

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب مبانی تئوری و طراحی سازمان

فصل نهم:

تکنولوژی اطلاعات و کنترل سازمان

استاد:

جناب آقای دکتر بیگی نیا

ارائه کننده:

عطیه عبدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

atiyehabdi@outlook.com

مقدمه

- اطلاعات و کنترل به عنوان جز تجزیه نشدنی سازمان ها
- با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی می توان:

۱. بر میزان اختیارات کارکنان افزود

۲. قدرت اندیشه سازمان را بالا برد

۳. ارائه خدمات و محصولات بهتر را افزایش داد

و

اهداف این فصل

تشریح : ۱. فرآیند لازم برای پردازش اطلاعات در سازمان

۲. تکنولوژی دارای مزیت استراتژیک

۳. شیوه های کنترل سازمانی

۴. کاربرد تکنولوژی اطلاعات در فرآیند کنترل مدیریت

ضرورت اطلاعات

- اطلاعات همانند خون جریان یافته در کالبد سازمان

داده:

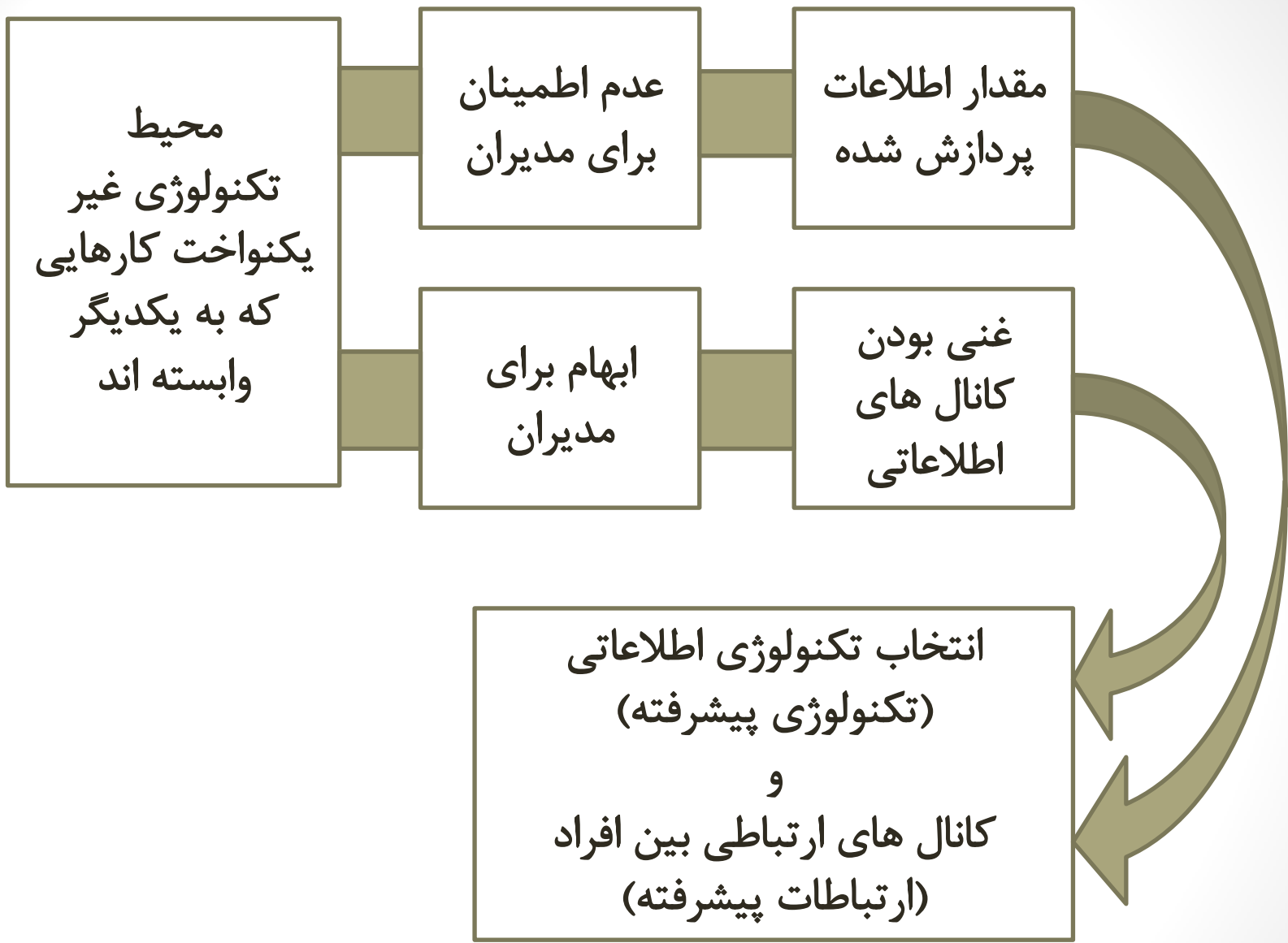
حقایق و واقعیت های خام هستند. تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند.

اطلاعات:

موجب تقویت یا تغییر فرآیند درک کردن می شود. اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود.

مقدار اطلاعات و غنی بودن آنها

- عدم اطمینان
- مقدار اطلاعات
- ابهام اطلاعاتی
- اطلاعات غنی
- تماس بیشتر



- دو پدیده عدم اطمینان و ابهام برفرآیند و مقدار اطلاعات کانال های ارتباطی بین افراد تاثیر می گذارند

کانال های ارتباطی

- ارتباط رو در رو
- وسایل ارتباطی (تلفن و سایر ابزار الکترونیکی)
- نوشته ها و اسناد کتبی (نامه ، دستورالعمل و بخشنامه)
- مدارک نوشتنی و مدارک غیر شخصی (گزارش های استاندارد کامپیوتری)

تکنولوژی اطلاعاتی و ساختار های نوین سازمانی

• با پیشرفت تکنولوژی اطلاعاتی می توان به موارد ذیل دست یافت:

۱. کاهش سطوح سازمانی

۲. ایجاد رابطه ای محکم بین دواير هر سطح سازمان

۳. ایجاد ارتباط الکترونیکی قدرتمند بین دواير

۴. از میان برده شدن هر سدی از نظر زمان یا فاصله

روند تکاملی تکنولوژی اطلاعات

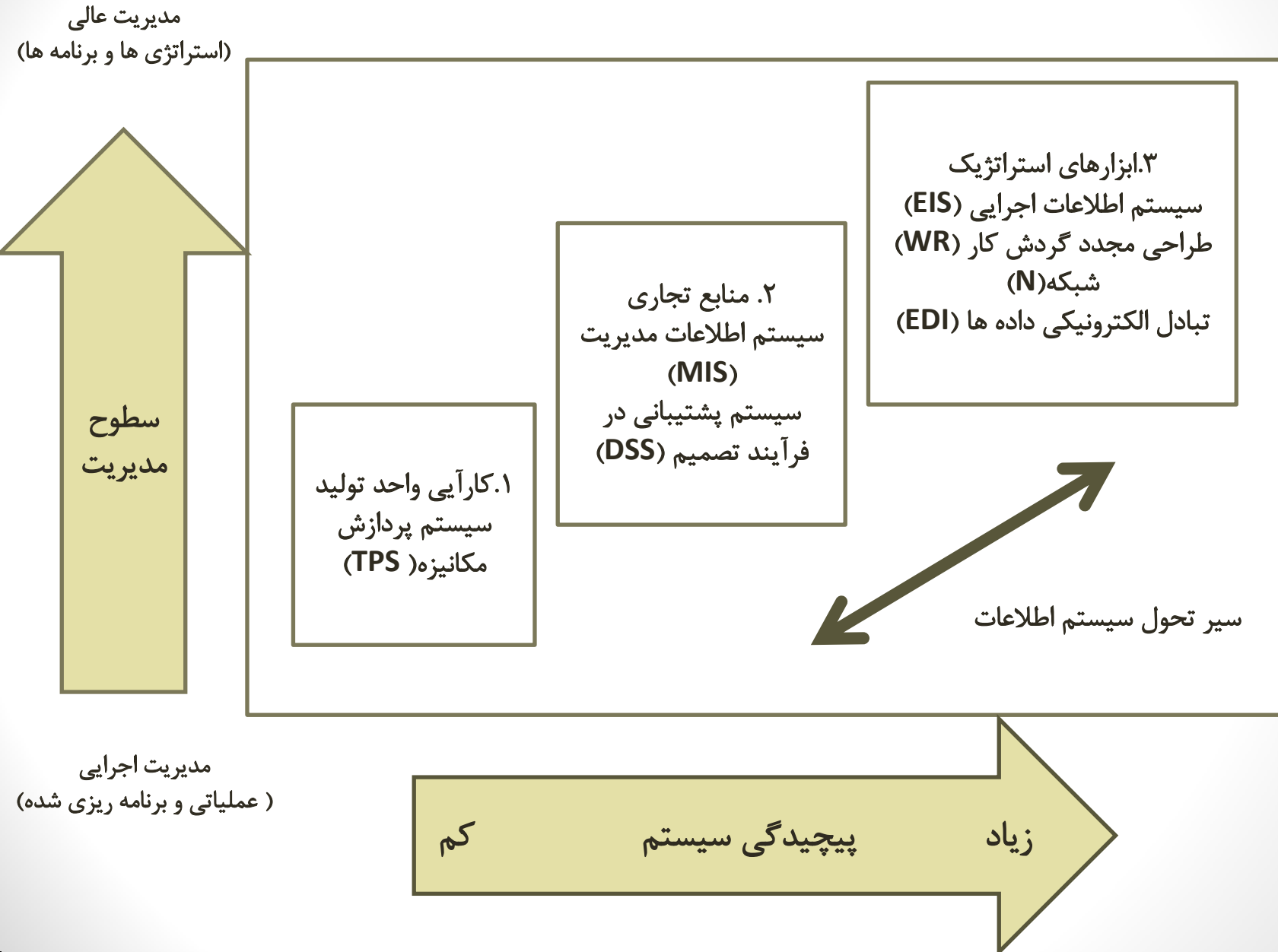
مدیران صفی ← با مسائل عملیاتی و رویدادهای گذشته، برنامه های معین و مشخص
مواجه اند

مدیران عالی ← با مسائل و رویدادهای مبهم، نامطمئن و گنگ مواجه اند

* با پیچیده تر شدن تکنولوژی اطلاعاتی (مبتنی بر کامپیوتر) وضع بدین گونه در آمده

است که مسائل بسیار پیچیده و بدون برنامه به مدیران رده بالای سازمان محول گردد.

• دوره تکاملی کاربرد تکنولوژی اطلاعاتی در سازمان



شبکه کاری

- شبکه کاری محلی (LAN)

- شبکه کاری گسترده (WAN)

- اینترنت

- اینترانت

الگویی برای طراحی سیستم پشتیبانی تصمیمات

سیستم های پشتیبانی تصمیم نقش ارائه مناسب و به موقع اطلاعات به مدیران را بر عهده دارند.

اگر کارها دارای مسائل زیاد باشند ← اطلاعات بیشتر

اگر کارها چندان مشخص و روشن نباشند ← اطلاعات پربارتر

• نوع کار و اطلاعات مورد نیاز

| | |
|---|---|
| <p>• تکنولوژی هنر</p> <p>مقدار اندکی از اطلاعات پربار، مشاهدات شخصی، بحث های رو در رو بسیار اندک و از سیستم اطلاعات مدیریت و تکنولوژی پیشرفته چندان استفاده نمی شود.</p> <p>مثال: ساخت مبلمان ظریف</p> | <p>• تکنولوژی غیر یکنواخت پیچیده</p> <p>مقدار زیادی اطلاعات پربار مورد نیاز است، گروه ها باید مرتب تشکیل جلسه دهند و بحث های رودر رو صورت گیرد. تصمیمات بدون برنامه اند و از سیستم اطلاعات مدیریت و از تکنولوژی پیشرفته استفاده های زیادی می شود.</p> <p>مثال: تعیین استراتژی</p> |
| <p>• تکنولوژی یکنواخت (عادی)</p> <p>مقادیر اندکی از اطلاعات لازم است که غالباً به صورت گزارش های کتبی، بخشنامه و دستورالعمل هستند. از سیستم اطلاعاتی مدیریت و پایگاه های اطلاعاتی اندکی استفاده می شود.</p> <p>مثال: کنترل اعتبارات</p> | <p>• تکنولوژی مهندسی</p> <p>اطلاعات کمی به مقدار زیادی مورد نیاز است. از کامپیوتر، پایگاه های اطلاعاتی، دستورالعمل ها و مطالب فنب استفاده می شود. همچنین از سیستم اطلاعات مدیریت و سیستم پشتیبانی تصمیمات استفاده می شود.</p> <p>مثال: مهندسی معماری</p> |



کم

زیاد

ابهام بیشتر موجب می گردد که اطلاعات بیشتری تهیه شود

تنوع

تجزیه پذیری

ابهام بیشتر موجب می گردد که اطلاعات پربارتری تهیه شود

غیر قابل تجزیه

قابل تجزیه

مزایای استراتژیک تکنولوژی اطلاعات

• رهبری از طریق کاهش هزینه ← تولید و عرضه محصولات با هزینه کم

• متمایز ساختن سازمان ← عرضه کالای منحصر به فرد یا خدمات ویژه با سرعت زیاد

• آیا برای دستیابی به یکی از این دو استراتژی می توان از تکنولوژی اطلاعاتی استفاده

کرد یا خیر؟

• مزایای استراتژیک تکنولوژی اطلاعاتی

| منحصر به فرد بودن | رهبری از طریق کاهش هزینه |
|------------------------------------|--------------------------|
| * وابسته کردن مشتری به خود | * کارایی عملیاتی |
| * ارائه خدمات بهتر به مشتریان | * هماهنگی بین دواير |
| * تامین بازار خاص، عرضه محصول جدید | * عرضه سریع |

کارایی عملیاتی (معروفترین و آشکارترین روش در استراتژی کاهش هزینه)

- ارائه سیستم اطلاعات اجرایی ← از ارکان اصلی کارایی عملیاتی

حالت اصلاح شده MIS و DSS

- طراحی مجدد گردش کار ← تغییر در سیستم مهندسی کار

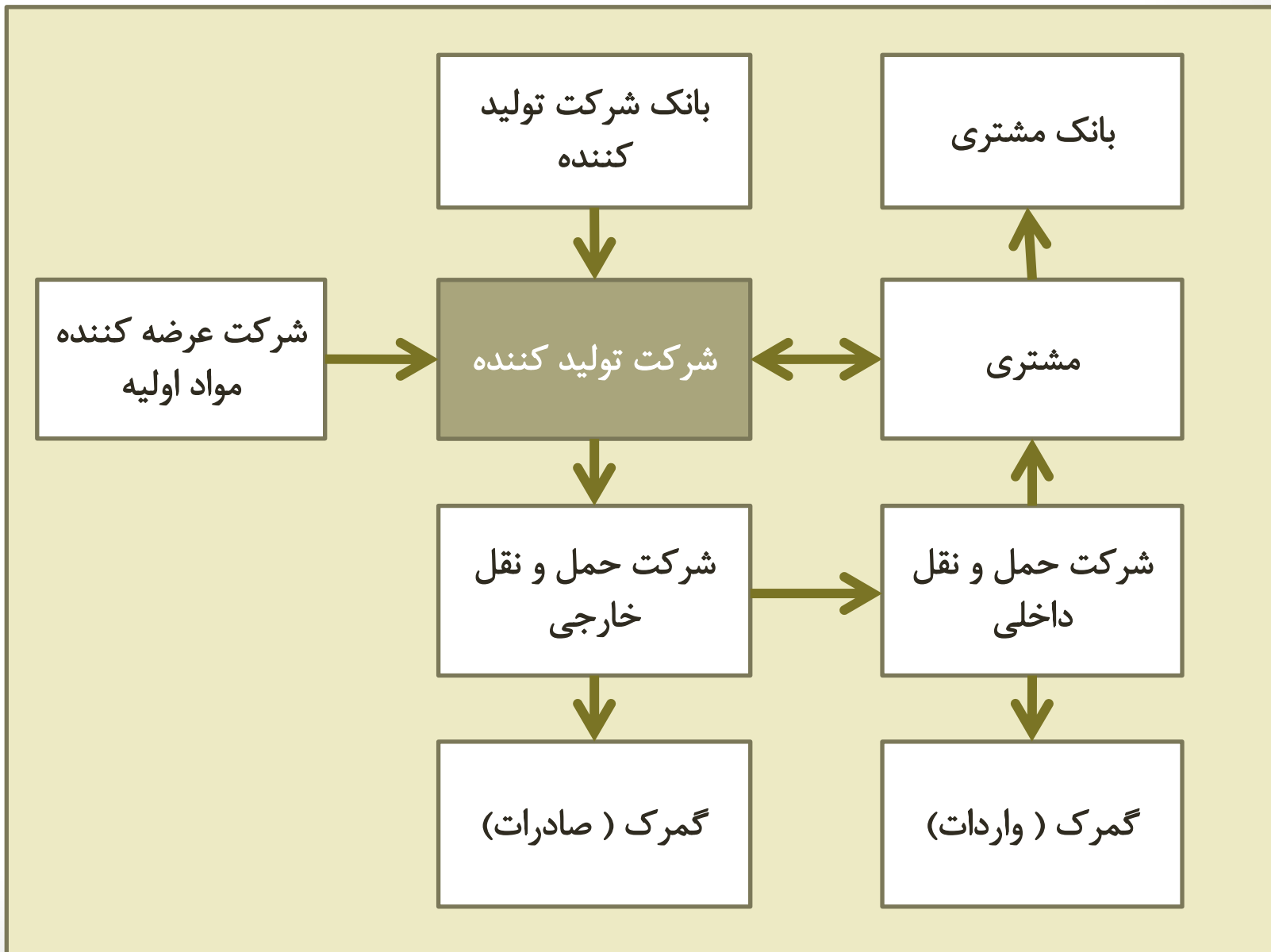
هماهنگی بین دواير:

شبکه های کاری و اینترانت

عرضه سریع:

تبادل الکترونیکی داده ها (شرکت بدین وسیله با
عرضه کنندگان مواد اولیه ارتباط دائم برقرار می کند)
مواد مورد نیاز بدون دخالت انسان و به سرعت تامین
می شود.

• مبادله الکترونیکی اطلاعات در صحنه داد و ستدهای جهانی

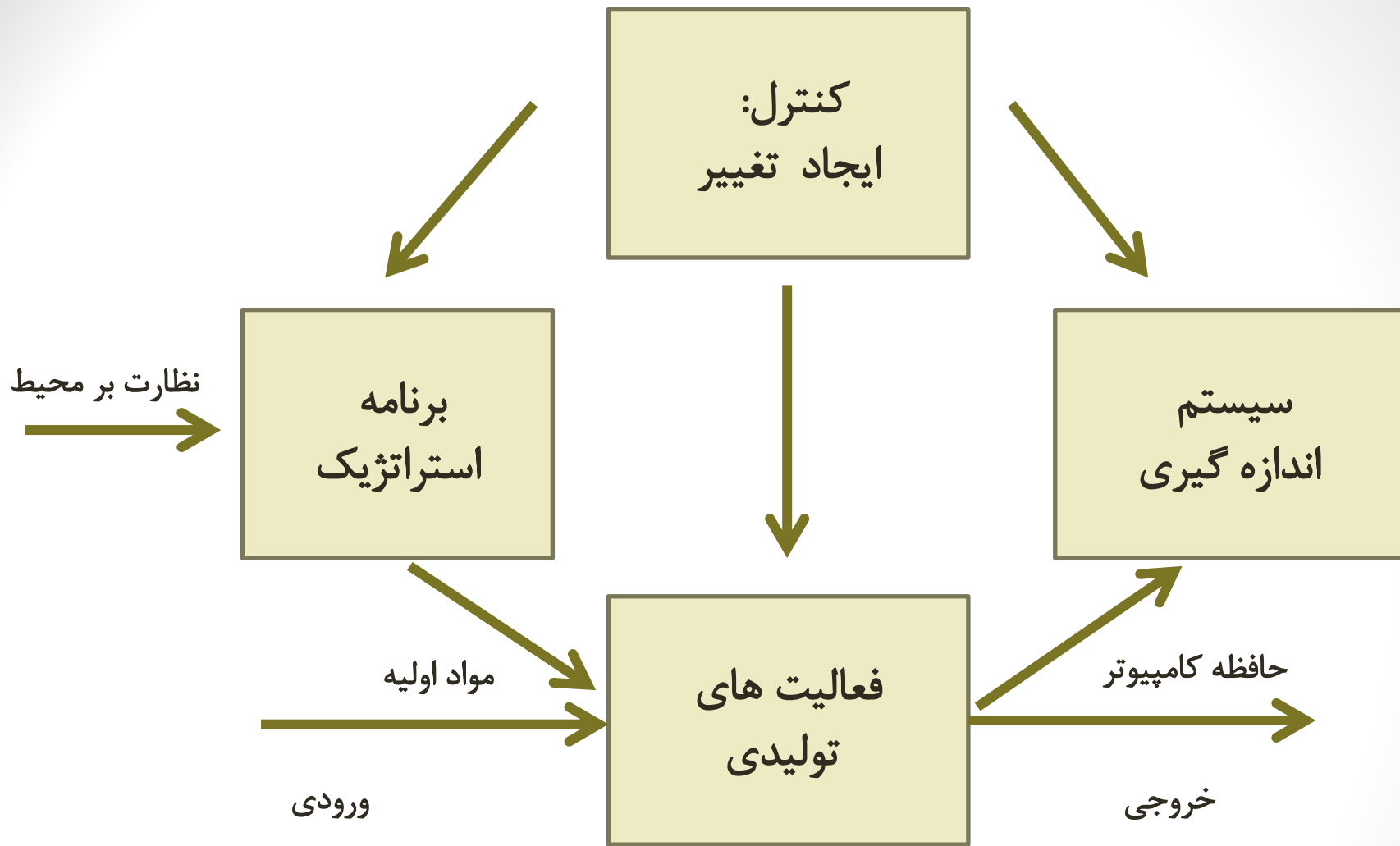


کنترل استراتژیک

ارزیابی برنامه استراتژیک، فعالیت های سازمانی و نتایجی که اطلاعات مورد نیاز
برا ی اقدامات آینده به دست می دهد.

چرخه کنترل

۱. ارائه برنامه استراتژیک
۲. محاسبه یا سنجش عملیات
۳. اعمال کنترل



• الگوی ساده ای از کنترل استراتژیک

تفاوت کنترل استراتژیک با کنترل عملیاتی

- کنترل استراتژیک: ۱. یک فرآیند بلند مدت و دائمی
- ۲. کنترل نتیجه عملیات انجام شده و اطلاعات مربوط به ارقام ورودی
- ۳. محیط خارجی پیوسته کنترل می شود.
- ۴. هدف هاف شیوه سنجش و نظارت و باز خور نمودن نتایج حاصل بازتابی از اهداف استراتژیک شرکت

- کنترل عملیاتی: ۱. کوتاه مدت
- ۲. شامل چهار مرحله: - تعیین هدف - سنجش عملکرد - مقایسه عملکرد با استانداردها و بازخور نمودن نتیجه ها

استراتژی های اصلی کنترل

| شرایط لازم | نوع استراتژی |
|---|------------------------|
| * قیمت، رقابت و نوع رابطه داد و ستد | * بازار |
| * مقررات، استانداردها، سلسله مراتب اداری، اختیارات قانونی | * اداری (دیوان سالاری) |
| * سنت، اعتقادات و ارزش های مشترک، اعتماد | * قومی یا ارزشی |

• سه استراتژی کنترل سازمانی

کنترل اداری (دیوان سالاری)

- یعنی کاربرد مقررات، سیاست ها ، سلسله مراتب اختیارات، اسناد کتبی ، استاندارد نمودن امور و سایر روش های دیوان سالاری در جهت استاندارد کردن رفتارها و ارزیابی عملکرد سازمان.

- در شرایطی مورد استفاده قرار میگیرد که :

۱. رفتارها و مبادله اطلاعات پیچیده و نامشخص

۲. کنترل در چارچوب قیمت ممکن نباشد.

* در سازمان های غیر انتفاعی کاربرد زیادی دارند.

کنترل دیوان سالاری

- سیستم های کنترل مدیریت :

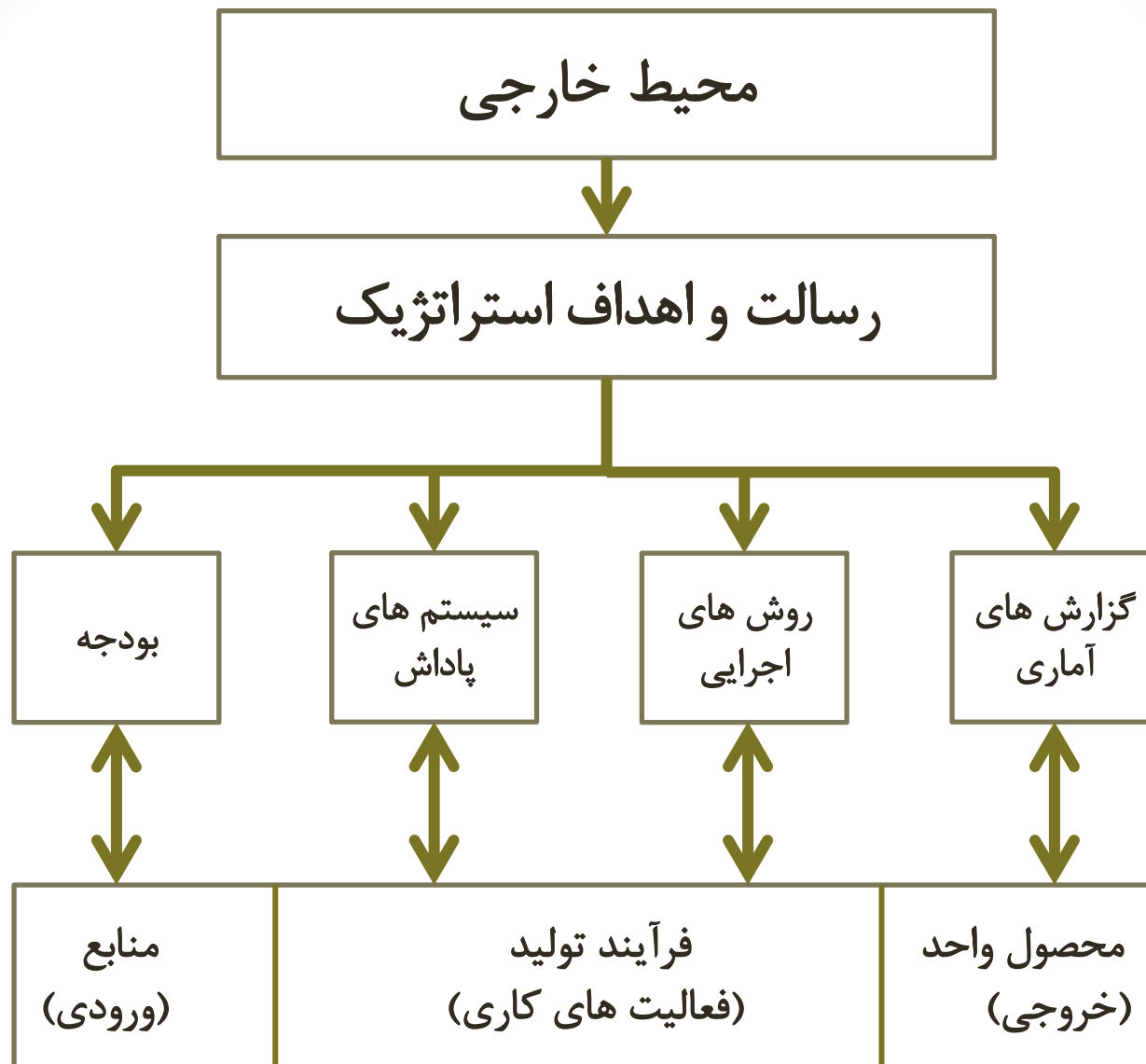
اجرای کارهای رسمی، یکنواخت، گزارش ها و رویه هایی
است که مدیران برای حفظ خود یا تغییر دادن الگوهای
فعالیت سازمانی، از اطلاعات استفاده می کنند.

- کنترل فزاینده تکنولوژی:

تکنولوژی اطلاعاتی برای افزایش سرعت و تشدید کنترل
بر کارکنان مورد استفاده قرار میگیرد

• سیستم کنترل مدیریت برای سازمان های دیوان سالار

| سیستم فرعی | محتوا و تعداد |
|--------------------|---|
| * بودجه | * وضع مالی و مخارج (ماهانه) |
| * گزارش های آماری | * تولیدات غیر مالی به صورت هفتگی یا ماهانه، اغلب با استفاده از کامپیوتر |
| * سیستم پاداش | * ارزیابی سالانه مدیران بر اساس عملکرد و هدف های واحد یا دایره سازمان |
| * رویه های عملیاتی | * قوانین و مقررات، سیاست هایی که رفتار درست را مشخص می کند (دائمی) |



• چهار زیر سیستم فرعی کنترل مدیریت

الگوی اقتضایی کنترل

• پرسشی که طراحان سازمان با آن رو به رو هستند این

است که:

• در چه سازمانی بر چه استراتژی کنترلی باید تاکید کنند؟

شرایط
تکنولوژی یکنواخت (ساده)
محیط با ثبات، اندازه بزرگ و ساختار وظیفه ای

*کنترل اداری

(شامل چهار زیر سیستم کنترل
مدیریت)
از کنترل قومی نیز می توان در
شرایط عدم اطمینان استفاده کرد
(مدیریت عالی ، تحقیق وتوسعه)

*کنترل بازار

استفاده از کنترل اداری
و کنترل قومی در مراکز
سود امکان پذیر است

*کنترل قومی

استفاده از کنترل
اداری خصوصا در
واحد های با
تکنولوژی
یکنواخت امکان
پذیر است

شرایط

تکنولوژی غیر یکنواخت (پیچیده)
محیط بی ثبات
اندازه کوچک
ساختار افقی

شرایط

محصولات را بتوان قیمت گذاری کرد
رقابت قیمت در بازار وجود داشته باشد
سازمان در هر اندازه
ساختار مبتنی بر تولید

- الگوی اقتصادی
برای استراتژی
های کنترل
سازمانی

توازن بین تفویض اختیار و اعمال کنترل

- مدیران باید کنترل های مناسبی اعمال کنند تا نسبت به تامین هدف های دواير مختلف شرکت و سازمان مطمئن گردند. که می بایست بین به کارگیری این روش های کنترل و اختیاراتی که به کارکنان رده پایین سازمان داده می شود توازن برقرار کنند.

- سایر روش های کنترل: سیستم های مبتنی بر باورهای مشترک

سیستم های مبتنی بر مرزبندی ها

سیستم اطلاعاتی متقابل

پایان