



## نمودار تحلیل

### برخورد

منبع: QUALITY PROGRESS MARCH 1999

مترجم: مهشید یزدان پناه

است. در نتیجه شاید، حل موثر مسئله، مشکل یا ناممکن شود.

#### روشهای سنتی رفع برخوردها

در طول تاریخ، طرفین مخالف غالباً برخوردهای خود را با راه حل تحمیلی توسط یکی از طرفین و یا با سازش برطرف می ساختند. ● برنده - بازنده: راه حل تحمیلی را معمولاً به عنوان نتیجه برنده - بازنده می نامند، زیرا یکی از طرفین تقریباً تمام آنچه را می خواهد به دست می آورد در حالی که شاید طرف دیگر چیزی به دست نیاورد. جز در بازیهای شانس، نتایج برنده - بازنده معمولاً بر اثر اعمال نیروی شدید طرف برنده، روی بازنده است.

در راه حل تحمیلی مسلماً طرف بازنده احساس بی میلی و حتی فریب خوردگی دارد. رنجش مداوم، بازنده را برای همکاری با برنده دلسرد می کند، و در صورتی که مذاکرات بیشتری بین طرفین نیاز باشد، بازنده همکاری کمتر و سختگیری بیشتری خواهد داشت. کمترین تاثیر راه حل برنده - بازنده این است که اعتماد را به

عوارض نامطلوب، ما را به دلایل ریشه ای نمی رساند، تمرکز بر مقابله نیز، نمی تواند برخوردهای نهفته را حل کند.

#### طبیعت برخورد

نشانه های بیرونی برخورد معمولاً شامل فریاد، عصبانی شدن، تلافی، احساسات شدید یا موضع گیری علنی مخالفت است. نمونه کلاسیک برخورد، مذاکرات کارگری منتج به اعتصاب است. در چنین مواردی برخورد آن چنان علنی است که برای حل مشکل، تکنیکهای خاصی چون احراز موافقت های دسته جمعی نیاز است. البته در بیشتر موارد، برخورد حساس و ناگفته به نظر می رسد. برخورد می تواند به علت وجود نظرات متفاوت روی موضوع واحد، تفاوت بین آنچه می خواهید انجام دهید با آنچه اجازه دارید انجام دهید یا رقابت دو بخش در استفاده انحصاری از منابع یکسان باشد. غالباً در چنین موقعیتهایی برخورد بدون اینکه شناخته شود پیش می رود. بنابراین کسی متوجه نمی شود که برخوردی نهفته، موقعیت را تحت تاثیر قرار داده

همه می دانند برخورد چیست. انواع آن را هر روز در اطراف خود می بینیم. هنگام بحث با دیگران برخورد رخ می دهد. در بزرگراهها و خطای هر راننده ای باعث برخورد می شود. گاه نیز افراد را واقعاً در حال برخوردهای فیزیکی می بینیم.

با اینکه بیشتر مواقع برخوردها چندان علنی نیستند، ولی منجر به مقابله می شوند. ممکن است فردی در جلسه با نظرات شخص دیگری مسئله پیدا کند و یا مدیر قسمتی به دلیل اینکه فعالیتهای پیشنهاد شده توسط یکی از کارکنان در کار او ایجاد مشکل کرده، سعی کند آنها را خنثی نماید.

کمتر کسی است که به نوعی درگیر مقابله نشده باشد. اکثر افراد روی خود مقابله، تمرکز می کنند، در حالی که در واقع برخوردهای نهفته، مسائلی که در عمل با آنها روبرو هستیم را، به وجود می آورند. مقابله، نماد ظاهری برخورد است، در صورتی که خود برخورد، ممکن است خیلی به چشم نیاید. همان طور که کار روی

نمودار تحلیل برخورد سبب می‌شود فرضیات پنهانی که در حال حاضر به‌عنوان ارزش پذیرفته شده‌اند - ولی مورد سوال هستند - را شناسایی کنیم. اگر بتوانیم بی‌اعتبار بودن یک یا چند فرضیه از این نوع را مشخص کنیم، می‌توانیم میدان برخورد را وادار به تسلیم کنیم. گاه تنها تشخیص فرضیه‌های بی‌ارزش موجب هدایت ایده‌ها برای حل مسائل پیچیده می‌شود.

### شکل‌گیری برخوردهای پنهان

شرکت برای رسیدن به هدف خود، معمولاً باید بیش از یک شرط لازم را ایفا کند. این شروط لازم را می‌توان به‌عنوان نیازمندیهایی مورد توجه قرار داد که برای رسیدن به هدف لازم هستند ولی به تنهایی کفایت نمی‌کنند. برای مثال، سوددهی کارخانه (هدف) به میزان جلب رضایت مشتریان (شروط لازم) و چگونگی رقابت موفقیت‌آمیز با دیگر مدعیان سهم بودن در همان بازار (شروط لازم دیگر) بستگی دارد. هر دوی این نیازمندیها لازم هستند، ولی هیچ یک به تنهایی کافی نیست. این نیازمندیها با یکدیگر برخوردی ندارند. از جنبه نظری در هیچ یک از آنها نکته‌ای که مانع از رسیدن به دیگری شود، وجود ندارد. لیکن برای ارضای نیازمندیها باید کارهایی انجام دهیم، و غالباً فعالیتهایی که به‌نظر می‌رسد مجبور به انجام آنها هستیم، در برخورد با یکدیگر قرار می‌گیرند. این فعالیتها را پیش‌نیاز می‌نامیم.

مثلاً، شرکت برای سوددهی با دو نیازمندی «مشتریان راضی» و «رقابت موثر در بازار» روبرو است. عملی که به‌نظر می‌رسد برای جلب رضایت مشتری مجبوریم انجام دهیم، می‌تواند «صرف پول بیشتر برای بهسازی تولید» باشد. این امر با عملی که باید برای پایین نگهداشتن قیمتها برای تثبیت قدرت رقابت، انجام دهیم، یعنی «کاهش هزینه‌های شرکت» مستقیماً برخورد دارد. واضح است که نمی‌توان هم بیشتر خرج کرد و هم هزینه‌ها را کاهش داد، به همین جهت برخورد وجود دارد.

### مسئله سیستم اطلاعات

فرض کنید، مسئله مهمی که در شرکت تشخیص داده‌ایم، جبهه‌گیری است که به دلیل برخوردی درونی به‌وجود آمده است. آنچه جبهه‌گیری را تا این حد مشکل کرده، این است که ریشه در رفتار سازمانی انسان دارد.

به‌نظر می‌رسد مسئله مرکزی، محدودیتی است که در بازده شرکت ایجاد شده است. این فشار و اضطراب بر اثر عدم دریافت به موقع خدمات پردازش داده‌ها، توسط واحد

### حل برخورد از روش برنده برنده بسیار متداول شده است.

### در روش برنده - برنده، طرفین

نه تنها قانع شده‌اند

بلکه راضی نیز هستند

زیرا آنچه را که

می‌خواسته‌اند

به‌دست

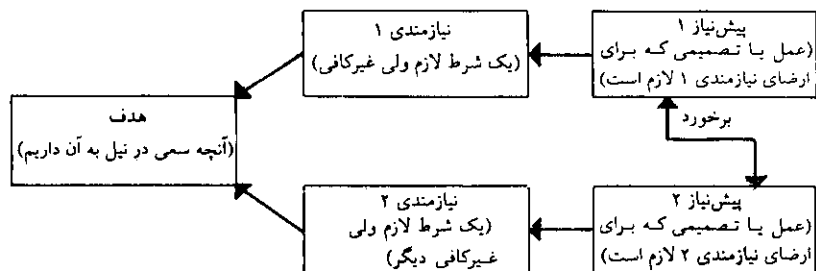
آورده‌اند.



تحلیل برخورد» توان ساختن راه‌حل برنده - برنده را به صورت منظم ارائه می‌کند، کلید ساختن آن فرضیاتی است که در نهاد طرفین وجود دارد.

### نمودار تحلیل برخورد

نمودار تحلیل برخورد، مناسبات بین عناصر کلیدی موقعیت برخورد را تشخیص و نشان می‌دهد. این عناصر شامل: هدف، نیازمندیهای لازم (ولی غیرکافی که به هدف رهنمون می‌شود) و پیش‌نیازها - معمولاً نشانه‌های بیرونی برخورد - که برای ایفای نیازمندیها لازم هستند، است. (شکل ۱)



شکل ۱ - نمودار تحلیل برخورد

اشکال مختلف ازین می‌برد.

● سازش: گاهی توزیع قدرت به اندازه کافی یک طرفه نیست، که آن طرف بتواند راه‌حلی را به طرف دیگر تحمیل کند. موازنه قدرت بین آمریکا و شوروی سابق صلح ناآرامی - که از آن به‌عنوان جنگ سرد یاد می‌کنیم - به مدت ۴۰ سال به‌وجود آورد. هنگامی که طرفین با قدرت تقریباً متوازن مجبور به رفع برخورد باشند، راه‌حل تحمیلی به هیچ‌وجه مورد توجه قرار نمی‌گیرد. الزاماً طرفین به سمت سازش رومی‌آوردند. هرکدام بخشی از خواسته‌های خود را با هدف حفظ خواسته‌های مهمتر خود کنار می‌گذارند. سازش معمولاً به این معنی است که هیچ یک از طرفین به همه خواسته‌های خود نمی‌رسند.

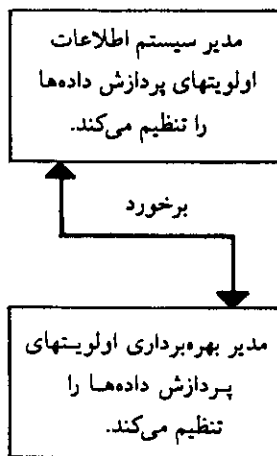
زمانی که راه‌حل تحمیلی میسر نباشد و سازش نیز مورد قبول واقع نشود چه باید کرد؟

● روش برنده - برنده: در سالهای اخیر، اصطلاح برنده - برنده بسیار متداول شده است. این اصطلاح توضیح مختصری برای سومین شق رفع برخورد است. هر دو طرف از نتیجه راضی هستند بنابراین هر دو برنده هستند.

باتوجه به مفهوم تحلیل برنده - برنده طرفین نه تنها قانع شده‌اند، بلکه راضی نیز هستند، زیرا آنچه را واقعاً نیاز داشته‌اند به‌دست آورده‌اند. پیامد چنین راه‌حلی طرفیت را در چارچوب ذهنی مثبتی نسبت به یکدیگر قرار می‌دهد. مذاکرات آتی با واهمه توأم نبوده و طرفین خشنود هستند. اعتماد بین آنها نه تنها از بین نرفته بلکه افزایش یافته و در نتیجه چشم‌انداز روشنی نسبت به همکاریهای بیشتر در آینده وجود دارد.

درحقیقت، راه‌حل برنده - برنده واقعی در تاریخ نادر است. به این دلیل که افراد نمی‌دانسته‌اند چگونه به آن دست یابند. «نمودار

انتخاب کنید. البته تا حد ممکن مختصر و ساده باشد. سپس دو عبارت را با یک پیکان زیگزاگ (شکل ۲) به هم متصل کنید. عبارت بالا را با P1 و عبارت پایین را با P2 نمایش دهید.



شکل ۲ - بیان روشن برخورد

### قدم دوم: تعیین نیازمندیها

قدم دوم تشخیص احتیاجات فوری است که هریک از طرفین سعی می کند به قصد دفاع از موقعیت خود، برآورده سازد. به عبارت دیگر، هریک از طرفین چیزی را می خواهد که معتقد است برای ایفای نیازمندیهای فوری - صرف نظر از هدف - لازم است.

چرا مدیر سیستم اطلاعات می خواهد اولویتهای پردازش دادهها را تنظیم کند؟ موضوع قدرت، بی شک یک فاکتور است، ولی دلایل منطقی دیگری نیز وجود داشته که برای سازمان به نظر سودمند می رسد، چرا مدیر سیستم اطلاعات، این اختیار را در مقام اول قرار داده است. پشتیبانی از بهره برداری، مسلماً در موفقیت شرکت بسیار مهم است، ولی فعالیتهای دیگری نیز وجود دارد که به پردازش دادهها وابسته است. این بخشها را نمی توان نادیده گرفت، بنابراین نیازمندی سازمانی ای که مدیر سیستم اطلاعات احتمالاً سعی در ایفای آن دارد چنین است: «تامین احتیاجات پردازش دادهها به صورت موثر و کارآمد».

احتیاجی که مدیر بهره برداری سعی در ایفای آن دارد چیست؟ تمرکز او بر کاری است که بهره برداری به انجام آن تخصیص داده شده که همان تولید محصول یا خدمات شرکت است. شاید مناسب باشد بگوییم خواسته مدیر بهره برداری از کنترل روی پردازش دادهها براساس احتیاجات او برای: «تکمیل بهره برداری

**فریاد  
عصبانی شدن،  
تلافی یا موضعگیری علنی  
نشانه های بیرونی  
برخورد است.**

**نمودار تحلیل برخورد  
مناسبات بین عناصر کلیدی  
موقعیت برخورد را  
نشان می دهد.**



برخورد انجام می دهیم. هنگامی که نمودار پیچیده است باید به برجسته کردن مفروضات پنهانی پرداخت و نظراتی برای شکستن آنها خلق کرد.

### قدم اول: ارتباطدهی برخورد

نخست باید موقعیت برخورد را به بهترین شکلی که می توانیم بیان کنیم. می دانیم مدیر سیستم اطلاعات می خواهد کنترل تعیین اولویت کار برای او باقی بماند، لیکن مدیر بهره برداری خواستار این است که کارهایش را در بالای فهرست اولویتهای قرار دهد.

باید این موضع متقابل را به نحوی ساده بیان کنیم. برای مثال، موضع مدیر سیستم اطلاعات باید به گونه ای که سیاست فعلی شرکت است جمله بندی شود: «رئیس سیستم اطلاعات اولویت پردازش دادهها را تنظیم می کند». مدیر بهره برداری علاقه مند است کار به صورت دیگری انجام پذیرد یعنی: «مدیر بهره برداری اولویت پردازش دادهها را تنظیم می کند».

در مورد جمله بندی بیان برخورد زیاد وسواس به خرج ندهید. آنها الزاماً باید هنگامی که نمودار تمام شد، منطبق باشند. برای شروع، تصویر روشنی برای بیان موقعیت برخورد

بهره برداری به وجود آمده است. سیاست فعلی شرکت تنها به مدیر بخش سیستم اطلاعات اجازه کنترل بر برنامه ریزی و اولویت کارهای پردازش دادههای تکمیل شده بخش وی را داده است. به دلیل اینکه این مدیر برحسب کارایی بخش خود اعتباردهی می شود، بهینه سازی فرعی آن بسیار خطرناک است. شرکت برای موفقیت در عملکرد خود به شدت به این دادهها وابسته است. بنابراین مدیر سیستم اطلاعات نیروی زیادی به کار می برد.

فشار کاری در پردازش دادهها بسیار شدید است. مشتریان پردازش دادهها برای اینکه کارشان زودتر راه بیفتد با یکدیگر رقابت می کنند. علاوه بر آن کارایی بخش آنها در جریان بهبودیافتن است. شرایط مرتباً تغییر داده می شوند تا در موقعیت صاف انتظار، بهبودی حاصل شود. مدیر سیستم اطلاعات از تجربه قدرت لذت می برد. مسائلی شرکت در مورد تحویل به موقع به مشتریان خارجی، هنگام ردیابی مستقیماً به کوتاهی هایی که در تامین پردازش دادههای «بهره برداری» وجود دارد، می رسد. مدیر بهره برداری راه حل را دارد: او اختیارات برقراری اولویت پردازش دادهها را می خواهد. لیکن مدیر بهره برداری و مدیر سیستم اطلاعات در سطح سازمانی مشابهی هستند، بنابراین مدیر بهره برداری نمی تواند راه حل خود را به وی تحمیل کند. مدیر سیستم اطلاعات نیز علاقه ای ندارد که قدرت خود را از دست بدهد، برخورد به این دلیل وجود دارد. البته علنی نیست زیرا مدیر بهره برداری هنوز ایده خود را برای مدیر سیستم اطلاعات مطرح نکرده است. اما عکس العمل او کاملاً قابل پیش بینی است.

به علاوه این تمام جنگ نیست، بلکه تنها بخشی از آن است. بعد از اتمام کشمکشها، او باز هم باید با مدیر سیستم اطلاعات کار کند، به همین دلیل بهتر است موارد همکاری را دوستانه پیش ببرد. این موضوع سبب می شود که او از جستجوی راه حل تحمیلی از طرف مدیریت شرکت دلسرد باشد. لیکن راه حل برنده - برنده می تواند مدل مناسبی برای هر دوی آنها باشد.

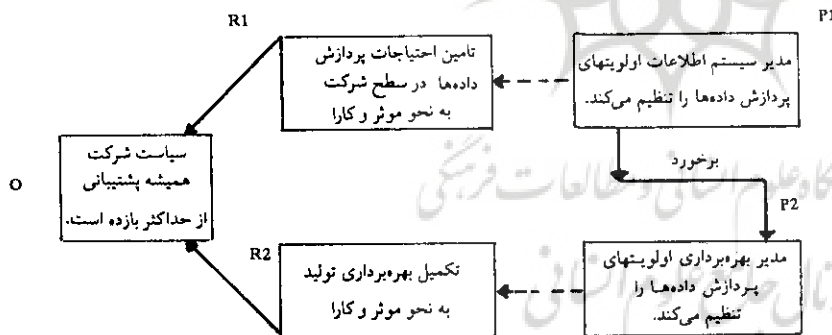
### ساختن نمودار تحلیل برخورد

نخستین تلاش این است که چارچوب برخورد را به گونه ای رسم کنیم که طرفین به روشنی برخورد و مسائلی که آن را به وجود آورده، ببینند. این کار را با ساختن نمودار تحلیل

(مشکل) به شکل زیر بیان شده است: «اولویت پردازش داده‌ها برای کارایی بخش سیستم اطلاعات بهینه‌سازی فرعی می‌شوند» هدف نمودار حل برخورد باید کاملاً مخالف مسئله بیان شده باشد.

سوالی که باید جواب دهیم چنین است: «چه هدفی بهترین شرایط ممکن مخالف با مسئله مرکزی را ابراز می‌کند. به نحوی که شرط لازم داشتن مناسبات با هر دو نیازمندی را حفظ کند؟» بدین معنی که هدف باید به اهمیت احتیاجات مدیر بهره‌برداری و بخش سیستم اطلاعات به طور خاص توجه داشته باشد. راهی که تمام این ویژگیها را همراه سازد شاید این هدف باشد. «سیاست شرکت، همیشه پشتیبان حداکثر بازده عملیاتی شرکت خواهد بود».

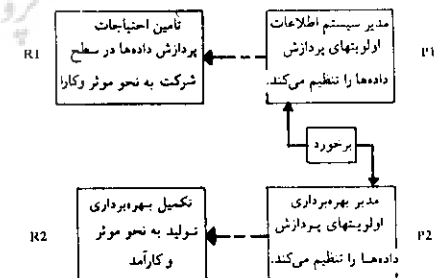
توجه کنید که این جمله‌بندی به سادگی عکس مسئله مرکزی نیست. بنابراین جای زیادی برای پذیرفتن هر دو نیازمندی به عنوان شرایط لازم برای دستیابی به هدف دارد. سپس عبارت هدف را (O) در سمت چپ دو نیازمندی می‌نویسیم و با پیکان به هم ربط می‌دهیم. (شکل ۴)



شکل ۴ - نمودار تحلیل برخورد تکمیل شده

تولید به صورت موثر و کارآمد است. به این دلیل که هر دو به عنوان شرایط لازم - نه کافی - برای نیل به هدف کلی در نظر گرفته می‌شوند، بنابراین به هر دو نیازمندی به عنوان احتیاجات غیرقابل بحث برخورد می‌شود. برای رسیدن به هدف کلی باید هر دو برآورده شوند. از سوی دیگر می‌توان پیش‌نیازها را به جای «نیاز»، «خواست» در نظر گرفت. آنها چیزهایی هستند که تصور می‌کنیم، برای ایفای نیازهای غیرقابل بحث مسئولیت‌های خود مجبوریم انجام دهیم. دلیل برجسته دیگر تعریف نیازمندیها و پیش‌نیازها به عنوان احتیاجات و خواسته‌ها این است که این موضوع اساس رفع برخورد به صورت «برنده» برای هر دو طرف را شکل می‌دهد. به جای تمرکز مستقیم بر خود برخورد (P1, P2) می‌توانیم تغییر مسیر داده و توجه خود را معطوف به احتیاجات طرفین کنیم که برای رسیدن به موفقیت نهایی طرفین باید برآورده شود. اگر هر یک از طرفین آگاه شود که طرف مقابل احتیاج منطقی و غیرقابل بحثی دارد که با احتیاجات او در تضاد قرار ندارد، راههای جدیدی که بتواند آن احتیاجات را برآورده سازد (بدون داشتن خواسته‌های فعلی) را بسیار بازتر خواهند پذیرفت.

هنگامی که بیان نیازمندیها را فرموله کردیم، آنها را در سمت چپ پیش‌نیاز مربوطه قرار می‌دهیم و آنها را به ترتیب، R2 و R1 می‌نامیم. (شکل ۳)



شکل ۳ - مشخص ساختن نیازمندیها

### نمودار تحلیل برخورد راه ساده‌ای برای دور کردن آشفتگی از اطراف برخورد است

### امروزه جهان دارای مسائل جدید و پیچیده‌ای است که برای حل آنها به اندیشه‌های جدید نیاز است.



### قدم چهارم: شفاف ساختن نمودار

حال که اولین تلاش خود را در نمودار برای رفع برخورد انجام دادیم، وقت آن است که ببینیم آیا درست انجام شده است. به این معنی که باید آن را بلند بخوانیم، از سمت چپ به راست، هر چند آن را از راست به چپ ساختیم. روش خواندن نمودار حل برخورد، چنین است: به منظور ..... ما باید .....

درحالی که با هدف شروع می‌کنید نمودار را بخوانید نخست در عرض بالا، سپس مجدداً

### قدم سوم: تعیین هدف

حال که برخورد را به صورت شمرده بیان کردیم و نیازهای طرفین روشن شد، باید نیازها را به یک هدف عمومی مرتبط سازیم. گفتیم که نیازمندیها شرایط لازم (ولی نه متقابل) برای رسیدن به مقاصد بزرگتری هستند، اکنون باید بگوییم آن مقاصد یا اهداف کدامند.

در مثال سیستم اطلاعاتی، مسئله مرکزی

شروع کنید و در عرض پایین بخوانید.

«بنا بر سیاست شرکت که همیشه پشتیبان بالاترین بازدهی شرکت است (O) بخش سیستم اطلاعات باید احتیاجات پردازش داده‌ها در سطح شرکت را به صورت موثر و کارآمد برآورده سازد. (R1)

و به منظور برآورده ساختن احتیاجات پردازش داده‌ها به صورت موثر و کارآمد در سطح شرکت (R1)، مدیر سیستم اطلاعات باید اولویت پردازش داده‌ها را تنظیم کند (P1).

معتبر ولی شماره ۷ و ۱۱ مطمئناً زیر سوال هستند. در حال با چند مکالمه توأم با حضور ذهن بین مدیر بهره‌برداری و مدیر سیستم اطلاعات شماره ۸ و ۹ احتمالاً می‌تواند غیرمعتبر شود. جالب اینجاست که همان ایده‌ای که باعث بی‌اعتباری شماره ۳ و ۴ شد می‌تواند روی ۷ نیز همین اثر را داشته باشد.

### قدم ششم: ساختن «تزیقات»

تزیق، شرط، موقعیت و یا عملی است که فعلاً وجود ندارد، بلکه چیز جدیدی است که مسجوریم به واقعیت کنونی «تزیق» کنیم. می‌توان آن را ایده‌ای برای راه‌حل در نظر گرفت. تزیق هرچه که باشد، قرار است جای یک یا هر دو پیش‌نیاز متضاد را بگیرد. اجازه خواهد داد هر دو نیازمندی برآورده شوند بدون اینکه احتیاج باشد حتی یکی از شروط متنازع که برخورد را ایجاد می‌کردند در جای اول خود باشند.

به‌عنوان مثال، اگر ارزیابی و تشویق مدیر سیستم اطلاعات بیش از آنکه براساس کارایی بخش او استوار شود براساس موفقیت کلی شرکت باشد، او به‌طور طبیعی در جستجوی راه‌هایی برای مشارکت بیشتر در موفقیت کلی شرکت است. چنین رویکردی به‌طور اجتناب‌ناپذیر او را به سمت جدیدی از ارزش‌گذاری بر نقش بهره‌برداری سوق خواهد داد. ممکن است تزیق اضافی لازم باشد که این رویکرد را سرعت بخشد - شاید لازم باشد تلاش شود که مدیر سیستم اطلاعات بیاموزد، بازده شرکت چگونه تولید می‌شود. (شکل ۶)

### راه‌حلهای ابتکاری

نمودار تحلیل برخورد برای دورکردن آشفتگی از اطراف برخورد و کاهش آن تا میزان عناصر اصلی، راه ساده و موثری است. یکی از فواید مهم نمودار تحلیل برخورد، ظرفیت آن در مورد گسترش افکار ما فراتر از تجربیات عمومی و سنتی است. امروزه جهان دارای مسائل جدید و پیچیده‌ای است که برای فائق آمدن به آنها، نیاز به اندیشه‌های جدید دارد. چنان‌که آلبرت اینشتین گفته است «مسائلی که ما امروزه با آن روبرو هستیم، نمی‌تواند با همان افکاری که آنها را به وجود آورده‌ایم حل شود». نمودار حل برخورد ابزار فوق‌العاده‌ای برای تحریک کردن این سطح جدید از تفکر است. □

برای رسیدن به (O) لازم است. بیان بهتر هدف، می‌تواند چنین باشد: «بهره‌برداری و سیستم اطلاعات همیشه به حداکثر بازدهی شرکت نائل می‌شوند».

### قدم پنجم: برجسته کردن فرضیه‌ها

کلید شکستن برخورد، یافتن فرضیه‌های اشتباه و بی‌اعتباری است که طرفین می‌سازند و سبب ایجاد موقعیت برخورد می‌شود. چه چیزی مدیر اطلاعات را بر این داشته فکر کند تنظیم اولویت پردازش داده‌ها نیازمند اختیار انحصاری است؟ چیزی باید باشد که او را وادار کرده چنین فکر کند، و این «چیز» فرضیه‌ای است که او درباره ارتباط بین اختیار فردی و پردازش داده‌ها به‌نحو موثر برقرار می‌کند.

مشابه آن، چیزی مدیر بهره‌برداری را نیز بر آن می‌دارد که فکر کند نفوذ او بر اولویت پردازش داده‌ها برای تکمیل تولید، لازم است. دلیل هرچه که باشد، فرضیه‌ای است که او درباره ارتباط بین (P2) و (R2) ساخته است.

با فهرست کردن فرضیه‌های نهایی به تعداد هرچه بیشتر، شانس خود را در یافتن فرضیه‌های بی‌اعتبار یا آنهایی که می‌توانیم بی‌اعتبار کنیم، بیشتر می‌کنیم. این کار را با سوال پیوسته درباره اینکه چرا ما به پیش‌نیازها برای ارضای نیازمندیها احتیاج داریم، انجام می‌دهیم. هنگامی که لیست کاملی برای هر دو طرف برخورد داشته باشیم، آماده‌ایم تعیین کنیم کدام یک بی‌اعتبار هستند، یا می‌توانند چنین بشوند.

شکل ۵، شش فرضیه را نشان می‌دهد که در پشت ارتباط بین (P1) و (R1) قرار دارد. و ۵ فرضیه در پشت ارتباط بین (P2) و (R2).

فرضیه ۲ تا ۵ احتمالاً با اعتبار اسمی معتبر هستند، تنها ۱ و ۶ نیاز به تغییر دارد. هرچند با امتحان دقیق‌تر، می‌بینیم درحالی که فرضیه ۳ و ۴ احتمالاً با ارزش هستند. باید بتوانیم به دلایلی برسیم که آنها را غیرمعتبر سازیم. برای مثال، اگر ما بتوانیم مدیریت ارشد را ترغیب کنیم که ارزیابی و تشویق افراد براساس کارایی محلی (بخش) برای شرکت مضر است، احتمالاً سیستم ارزیابی و تشویق تغییر خواهد کرد. در این صورت فوراً فرضیه ۳ و فرضیه برگشتی ۴ در این حالت بی‌معنی می‌شود. بنابراین ۴ فرضیه از ۶ فرضیه در این طرف غیرمعتبر هستند یا می‌توانند بشوند.

از طرف دیگر، فرضیه‌های ۸ تا ۱۰ احتمالاً

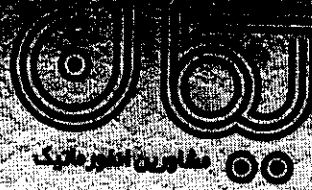
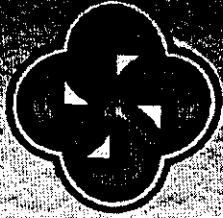
بنابر سیاست شرکت که پشتیبان همیشگی حداکثر بازدهی شرکت است (O)، بهره‌برداری باید تولید را به‌صورت موثر و کارآمد کامل کند (R2).

«به‌منظور کامل کردن موثر و کارآمد تولید (R2)، مدیر بهره‌برداری باید اولویت پردازش داده‌ها را تنظیم کند (P2). قسمت بالای نمودار به‌نظر منسجم می‌آید. اما هنگامی که قسمت پایین را می‌خوانیم، ارتباط بین (R2) و (O) به‌نظر تاحدودی غیرمنسجم می‌آید. جمله‌بندی (P2) درحالی که مطمئناً با (P1) مخالفت کامل دارد، به‌نظر غیرواقعی می‌آید. البته مدیر بهره‌برداری به قصد اطمینان از اینکه احتیاجاتش برآورده شود، روی سیاست شرکت تاحدی اصرار به‌کار می‌برد. درواقع بهره‌برداری، دلیل حضور شرکت در کسب‌وکار است. ولی آیا مدیر بهره‌برداری واقعاً می‌خواهد بخشی از روز خود را صرف برقرار ساختن اولویت پردازش داده‌ها برای کلیه استفاده‌کنندگان خارج از قلمرو خود کند؟ اولین دستور کسب‌وکار جمله‌بندی مجدد (P2) است. جمله‌بندی (P2) باید انعکاس‌دهنده این مفهوم باشد که (P2)، باید برای برآورده شدن احتیاجی که در (R2) بیان شده است انجام شود. ولی همچنین باید روشن باشد که (P1) با (P2) برخورد دارند. هر تغییری در جمله‌بندی باید هر دو ویژگی را ابراز کند.

در اینجا جایگزین ممکن برای (P2) ارائه می‌شود: «مدیر بهره‌برداری در اولویت پردازش داده‌ها نفوذ دارد». که با (R2) ارتباط مناسبی دارد، ولی برخورد بین (P1) و (P2) آنگونه که باید دقیق نیست. اجازه دهید با اضافه کردن یک کلمه جمله‌بندی (P1) را تنظیم کنیم: «مدیر سیستم اطلاعات اولویت پردازش داده‌ها را به تنهایی تنظیم می‌کند». این جمله‌بندی به‌نظر می‌رسد کماکان (R1) را تایید می‌کند، ولی روشن‌تر از آن برخورد بین دو پیش‌نیاز را نشان می‌دهد.

حال اجازه دهید رابطه بین (R2) و (O) را نگاه کنیم. یکی از این دو عبارت باید مجدداً تنظیم شود و چون احتیاجی که انگیزه مدیر بهره‌برداری را به‌وجود می‌آورد (R2) به‌صورت دقیق تعریف کرده‌ایم، باید احتمالاً اول به جمله‌بندی هدف (O) پردازیم.

هدف باید به‌گونه‌ای جمله‌بندی شود که (R1) و (R2) به روشنی شروط لازم برای رسیدن به آن باشند. در این نقطه روشن نیست که (R2)



معاونان انفورماتیک

سیستم ماموریتها و وظایف  
اتوماسیون اداری (دیپارتمان و کارخانه)

- مسئله‌یاری
- انبارداری
- مقوق و دستمزد
- کارگزینی
- اموال



ویژگیها:

جامعیت و بهم پیوستگی Integrity

منطبق با آخرین اصول مهندسی نرم افزار

طراحی انعطاف پذیر Parametric

عدم وابستگی به برنامه نویس

تنوع گزارشهای خروجی

پشتیبانی مستمر و قابلیت اجرا در شبکه

سهولت کاربر User Friendly

پیاده شده در بیش از ۴۵۰ سازمان در سراسر کشور

اعتبار نامدها:

اعزاز صلاحیت شورای عالی انفورماتیک کشور

عضویت انجمن شرکتهای انفورماتیک ایران

عضویت انجمن توسعه و بهبود کیفیت منابع انسانی

عضویت انجمن مهندسی نرم افزار ایران

عضویت انجمن مهندسی کامپیوتر ایران

نمایندگی فعال  
در استانها پذیرفته می شود

Yekkan Computer Co.

یگان ، مجموعه‌ای از (یک ها)

جهت کسب اطلاعات بیشتر، دریافت نمونه سیستمها و رویت نرم افزارها با ما تماس حاصل فرمائید.

مشاورین سیستم های کیفیت ISO- 9000 و QS 9000

مدیریت زیست محیطی ISO-14000

سلامت و ایمنی غذا HACCP

شرکت تکناز آتیه

شرکت پیشبران کیفیت

( دارای مجوز از وزارت صنایع )

تاکنون بیش از ۲۰ شرکت ایرانی شناخته شده ما را به عنوان مشاور خود انتخاب کرده اند

و موفق به دریافت گواهینامه شده اند .

ماهانمه ارتباطات در مدیریت

فعالیت های فرهنگی انتشاراتی :

دو ماهنامه ISO9000 و استانداردهای بین المللی

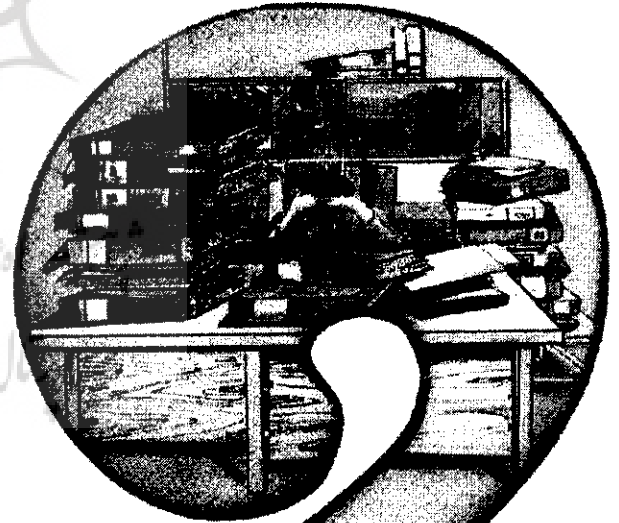
نشانی: خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کد پستی: ۱۵۷۵۹

تلفن: ۸۳۳۳۹۶ - فکس: ۸۳۰۶۲۴

**زونکن** کارآمدترین نرم افزار  
فایل استفاده در وزارتخانه ها  
از کتابها، مدارک، مراکز اطلاعات  
اسناد و شرکت های دولتی و  
خصوصی جهت آرشیو، بایگانی،  
دبیرخانه و ایجاد بانکهای اطلاعاتی  
در محیط **Windows**

**لیست محصولات**

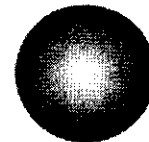
زونکن دبیرخانه  
نامه رسان  
دبکده  
زونکن آرشیو  
جدول  
مجموعه  
حسابداری  
انبار فنی و مرئی  
انبار تولید  
پخشخوان  
حقوق و دستمزد  
اموال



صدها ساعت زمان نه!

فقط یک

**زونکن**



فرامطلق

شرکت فرامطلق (سیامی خاص)

تهران ۱۴۳۸ - خیابان ولیعصر - مقابل

پارک ساعی - شماره ۱۰۵۰/۶ - واحد ۳۰۸

تلفن: ۷ - ۰۴ ۴۷ ۸۷۱

دورنگار: ۷ - ۰۷ ۴۷ ۸۷۱