

## الگوهای رفتاری مدیریت اطلاعات

دکتر علی چیت ساز

دانشگاه اصفهان

### چکیده

نگرش رفتاری مدیریت اطلاعات تأثیر جنبه‌های رفتاری انسان در اداره اطلاعات سازمان را بررسی می‌کند. الگوهای کاربردی این نگرش در قالب پنج الگوی فن‌سالاری، بی‌قانونی، فتودالی، تمرکز و فدرالی قابل طرح است. سازگاری الگوی انتخابی مدیریت اطلاعات با ویژگی‌های ساختاری و نوع ساخت سازمان ضروری است. نگرش ابزاری به تکنولوژی اطلاعات توجه به نقش فرهنگ سازمانی و توجه به رفتارهای حسابگرانه انسانی از مهم‌ترین رهنمودهای لازم برای طراحی الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات است.

### مقدمه

با وجود این، هنوز هم روش‌شناسی و بحث‌های مدیریت اطلاعات در متقاعد کردن افراد به اینکه چه اطلاعاتی مورد نیاز آنهاست و کدامیک را می‌توانند و باید بروز دهند، قاصر بوده است. راه حل این مشکل را باید در عبور از یک نگرش خرد گرایانه به یک نگرش رفتاری جستجو کرد که علاوه بر بهبود تکنولوژی اطلاعاتی، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و تلاش‌های انسانی را نیز ملحوظ نماید. هنری مسیتزبرگ (Mintzberg, 1996) اصطلاح مدیریت بر مبنای اطلاعات را به کار برده است که از طریق رفتارهای اطلاعاتی مدیران، شاهان

اطلاعات از مهم‌ترین منابع سازمانی است و بعد از عامل انسانی، به عنوان مهم‌ترین منبع مدیریت به حساب می‌آید. فرهنگ و بستر اطلاعات را شکل دهی به توده نامنظمی تعریف می‌کند که به مواد نامربوط و بدون حیات، معنی و حیات می‌بخشد. فراوانی اطلاعات به عنوان شریان حیات مدیریت و به کارگیری و افزایش کیفیت آن رمز موفقیت و بهبود عملکرد سازمان است.

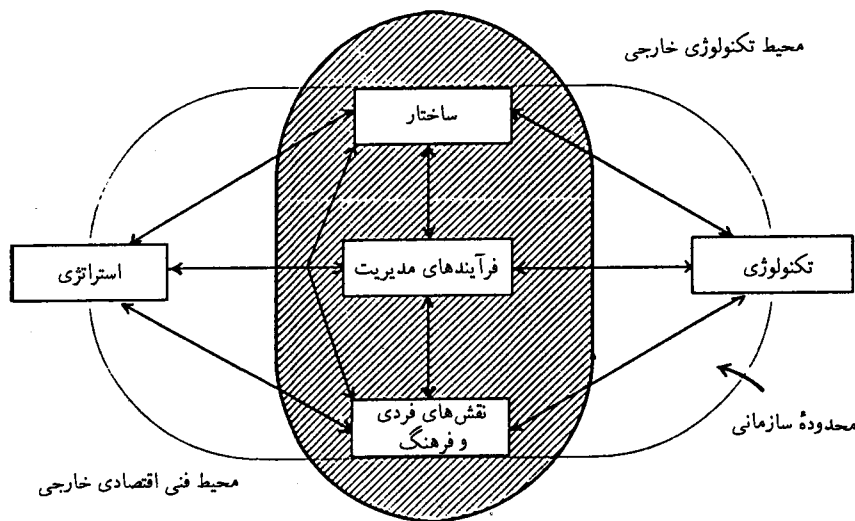
هر ساله رایانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی که بتوانند اطلاعات را به طور ماهرانه پرورش دهند از رشد، قدرت و ظرافت بالاتری برخوردار می‌شوند.

و عدم تمرکز در مدیریت اطلاعات حائز اهمیت است. پیشرفت‌های سریع در تکنولوژی اطلاعاتی و سهمی که رایانه‌ها در این ارتباط دارند، به کوشش بیشتر در یک جنبه و غفلت از جنبه‌های رفتاری منجر شده است در پژوهشی که به وسیله داوینپورت و همکارانش<sup>۱</sup> در بیست و پنج شرکت انجام شد. «سازمان بر مبنای اطلاعات»<sup>۲</sup> به عنوان یک مرحله از رشد سازمانی طرح گردید و علت اصلی ناکامی در ایجاد آن، عدم خط مشی‌گذاری در مدیریت اطلاعات عنوان شد. (۴)

در این مقاله نگرش رفتاری به مدیریت اطلاعات به عنوان نظریه سازمانی تشریح گردیده، الگوهای کاربردی آن در سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و رهنمودهای لازم برای طراحی الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات ارائه می‌گردد.

فرایندهای نشر، دریافت و کنترل اطلاعات به اجرا درمی‌آید. به نظر وی این رفتارهای اطلاعاتی روش‌های غیرمستقیمی هستند که رویدادها و پدیده‌های سازمانی را به وجود می‌آورند (۵).

گروه مدیریت دانشگاه ام.ای.تی. به عنوان گروه پیش‌تاز تکنولوژی اطلاعات در برنامه دهه ۱۹۹۰ پنج جزء سازمانی را طرح می‌کند که نیازمند موازنه و سازگاری متقابل هستند (شکل ۱). این اجزا عبارتند از: استراتژی، تکنولوژی نقش‌های فردی و فرهنگ، فرایندهای مدیریتی و ساختار در این برنامه دانشگاه ام.ای.تی. به این نتیجه رسیده است که دلیل اساسی ناکامی در به کارگیری پیشرفت‌های تکنولوژی اطلاعاتی را باید در عدم توجه به سه جزء آخر دانست. (۱) در این راستا توجه به نقش فرهنگ و افراد، فرایندهای مدیریتی و تأثیر تمرکز



شکل ۱: موازنه و سازگاری متقابل اجزای زیربنا مدیریت اطلاعات (برنامه دهه ۱۹۹۰ MIT)

منبع M.Scott & Morton, 1990 s corporation, oxford, Oxford university press, 1991, p:20

1- Davenport Eccles & Pursak 1992

2- Information- based organization

## نگرش رفتاری مدیریت اطلاعات

مفاهیم آکادمیک و معمول بیشتر با نگرش خردگرایانه و فن سالارانه به اطلاعات نگریسته بر پایه چگونگی انتشار اطلاعات گسترش یافته‌اند. طراحی فنی و تکنولوژیک که جریان آزاد اطلاعات را ممکن ساخته و رسیدن به اهداف سازمان را ممکن می‌سازند ابزار این نگرش هستند. ولی ناکامی در ایجاد سازمان بر مبنای اطلاعات بیشتر به دلیل فرهنگ کلی حاکم بر سازمان‌ها است و راه حل آن را باید در اتخاذ سیاست‌های اطلاعاتی مناسبی جستجو کرد که با نگرش رفتاری به سازمان و مدیریت اطلاعات می‌نگرند. در این نگرش فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها به عنوان یک جنبه طبیعی از حیات سازمانی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند بر جریان اطلاعات در سازمان تأثیر گذارد. هنگامی که دارندگان اطلاعات کلیدی در سازمان تمایلی به بروز اطلاعات خویش ندارند و با استفاده از شیوه‌های بوروکراتیک از ارائه آن امتناع می‌ورزند، تنها «فرهنگ سازمانی» می‌تواند این پدیده را تبیین نماید. هنگامی که اعتبار و نقش افراد در سازمان بر پایه اطلاعات منحصر به فردی که در اختیار دارند تعیین می‌گردد. آنها به این اطلاعات به عنوان منبعی از قدرت نگریسته و ممکن است تمایلی به جریان انداختن آن نداشته باشند.

در فرهنگ سازمانی «قدرت» به معنای توانمندی تغییر روند رویدادها رفع مقاومت و

متقاعد کردن سایرین می‌باشد (۷) و از آنجایی که ذخایر اطلاعاتی فرد، نقش مهمی در نفوذ رفتاری وی دارد امتناع و بروز رفتارهای حسابگرانه از دارندگان آن طبیعی است.

به نظر فیفر و سالانسیک (Pfeffer & Salancik, 1992) ایجاد وابستگی و کاهش عدم قطعیت از منابع مهم ایجاد قدرت در سازمان‌ها است (۳). هنگامی که اطلاعات با ارزشی وجود دارد که فرد یا واحد سازمانی دیگر جویای آن است، می‌توان به عنوان منبعی برای افزایش قدرت به آن نگریست و قدرت خود را افزون ساخت و یا زمانی که بتوان با امتناع از انتشار اطلاعات، نامعلومی و ابهام واحد دیگر را افزایش داد از قدرت و نفوذ آنها در سازمان کاسته خواهد شد امروزه رفتارهای حسابگرانه به عنوان جزء اصلی و جدانشدنی سازمان مطرح است و مفاهیم «قدرت» و «سیاست» نمودهای اجتناب‌ناپذیر آن بوده در راستای اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند (۲). طراحی الگوهای رفتاری مدیریت اطلاعات پاسخ طبیعی به موقعیت‌های نامعین سازمانی است که میزان اطلاعات مورد نیاز، فرآیند و مراحل ضروری آن را تعیین می‌نماید.

## الگوهای مدیریت اطلاعات

بر اساس مطالعاتی که توسط داوونپورت و همکارانش<sup>۳</sup> انجام شده است. الگوهای مدیریت

3- Davenport, Pursak, & Eccles 1992

خواهد شد. به نظر فن سالاران، مهندسی اطلاعات عبارت از استقرار انضباط در حرفه سیستم اطلاعاتی است که مدل‌سازی و طبقه‌بندی اجزای کلیدی آن می‌باشد. آنها چه آگاهانه و چه غیر آگاهانه اطلاعات را به خودی خود برای تصمیمات سازمانی ارزشمند می‌دانند. سازمان را یک موجود اطلاعاتی می‌پندارند که می‌توان با الگو سازی‌های رایانه‌ای به تمام جزئیات آن دست یافت.

این دیدگاه تا زمانی جالب است که هیچ تعمد رفتاری وجود نداشته باشد، چون تا کنون هیچ‌گونه تکنولوژی اختراع نشده است که بتواند مدیرانی را که تمایلی به بروز اطلاعات خودشان ندارند، متقاعد به بروز اطلاعات نماید.

فن سالاران ایده آل‌گرا از نگرش رفتاری دوری جسته، رفتارهای حسابگرانه به دنبال قدرت را یک شکل انحرافی از رفتار سازمانی می‌دانند. در نتیجه صرفاً به وفور اطلاعات اندیشیده و توجه کمتری به ماهیت و کاربرد اطلاعات دارند.

### الگوی بی قانونی

تعدادی از شرکت‌ها برای مدیریت اطلاعات یک وضعیت بی قانونی و بدون ضابطه ایجاد می‌کنند. هنگامی این الگو شکل می‌گیرد که امکان روی آوردن جامع به مدیریت اطلاعات وجود نداشته افراد فقط به اطلاعات مورد نیاز خود توجه نمایند. همزمان با رشد فزاینده رایانه‌های شخصی

اطلاعات در قالب پنج الگوی مدینه فاضله فن سالارانه<sup>۴</sup>، بی قانونی<sup>۵</sup>، فئودالی<sup>۶</sup>، تمرکز<sup>۷</sup> و فدرالی<sup>۸</sup> ارائه گردیده است که بیانگر تجارب و مشاهدات نویسندگان می‌باشد (۴). به اعتقاد نویسندگان مزبور الگوهای فن سالارانه، بی قانونی و فئودالی اثر بخشی کمتری نسبت به الگوهای تمرکز و فدرالی دارند.

هر سازمان ممکن است برای تمایل بیشتر به سمت هر یک از این الگوها دلایلی داشته باشد نخستین اقدام در مدیریت مؤثر و واقع بینانه اطلاعات. شناخت وضع موجود است و اینکه جریان اطلاعاتی در سازمان به کدامیک از الگوها نزدیک تر است. اقدام بعدی انتخاب الگوی مؤثر اطلاعات است که خط مشی‌های روزانه اطلاعات را تعیین کرده و به اجرا در می‌آورد.

### الگوی ایده آل گرایان فن سالار

بسیاری از شرکت‌ها گرایش افراطی به جنبه فنی و تکنولوژیکی مدیریت اطلاعات دارند. آنها به طور سر سخته‌ای بر مدل‌سازی و طبقه‌بندی<sup>۹</sup> اطلاعات با استفاده از تکنولوژی‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری رایانه‌ای تأکید می‌نمایند. به نظر این گروه زمانی که بتوان یک واحد از اطلاعات را برحسب مدل ماهیتی - ارتباطی<sup>۱۰</sup> یا نمودار جریان داده<sup>۱۱</sup> نشان داد همه مشکلات سازمان حل

4- Technocratic Utopianism

5- Anarchy

6- Feodalism

7- Monarchy

8- Fedaralism

9 - Categorization

10- Entity - relationship

11- data - flow diagram

در قلمرو هر واحد سازمانی به فعالیت اشتغال دارند. نوع اطلاعاتی را که می‌تواند در قلمرو، جریان یابد و نیز چگونگی پردازش آن را خود تعیین نموده، به مدیر کل گزارش می‌کنند.

شاخص‌های مربوط به عملکرد و نیز زبانی که در قلمرو به کار برده می‌شود شکل خاصی دارد که توسط مدیران هر قلمرو تعیین می‌گردد. در نتیجه قلمروهای مختلف اغلب از واژه‌ها و مفاهیم خاص خود استفاده می‌کنند.

در هر قلمرو اختیار تفکیک اطلاعات قدرت کل سازمان را محدود می‌سازد. همچنانکه در قرون وسطی، نجیب زادگان و عوامل آنها از نفوذ پادشاه جلوگیری می‌کردند و همواره در پی کاهش قدرت و اختیار مرکزی بودند. در سازمان‌هایی که بر مبنای الگوی فئودالی اطلاعات اداره می‌گردند. نتایج حاصل از عملکرد پیچیده سازمان ارائه نمی‌شود. حتی شاخص‌هایی نیز که ارائه می‌گردد در راستای جلب نظر کسانی است که در اداره مرکزی شرکت هستند در نتیجه به قدرت واقعیت‌های موجود در سازمان منعکس می‌شود و همواره قدرت و نفوذ بخش مرکزی سازمان رو به کاستی می‌گذارد.

فئودالیسم اطلاعاتی بیشتر در محیط‌هایی که دارای استقلال داخلی بخش بالا<sup>۱۲</sup> هستند گسترش می‌یابد. هنگامی که هر بخش سازمان، استراتژی اطلاعاتی ویژه‌ای برای واحد سازمانی خود طراحی می‌نماید، وجود اختلاف در سیستم اطلاعاتی غیرقابل اجتناب است و طبیعی است که هر بخش،

مدیران این شرکت‌ها توانستند داده‌های خود را در هر زمان و با کمترین هزینه برای نیازهای شخصی خود اداره نمایند. در نتیجه اطلاعاتی که کاربرد همگانی داشته باشد کاهش یافته است.

از آنجایی که در بلندمدت عدم کارایی الگوی بی‌قانونی محرز است، به‌ندرت سازمان‌ها از روی آگاهی و به‌طور هوشیارانه آن را انتخاب می‌نمایند. در الگوی ایده‌آل گریان فن سالار عدم کارایی پدید آمده از افراط در وفور پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات است. ولی در الگوی بی‌قانونی کندی کار جدی‌تر است. هنگامی که هر واحد سازمانی، اطلاعات شخصی برای خودش داشته باشد که درآمدها، هزینه‌ها و سطوح سفارش مشتریان و غیره را در آن ذخیره سازد. به‌طور طبیعی از حجم اطلاعات مشترک سازمانی کاسته می‌شود.

نتایج حاصل از به‌کارگیری الگوی بی‌قانونی اطلاعات عدم کارایی تأخیر و بی‌دقتی در تحصیل گزارش‌ها می‌باشد و یک مؤسسه در بلندمدت نمی‌تواند با چنین تنوع شیوه‌ای ادامه حیات دهد. به‌کارگیری الگویی که به بی‌قانونی اطلاعاتی منتهی گردد به سرعت آسیب‌پذیر بوده و جایگاهی در الگوی رفتاری مدیریت اطلاعات ندارد.

### الگوی فئودالی

در این الگو هر یک از مدیران و واحد سازمانی مربوط به آنها، تحصیل، ذخیره، توزیع و تفسیر اطلاعات را کنترل می‌کنند. مدیران قدرتمندی که

جنبه‌های منفی واحد سازمانی خود را کتمان می‌کند.

### الگوی تمرکز

عملی‌ترین راه حل ضعف‌های الگوی فئودالی، ایجاد تمرکز اطلاعاتی است. بدین صورت که بخش مرکزی یا ریاست عالی سازمان، مقرراتی را برای چگونگی اداره اطلاعات در سازمان دیکته نماید. در این الگو قدرت متمرکز بوده واحدهای سازمانی فاقد اختیار سیاست‌گذاری اطلاعات هستند.

بخش عالی سازمان به‌طور آگاهانه اطلاعات مهم و حساس را کنترل می‌کند برای سنجش درستی استفاده از ثروت و اموال پارامترهای عقلایی و استاندارد ایجاد می‌نماید. مصوبه‌های سزارها در تعریف و به‌کارگیری خط‌مشی‌های جامع اطلاعاتی، انعکاسی از اهمیت مدیریت متمرکز اطلاعات می‌باشد و برای شرکت‌هایی که به سختی می‌توانند به توافق جمعی<sup>۱۳</sup> برسند، الگوی بالا به پایین<sup>۱۴</sup> بهترین الگو بوده، یکپارچگی سازمان را به ارمغان می‌آورد.

مرحله پیشرفته‌تر این الگو «تمرکز نهادینه شده» است که در آن مصوبات قانونی<sup>۱۵</sup> هر قلمرو تعیین می‌کند چه اطلاعاتی، به چه شکلی، از چه کسی و برای چه مقصودی جریان یابد. در بسیاری از شرکت‌ها سیستم اطلاعاتی

مدیریت واحدی<sup>۱۶</sup> (EIS) ایجاد شده است که سعی در ایجاد تمرکز قانونی دارد. ریاست عالی سازمان کاربرد اولیه چنین سیستمی را تعیین کرده مدیران واحدهای سازمانی نیز کاربردهای جدیدی برای رفع نیازهای اطلاعاتی خود پیش‌بینی می‌نمایند. توافق جمعی مدیران پیرامون محتوای سیستم به ایجاد یک تمرکز قانونی کمک می‌کند در یک شرکت بیمه نیز سیستم اطلاعاتی مدیریت واحدی که برای تمام گروه‌های مدیریت ایجاد شده بود تنها به‌وسیله مدیریت عالی سازمان به کار گرفته شد و دیگر مدیران واحدها، به دلیل اینکه واحد مربوطه مورد ارزیابی قرار می‌گرفت، منبع اطلاعاتی فئودالی خودشان را حفظ کرده بودند.

### الگوی فدرالی

امروزه فدرالیسم اطلاعاتی در اکثر محیط بازرگانی به‌عنوان الگوی مرجع پذیرفته شده است. ویژگی خاص این الگو مذاکره<sup>۱۷</sup> می‌باشد که زمینه مساعدی برای رقابت و نزدیک سازی بخش‌های فاقد همکاری ایجاد می‌کند. در الگوی فدرالی بر جنبه‌های رفتاری و حسابگرانه در اطلاعات تأکید می‌شود. برخلاف الگوی ایده‌آلی فن سالار که رفتار سیاسی را نادیده می‌گیرد: الگوی بی‌قانونی و فئودالی که به آن جنبه تخریبی می‌دهند و الگوی تمرکز که از طریق اختیار مرکزی قوی سعی در حذف آن دارد. الگوی فدرالی رفتار سیاسی را به

13- Consensus

14- Top - down

15- Constitutional monarchy

16- Executive information system

17- Negotiation

رسمیت می‌شناسد.

فدرالیسم رفتارهای حسابگرانه در سازمان را به‌عنوان یک بعد ضروری و قانونی به‌وسیله افرادی در نظر می‌گیرد که دارای علایق متفاوت هستند. این الگو در صدد است با در نظر گرفتن اهداف جمعی برای کل سازمان سیاست‌ها و روش‌هایی برای اجرای آن اتخاذ کند. سازمان‌هایی که براساس این الگو فعالیت می‌کنند، معمولاً از رهبری مرکزی قوی برخوردارند و در فرهنگ سازمانی آنها «همکاری و یادگیری» تشویق می‌گردد.

اجرای این الگو نیازمند مدیران زیرک و توانمندی است که بتوانند با مذاکرات پیگیر آن را پیاده نمایند. آنها باید ارزش اطلاعات را دانسته به تکنولوژی‌های ذخیره‌سازی، به‌کارگیری و توزیع ماهرانه اطلاعات تسلط داشته باشند. اینگونه مدیران به حمایت‌های ریاست عالی سازمان نیازمندند. البته نه آنچنان حمایتی که به ایجاد یک تمرکز اطلاعاتی منجر گردد. در حقیقت این الگو هم از استقلال داخلی بخش‌ها و هم از هماهنگی حمایت می‌کند.

هر واحد سازمانی می‌تواند با واحدهای دیگر قرار واگذاری برخی از موجودی‌های اطلاعاتی را گذاشته یک کل بزرگ‌تر تشکیل دهد و در نتیجه به‌طور آگاهانه یک فشار اهرمی برای اهداف واحدی ایجاد کند.

برای شرکت‌هایی که برای اقدامات جمعی به ابتکارات فردی متکی هستند، الگوی فدرالی مناسب‌تر است، زیرا به ابداعات حاصل از رفتارهای سیاسی بهای بیشتری می‌دهد.

این الگو زمینه مناسبی ایجاد می‌کند تا شرکت‌هایی که در محیط‌های پیچیده و به‌سرعت تغییر یابنده رقابتی فعالیت می‌کنند بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند.

در شرکت آی. بی. ام. لاری فورد رئیس بخش خدمات اطلاعاتی به این نتیجه رسید که شرکت به روش ویژه‌ای در اطلاع‌رسانی نیازمند است. فورد و همکارانش استراتژی اطلاعاتی تهیه کردند که کانون توجه آن ارزش اطلاعاتی بود که مورد استفاده‌ی بی.بی.ام. قرار می‌گرفت. این استراتژی به‌وسیله مدیران ارشد اطلاعات، موشکافی و تأیید می‌شد سپس فورد مدیران و کارکنان سیستم اطلاعاتی و نوع اطلاعاتی را که می‌توانست در اختیار هر یک از واحدها قرار گیرد، تعیین می‌کردند. سرانجام این اطلاعات با دسترسی آسان در نرم افزارهای مربوطه خود جای می‌گرفت بزرگ‌ترین محدودیت به‌کارگیری این الگو برای آی.بی.بی.ام. زمان لازم برای پرورش و ترغیب دارندگان اطلاعات بوده است.

برای ارزیابی اثر بخشی هر یک از الگوهای مدیریت اطلاعات، داوونپورت ابعاد چهارگانه زیر را پیشنهاد نموده است: (۴)

- ۱- اشتراک مفاهیم و الفاظ
- ۲- دسترسی به اطلاعات
- ۳- کیفیت اطلاعات (درستی، دقت، رواج، قابلیت تفسیر و ارزش کلی)
- ۴- کارآیی مدیریت اطلاعات (اثر بخشی عملکرد با ملحوظ نمودن عامل انسانی)

## جدول ۱: الگوهای مدیریت اطلاعات

<p><b>ایده آل گرایان فن سالار:</b></p> <p>روی آوری فنی سخت به مدیریت اطلاعات که بر طبقه بندی و الگوسازی موجودی های اطلاعاتی سازمان تأکید داشته به تکنولوژی های اطلاعاتی اعتماد می کند.</p> <p><b>بی قانونی:</b></p> <p>فقدان هرگونه خط مشی مدیریت اطلاعات که اساس آن رهایی افراد برای کسب و اداره اطلاعات مورد نیاز است.</p> <p><b>فئودالی:</b></p> <p>مدیریت اطلاعات به وسیله واحدها یا بخش های سازمانی مجزا، که ذخائر اطلاعاتی خود را به طور محدود برای کل شرکت ارائه می کنند.</p> <p><b>تمرکز:</b></p> <p>تعیین مقوله های اطلاعاتی و ساختارهای گزارش دهنده به وسیله رهبرانی دیکته می گردد که بعد از تحصیل اطلاعات ممکن است آنها را بروز داده یا از انتشار آن ممانعت کنند.</p> <p><b>فدرالی:</b></p> <p>توافق کلی و مذاکره روی عناصر اطلاعاتی حساس سازمان در ساختارهای گزارش دهنده ای که عملکرد مستقل دارند.</p>
--

اختیار گرفته سعی در بالا بردن کیفیت آنها می نماید.

کانون توجه ایده آل گرایان فن سالار بر به کارگیری تکنولوژی اطلاعاتی برای بهبود شگفت انگیز توزیع داده هاست. کارآیی و دسترسی به اطلاعات، حداقل برای کسانی که با تکنولوژی آن آشنایی دارند بالاست. به دلیل اینکه ایده آل گرایان فن سالار خودشان را با فرایندی که اطلاعات را تهیه می کند درگیر نمی کنند. کیفیت اطلاعات پایین است. به علاوه به خاطر پیچیدگی مدلسازی داده ها. اطلاعات اغلب فهمیده نشده یا به وسیله مدیران صفی به کار برده نمی شود. در نتیجه اطلاعات تهیه شده به وسیله سیستم های

به نظر وی الگوی فدرالی از نظر هر چهار بعد ارزشیابی، الگوی مناسبی است. اشتراک مفاهیم از طریق مذاکرات بین سطوح و واحدها پدید می آید و موجب دسترسی گسترده و توزیع اطلاعات مفید در سازمان می شود. نه مانند الگوی فئودالی، تمرکز درون واحدی ایجاد می نماید و نه همچون الگوی متمرکز، واحدهای تفکیک نیافته به وجود می آورد. تمرکز اطلاعاتی نیز به عنوان یک روی آوری بالا- پایین اطمینان می دهد که یک زبان مشترک (هم در الفاظ و هم در مفاهیم) مبنای ایجاد اطلاعات باشد. کاهش اطلاعات غیر ضروری، تضمین کننده افزایش کارآیی است. تمرکز قوی اطلاعات، همه فرآیندهای اطلاعاتی را تحت



بوده شرایط دمکراتیک بالاتری دارند مناسب است الگوی تمرکز نیز با تکیه بر یک زبان مشترک اطلاعاتی در گستره سازمان و با بهره گیری از قوانین و اختیارات نهادینه شده نوع، شکل، مبدأ و مقصد فرایندهای اطلاعاتی را تعیین می نماید.

### بررسی ویژگی های ساختار سازمان

طراح الگوی رفتاری مطلوب از مطلق گرایی پرهیز می کند به نظر وی ویژگی های محیطی سازمان تعیین کننده اصلی هر نوع الگو و یا طرح انتخابی است. مفهوم بهترین ها امری نسبی بوده و بر مبنای پذیرش ویژگی های ساختاری و انواع سازمان تعریف می گردد. رسمیت، پیچیدگی و درجه تمرکز از جمله ابعاد ساختاری سازمان هستند که سازگاری آنها با نوع الگوی مدیریت اطلاعات ضروری است (۸). درجه رسمیت سازمان بر مبنای قانونمندی ساختار سازمانی و نهادینه شدن عملکرد قانونی تعریف می شود. این قانونمندی شاخص رشد فردی و فرهنگی سازمانی بوده موفقیت انواع الگوهای فدرالی را از طریق رقابت سالم در فرایندهای اطلاعاتی تضمین می کند. در ساختارها پیچیده ای که از درجه تفکیک عمودی، افقی و جغرافیایی بالا برخوردارند به اقتضای نوع سازمان از الگوی فدرالی یا تمرکز استفاده می کنند و ساختارهای متمرکز سازمانی نیز که از درجه تمرکز بالایی در تصمیم گیری ها برخوردارند، بنا بر ماهیت خویش به الگوهای تمرکز مدیریت اطلاعات گرایش دارند.

رایانه ای با اطلاعاتی که عملاً برای اداره شرکت به کار برده می شوند تفاوت دارد. تعداد کمی از مدیران به طور دائمی تمایل دارند، یک بی قانونی اطلاعاتی را بپذیرند در این الگو اشتراک مفاهیم و کارآیی در پایین ترین حد ممکن خود قرار دارد.

الگوی فئودالی نیز نا کاراترین مدل اطلاعاتی بر مبنای ابعاد مورد سنجش است. وجود قدرت استقلال و اغلب معیارهای تحت استیلا مانع از بهسازی الفاظ و مفاهیم مشترک می گردد. این مدل نامطلوب ترین است و هنگامی که وضعیت عمومی بحرانی می شود و الگوهای مؤثر شکست می خورد. یک سازمان به راحتی در دام الگوی فئودالی می افتد.

### طراحی الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات

با توجه به اینکه تکنولوژی های اطلاعاتی موجب وفور اطلاعات و تسهیل ارتباطات سازمانی می شوند. نگرش فن سالارانه، نه به عنوان یک الگو بلکه به عنوان ابزار فنی هر نوع الگوی رفتاری قابل طرح است. طراح الگوی رفتاری مدیریت اطلاعات، برای مدیریت صحیح ذخایر اطلاعاتی از این ابزار استفاده می کند در این طراحی الگوهای ناموفق مدیریت اطلاعات که مربوط به وضعیت های خاص و بیمار گونه حیات سازمانی است کنار گذاشته می شود و استفاده از الگوهای انتخابی تأکید می شود الگوهای فدرالی و تمرکز بهتر توانسته اند پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی سازمان باشند. الگوی فدرالی با تأکید بر عدم تمرکز، برای سازمان هایی که دارای رشد فرهنگی

از الگوی تمرکز باید دقت نمایند. در این شرایط الگوی فدرالی به دلیل سازگاری بیشتر با رقابت و چالش‌های رقابتی، مناسب‌تر است.

سایر ساخت‌های سازمانی که مینتزبرگ به آنها اشاره کرده است از ویژگی عدم تمرکز در تصمیم‌گیری برخوردارند و بنابراین تناسب و سازگاری بیشتری با الگوی فدرالی اطلاعات دارند سازمان حرفه‌ای<sup>۲۰</sup> بنا بر ماهیت تخصصی خود به عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها پاسخ بهتری داده همواره به دنبال افزایش قدرت بدنه عملیاتی سازمان است. در این سازمان‌ها بروز اختلافات بین واحدهای عملیاتی که انجام وظایف تخصصی را برعهده دارند. امری اجتناب‌ناپذیر است و زمینه مناسبی برای رفتارهای حسابگرانه و سیاسی در سازمان ایجاد می‌شود در این سازمان‌ها وظیفه الگوی فدرالی اطلاعات ایجاد رقابت سازنده و حفظ هماهنگی و در نتیجه نیل به رسالت کلی سازمان است وجه تمایز سازمان حرفه‌ای با سازمان بخشی<sup>۲۱</sup> کنترل‌های هماهنگ‌کننده‌ای است که از طریق بخشی عالی سازمان اعمال می‌شود. این کنترل‌ها باید بتواند سازمان‌های غیر همشکلی را که در زمینه‌های کاری مختلف فعالیت می‌نمایند، هماهنگ کند.

در این سازمان‌ها جریان اطلاعات باید دوگونه عمل کند. از یک طرف استقلال واحدها را ایجاد کرده، از درگیر شدن بخش عالی در عملیات

ویژگی استراتژیکی دیگری که در هر نوع طراحی الگوی رفتاری ضروری است و باید به آن توجه شود، نوع ساخت سازمان است. از نظر مدیریت اطلاعات، ساخت‌های سازمانی مختلف الگوهای رفتاری متفاوتی را می‌طلبند ساخت ساده<sup>۱۸</sup> نخستین ساخت سازمانی است که هنری مینتزبرگ به آن اشاره کرده است (۶). این ساخت بنا بر ماهیت خود از الگوی تمرکز اطلاعات استفاده می‌کند. فرایند اطلاعاتی باید بتواند قدرت بخش عالی سازمان را افزایش دهد و امکان تصمیم‌گیری متمرکز رؤسای آن را فراهم آورد. در شرایط بحرانی هنگامی که سازمان با خطرات جدی محیط رقابتی روبه‌روست و یا در مراحل ابتدایی شکل‌گیری قرار دارد. این الگو قدرت نظارت مدیریت عالی سازمان را افزایش می‌دهد.

الگوی تمرکز اطلاعات، خاص شرایط بحرانی نیست. بوروکراسی ماشینی<sup>۱۹</sup> نیز که در محیط‌های ثابت فعالیت داشته و از ساختار مکانیکی برخوردار است به این الگو گرایش دارد از ویژگی این سازمان‌ها تکنولوژی ثابت و روش‌های استاندارد انجام کار است که از طریق سلسله مراتب رسمی سازمان به اجرا درمی‌آید. تمرکز اطلاعات قدرت بخش عالی سازمان را افزایش داده اجرای دقیق دستورالعمل‌ها و استانداردهای انجام کار را تضمین می‌کند. بوروکراسی‌های ماشینی که درگیر رقابت‌های جدی صفی و ستادی هستند در استفاده

18- Simple structure

20- Professional organization

19- Machine bureaucracy

21- Diversified organization

بهرتر توانسته‌اند پاسخگویی نیازهای اطلاعاتی سازمان باشند. موارد زیر رهنمودهای دیگری است که برای طراحی الگوی مؤثر مدیریت اطلاعات باید به آنها توجه شود.

- توجه به ابعاد رفتاری و حسابگرانه مدیریت اطلاعات: الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات همواره نقش رفتارهای حسابگرانه و عوامل فردی را به رسمیت شناخته، صرفاً بر لزوم به جریان انداختن اطلاعات توجه نمی‌کند این الگو رقابت‌های سیاسی را لازمه پویایی فرهنگ سازمانی دانسته در شرایط ویژه مقاومت افراد را در پنهان کردن اطلاعات، طبیعی می‌داند.

- نگرش ابزاری به تکنولوژی اطلاعاتی: تمام اطلاعات سازمان از طریق تسهیلات نرم افزاری و سخت افزاری تکنولوژی اطلاعاتی قابل اداره نیست. اطلاعات شفاهی، بصری و ایمایی قابل اداره هستند. ولی نمی‌توانند مدلسازی شده، از طریق ابزارهای تکنولوژیک طبقه‌بندی گردند.

- ایجاد رقابت‌های سازنده و هدفدار برای دستیابی به اطلاعات: همواره هر واحد سازمانی باید بخشی از اطلاعات مورد نیاز خود را تهیه نماید. چالش برای دستیابی به اطلاعات لازمه رشد سازمانی بوده، فرهنگ رقابت سالم و پویایی سازمانی را تقویت می‌نماید.

- ایجاد شرایط لازم برای اجرای مدیریت بر مبنای اطلاعات: اطلاعات منبع مهم مدیریت است مدیران سازمان از طریق فرایندهای نشر، دریافت و

روزمره مؤسسه جلوگیری نماید و از طرف دیگر کنترل بخش عالی را تقویت نموده به این بخش اجازه دهد با رهنمودهای ستادی و برنامه‌ریزی‌های خود اهداف کلی سازمان را به اجرا درآورد. الگوی فدرالی با ترویج رقابت سالم اطلاعاتی استقلال داخلی واحدها را افزایش می‌دهد و از منافع آنان حمایت می‌کند. بخش عالی سازمان نیز از این امکان بهره‌جسته تلاش خود را به شناخت فرصت‌های جدید و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک معطوف می‌کند.

بالاترین میزان انعطاف‌پذیری و پویایی در سازمان موقت<sup>۲۲</sup> مشاهده می‌شود. ماهیت غیرمتمرکز این سازمان اساس طراحی الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات است که با توجه به نوع عملیات، بروز ابداعات فکری و هنری در آنها را امکان‌پذیر می‌سازد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رشد دانش مدیریت اطلاعات بیشتر از بعد تکنولوژی و طرح‌های استراتژیک سازمانی بوده است و توجه کمتری به ابعاد رفتاری و فرایندهای مدیریتی آن شده است. مدیریت ذخایر اطلاعاتی در تغییر روند پدیده‌های سازمانی نقش اساسی داشته باید از الگوی مؤثر و کارآی اطلاعاتی پیروی نماید. برخلاف الگوهای بی‌قانونی و فئودالی که به وضعیت‌های خاص و بیمارگونه حیات سازمانی مربوط است. الگوهای فدرالی و تمرکز اطلاعات

کنترل اطلاعات می‌توانند بر رویدادها و پدیده‌های سازمانی تأثیر گذارند.

- ایجاد روندهای قانونی برای جریان‌های اطلاعات: اهمیت برخی از جریان‌های اطلاعاتی قابل درجه‌بندی است و می‌توان برای انتقال آنها ضوابط قانونی در نظر گرفت. تکراری بودن این جریان‌های اطلاعاتی به قانونمندی آن کمک خواهد کرد.

- توجه به عوامل موقعیتی و محیطی سازمان: سازمان‌هایی که در شرایط بحرانی و رقابت قرار دارند و از طریق عوامل خارجی به شدت کنترل می‌شوند. پاسخگویی بهتری به الگوی تمرکز اطلاعاتی دارند.

- توجه به پیچیدگی ساختاری و درجه تفکیک واحدهای سازمانی: الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات به درجه تفکیک عمودی، افقی و جغرافیایی واحدهای سازمانی توجه می‌نماید. پیچیدگی زیاد و تفکیک بالای واحدهای سازمانی سازگاری بیشتری با الگوی عدم تمرکز و فدرالی اطلاعات دارد با این وجود طراح الگوی مدیریتی از مطلق‌گرایی پرهیز کرده، پیچیدگی سازمانی را

یک عامل موقعیتی در نظر می‌گیرد.

- توجه به نقش زیربنایی فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی باید پذیرای الگوی مؤثر مدیریت باشد. لازمه استقرار الگوی فدرالی، فرهنگ دمکراتیک سازمانی است که امکان مشارکت و جریان آزاد اطلاعاتی را فراهم آورد. از آنجایی که تغییر فرهنگ دیرپای است برنامه‌ریزی فرهنگی برای تدوین الگوی مطلوب مدیریت اطلاعات ضروری است.

- انتخاب خط مشی گذاران اطلاعاتی: مسؤلیت اصلی این خط مشی گذاران تحصیل اطلاعات و تسهیل به کارگیری آن است. این افراد با بهره‌گیری از جذابیت فردی (کاریزما) الگوهای رفتاری و حسابگرانه مدیریت اطلاعات را به اجرا در می‌آورند.

- پرهیز از ایجاد امپراطوری‌های اطلاعاتی: واگذاری کنترل مدیریت اطلاعات به بخش سوم به ایجاد قدرت و تشکیلات گسترده‌ای می‌انجامد که همه مسؤلیت‌های جمع‌آوری، نگهداری و تفسیر اطلاعات را به عهده می‌گیرد. این تمرکزگرایی با روح الگوی فدرالی تناقض دارد.

- 1- R. Benjamin & L. Eliot. (1993) "*A Framework for Managing IT- Enabled Change*" Sloan Management Review 34:23-33.
- 2- Clement R. (1994). "*Culture, Leadership & Power: The Keys to Organizational Change*" Business Horizons. Vol:37.
- 3- Daft R. (1989). Power and politics in "*Organization Theory & Design*" PP: 410-416.
- 4- Davenport T. Eccles R. & Pursak L. (1992) "*Information Politics*" Sloan Management Review 34:53-65.
- 5- Mintzberg H. & Brian Quinn J. (1996) The strategist in The Strategy Process (3rd ed.). PP: 26-28. New jersey: Prentice - Hall, Inc.
- 6- Mintzberg H. & Brian Quinn J. (1996). The Structuring of Organizations in "*The Strategy Process*" Op. cite. PP: 331-350.
- 7- Pfeffer J. (1992). "*Understanding Power in Organizations*" California Management Review. Vol: 34.
- 8- Robbins . S.P.(1987). Dimensions of Organization Structure in: "*Organization Theory: Structure, Design, and Applications*". (2nd ed.). PP: 54-81. New jersey: Prentice - Hall, Inc.