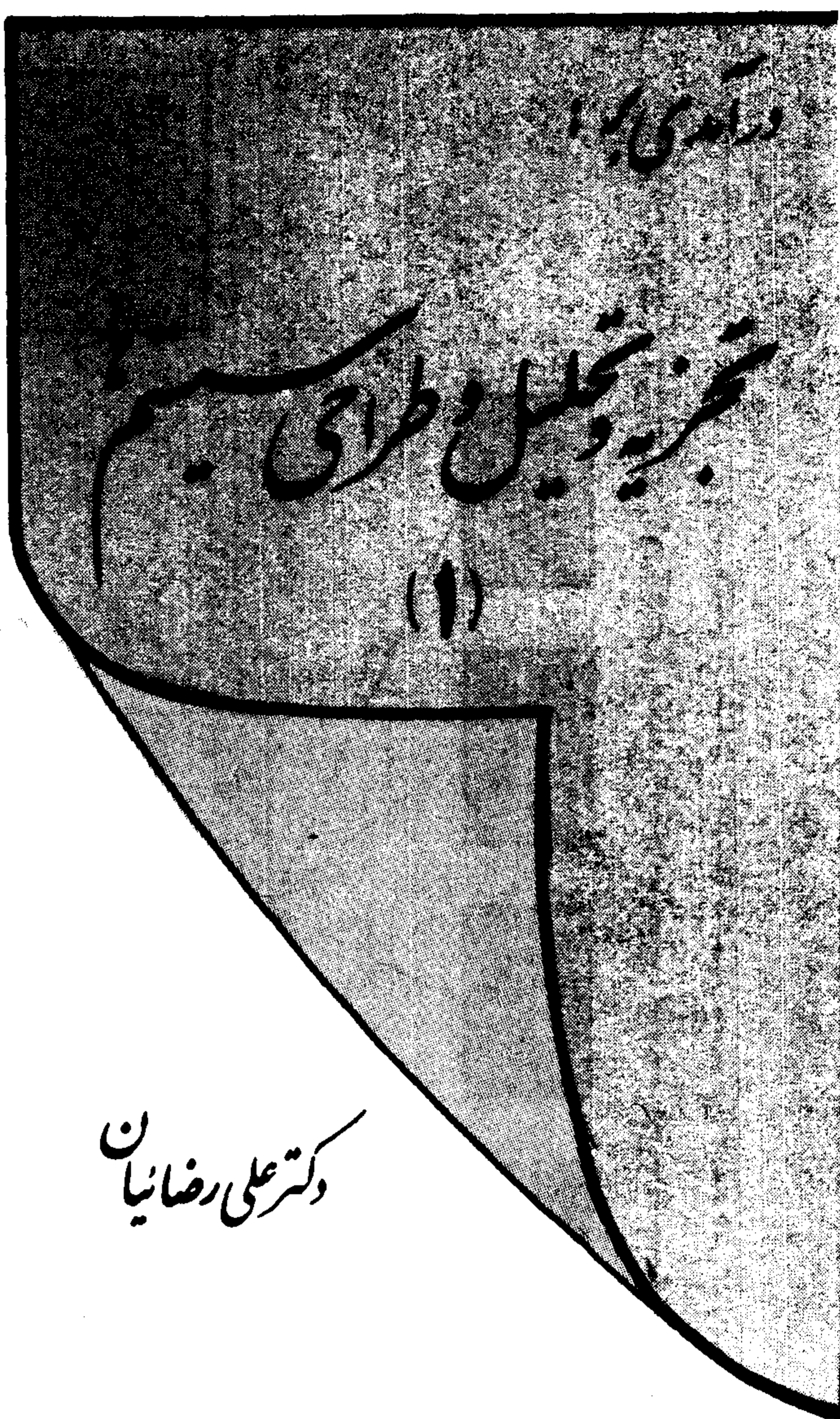


دکتر علی رضایان



دکتر علی رضایان

سیستم اطلاعاتی مدیریت، شبکه‌ای است که برای تهیه اطلاعات درست موردنیاز تصمیم‌گیرندگان در زمان مناسب و با کمترین هزینه، طراحی می‌شود در واقع تجربه و تحلیل سیستم، کاربرد روش سیستمی در طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

ضرورت طراحی سیستم بهینه

شرایط محیطی هر سازمان با چنان سرعتی تحول می‌یابد که دانش مدیران در طول هر پنج سال، کهنه می‌شود و بازآموزی و آشنایی با اوضاع و اطلاعات جدید برای آنها امری اجتناب‌ناپذیر است. عوامل عمده‌ای که در ایجاد این تحول تاثیر دارند، عبارتند از: قدرت رقبا، پیشرفت تکنولوژی، افزایش رقابت خارجی مبتنی بر وجود تراستهای تکنولوژی سطح بالا در برخی از کشورها و نرخ پایین دستمزد در سایر کشورها (نمودار شماره ۲).

از سوی دیگر انقلاب صنعتی، اقتصاد کشاورزی تجاری را در کشورهای غربی به اقتصاد صنعتی تبدیل کرد و نتایجی را به دنبال آورد که تولید انبوه یکی از ره‌آورد‌های آن بشمار می‌رود. در ضمن جنگ دوم جهانی، عصر سیستم‌ها پدیدار شد و در دهه‌های آخر قرن بیستم شاهد سیستم‌های جهانی گوناگونی مانند بانک جهانی و شرکت‌های چند-ملیتی هستیم که پارافراترازم‌های سیاسی و ملی گذاشته‌اند. این سیستم‌ها به جریان‌های اطلاعات، نیاز دارند که چنددهه قبل حتی تصورش نیز مشکل بود. از آنجایی که مدیریت، امروز گرایش سیستمی یافته و از نظرفنون، پیچیده‌تر شده است، تجزیه و تحلیل سیستم‌های موجود و طراحی سیستم بهینه متناسب با روز، برای تداوم و بقای هر سازمان، امری اجتناب‌ناپذیر است.

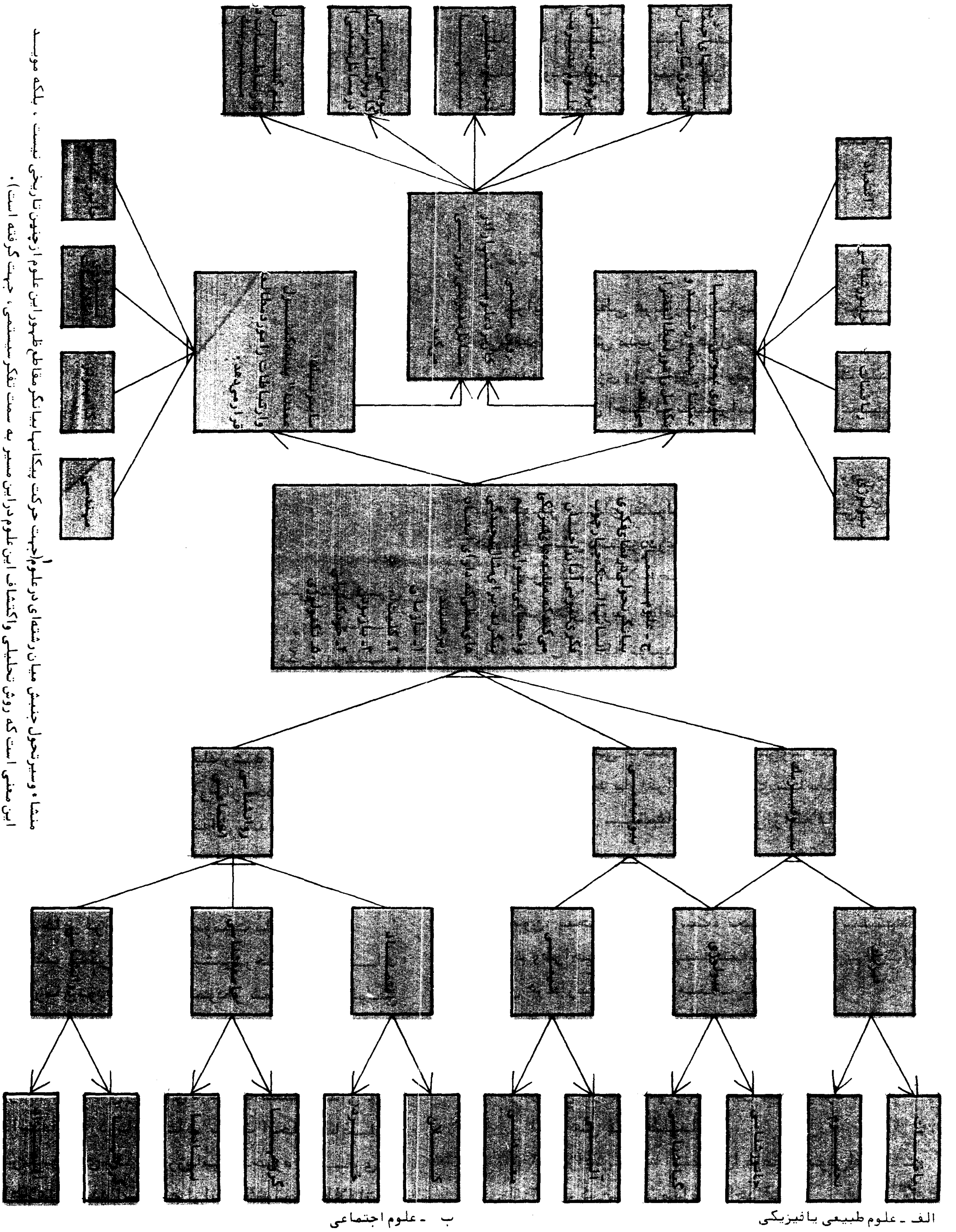
دلایل طراحی سیستم

در طراحی هر سیستمی چهار دلیل عمده وجود دارد:

- ۱- کاهش عدم اطمینان،
- ۲- افزایش جنبه اقتصادی (با صرفه بودن) عملیات،
- ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف،
- ۴- تهیه ابزاری برای کنترل عملیات.

از جالبترین مباحث فلسفه علم، چگونگی شکل‌گیری جریانهای فکری، روشهای تحلیلی علوم و روش شناسی است. بررسی اجمالی خیزش جریانهای فکری در علم، بیانگر نحوه تاثیر دانشهای گوناگون بر همدیگر و زایش شیوه‌های نوین در آنهاست. تفکر سیستمی، برخلاف برخی از جنبشهای فکری که در یک رشته علمی و در محدوده معینی نشوونما کرده‌اند، در خارج از محدوده علمی معینی متولد شد و در محیطی میان رشته‌ای رشد کرد. از آنجایی که این شیوه تفکر، به طور کلی با مجموعه‌های متشکل از اجزا سروکار دارند با خود آنها، ضرورتاً "از مرزهای سنتی علوم خاص فراتر رفته و عمومیت یافته است.

شاید تاثیر تفکر سیستمی بیشتر بر حوزه‌های انسانی سازمان بوده است. در نمودار شماره (۱) چگونگی حرکت موضوعی مجموعه علوم به سوی یک کلیت در بستر جنبش ظهور علمهای میان رشته‌ای نشان داده شده است. ظهور مباحث میان رشته‌ای در بین دانشمندان، و گسترش استفاده از دریافت عام، باعث ایجاد تقاضای شدیدی در تکنولوژی اخذ، ارزیابی، ذخیره سازی و انتقال اطلاعات شده است که از این تکنولوژی اطلاعاتی، گاهی به عنوان انقلاب صنعتی دوم نیز نام برده‌اند.



منشا و وسعت تحول جنبش میان رشته‌ای در علوم (جهت حرکت بین‌رشته‌ای) در مقاطع ظهور این علوم از چگونگی تاریخی نیست، بلکه مویسند این معنی است که روش تحلیلی و اکتشافی این علوم در این مسیر به سمت تفکر سیستمی، جهت گرفته است.

پیشرفت صنعت کامپیوتر و تاثیر گسترده آن در افزایش سرعت و دقت عملیات مدیری، از دیگر عواملی است که نیاز به طراحی سیستم را افزایش می دهد.

اگر اهداف سازمانی مشخص نباشد، برنامه ریزی نمی تواند انجام گیرد. بدین جهت اهداف و نتایج مورد انتظار باید به صورتی که قابل اندازه گیری باشند و محدوده زمانی و هزینه آنها نیز مشخص باشد، تعریف گردند تا طراحی سیستم امکان پذیر شود و برای این منظور باید به پرسشهای ذیل پاسخ داده شود.

۱- ماهیت سازمان در آینده چگونه خواهد بود؟

۲- چه اطلاعاتی برای رفع نیازهای مدیریت در محیط متحول آتی مورد نیاز است؟

۳- خدمات، محصولات، ارباب رجوع، مشتریان، رقبا، کانالهای ارتباطی و توزیعی سازمان چگونه خواهند بود؟

طراح سیستم پس از پاسخ به این پرسشها می تواند هدف از طراحی سیستم را ذکر کند، کم و کیف اطلاعات مورد نیاز را بر شمارد و منابع گوناگون اخذ اطلاعات را مشخص نماید.

ضرورت طراحی جامع

با توجه به کاربردهای روزمره کامپیوتر در سازمانها، دیده می شود که نحوه ایجاد سیستم، معمولاً "تکموردی" است و از هرگونه طرح جامع و چهارچوب واحدی، خالی است که این چندین عیب دارد:

۱- نخستین عیب، از ماهیت ناپیوسته سیستمهای فرعی ایجاد شده، ناشی می شود. به بیان دیگر، بسیاری دیده می شود که بخشها و قسمت های مشابه يك سازمان هر کدام بدون در نظر گرفتن کاربرد و تعامل با اجزای دیگر سازمان، يك سیستم فرعی ایجاد کرده اند که در اولین قدم باعث عدم موفقیت در برقراری ارتباط بین سیستمهای فرعی می شود. برای مثال، ممکن است بخشهای مختلف فروش، تولید، حسابداری و کارگزینی هر يك برای خود پرونده پرسنلی تنظیم کنند که تکرار پرونده های مشابه بخش دیگر است، اما ارتباطی بین آنها وجود ندارد. به عنوان نمونه در یکی از واحدهای سازمانی که خود در مکانهای گوناگون شعبه های متعددی داشت کمبود شدید

مهندس و کارگر ماهر محسوس بود، در حالی که شعب دیگر همان سازمان، با تورم نیروهای انسانی روبرو بودند، اما چون مدیریت، در زمینه نیروی انسانی يك سیستم اطلاعاتی خوبی نداشت، امکان شناسایی نیروی اضافی برایش میسر نبود.

۲- عیب دوم مربوط به هزینه هاست. این هزینه می تواند ناشی از بکارگیری نادرست منابع، سرمایه و همچنین فرصتهای از دست رفته باشد. بنابراین هر اندازه ایجاد يك طرح جامع به تعویق بیفتد، هزینه آن بیشتر خواهد شد.

اهداف طراحی سیستم جامع

اهدافی که در طراحی سیستم جامع پی گیری می شوند، عبارتند از:

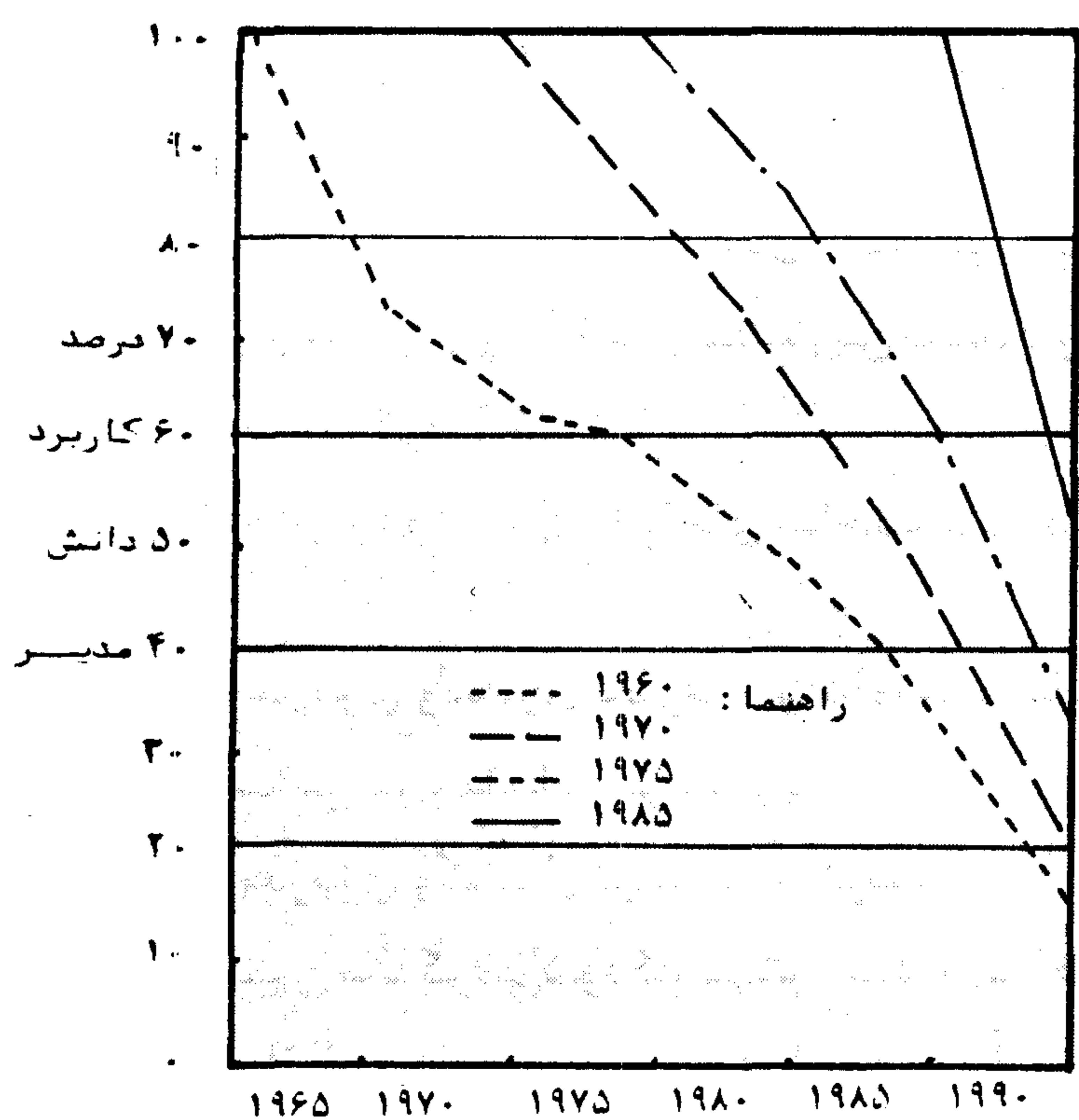
۱- اجتناب از تکراری جهت در ایجاد عوامل عمده سیستم،

۲- کمک به یافتن مبنایی واحد برای تعیین توالی ایجاد عوامل سیستم، با در نظر گرفتن نکات ذیل:

۲/۱- توانایی بازپرداخت هزینه ها،

۲/۲- تقدم و تاخر طبیعی عوامل،

۲/۳- احتمال موفقیت هر عامل.



نمودار شماره ۲- متروک شدن بالقوه دانش مدیریت در طی سالهای آتی^۲

۳- به حداقل رساندن هزینه ترکیب سیستم‌های مربوط
بایکدیگر.

۴- کاهش تعداد کل سیستم‌های جداگانه‌ای که باید
ایجاد، راه‌اندازی و نگهداری شود.

۵- ایجاد انعطاف در سیستم برای تطابق بار شدت و تحول
بدون نیاز به تغییرات تناوبی (دوره‌ای).

۶- ایجاد مبنایی برای گسترش هماهنگ سیستم‌های
فرعی و بسط آن در سطح کل سازمان.

۷- تهیه راهنمایی برای پروژه‌ها و مطالعات مداوم در
جهت بهبود سیستم.

نکته‌ای که باید به آن توجه داشت، ایجاد موازنه
بین امکانات و هزینه‌های ایجاد سیستم جدید است.

مزایایی که هر عمل در بادی امر و به طور مستقل دارد
ممکن است در درازمدت یا با توجه به هزینه‌های اضافی

که در سایر قسمت‌های سیستم ایجاد می‌کند، دیگر مقرون به
صرفه نباشد. برای مثال، بیشتر سازمانها، معمولاً "به

انتخاب ساده‌ترین روش تمایل نشان می‌دهند. از جمله
خودکار کردن کارهای جاری مانند حسابداری و غیره،

زیرا منافع ناشی از آن قابل لمس است. اما این روش
بندرت صحیح است، زیرا در کمتر سازمانی، مانند اداره

مالیات کاهش هزینه‌های اداری، بیشتر از صرفه‌جویی در
هزینه‌های برنامه‌ریزی و کنترل اهمیت خواهد داشت.

چند که منافع طراحی سیستم در برنامه‌ریزی و کنترل
آنقدر قابل لمس نیست، اما بیشترین تاثیر را بر هزینه‌ها

و عملیات سازمان خواهد داشت.
یکی از صاحب‌نظران^۵ سه زمینه ذیل را که طراحی سیستم

صنعتی در برنامه‌ریزی و کنترل بیشترین نتیجه را خواهد
داد از هم متمایز کرده است:

۱- برنامه‌ریزی و کنترل کالاهای ساخته شده در شبکه
توزیع،

۲- برنامه‌ریزی و کنترل مصرف مواد اولیه، ماشین‌آلات
و نیروی انسانی در عملیات تولیدی،

۳- برنامه‌ریزی و کنترل تهیه مواد اولیه.

وی همچنین متذکر می‌شود که بهتر است ارتباط بین
آنچه که قبلاً "به صورت خودکار درآمده، با آنچه

هم اکنون می‌خواهد انجام گیرد، رعایت شود. برای مثال
اگر برنامه‌ریزی مواد اولیه برای خودکار شدن انتخاب شده
است، پیش‌بینی یا کنترل انبار موجودی آن باید مرحله

بعدی باشد. زیرا این عملیات، به همدیگر مربوط است.

به طور خلاصه مدیر یا طراح سیستم، باید طرح جامع را بر
کاربردهایی که بیشترین بازده را از نظر برنامه‌ریزی و
کنترل می‌دهند، متمرکز سازد.

مفروضات زیربنای طراحی سیستم

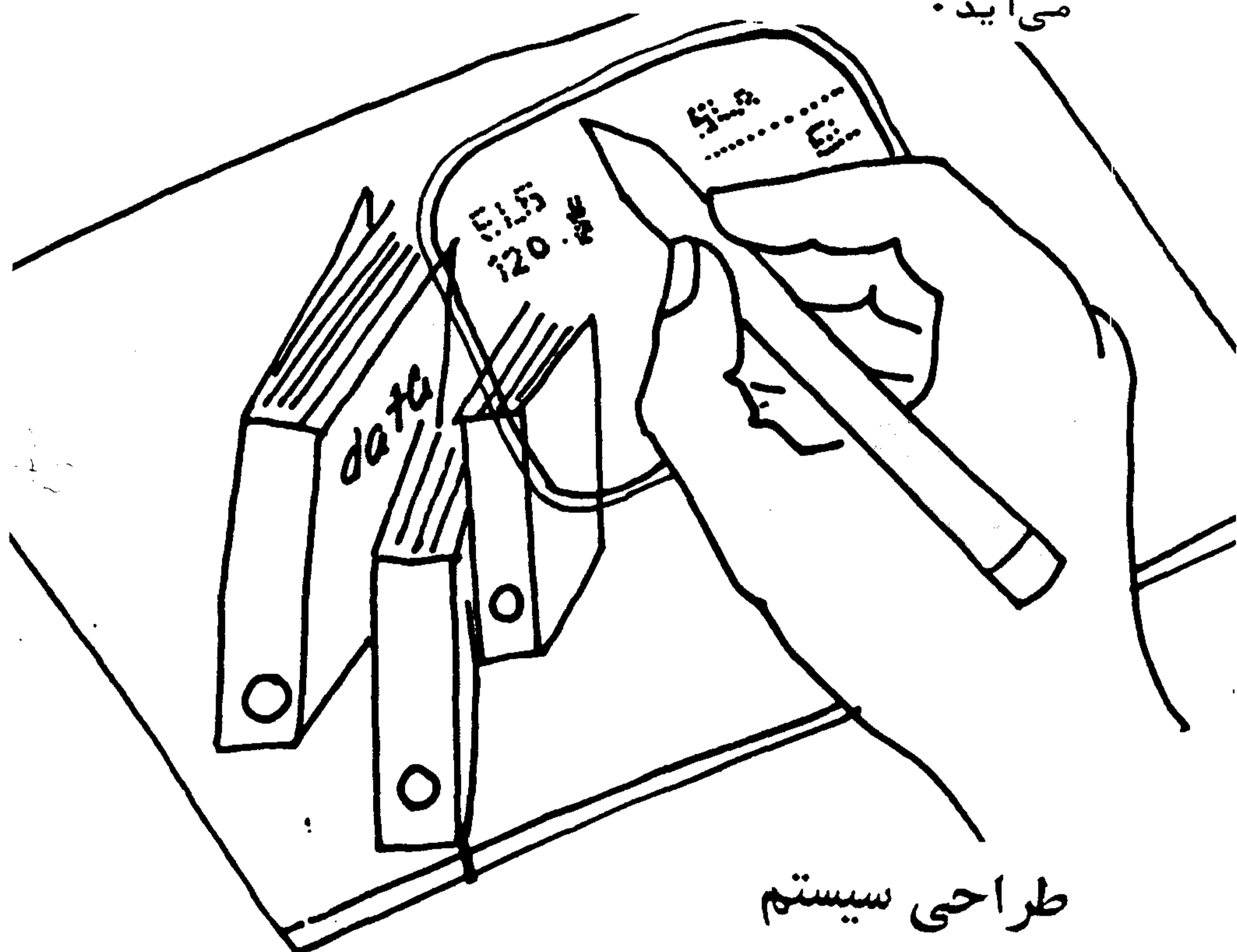
طراحی سیستم مانند برنامه‌ریزی برفرضیه‌های اساسی
مدیریت به شرح ذیل استوار است:

۱- تمام کارها را می‌توان برنامه‌ریزی و کنترل کرد. یکی
از صاحب‌نظران مدیریت می‌گوید: "هر چه به تصور درآید
قابل انجام است."^۶

۲- هر چه برنامه‌ریزی کاری مشکلتر باشد، نیاز به
چنین برنامه‌ریزی بیشتر خواهد بود. (از فنون برنامه‌

ریزی، برای برخوردی منطقی با کار استفاده می‌شود).

۳- تفویض مسئولیت‌های انجام یک کار به یک مدیر،
عامل عمده‌ای در افزایش احتمالی موفقیت آن کار به شمار
می‌آید.



به دلایل ذیل طراحی کل سیستم یک سازمان به عنوان
یک پروژه کوتاه مدت، برای کامپیوتر امکان پذیر نیست.

۱- سازمان نمی‌تواند تغییرات عظیم را یکباره بپذیرد.
۲- مدیریت نخست باید مسائل و مشکلات خود را تعریف

کند، از این رو لازم است کل سیستم را به سیستم‌های فرعی
تقسیم کند، سپس جزئیات هر قسمت را به تحلیلگر

سیستم بدهد.
در بیشتر سازمان‌هایی که سیستم کامپیوتری ندارند،
ثبت اطلاعات به صورت زمانی انجام می‌گیرد، یعنی

ثبت اطلاعات در هر بخش به صورت متناوب دوره‌ای دنبال می‌شود. هر دوره که می‌رسد اطلاعات به صورت دستی در پرونده عمل می‌شود. این عملیات شامل تدوین نسـخ اضافی، انتخاب اطلاعات و خلاصه برداری برای کنترل مدیریت و به روز درآوردن پرونده‌ها است. پس از پردازش داده‌ها، مرحله اجرا فرامی‌رسد. در بخش‌های بعدی اضافه کردنها، انتخاب و خلاصه برداری انجام می‌شود و این فرآیند ادامه می‌یابد تا دوره بعدی فرارسد. اطلاعاتی که بدین صورت خلاصه می‌شود، بیشتر مبنای زمانی دارد، نه اینکه بر مبنای درجه اهمیت و اولویت شده باشد. از سوی دیگر اطلاعات کامپیوتر بیشتر مبتنی است بر داده‌های محیط داخلی و خارجی که در سطح سرپرستان سازمان تهیه می‌شود. برای مثال موارد ذیل از جمله داده‌های داخلی است.

- اصلاح حسابداری داخلی،

- گزارش کارهای ساخته شده.

و داده‌های خارجی می‌تواند شامل نمونه‌های ذیل باشد:

- سفارشات ارباب رجوع یا مشتری،

- صورت حسابها،

- مالیات بردرآمدکارکنان.

اگر سیستمی کامپیوتری در این سطح ایجاد شود، می‌تواند برای سطح میانی مدیریت اطلاعات زیررشته کند:

- تحلیل تاریخی

- خلاصه گزارش

- پرونده داده‌های داخلی،

- صدور صورت حساب در مورد داده‌های خارجی.

پس از اینکه نیازهای مدیریت در یک سیستم تعیین شد، تحلیلگر باید شرحی درباره چگونگی به دست آوردن باز داده‌ها، از داده‌های تهیه کند. ناگفته نماند که گاهی تحلیلگر مجبور می‌شود حتی داده‌های مورد نیاز را خود تعیین کند. در هر صورت طراحی خوب یک سیستم دارای ویژگی‌های ذیل است:

۱- اهداف مدیریت را برآورده سازد،

۲- سیستم کامپیوتری مورد نیاز را دقیقاً " تشخیص دهد،

۳- جنبه‌های انسانی در آن بخوبی رعایت شده باشد،

۴- عملیات، بموقع و کافی باشد،

۵- قبل از استقرار، آزمایش شده باشد،

۶- هزینه به طور دقیق تخمین زده شده باشد،

۷- روش طراحی بسیار دقیقی، به کار رفته باشد.

طراحی سیستم شامل چهار مرحله عمده است:

۱- طرح ریزی و برنامه ریزی: این مرحله شامل طرح

ریزی، سازماندهی و کنترل ویژه ایجاد سیستم است.

۲- طراحی خام یا مطالعه امکان پذیری یا طراحی مفهومی: این مرحله، راه‌های گوناگون ایجاد سیستم

در اشکال اولیه را در بر می‌گیرد.

۳- طراحی تفصیلی: عملیات جزء به جزء ایجاد

سیستم در این مرحله طراحی می‌شود.

۴- اجرا یا استقرار: نتیجه طراحی به صورت یک

رشته مختصات است و تبدیل این مختصات به سیستم

کاری، مرحله اجرا یا استقرار نامیده می‌شود.

پیش از پرداختن به مراحل گوناگون طراحی سیستم،

ویژگی‌های طراحی یا تحلیلگر سیستم و مواردی که باید

در کارش بدانها توجه داشته باشد، مورد بررسی قرار

می‌گیرد.

ویژگی‌های طراح یا تحلیلگر

یکی از اشکالهای تعیین فهرست ویژگی‌های لازم برای

متصدی هر شغلی، این است که هیچ فردی وجود نخواهد

داشت که دارای تمام آن ویژگی‌ها باشد، اما به هر حال

لازم است که آن ویژگی‌ها شناسایی شود، زیرا فرد، با

کارآموزی می‌تواند ویژگی‌هایی را که ندارد، به دست

آورد.

بطور کلی، طراح برای تهیه طرح مناسب یک سیستم باید بتواند منطق اساسی آن سیستم را کشف کند، و از تاثیر واقعیت‌های جدید نیز در طرح خود آگاه باشد.

بطور کلی، ویژگی‌های فردی عمده‌ای که هر طراح باید

بدان مجهز باشد عبارتند از:

۱- پذیرای نظرات دیگران باشد اما نتیجه‌گیری سریع

نکند.

۲- در غلبه بر مشکلات و موانع باید پایدار باشد و کندی

- پیشرفت کار ، مانع طرح و برنامه عملیاتی نگردد .
- ۳- فردی مصمم وقاطع باشد و از گسترده نگری و انعطاف برخوردار باشد .
- ۴- پریشان افکار نبوده و دارای برخوردی منظم و نزاکتی منطقی باشد . زیرا کاروی ایجاب می کند که سرپرست مستقیم نداشته باشد .



- ۵- قادر به بیان افکار ، عقاید و پیشنهادات خود ، چه به صورت کتبی و چه شفاهی باشد .
- ۶- شنونده ای خونسرد باشد .
- ۷- محاوره گری دقیق و منصف باشد تا در مصاحبه های متعدد با افراد گوناگون سازمان یا خارج آن ، بتواند کنترل خود را حفظ کند .
- ۸- در کار با دیگران و برقراری ارتباط با آنان بیش از حد متوسط ، اجتماعی باشد .
- ۹- بهتر است در تحلیل مسائل بازرگانی و برنامه ریزی کامپیوتر ، تجربه داشته باشد .
- ۱۰- به میزان کافی با کامپیوتر و طرز کار با آن و وسائل جانبی اش آشنا باشد .
- ۱۱- با برنامه های آماده کامپیوتری آشنایی داشته باشد .
- ۱۲- از قدرت تشخیص عمیقی برخوردار باشد .

آن سازمان است و تا حدودی تحت تاثیر مدیریت و کارکنان آن سازمان قرار دارد . هنگامی که تحلیلگر سیستم در نظر دارد کاری را بر روی یک پروژه آغاز کند باید اطلاعات درباره سازمان مربوطه داشته باشد زیرا در این صورت بهتر می تواند جزئیات سیستم را در جای خود تحلیل کند .

عوامل انسانی در تحلیل

تحلیلگر سیستم باید همواره به خاطر داشته باشد سیستمی که او طراحی می کند بر افراد تاثیر خواهد گذاشت ، بنابراین واکنشهای احتمالی نسبت به سیستم جدید و دلایل این واکنشها را باید مورد شناسایی و بررسی قرار دهد ، حتی اگر واکنشها غیر منطقی به نظر برسد .

هریک از ما به عنوان یک انسان اعتقاداتی داریم که آرا و نظریات ما از آن ناشی می شود و می دانیم که بافت مجموعه معتقدات ما خود بر اساس تجارب ، آگاهیهای عمومی ، احساسات ، هوش ، دانش تخصصی و علائق ویژه ، شکل گرفته است .

اگرچه ممکن است اطلاعات ما با اطلاعات افراد بسیار باهوش و منطقی مشترک باشد ولی احتمال دارد نظریات ایشان در عین حال که مستدل است با نظر ما کاملاً متفاوت باشد . این تفاوت نظر ، ناشی از تفاوت مفروضات اساسی یا چگونگی نگرش نسبت به پدیده ها است . مفروضاتی که طی سالیان دراز شکل گرفته و مبتنی بر تصورات ما از عوامل متعدد غیر قابل اندازه گیری در محیط است .

باید توجه داشت که بعضی افراد بسیار باهوش ، ممکن است کاملاً " منطقی نباشند ، زیرا منطقی بودن لازمه ، باهوش بودن نیست ، بلکه توانایی کنترل احساسات در مواجهه با رویدادهاست که انسان را در منطقی بودن توانا می کند . و می دانیم که احساسهای آدمیان زود برانگیخته می شود و تاثیر فراوانی بر اندیشه آنان دارد .

گرایش کلی غالب در انسان این است که همواره سعی در باور طرحهای ذهنی خود دارند نه آنچه که هست!

برخی از چیزهای غیر منطقی را که عادی به نظر می رسند ، ذهن

ضرورت آشنائی با سازمان

هر سیستمی که طراحی می شود نمایانگر ساخت و هدف

خودآگاه انسان به عنوان وسیله گریز می‌پذیرد مانند:

۱- تعمیم دادن موارد ویژه به کل،

۲- قبول رابطه علی، به صرف وجود یک شاهد همبستگی (بدون توجه به اینکه ممکن است علت سومی هم موجود باشد)،

۳- منطقی جلوه دادن اعتقادات احساسی

۴- انتقال بدبینی‌های ضمیرناخودآگاه به مردم و اشیاء •
عادت زدگی: عبارت است از ترجیح رفتار جاری به رفتار جدید • عادت زدگی با مسائل عدم یادگیری همراه است • زیرا تغییر واکنشهای عکس العملی در برابر محرکهای خارجی دشوار است •

نیازها و انگیزه‌ها: بخشی از نیازهای افرادی که در داخل یک سیستم فعال‌بیت می‌کنند از طریق شغلشان ارضاء می‌گردد، از این روترس از دست دادن شغل و در نتیجه عدم ارضای این دسته از نیازها مانعی قوی در سر راه پویایی آنان به شمار می‌آید • بنابراین، تحلیلگر باید آنان را تشویق کند تا برای این مانع غلبه کنند •

نکات اساسی که باید تحلیلگر رعایت کند

الف - قبل از تجزیه و تحلیل نظرها و به هنگام جمع آوری اطلاعات موارد زیر باید رعایت گردد:

۱- تحلیلگر باید تا آنجا که می‌تواند در مورد مجموعه اعتقادات فرد و اعتراضاتش، جمع آوری اطلاعات کند تا بتواند از راه تشویق به قبول آن، اقدام ورزد •

۲- اعتماد مردم را باید جلب کند و نشان دهد که به منافع آنان توجه دارد •

۳- ایرادهای وضعیت موجود را بخوبی نشان دهد، تا دیگران به انتقاد بپردازند و علاقه به تحول ایجاد شود •

۴- انتظار تغییر فوری نداشته باشد •

۵- سعی کند دیگران را در تصمیمگیری شرکت دهد، زیرا موجب تضمین اجرای تصمیمها خواهد شد •

۶- از جدل درباره تاکید بر ضرورتها اجتناب کند •

۷- پرسشهایی مطرح کند که بر قسمت‌های مورد توافق طرفین تاکید داشته باشد •

۸- همواره راه حلی برگزیده شود که موجب رضایت طرفین باشد نه کاملاً "یک جانبه" •

۹- از انتقاد نسبت به گذشته اجتناب شود، برجانبه-

های مثبت تحول تاکید شود و علاقه مشترک به پیشرفت و بهبود را دامن بزند •

۱۰- به مسائل و مشکلات به گونه‌ای که ابراز همدردی باشد گوش فرادهد، اما فکر نکنند اعتراضات حـرفی ضرورتاً "اعتراضات واقعی هستند" بلکه ممکن است اعتراضات احساسی باشند که منطقی جلوه داده می‌شوند و فرد نیز می‌داند غیر منطقی است، اما از قبول آن طفره می‌رود •

۱۱- سعی کند به اطرافیان حق انتخاب دهد، برای مثال: بپرسد برای خرید مدل الف را ترجیح می‌دهند یا مدل ب را؟

۱۲- در نحوه ارائه پیشنهادها مخالف، کاملاً "دقت کند، مانند:

"اگر می‌توانستیم چنین و چنان کنیم، خیلی خوب بود، اما واقعاً در توان شرکت کوچکی مانند شرکت ما نیست" •

ب - پس از تجزیه و تحلیل نظرها، با فرض اینکه نظر موافق اکثریت جلب شد و محاسن و منافع سیستم جدید مورد تاکید قرار گرفت و تحمل مشکلات در راه عمل نمودن طرحها نیز پذیرفته شد، رعایت نکات ذیل می‌تواند راهگشا باشد:

۱- اطمینان دهد که مدیریت قادر به فائق آمدن بر مشکلات اجتناب ناپذیر دوره تحول خواهد بود و سیستم جدید را به کار خواهد انداخت •

۲- در مورد چگونگی غلبه بر مسائل، آشکارا نظرخواهی کند و بر حمایت و کمک خود در حین تحول و بعد از آن تاکید نماید •

۳- هنگامی که از توافق مدیریت و کارکنان مطمئن شد، فوراً "طرحهای خود را از جمله برنامه زمانبندی هر طرح را به تصویب رساند •

۴- موفقیت تحول را به حساب مدیریت و کارکنان بگذارد و از آنان تشکر کند •

علل مقاومت کارکنان

تحلیلگر باید دلایل احتمالی مقاومت کارکنان را در برابر تحول بررسی نماید • این واکنشها می‌تواند به صورت زیر باشد:

۴- برنامه تحول در فرصت مقتضی، معرفی شود (یعنی ایجاد يك زمینه مناسب برای خو گرفتن با فکرو طرح جدید قبل از به عمل درآوردن آن) ۱۴

۵- سعی شود نمونه‌های فردی مورد قبول ارائه گردد که این امر، بیشتر به درجه اعتماد کارکنان به مدیریت بستگی دارد.

۶- عادت به تغییر و تحول ایجاد شود. اگر تغییرات مکرر باشد عادت به تغییر افزایش می‌یابد و آمادگی برای پذیرش تغییرات، بیشتر خواهد شد.



۱- ترس از دست دادن شغل و مسائل وابسته به آن، مانند:

۱/۱- کاهش دستمزد،

۱/۲- عدم توانایی فراگیری شغل جدید،

۱/۳- از دست دادن موقعیت و مقام قبلی،

۱/۴- عدم علاقه به شغل جدید،

۲- مشکوک بودن به انگیزه‌های مدیریت در ایجاد تغییر

۳- ضعف در برخورد شخصی، با احساس اینکه هر تغییر

یک انتقاد شخصی از نحوه کارکرد است.

۴- ناراحتی به جهت از هم پاشیدن گروه دوستان

و همکاران.

۵- جهل یا ترس از وضعیت ناشناخته و مبهمی که

می‌خواهد پیش آید.

راههای غلبه بر مقاومت کارکنان

زمینه‌های مقاومت کارکنان را با روشهای ذیل می‌توان

از بین برد:

۱- کارکنان را از قبل خوب باید در صحنه نگه داشت،

یعنی دلایل کارها را به طور کامل شرح داده، محاسن آن

را تذکر داد.

۲- فرصت شرکت در تصمیم‌گیری را با ارائه پیشنهاد

برای افراد فراهم کرد.

۳- به وسیله تضمین مزایای مالی آتی یا ایجاد

تسهیلات بازآموزی، ایجاد اطمینان کرد.

1. Schoderbek Peter P. & others, Management Systems: Conceptual Considerations, (Texas: Business Publications, Inc., 1975), pp.10-11.
2. Mordick, Robert G. and John C. Munson, MIS: Concepts And Design. 2nd ed., (V.J.: Printice-Hall, Inc., 1980), p.2.
3. Interface.
4. Blumenthal, Sherman C., Management Information Systems: A Framework for Planning and Development, (Englewood Cliffs, N.J.,: Printice-Hall, Inc., 1969).
5. Orlicky, Joseph, The Successful Computer System, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1969), p.91.
6. Boss, Joel E. & Others, Information System For Modern Management, (New Delhi: Prentice-Hall of India, 1985), p.223.
7. Mee, John F. (ed.). Personnel Handbook, (New York: Ronald Press Co. 1951), p.66.
8. Boss & Others, Op. Cit. p.246.
9. Conceptual Design or Feasibility Study or Gross Design.
10. Detailed Design.
11. Implementation.
12. Daniels. Alan and Donald Yeates, Systems Analysis editors, (Ca.: Science Research Associates, Inc., 1971), p.5.
13. Scope-goats.