است که پارامترهای فرعی هر یک از عوامل (خواستن، توانستن، امکان داشتن) نیز برای کامل شدن درخت تصمیم مشخص شوند. (Afrazeh, 2003)

۱. خواستن

- سیستم جبران خدمت: پاداش و تنبیه.
- تمرکز بر نیازهای فرد و رضایت‌مندی از رشد: نیاز به ارزیابی، امنیت، رشد.
- حرکت به سوی عدالت فردی، گروهی و سازمانی: تئوری برابری، سیاست برنده - برنده.
- حرکت به سوی تقویت فعالیت‌های مثبت و تضعیف فعالیت‌های منفی: نظریه تقویت.
- ارزیابی: سیستم جبران کار.
- کیفیت زندگی کاری: شغل انعطاف‌پذیر، محیط مثبت سازمانی، تناسب همکاران، هماهنگی رهبری.
- شغل: ادراک نقش، شناخت وظیفه، اختیار، تعاون، بازخورد، ابتکار، قدرت‌دانی.

۲. توانستن

- توانایی جسمی - روحی.
- خلق توانایی لازم: تقویت، راهبری.
- آموزش: رهبری، کارگروهی، آموزش القایی، ارتباط کاری.
- یادگیری: داستان‌سرایی، یادگیری فراگیری، یادگیری همزیستی با دیگران، یادگیری انجام فعالیت‌ها.
- دانش: دانش چه، دانش که، دانش چگونه، دانش چرایی.

۳. امکان داشتن

- ارتباط در سازمان: زمان و مکان / داخل و خارج سازمان.
- روش‌ها و وسایل و ابزار: داده، بانک اطلاعات، مستندسازی، نقشه‌سازی، نقشه دانش،

ملاقات رودررو.

- ساختار: شبکه تخت، دانش اداره، سازمان دانشی، مجازی.
- فرهنگ: تسهیم، درهای باز، گروه‌های بحث، پذیرش خطر، همکاری، بازخورد، اخلاق کار، اعتماد، فرهنگ جلسه، بده و بستان.
- رهبری: انسان‌مدار، دیدگاه همکاری، مربی‌گری، هدایت‌گری، مدیریت بر مبنای هدف.

- فناوری اطلاعات و ارتباطات: راحت و قابل فهم برای کاربران، دانش به موقع، زیرساخت‌های مناسب سخت‌افزار و نرم‌افزار.

• فناوری اطلاعات و تسهیم دانش

نقش فناوری، ایجاد فرهنگ صحیح و مناسب برای تسهیم اطلاعات و دانش است. فرهنگ سازمانی که ارزش دانش و تبادل آن را دریا بد، نقش فوق‌العاده مهمی در انتقال موفق دانش ایفا می‌کند. چنین فرهنگی است که فرصت تماس فردی را به وجود می‌آورد تا در نتیجه آن دانش ضمنی انتقال یابد؛ دانش که به صورتی کارآمد به چنگ نمی‌آید و به‌آسانی در اسناد و پایگاه‌های داده ثبت نمی‌شود. در فرهنگی که دانش را ارج می‌نهد، مدیران نه تنها اهمیت تولید دانش در موفقیت شغلی را درک می‌کنند بلکه به قابلیت آن برای توسعه و پرورش در زمان و مکان نیز پی خواهند برد. (شهرکی و همکاران، ۱۳۸۴)

■ نقش فناوری، ایجاد

فرهنگ صحیح و مناسب

برای تسهیم اطلاعات و

دانش است.

از طرف دیگر روحیه ضعیف و اثرات متعاقب آن بر تسهیم اطلاعات و دانش همیشه نظریاتی در باب عدم درک انگیزه یا برنامه کار پرسنل باتجربه‌تر را در پی داشته است. (شهرکی و همکاران، ۱۳۸۴)

عدم وجود درك و فهم نه تنها بر روحیه، که بر اعتماد، پیوستگی سازمانی، همسوسازی اهداف و هویت مشترک، و متعاقباً فرصت‌ها و انگیزه‌های یادگیری و نوآوری، و خلاقیت عمومی نیز تأثیر می‌گذارد. سرانجام در حالی که باید پذیرفت در اکثر سازمان‌ها افرادی هستند که به واسطه نیازهای فردی، قدرت و سیاست، انگیزه می‌یابند و حتی در مسیر رسیدن به اهداف فردی خود دچار فساد و نادرستی نیز می‌شوند اما در کل چنین امری قابل تعمیم نیست.

■ وقتی فعالیت های HRM

شفاف، محترمانه،

واضح و صریح و مبتنی

بر قوانین و مراحل

با ثبات و مشترک

در نظر گرفته شوند،

تأثیری مثبت بر عدالت

سازمانی ادراک شده

خواهد داشت.

به‌طور عکس، اکثر افراد از کار کردن به صورت گروهی و در راستای اهداف مشترک لذت می‌برند و در صورت وجود محیط (فرهنگ سازمانی) و ابزار (مثل سیستم‌های تکنولوژیک مدیریت دانش و اطلاعات) مناسب که بر اساس نیازهای واقعی و به واسطه تجزیه و تحلیل کارآمد نیازها ایجاد شده باشند، مشتاقانه منابع اطلاعات و دانش خود را با دیگران تسهیم نموده تا مشکلات سازمانی را حل کرده و به امور رونق بخشند. (شهرکی و همکاران، ۱۳۸۴)

E-HRM، احساس عدالت سازمانی و اعتماد کارکنان

ادبیات موضوع نشان می‌دهد که وقتی فعالیت‌های HRM شفاف، محترمانه، واضح و صریح و مبتنی بر قوانین و مراحل باثبات و

مشترک در نظر گرفته شوند، تأثیری مثبت بر عدالت سازمانی ادراک شده، به ویژه بر عدالت آئین نامه‌ای خواهد داشت (فولگر و کروپانزانو، ۱۹۹۸؛ کروپانتانو و دیگران، ۲۰۰۲).

عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت مرتبط با محیط کار به کار می‌رود و به روشی اشاره دارد که کارکنان تعیین می‌کنند آیا در شغلشان با آنها عادلانه رفتار شده است یا خیر (مورمان، ۱۹۹۱). عدالت توزیعی به میزان عادلانه بودن خسارتی دارد که کارکنان دریافت می‌کنند مادامی که عدالت آئین نامه‌ای به میزان عادلانه بودن ابزاری اشاره دارد که این خسارت و تاوان را تعیین می‌کند (فولگر و گونوفسکی، ۱۹۸۹). عدالت آئین نامه‌ای بسیاری از خروجی‌ها و رفتارهای سازمانی مثبت را تشریح می‌کند (مورمان، ۱۹۹۱؛ کولکوئیت و دیگران، ۲۰۰۱).

به‌طور کلی، ما بدیهی فرض می‌کنیم که فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای سیگنال‌هایی را برای سرمایه‌گذاری در رابطه کارکنان - سازمان ایجاد کرده و در تشریح، صریح‌تر ساختن این رابطه، کاهش سوء تفاهم‌ها، احترام و شفافیت آن نقش بسزایی دارد. به‌طور ویژه با در نظر گرفتن عدالت، فعالیت‌های E-HRM نیازمند رسمی‌سازی و تنظیم مراحل و طراحی اصولی است که دپارتمان‌های HR را مجاب می‌سازد توجه بیشتری را در تعریف برنامه‌هایی که اجرای برنامه‌های HRM را هدایت می‌کند، داشته باشد تا آنها را به هم مرتبط ساخته و تبدیل به سیستم‌های با ثبات سازد. برای مثال، انتصاب شغلی و سیستم‌های آموزش الکترونیکی سازمان را قادر می‌سازد تا فرصت‌های بالقوه و برنامه‌های تصمیم‌سازی پیش رو را بهتر تعریف کند، شفاف سازد و به اشتراک بگذارد. (Bissola, ۲۰۱۴)

با توجه به این ملاحظات فرض ما بر این است که فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای می‌تواند پیش‌نیازی برای عدالت آئین نامه‌ای که

مدیریت

شماره ۹

فروردین ۹۴

۵۰

کارکنان دریافت می‌کنند بالاتر خواهد بود. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد که سیستم‌های E-HRM عملیاتی، نظیر سیستم‌های پرداخت حقوق و پرونده‌های اطلاعاتی خود مدیریتی و همچنین سیستم‌های E-HRM دگرگون‌کننده، نظیر سیستم‌های مدیریت استراتژیک دانش و سیستم‌های پشتیبان تصمیم HR، رابطه آشکار و معنی داری با عدالت دریافتی ندارند. آنها به‌طور مستقیم برای کارکنان به اجرا گذاشته نمی‌شود، بلکه به ترتیب برای دپارتمان HR و مدیران خط به‌عنوان ابزار تصمیمی، مدیریتی و عملیات مبتنی بر وب نو طراحی شده‌اند. علاوه بر این، ابزار الکترونیکی عملیاتی از سوی کارکنان اضافی و بی‌فایده به‌نظر آید، بنابراین، منجر به کاهش درک عدالت سازمانی خواهد شد. فعالیت‌های الکترونیکی دگرگون‌کننده نیز بسیار در تراز فعالیت‌های کارکنان است و بالطبع نمی‌تواند به‌طور مستقیم بر روابط کاری آنها چندان موثر باشد. (Bissola, 2014)

این مسئله به اثبات رسیده است که عدالت آیین‌نامه‌ای حافظ «اعتماد کارکنان» به سازمان است (استینگل هامبرو دیگران، 2006). در متن سازمان، اعتماد دو سویه می‌تواند همکاری را گسترش دهد (مایر و دیگران، 2006) و تسهیم اطلاعات را در میان کارکنان و میران و همچنین واحدهای سازمانی افزایش دهد که خود در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان گردد (اسپرتیزرو میشر، 1999). رایج‌ترین تعریف از اعتماد توسط مایر و دیگران (1995) به این صورت ارائه شده است. تمایل یک گروه به آسیب‌پذیر بودن نسبت به عملکرد دیگر گروه مبتنی بر این انتظار که آن دیگر گروه یک عمل خاص را برای گروهی که اعتماد کرده است مهم انگارد، بدون توجه به این نکته که آن گروه توانایی نظارت یا کنترل را بر آنها داشته باشد یا خیر (ص 712). این تعریف اشاره می‌کند که اعتماد کارکنان به سازمان بازتاب ایمان و باور آنها به بازیگران سازمانی و در راستای حفظ اهداف

آن بوده و این باور که در نهایت عملکرد سازمانی برای کارکنان سودمند خواهد بود (کیم و مابورن، 1993). محققان دریافته‌اند که تعیین و سنجش معیاری خاص از اعتماد درون یک سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است (یعنی سازمان، مدیران عالی، سوپروایزرها، همکاران) (دیگر و فرین، 2002).

اعتماد کلیدی‌ترین عنصر روابط تبادل اجتماعی است. هر دو گروه در دیگری با میزان خاصی از ریسک سرمایه‌گذاری می‌کنند و می‌دانند که این سرمایه برگشت‌ناپذیر است و در لایه زیرین آن به این نکته می‌رسند که این خود بوجود آورنده تعادلی در روابط تبادل اجتماعی است (شور و شور، 1995). اعتماد از طریق یک فرایند تبادل اجتماعی توسعه می‌یابد که در آن کارکنان، رفتار مدیریت را تفسیر می‌کنند به همان نوع واکنش نشان می‌دهند. به گفته بالو (1966، ص 315) «گسترش تدریجی تبادل به شرکا و این اجازه را می‌دهد که اعتمادپذیری خود را به یکدیگر به اثبات برسانند. فرایندهای تبادل اجتماعی، در نهایت، اعتماد می‌آفریند». از نقطه نظر آیین‌نامه‌ای، رفتارهای عادلانه بر اعتماد کارکنان نسبت به مدیریت تأثیرگذار است چرا که نشان دهنده احترام به حقوق و منزلت یک یک کارکنان است (فولگر و کونوفسکل، 1989).

■ عدالت آیین‌نامه‌ای حافظ «اعتماد کارکنان» به سازمان است.

با ارائه کردن فرصت‌های ارتقاء و همچنین آموزش کافی، سازمان این پیام را به کارکنان می‌دهد که آنها را ارج می‌نهد و اینکه سازمان «قدم پیش می‌گذارد» تا نیازهای فردی و سازمانی آنها را برآورده سازد (کمب و دیگران، 2006). در مقابل اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود نیز دور از دسترس نخواهد بود



از سوی کارکنان بالاتر باشد، اعتماد آنها نیز نسبت به دپارتمان HR بیشتر خواهد بود. به ویژه برای کارکنانی که با فناوری در چارچوب تبادل اجتماعی حس راحتی می‌کنند، سرمایه‌گذاری‌های E-HRM نشان‌دهنده رویکردی بلند مدت بوده و متوجه نیازهای افراد است. فعالیت‌های نوآورانه HR، مانند فعالیت‌های E-HRM، پیام‌آور حمایت است و بنابراین کارکنان هم در مقابل چنین فعالیت‌هایی با تعهد و حمایت خود پاسخ می‌دهند (وانیز، ۲۰۰۱). این موضوع در مورد بسیاری از فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای (نظیر آموزش الکترونیکی، نامه‌های خبری، فعالیت‌های بازخور ۳۶۰ درجه) صدق می‌کند که در واقع برای مدیریت رابطه کارکنان در محیط کار طراحی شده است. به این ترتیب، فعالیت‌های E-HRM می‌توانند رابطه‌ی مستقیم و شفاف‌تری را بین کارکنان و دپارتمان HR برقرار کنند. فعالیت‌های E-HRM ابزار ارتباطی شخصی‌سازی شده و مستقیم هستند که در آنها واسطه سوپروایزر وجود ندارد و کارکنان را قادر می‌سازد تا فلسفه HR و سیاست آن را واضح‌تر درک کنند. برای مثال در توسعه فعالیت‌های E-HRM نظیر سیستم‌های مدیریت آنلاین شاغل و فرایندهای ارزیابی عملکرد و مبتنی بر وب چنین وضعیتی وجود دارد. (Bissola, ۲۰۱۴) با توجه به این ملاحظات می‌توانیم بگوییم هرچه اتخاذ فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای بالاتر رود، اعتماد کارکنان به دپارتمان HR بیشتر خواهد شد. (Bissola, ۲۰۱۴)

رویکرد فناوری و اعتماد به دپارتمان HR:

فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای به‌عنوان واسطه‌ای در رابطه کارمند - سازمان عملی می‌کند و موضوعات و شرایط را شفاف‌تر می‌سازد (بخش‌های قبلی را ببینید). به‌وسیله E-HRM، اطلاعات بیشتری از سیاست‌های HR در سطح سازمان و کارکنان به اشتراک می‌شود و به این ترتیب کارکنان

و در این جو کاری، متصدیان کاری تمایل بیشتری خواهند داشت که دید بلندمدت‌تری نسبت به شغل خود و عملکرد سازمان داشته باشند. در نهایت، قدردانی عملکرد و بازخور که با شاخص‌های دقت و رضایت شناخته می‌شوند، و جریمه که نشان‌دهنده برابری بوده و بر عملکرد برتر تکیه دارد می‌تواند تلاش و عملکرد کارکنان را با علم به اینکه تلاش آنها مورد توجه و قدردانی قرار می‌گیرد وسعت بخشد. (تزافیر و دیگران، ۲۰۰۴).

به‌طور خلاصه، در محیط سازمانی، عدالت دریافتی شرایطی خوشایند کاری را بازتاب می‌دهد که توسط سازمان یا عواملش ایجاد شده است (یعنی متخصصان HR) و واکنش‌های مثبتی را از سوی کارکنان در قالب اعتماد نسبت به منبع این رفتار خوشایند بر می‌انگیزد. جالب‌تر آنکه یافته‌های آریبی و دیگران نشان می‌دهد که وقتی فرایندها و ضمانت‌های اجرائی آنها از هم جدا در نظر گرفته شوند، عدالت آیین‌نامه‌ای شاخص بهتری از اعتماد در سازمان خواهد بود و البته نه مدیران عالی که این فرایندها را وضع می‌کنند. فعالیت‌های E-HRM رابطه‌ای، سازمان و دپارتمان HR را بدون هیچ واسطه‌ای در رابطه با کارکنان متحد می‌سازد و اگر این فعالیت‌ها معین و شفاف، رسمی و همه‌گیر باشند این اتحاد بروز بیشتر پیدا می‌کند. قوانین و فعالیت‌های رسمی HR اعتماد را در میان کارکنان حفظ می‌کند و این مسئله به اثبات رسیده است (کورپانزانو و دیگران، ۲۰۰۲).

مثلاً در مورد انتصاب شغلی یا آموزش الکترونیک که در آن سیستم HR باید سیاست‌های HR را به وضوح تعریف و اطلاع‌رسانی کند. نتیجه قطعی در دید کارکنان به احتمال زیاد اعتماد به دپارتمان HR خواهد بود. بنابراین، یک رابطه عالی بین عدالت آیین‌نامه‌ای دریافت شده از سوی کارمندان و اعتماد به دپارتمان HR دوراز انتظار نخواهد بود:

هرچه سطح عدالت آیین‌نامه‌ای درک شده

نسبت به آنچه در سازمان می‌گذرد و قوانین و برنامه‌هایی که برای ارزیابی و پاداش آنها در نظر گرفته شده است آگاهی بیشتری پیدا می‌کنند. بعبارت دیگر، احساس می‌کنند که عادلانه‌تر با آنها رفتار شده است. با انتشار سیاست‌های HR بر روی وب سایت، کارکنان نه تنها از فعالیت‌های دپارتمان HR آگاه می‌شوند، بلکه خدمات ارائه شده را بهتر و مستقیم تجربه می‌کنند. (Bissola, 2014)

با فرض این که ICT همه این‌ها را ممکن می‌سازد، قوت چنین رابطه‌ای تحت تأثیر رویکرد نسبت به این فناوری‌ها ست: افراد واکنش‌های روانشناختی متفاوتی را در مواجهه با سیستم‌های فناوری محور دارا هستند (لیلجاندر و دیگران، 2006). برخی احساس راحتی می‌کنند، در استفاده از آن فوایدی می‌بینند و بنابراین کار در یک محیط که تکنولوژی به آن تزریق شده است را می‌پسندند، در حالیکه دیگران حس خوبی نسبت به آن ندارند و عصبی می‌شوند (پاراسورامان، 2000). شواهدی موجود است که وقتی احساسات منفی غالب می‌شود، حتی اگر آگاه از فواید ICT هم باشیم، ممکن است افراد را از استفاده از تکنولوژی باز دارد (موترو و دیگران، 2000). استرس رایانه‌ای و تکنوفوبیا منفی‌ترین شرایط را تصویر می‌کنند، مادامی که در میان بسیاری از رویکردهای مثبت، نوآوری به عنوان میل به پیشروی فناوری توصیه شده است (یعنی چابکی در به کارگیری ابزار فناوری نوین به محض ورود به بازار). این وضعیت خود بخشی کوچک از ساختاری وسیع تر و جامع است که آمادگی فناوری نامیده می‌شود، که به زبان ساده تراشتیاف افراد برای درگیر شدن و استفاده از فناوری‌های نوین را نشان می‌دهد (پاراسورامان، 2000). آمادگی فناوری چهار بعد را پوشش می‌دهد: نوآوری (که قبلاً ذکر شد)، خوش بینی، عدم احساس راحتی و عدم امنیت. با این وجود که دو مورد آخر میل منفی را نسبت به فناوری نشان می‌دهد، باید در نظر

بگیریم که خوش بینی لزوماً به کارگیری واقعی فناوری نوین را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. در واقع، این عنصر به این شکل تعریف می‌شود: «یک رویکرد مثبت به فناوری و این باور که فناوری بها فراد کنترل بیشتر، انعطاف و کارایی را ارائه می‌دهد» (پاراسورامان، 2000). مادامی که خوش بینی بیشتر در مورد باورها و فرضیات راجع به تکنولوژی است، نوآوری، در عوض، به عمل اشاره دارد و به طور اکید رفتار افراد را در مواجهه با فناوری‌های نوین نمایش می‌دهد: برای مثال: مدیریت تکنولوژی‌های نوین فارغ از نوع ابزار فناوریانه. (Bissola, 2014)

به این ترتیب ما نوآوری را به عنوان یک مفر خوب در درک اینکه آیا افراد فناوری‌ها را تحسین و استفاده می‌کنند یا خیر مدنظر قرار می‌دهیم.

■ استرس رایانه‌ای و تکنوفوبیا منفی‌ترین شرایط را تصویر می‌کنند، مادامی که در میان بسیاری از رویکردهای مثبت، نوآوری به عنوان میل به پیشروی فناوریانه توصیف شده است.

علاوه بر این، نوآوری خود محرکی برای رضایت کاربر بوده و بر عکس العمل‌های رفتاری طرفدارانه نسبت به فناوری تأثیر مثبت می‌گذارد. این نشان می‌دهد که هرچه افراد نوآورتر باشند، تمایل بیشتری به استفاده از فناوری خواهند داشت و احتمال اینکه از این تجربه رضایت داشته باشند نیز بالا خواهد بود. اگر چنین باشد، خود نشان دهنده این خواهد بود که افراد نوآور تمایش بیشتری نیز خواهند داشت تا از فناوری به صورت مستمر استفاده کنند و به دیگران نیز توصیه نمایند

(لین واسیه، ۲۰۰۷). از آنجا که E-HRM، کاملاً متکی به ICT است، می‌توانیم فرض کنیم که هر چه کارکنان نسبت به فناوری دید مثبت‌تری داشته باشند، از استفاده و بهره‌گیری از خدمات HR از طریق وب رضایت بیشتری نیز خواهند داشت.

علاوه بر این، دیدگاه نسلی برای شناسایی گروه‌های مختلف در محیط کاری، نسل Y را فناوری محور توصیف می‌کنند. بنابراین فرض می‌کنیم که هرچه نسل Y بیشتری در بکارگیری سیستم‌های فناورانه احساس راحتی کنند، رابطه بین بهره‌گیری E-HRM و رضایت از ضربات دپارتمان HR نیز مستحکم‌تر خواهد بود. (Bissola, ۲۰۱۴)

E-HRM و چابکی سازمانی

در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییر در محیط‌های تجاری بیش از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی برای انطباق با چنین تغییراتی است. این سازمان‌ها در استفاده از فرصت‌هایی که مقابل آن‌ها پدید می‌آمد، ناتوان بودند و این ناتوانی در بلندمدت موجبات ورشکستگی‌شان را ایجاد می‌کرد. بنابراین پارادایمی جدید برای اولین بار در گزارشی که نامش «استراتژی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: از دیدگاه متخصصان صنعتی» بود، به وسیله مؤسسه «یاکوکا» منتشر و به مردم معرفی شد و عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار «استراتژی شرکت‌های تولیدی قرن ۲۱» مورد استفاده قرار گرفت.

شاید پیترو دراگر اولین کسی است که مفهوم مؤسسه چابک را مطرح کرده است. در آن زمان وی ساختار شرکت‌های تولیدی فعلی را با ناوی سنگین خصوصاً از بعد یکپارچگی در ماهیت مقایسه کرد. دراگر بیان کرد که یک ناو بزرگ تنها می‌تواند به وسیله مجموعه‌ای از ناوگان کوچک‌تر جایگزین شود و سازمان‌های مدولار باید به وسیله ماهیت ساختارشان، به افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مجهز

شوند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد وجود ندارد. از سال ۱۹۹۱ به بعد محققان بسیاری در این زمینه فعالیت نموده و هر کدام ویژگی‌های متعددی را برای سازمان‌های چابک ارائه نموده‌اند که ذیلاً تعدادی از آن‌ها ارائه می‌شود:

■ در یک سازمان چابک، برای کنترل موثر تولید، سیستم‌های اطلاعاتی تولید باید به یک تعداد از منابع داده و پایگاه‌های داده‌های خصوصی و تجهیزات دسترسی داشته باشند.

۱. توانایی واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی. (نواکر، ۱۹۹۴؛ گلدمن و همکارانش، ۱۹۹۵؛ پوتینگ، ۲۰۰۱؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ون اسن و همکارانش، ۲۰۰۱)
 ۲. بهره‌گیری از تغییرات به عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته. (ماسکل، ۲۰۰۱؛ نیلور، ۱۹۹۹؛ شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱)
 ۳. توانایی بقا و پیشرفت در محیطی با تغییرات مداوم و غیرقابل پیش‌بینی. (داو، ۱۹۹۹؛ ماسکل، ۲۰۰۱؛ ریچاردز، ۱۹۹۶؛ ریگ بای و همکارانش، ۲۰۰۱)
 ۴. حفظ عملکرد مناسب با استفاده از استراتژی قوی، سازمان منعطف و رهبری مشارکتی. (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰)
- از سوی دیگر سازمان‌های چابک با توجه به عدم اطمینان محیطی باید به موارد زیر پاسخگو باشند:
۱. تغییرات سریع بازارها
 ۲. فشارهای رقابت جهانی
 ۳. کاهش زمان رسیدن به بازار

مدیریت
بهره‌رسان

شماره ۹
فروردین ۹۴

۴۴

۴. افزایش همکاری بین و داخل بنگاه‌ها
 ۵. روابط تعاملی زنجیره ارزش
 ۶. افزایش ارزش اطلاعات
 ۷. توزیع و بازاریابی و منبع‌گزینی جهانی (فتحیان، ۱۳۸۴)

در حقیقت چابکی به وسیله سه عامل اولیه پشتیبانی می‌شود که عبارتند از:
 الف: ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه
 ب: افراد توانمند، با دانش و مهارت بالا
 ج: تکنولوژی‌های هوشمند و انعطاف‌پذیر (فتحیان، ۱۳۸۴)

به عبارت دیگر تولید چابک را می‌توان به عنوان یکپارچگی سازمان، افراد با دانش و مهارت بالا و تکنولوژی‌های پیشرفته جهت حصول به نوآوری و همکاری در پاسخ به نیازهای مشتری در نظر گرفت که در حقیقت همین سه عامل هم به عنوان موانع پیشرفت به سمت چابکی مطابق ذیل محسوب می‌شوند:

- ساختارهای مدیریتی نوآورانه / تقابلات داخلی برای همسو کردن اهداف واحدهای تجاری با قابلیت‌های بخش‌ها
- افراد توانمند، با دانش و مهارت بالا / نبود نیروهای کافی و متخصص
- تکنولوژی‌های هوشمند و انعطاف‌پذیر / هزینه‌های اولیه راه اندازی سیستم‌ها و تکنولوژی‌های جدید (فتحیان، ۱۳۸۴)

از سوی دیگر ادبیات فوق الذکر تواناسازهایی که برای سازمان‌های چابک وجود دارند را به صورت ذیل مورد توجه قرار می‌دهد:

۱. بنگاه مجازی: شامل شرکت‌هایی است که جهت ساخت محصولی خاص، در یک دوره زمانی مشخص می‌توانند پیوندهای موقتی تشکیل داده و سپس بعد از اتمام پروژه منحل می‌شوند.
۲. تجارت الکترونیکی: معنا و مفهوم تجارت الکترونیکی، استفاده از ابزارآلات الکترونیکی در تجارت است که باعث کاهش هزینه و زمان می‌گردد. از آنجایی که تعامل نزدیک بین مشتریان و تأمین‌کنندگان

برای سازمان چابک ضروری است، تجارت الکترونیکی، پراکندگی جغرافیایی مشتریان و نیازهایشان را مسلماً در نظر می‌گیرد. در واقع انگیزش اصلی پشت تجارت الکترونیکی، بهبود زمان پاسخ به تقاضای مشتری به صورت سریع و ممکن است.

۳. ساخت سریع نمونه اولیه: تکنیکی است که به تیم‌های مهندسی همزمان اجازه می‌دهد تا یک مدل فیزیکی واقعی از یک طراحی را طی چند روز یا چند ساعت بسازند.

۴. توانمندسازی: این وظیفه به عهده افرادی است که شبکه غیررسمی را (زمانی که مورد نیاز واقع شود) تشکیل داده و به طور مؤثر قادر به انجام این کار می‌باشند. مدیران باید زیرساخت‌ها را جهت پشتیبانی از توانمندسازی کارکنان فراهم کنند.

۵. بهبود مستمر: برنامه‌ریزی تغییر، ارزیابی و بهبود عناصر داخل ساختار سازمانی را بهبود مستمر گویند. این فرایند گاهی اوقات شامل مشتریان و تأمین‌کنندگان خارجی نیز می‌شود.

۶. افراد منعطف و دارای چند مهارت: نتیجه برنامه‌های آموزشی هستند. این افراد علاوه بر دانش، مهارت و لیاقت انجام شغل خود، انعطاف‌پذیری سریعی در انجام وظایف دیگران (هنگام بروز مشکلات برای دیگر افراد) را دارا می‌باشند.

۷. کارهای تیمی: تیم شامل اعضای است که به یک هدف مشترک و مجموعه‌ای از اهداف کاری متعهد هستند و روشی است که برای آن، افراد خودشان را به طور متقابل مسئول می‌دانند.

۸. مهندسی همزمان: رویکردی سیستماتیک که به طراحی همزمان محصولات و فرایندهای مرتبط با آن (از قبیل تولید و پشتیبانی) به صورت یکپارچه و منسجم می‌نگرد.

۹. مدیریت تغییر و ریسک: شامل فرایند تغییر فرهنگ سازمانی از ارزش‌ها و شیوه‌های

۴. افزایش همکاری بین و داخل بنگاه‌ها
 ۵. روابط تعاملی زنجیره ارزش
 ۶. افزایش ارزش اطلاعات
 ۷. توزیع و بازاریابی و منبع‌گزینی جهانی (فتحیان، ۱۳۸۴)

در حقیقت چابکی به وسیله سه عامل اولیه پشتیبانی می‌شود که عبارتند از:
 الف: ساختارهای مدیریتی و سازمانی نوآورانه
 ب: افراد توانمند، با دانش و مهارت بالا
 ج: تکنولوژی‌های هوشمند و انعطاف‌پذیر (فتحیان، ۱۳۸۴)

به عبارت دیگر تولید چابک را می‌توان به عنوان یکپارچگی سازمان، افراد با دانش و مهارت بالا و تکنولوژی‌های پیشرفته جهت حصول به نوآوری و همکاری در پاسخ به نیازهای مشتری در نظر گرفت که در حقیقت همین سه عامل هم به عنوان موانع پیشرفت به سمت چابکی مطابق ذیل محسوب می‌شوند:

- ساختارهای مدیریتی نوآورانه / تقابلات داخلی برای همسو کردن اهداف واحدهای تجاری با قابلیت‌های بخش‌ها
- افراد توانمند، با دانش و مهارت بالا / نبود نیروهای کافی و متخصص
- تکنولوژی‌های هوشمند و انعطاف‌پذیر / هزینه‌های اولیه راه اندازی سیستم‌ها و تکنولوژی‌های جدید (فتحیان، ۱۳۸۴)

از سوی دیگر ادبیات فوق الذکر تواناسازهایی که برای سازمان‌های چابک وجود دارند را به صورت ذیل مورد توجه قرار می‌دهد:

۱. بنگاه مجازی: شامل شرکت‌هایی است که جهت ساخت محصولی خاص، در یک دوره زمانی مشخص می‌توانند پیوندهای موقتی تشکیل داده و سپس بعد از اتمام پروژه منحل می‌شوند.
۲. تجارت الکترونیکی: معنا و مفهوم تجارت الکترونیکی، استفاده از ابزارآلات الکترونیکی در تجارت است که باعث کاهش هزینه و زمان می‌گردد. از آنجایی که تعامل نزدیک بین مشتریان و تأمین‌کنندگان

عملی سنتی می‌باشد. این تغییرات، ایده‌ها و عقاید جدیدی را منعکس می‌کند که این مجموعه تغییرات به عنوان روندی جدید برای سازمان محسوب می‌شود.

۱۰. سیستم اطلاعاتی یکپارچه کسب و کار / تولید / محصول / خدمات: اطلاعات داخل سیستم باید با فرمت استاندارد، قابل فهم، مؤثر و مورد استفاده برای افرادی که به آن نیاز دارند، در یک سازمان چابک، برای کنترل مؤثر تولید، سیستم‌های اطلاعاتی تولید باید به یک تعداد از منابع داده و پایگاه‌های داده‌های خصوصی و تجهیزات دسترسی داشته باشند. (صفایی نژاد، ۱۳۹۱)

اهمیت چابکی سازمان‌های رسانه‌ای

شرکت‌های موجود در بازار دیجیتال با یک محیط کاری پیچیده و پراز فناوری‌ها و مقررات دائم‌التغییر و تهدیدهای رقابتی روبرو هستند. مخاطرات سرمایه‌گذاری شامل تخصیص میلیاردها دلار برای ساخت، ارائه محصولات و خدمات جدید، خریدها و توسعه بازارهای جدید نوعی بازدارنده^۱ محسوب می‌شوند. دیگر روزهایی که سازمان‌ها می‌توانستند با بی‌پروایی به راهبرد طولانی مدت تمسک جویند و پیشرفت نمایند، سپری شده است. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹)

حوزه راهبرد متأثر از این است که چگونه یک سازمان پاسخ مناسب و اثربخشی را نسبت به محیط پیرامون خود به صورت هماهنگ طرح‌ریزی می‌نماید و به این دلیل که محیط هیچگاه ایستا نیست، بحث راهبرد چالشی و مانند تمام سیستم‌های پیچیده در جریان تغییرات دائمی است. تنها، ماهیت این تغییرات می‌تواند متفاوت باشد و برخی اوقات نسبتاً آرام بوده و تغییر در حد تطابق با وضع موجود است اما در مواردی می‌تواند همراه با پیشرفت‌هایی مختلف و ناسازگار باشد که ابعاد آن ناشناخته و پیش‌بینی اثرات آن بسیار مشکل است.

همانطور که قبلاً نیز گفته شد، تغییر فناوری همواره در حوزه رسانه وجود داشته و همانند سایر بخش‌ها تطابق با آن یک ضرورت راهبردی دائمی است. با این وجود می‌توان چنین استدلال نمود که حجم و سرعت تغییراتی که در حال حاضر در جریان است (پهنای باند، دسترسی بی‌سیم، اینترنت، تلفن همراه، شبکه‌های اجتماعی، پخش کننده‌های ام.پی.تری و ...) به طور قابل توجه، محیط پرچالشی را برای صنعت رسانه ایجاد کرده‌اند، طوری که به وضوح الگوهای کسب و کار موجود در حال انقضا بوده و حجم و سرعت تغییرات، پیامدهایی غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی را به دنبال داشته است. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹)

فعالیت شراکتی، چابکی و امکان سازگاری سریع‌تر با فرصت‌های محیطی را فراهم می‌کند و گستره‌ای از گزینه‌های ساختاری، فعالیت‌های بلندمدت مشترک رسمی از طریق شبکه‌ای از اتحادها تا سازمان‌های پروژه‌ای و آنچه که «سازمان‌های پنهان» نامیده می‌شود، تحت این نام وجود دارد. این موضوع نشان دهنده این نکته است که محبوبیت شکل‌های انعطاف‌پذیر و سیال سازمانی به رشد خود ادامه خواهد داد. گر چه تنوع و مقدار رشد آشکار نیست و پر واضح است که از تحقیقاتی که داده‌های قطعی در این زمینه ارائه کند، استقبال می‌شود. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹)

ویژگی‌های کارکنان چابک

در ابتدا تصور بر این بود که ویژگی‌هایی از افراد که منجر به موفقیت در سازمان‌های چابک می‌گردد، همان ویژگی‌هایی است که منجر به موفقیت در سازمان‌های سنتی می‌شود. ولی براساس مطالعات انجام شده، تفاوت‌های اصلی در این زمینه در سه سطح قابل بیان است: سازمانی، تیمی یا گروه کاری و فردی. (Atos Consulting, ۲۰۰۷)

در سطح سازمانی، سازمان‌ها سعی بر آن دارند که تعداد و نوع درستی از افراد را در زمان و مکان

مناسب داشته باشند. می‌توان عنوان کرد که سازمان‌های چابک به کارکنانی حرفه‌ای‌تر و با مهارت‌های کافی جهت انطباق با بهبود دایمی و تحولات سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند. اگر چه در ادبیات چابکی سازمان در مورد اهمیت تیم‌ها و گروه‌های کاری، روابط این گروه‌ها در سطوح و وظایف مختلف و حتی بین سازمان‌ها بسیار سخن به میان آمده است، اما ویژگی‌های اساسی این گروه‌ها بسیار اندک مورد بررسی قرار گرفته است.

■ خلاقیت خود انگیزشی برای چابکی بسیار ضروری است.

در زمینه ویژگی‌های شخصی، ادبیات غنی‌تری وجود دارد. برای نمونه چهارگونه از تفکرات حرفه‌ای مرتبط با چابکی در سازمان‌های دانشی را «کوبین» بیان می‌کند: دانش ادراکی (دانستن چه چیزی) که مقدمه‌ای است برای نظم حرفه‌ای، مهارت‌های پیشرفته (دانستن چگونه) که شامل به کارگیری قوانین جهت نظم در مشکلات پیچیده و گریزناپذیر جهانی است، فهم سیستم‌ها (دانستن چرا) که در برگزیده دانش مربوط به روابط علت و معلولی در سازمان‌های پیچیده و توانایی پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته یا تعاملات تیزبینانه است و خلاقیت خودانگیزشی^۱ (حفظ چرایی) که شامل تمایل، انگیزه، خواستن و نوآوری جهت انطباق با شرایط متغیر بیرونی است. خلاقیت خودانگیزشی برای چابکی بسیار ضروری است. در یکی از تحقیقات موجود، ویژگی‌های افراد چابک تحت تأثیر میزان کارمداری، ارزش‌مداری، تمرکز، مولد بودن و سازگاری قرار می‌گیرند. طبق این مدل سازمان‌های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی نیاز دارند که:

۱. آمادگی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات

بازار را داشته باشند، به ساخت‌دهی مجدد سازمان جهت رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات کمک نمایند و بیاموزند که فرصت‌ها را از دست ندهند؛

۲. در هر زمان و هر جایی که لازم است به سرعت حضور یابند؛

۳. خود به خود به یکدیگر کمک نمایند (حتی در سازمان‌ها و تیم‌های مجازی) تا منابع به سرعت در جهت دستیابی به نتایج مورد نظر تخصیص داده شوند؛

۴. نوآوری داشته باشند (و از روش‌های سنتی خود را جدا سازند) و به طور دایم و با سرعت بیاموزند. (کیایی، ۱۳۸۹)

این رفتارها به وسیله مجموعه‌ای گسترده از شایستگی‌های فردی تسهیل می‌شوند که در پنج گروه طبقه‌بندی شده‌اند. در واقع توانایی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، گسترش سریع، روحیه همکاری و نوآوری و یادگیری به وسیله ویژگی‌های زیر افزایش می‌یابند:

- کارمداری: خواندن بازار، آینده‌نگری، داشتن دید وسیع، مشتری‌مداری، داشتن دانش نسبت به بازار و مسیری که کسب و کار در آن حرکت می‌کند و نتیجه‌گرا بودن؛
- متمرکز: برخوردار از توانایی اولویت‌بندی، یافتن راهکارها و صبوری و شتاب (صبوری زمانی که جهت دستیابی به هدفی نیاز به گذر زمان است و شتاب هرگاه که ضرورتی وجود دارد)؛

• مولد: ماهر در امور سازمانی، استقبال کردن از تجربه، یادگیری سریع، روحیه کار تیمی و مشتاق به کارگیری دانش جدید؛

• سازگار: سازگاری با گروه، ابهامات و دوگانگی‌ها؛

• ارزش‌مدار: در راستای ارزش‌های محوری سازمان رفتار کند.

سازمان‌های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند. (نه این که تنها خود را



هزینه فراوانی را به توسعه و آموزش اختصاص می‌دهند. آن‌ها یادگیری دائمی را به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خود می‌دانند. (Sumukadas & Sawhney, ۲۰۰۴)

سازمان‌های چابک اغلب دارای فرهنگ یادگیری دائمی هستند. (Goldman, et al, ۱۹۹۵)

فرصت‌های توسعه و آموزش به جای این‌که تنها در رده‌های بالای سازمان وجود داشته باشد، در تمامی سطوح سازمان گسترش می‌یابد.

■ سازمان‌های چابک اغلب دارای فرهنگ یادگیری دائمی هستند.

سازمان‌های چابک در بخش توسعه و آموزش دارای چهار ویژگی هستند: نخست این‌که کارکنان در همه سطوح سازمانی در مورد بازار، چگونگی رقابت سازمان، وقایع مالی، عوامل اساسی در موفقیت و مواردی از این‌گونه آموزش می‌بینند. دوم این‌که آشنایی با هسته مرکزی ثابت خود را در برنامه‌های توسعه و آموزش قرار می‌دهند. سوم این‌که، بسیاری از سازمان‌های چابک آموزش‌هایی در زمینه مدیریت تغییر تدارک می‌بینند و چهارم این‌که، بسیاری از سازمان‌های چابک، مجموعه‌ای کامل از ویژگی‌های چابکی را در برنامه‌های آموزش و توسعه خود می‌گنجانند. (Dyer & Shafer, ۱۹۹۸)

تلاش سازمان‌های چابک در جهت ایجاد هنجاری است که براساس آن تمامی کارکنان حق دریافت بازخور به موقع درباره عملکرد غیررسمی خود (خواه مثبت یا منفی) را داشته باشند. (Dyer & Shafer, ۱۹۹۸)

اعتقاد بر این است که هر یک از اجزای مدیریت عملکرد، شامل هدف‌گذاری، ارزیابی و بازخور در سازمان‌های چابک بسیار دارای اهمیت است و به خاطر حساسیت بیشتر در این سازمان‌ها امری مشکل‌تر است. شاید به

در یک پست ثابت و مسئول انجام دادن وظایف در آن پست بدانند. بریجز می‌گوید: «در سازمانی با پویایی بالا... فعالیت‌ها با گذر زمان تغییر می‌یابند و همگام با آن مسئولیت‌های افراد نیز تغییر می‌یابند. بنابراین وظایف افراد مدام تغییر می‌یابد. این فعالیت‌ها کار کردن زیر نظر چندین رهبر تیم، استفاده از برنامه‌های کاری متنوع، فعالیت در مکان‌های مختلف و انجام وظایف گوناگون را می‌طلبند... در چنین موقعیت‌هایی، شرح شغل یا نظارت مستقیم بر افراد کاربرد ندارد. بلکه این پروژه‌های کاری هستند که امواج گوناگون مورد نیاز را به فرد منتقل می‌کنند. (Dyer & Shafer, ۱۹۹۸)

کاتر (۱۹۹۵) به منظور بهبود انتخاب کارکنان در سازمان‌های چابک پیشنهاد‌های زیر را بیان می‌کند:

- اصلاح ابزارهای گزینش به گونه‌ای که تمامی ویژگی‌های شخصی افراد در نظر گرفته شود، نه فقط مهارت‌های فنی آن‌ها؛
 - به کارگیری شبیه‌سازی برای ارزیابی مهارت‌ها و نگرش‌های متقاضیان و آرایه دوره‌های واقعی شغل. این اندیشه به وسیله لاولر نیز پیشنهاد شده است.
 - شرکت کسانی که می‌خواهند با کارمند جدید کار کنند در فرآیند انتخاب.
- برنامه‌ریزی کارمندیابی موضوع مهمی است. در واقع این فرآیند نیاز به پیش‌بینی ابزار لازم برای کارمندیابی متناسب با شرایط شغلی متغیر و رشد گروه دارد. نمونه فرآیندهای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی کارمندیابی اندک و متفاوت هستند و هیچ نمونه‌ای که به طور مشخص با چابکی سازمانی ارتباط داشته باشد، یافت نشده است. (کیایی، ۱۳۸۹)
- کارکنان تنها زمانی می‌توانند مجموعه وظایف گوناگونی را انجام دهند که مهارت‌های لازم جهت انجام آن‌ها را داشته باشند. به همین خاطر سازمان‌های چابک، تلاش، زمان و

مدیریت

شماره ۹
فروردین ۹۴

۴۸

خاطر پیچیدگی این موضوع، پیشنهادهای ساده و اندکی در این زمینه وجود دارد. این توصیه‌ها بیشتر شامل این موارد هستند: هدف‌گذاری تیمی و سازمانی، اندازه‌گیری میزان مشارکت افراد در موفقیت تیم، پرهیز از ارزیابی براساس وظیفه، مشاهده دقیق داده‌های مربوط به ارزیابی توسط سرپرستان، مدیران پروژه، کارکنان و مشتریان، بازخورهای متوالی و حفظ سادگی فرآیند. سازمان‌های چابک دارای سیستم‌های جبران خدمتی هستند که بیش از حد معمول به رفتارهای شخصی پاداش می‌دهند و کمتر از حد معمول به پست. اصول اساسی شامل این موارد است:

■ اطلاعات همانند خونی است که در رگ‌های سازمان چابک جریان دارد.

- داشتن حقوق پایه: این حقوق پایه بر اساس نرخ بازار تعیین می‌گردد و به صورت دوره‌ای با این نرخ و نیز افزایش هزینه‌های زندگی تطبیق پیدا می‌کند؛
- پرداخت براساس دانش، مهارت و شایستگی: این امر نیاز به شاخص‌هایی روشن از رفتارهای شخصی، ابزارهای معتبر برای تشخیص سطوح مختلف از مهارت‌ها، تحصیلات، توسعه و آموزش دارد؛
- مزایای مرتبط با عملکرد که در حقوق پایه لحاظ نشده‌اند: پیشنهاد می‌شود که این مزایا در ارتباط با نتایج سازمانی و میزان مشارکت افراد در نتایج تیمی داده شود؛
- پاداش‌های نقدی و غیرنقدی: تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های چابک دارای مدیرانی هستند که خود به خود مزایای نقدی و غیرنقدی گوناگونی برای مسافرت، غذا، مناسب‌ها و... اعطا می‌کنند.

• مزایای انعطاف‌پذیر: البته در این زمینه تمامی طرفداران چابکی سازمان اتفاق نظر ندارند. ولی حداقل می‌توان عنوان کرد که این گونه سرمایه‌گذاری بستگی به فرهنگ سازمان‌های چابک دارد.

ارتباطات کارکنان، چرخ‌های تغییر، سازگاری و یادگیری را روان می‌سازد. سازمان‌های چابک نیازمند جریان اطلاعات به هنگام، عمودی و افقی هستند. بنابراین کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی خود را شناسایی کنند و نیز اطلاعات مناسب را تسهیم نمایند. (Dyer & Shafer, ۱۹۹۸) اطلاعات همانند خونی است که در رگ‌های سازمان‌های چابک جریان دارد و معماری سیستم‌های باز امکان جریان اطلاعات از جایی که هست به جایی که باید باشد را با سرعت و به سادگی به وجود می‌آورد. این امر همچنین به فضایی برای ارتباطات باز کارکنان در همه سطوح سازمانی نیاز دارد تا آن‌ها به راحتی و داوطلبانه دیدگاه‌ها و مشاهدات خود را بیان کنند و به اطلاعاتی که کسب می‌کنند نیز اعتماد داشته باشند. (Shapiro, ۱۹۹۵)

به منظور برقراری ارتباطات بالا به پایین اثربخش عموماً محیط ارتباطی باز توصیه می‌شود. به ویژه به افراد در بالای هرم سازمانی پیشنهاد می‌شود که اطلاعات بیشتری را در زمینه استراتژی‌ها، اهداف، راهکارها، امور مالی و غیره سازمانی در زمان مناسب به کارکنان در همه سطوح ارائه دهند، از کانال‌های ارتباطی چندگانه استفاده نمایند و در صورت لزوم به منظور درک بهتر اطلاعات آن را ساده‌سازی نمایند. (Ashkenas, et al, ۱۹۹۵)

به طور خلاصه، به نظر می‌آید که سازمان‌های چابک به ارتباطات همیشگی و ۳۶۰ درجه کارکنان نیاز دارند که به صورت باز و آزادانه از بالا، پایین و همه جهات به آن‌ها برسند. این امر به تلاش در جهت ایجاد مکانیزم‌های چندگانه، آموزش‌های مورد نیاز و بهبود سیستماتیک به منظور غلبه بر تفکر ارتباطات محدود از پایین به بالا نیاز دارد.

«گلدمن» می‌گوید: اگر روابط بین کارکنان در داخل سازمان دشمنانه باشد، آن سازمان نمی‌تواند به قابلیت‌های چابکی دست یابد. تیم و مدیریت تیم باید دارای فرهنگ پاسخگویی متقابل و مسئولیت‌پذیری تا کسب موفقیت باشد. روابطی که در بزرگ‌سازان، اعتماد، احترام و ملاحظات دقیق است. (Goldman, et al, ۱۹۹۵)

ویژگی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای

نظریه پردازان و مورخان ارتباطات معتقدند که تفاوت‌های حرفه‌ای بازاری بین کارکنان رسانه‌ها وجود دارد. آن‌ها اذعان می‌دارند که این تفاوت‌ها می‌تواند ما را به سرچشمه‌های اولیه هر رسانه‌ای رهنمون شوند. برای مثال، تئوری و عمل تبلیغات باعث ارتقای فهم و پایبندی به اصول مرتبط با تفاوت سود شده است. ضعف رادیو و تلویزیون از علایق تفریحی نشأت گرفته است و روزنامه‌ها به مشابه ابزارهای پارتریزی در طول دوره استعمار شکل گرفته‌اند. مدیر رسانه‌های امروزی نه تنها انتظارات تاریخی را متعادل می‌سازد، بلکه تنش‌های داخلی بین بخش‌های مختلف را که ممکن است کارکردها و رسالت‌های مختلفی داشته باشند (همچون تبلیغات در مقابل محتوای خبری) هماهنگ می‌سازد.

(روشندل ارطانی، ۱۳۸۸)

پاورز و لیسلی^۱ (۱۹۹۲) با تأکید بر تنها یک مجموعه از کارکنان (روزنامه نگاران) مدلی را طراحی می‌کنند تا این مسئله را توجیه نماید که چگونه: «عوامل مربوط به روزنامه نگاران همچون متغیرهای فردی»، «شاخص‌های رهبری»، «موقعیت‌های سازمانی» و «عوامل بازار، بر اتاق خبر یک تلویزیون محلی تأثیر می‌گذارند. کل چهار عامل بر برداشت از هدف‌گذاری و کارایی تأثیر می‌گذارند که هر یک به نوبه خود بر رضایت از شغل مؤثر خواهند بود. پاورز و لیسلی دریافته‌اند که کارکنان از رهبری دموکراتیک در مقایسه با رهبری مستبدانه رضایت دارند. آن‌ها اعلام کردند: «این بدان معنا نیست که سردبیران خبری نمی‌توانند

تصمیماتشان را عملی سازند، بلکه لازم است خیلی از تصمیمات را با مشارکت روزنامه نگاران عملی سازند.» والاس بررسی خود را در مورد روزنامه خوب، این گونه انجام داد: «مهم‌ترین درس در بررسی پاورز و لیسلی این است که کارکنان رسانه‌های مختلف انتظارات متفاوتی دارند و یک مدیر باهوش متوجه است که وقتی شرکتی دارای‌های مختلفی (مثل: رادیو، تلویزیون، روزنامه، ژانرس تبلیغاتی، ناشران کتاب، مؤسسات روابط عمومی، سایت‌های اینترنت، کمپانی‌های فیلم و غیره) را در اختیار دارد، تمام کارکنان به پاسخ‌های مشابه، پاسخ‌های یکسانی نخواهند داد.» (روشندل ارطانی، ۱۳۸۸)

فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر چابکی

مقالات و نوشته‌های بی‌شماری پیرامون ابعاد و مفاهیم چابکی وجود دارد اما هیچ یک از آن‌ها به نقش مهم و ارزنده فناوری اطلاعات اشاره کاملی نداشته‌اند. هر چند که برخی از محققان راهنمایی‌هایی را برای کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی در تولید چابک فراهم کرده‌اند. (صداقت‌پور، ۱۳۹۰) به طور مثال گوانسکاران پیشنهاد داد که سیستم‌های اطلاعاتی برای تولید چابک باید عمدتاً سیستم‌های پیش‌بینان تصمیم نرم افزاری را به منظور برنامه‌ریزی و کنترل موجودی‌ها اعم از برنامه‌ریزی الزامات مواد، طراحی محصول، برنامه‌ریزی منابع، زمان‌بندی و برنامه‌ریزی تولید در برداشته باشد.

گلدمن و دیگران در میان رقبا و سازمان‌های مجازی چابک بیان کرده‌اند که ارتباطات و اطلاعات فراگیر و جامع از عناصر کلیدی و ارزنده‌ای هستند که به سمت تکامل و چابکی سازمانی گام برمی‌دارند. گونسن تأکید کرد که فناوری اطلاعات بسیار ارزنده است و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته نهایتاً برای ایجاد مؤسسه چابک مورد نیاز خواهند بود. یکی از مشکلات مهم و اساسی مربوط به کاربرد فناوری اطلاعات در جهت چابکی، این است که کاربرد فناوری اطلاعات ارضا و رفع‌کننده

مدیریت
رسانه

شماره ۹
فروردین ۹۴

۵۰

انتظارات نیست. زیرا همگان انتظار دارند که کاربرد فناوری اطلاعات از یک طرف اشتباهات انسانی را کاهش داده، از طرف دیگر سرعت عملیات را بالا برده و در جهت واکنش نسبت به نیازهای متغیر آن‌ها گام بردارند. در حالی که در واقع همیشه این طور نیست. در مجموع برای بررسی اهمیت نسبی فناوری اطلاعاتی در پشتیبانی عملیات چابکی سازمانی، سه محور کلی را می‌توان در نظر گرفت: سطح توسعه سامانه‌های اطلاعاتی در پشتیبانی عملیات سازمان‌ها، سطح توسعه چابکی عملیات سازمان‌ها و سطح توسعه چابکی به عنوان یک برنامه بهبود. (صداقت پور، ۱۳۹۰)

■ یکی از مشکلات مهم و اساسی مربوط به کاربرد فناوری اطلاعات در جهت چابکی، این است که کاربرد فناوری اطلاعات ارضا و رفع کننده انتظارات نیست.

همچنین در جهت اهداف چهارگانه چابکی سازمان، می‌توان این چنین نتیجه گرفت که برای شناخت نیازهای در حال تغییر مشتریان، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، خصوصاً اینترنت بهترین راه است. به علاوه از طریق اینترنت، اطلاعات شخصی و مبادله‌ای مشتریان سریعاً و به دقت گردآوری می‌شود و بدین ترتیب سازمان از تعداد مبادلات و میزان مبادلاتی که با مشتریان انجام داده است، آگاهی می‌یابد و در نتیجه از میزان رشد و یا افول فروش به درستی آگاهی پیدا می‌کند. در زمینه تسهیل هماهنگی در جهت افزایش رقابت‌پذیری، می‌توان گفت که فناوری‌های اطلاعاتی از طریق برقراری به موقع و درست ارتباطات در میان افراد و ایجاد تفاهم و همکاری در انجام عملیات می‌تواند

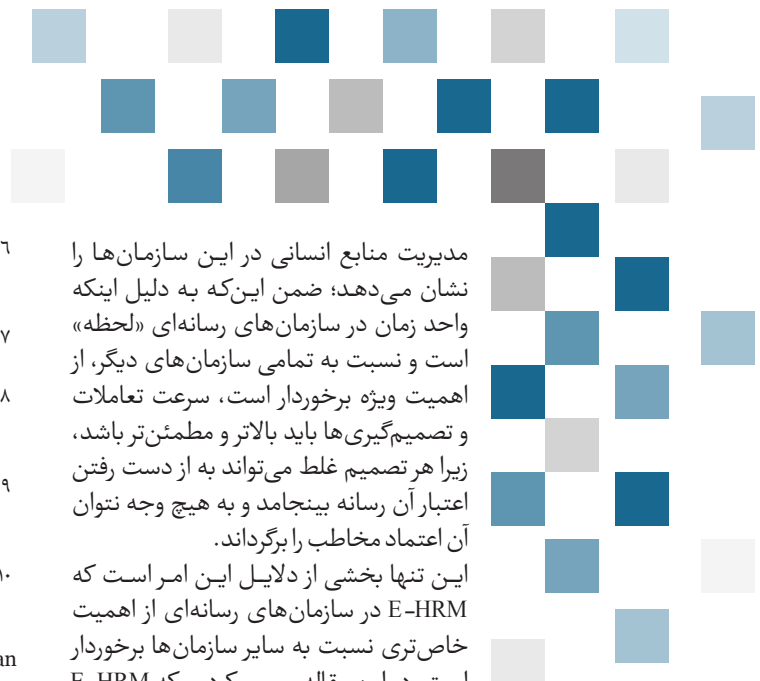
به افزایش تعهد کارکنان و نیز افزایش اثربخشی سازمانی کمک کند. در زمینه کنترل جامعه و رویارویی با شرایط عدم اطمینان، فناوری اطلاعات می‌تواند با توجه به پتانسیل درونی خود گزینه‌های بی‌شماری را برای تصمیم‌گیری مهیا سازد. در جهت هم‌ردیف‌سازی تأثیرات اطلاعات و افراد، پس از مهیاسازی فرهنگ آن و آموزش در جهت استفاده درست و مناسب از آن، فناوری اطلاعات می‌تواند حس توانمندی را در میان افراد پرورش داده و آن‌ها را افرادی مؤثر برای سازمان محسوب کند.

همچنین در یک بررسی، کارکنان و متخصصان سازمانی، زمینه‌های تأثیرگذاری فناوری اطلاعات در جهت چابکی را این موارد برشمردند:

- بهبود محصول و خدمات از طریق ارائه خدمات پس از فروش یا تنوع محصول و یا تغییر کیفیت.
- ارتباط مؤثر با محیط داخل و خارج سازمان از طریق توانایی در کسب و توزیع و مدیریت مناسب دانش، تسهیل ارتباط با شرکای تجاری و مشتریان و تأمین کنندگان، تسهیل ارتباطات در میان واحدهای درون سازمانی.
- قابلیت توسعه منابع سازمانی از طریق پویایی در جذب و گزینش کارکنان خوب، قابلیت توسعه سطح دانش نیروی سازمانی، توسعه کارایی و انگیزش منابع انسانی.
- پاسخگویی سریع به تغییرات محیط و بازار از طریق بازاریابی فعال محصولات/خدمات جدید، کاهش زمان اعمال تغییرات در روش‌ها و تجهیزات و ماشین‌آلات، کاهش هزینه اعمال تغییرات در روش‌ها، تجهیزات و ماشین‌آلات. (فتحیان، ۱۳۸۴)

نتیجه‌گیری

پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که سازمان‌های رسانه‌ای به کارکنان ویژه نیازمندند که هم از سطح دانشی بالایی برخوردار باشند و هم از چابکی زیادی. ویژگی‌های خاص کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای، اهمیت مضاعف



۶. فتحیان، محمد (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان‌ها، مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۱-۲۶، ۲: ۱۲۷-۱۳۸
۷. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی سازمان رسانه‌ای از تئوری تا عمل؛ انتشارات دانشه
۸. کسساوری، علی حسین (۱۳۸۶). موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش
۹. کبابی، مجتبی (۱۳۸۹). چابکی سازمانی و کارکنان چابک، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال اول، ۱: ۹۳-۱۱۷.

۱۰. یوسفی، سجاد (۱۳۸۹). نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، ۳۰: ۲۳-۳۶

11. Afraze, A: Effective factor in human activities and knowledge sharing; European series in industrial management esim, VOL 6, Shaker Verlage, Germany, 2003.
12. Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", Academy of Management Journal, Vol. 32 No. 1, pp. 115-130.
13. Goldman, Steven, Nagel, Roger, and Preiss, Kenneth (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. New York: Van Nosteand Reinhold.
14. Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1998), "Virtual HRM: managing the human resource function for the 21st century", Human Resource Management Review, Vol. 8 No. 3, pp. 215-234.
15. Parry, E. (2011), "An examination of E-HRM as a means to increase the value of the HR function", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22 No. 5, pp. 1146-1162.
16. Rita Bissola Barbara Imperatori , (2014), "The unexpected side of relational E-HRM ", Employee Relations, Vol. 36 Iss 4 pp. 376 – 397
17. Riege, A. (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, Journal of Knowledge Management, 1,9, 3, 18-35.
18. Worley Christopher G. & Lawler III Edward E. (2010), "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework", Organizational Dynamics, Vol. 39, No. 2, pp. 194-204.

مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها را نشان می‌دهد؛ ضمن این‌که به دلیل اینکه واحد زمان در سازمان‌های رسانه‌ای «لحظه» است و نسبت به تمامی سازمان‌های دیگر، از اهمیت ویژه برخوردار است، سرعت تعاملات و تصمیم‌گیری‌ها باید بالاتر و مطمئن‌تر باشد، زیرا هر تصمیم غلط می‌تواند به از دست رفتن اعتبار آن رسانه بینجامد و به هیچ وجه نتوان آن اعتماد مخاطب را برگرداند.

این تنها بخشی از دلایل این امر است که E-HRM در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت خاص‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار است. در این مقاله بررسی کردیم که E-HRM بر تسهیم دانش که نقش عمده‌ای در مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی دارد، تأثیر بسزایی دارد. همچنین E-RM بر اعتماد کارکنان و در نتیجه احساس عدالت سازمانی اثرگذار است. از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند به چابکی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای نیز کمک کند. در مجموع می‌تواند گفت استفاده از ابزارهای الکترونیک در حوزه منابع انسانی به خصوص در بعد توزیع دانش، گستردگی و سرعت اطلاع‌رسانی و سرعت تصمیم‌گیری مؤثر و یاری دهنده است.

منابع

۱. افرازه، عباس (۱۳۸۲) مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش. چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت
۲. روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۸). مدیریت رسانه، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی با همکاری دفتر پژوهش‌های رادیو
۳. شهرکی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۴)، فناوری اطلاعات و کاستی‌های آن در تسهیم دانش سازمانی، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴. صداقت‌پور، فرزانه (۱۳۹۰) رابطه دولت الکترونیک با چابکی سازمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۹۰
۵. صفایی‌نژاد، قاسم (۱۳۹۱)، تأثیر فرایند تسهیم دانش بر چابکی مجتمع‌های رسانه‌های نوین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه علامه طباطبایی.