

# مخط سیستم‌های اطلاعاتی

• ترجمه: ژوزف بهنامی - رضا ابوترابی

## اشکالات نگرش کلاسیک

نویسندگان زیادی اظهار داشته‌اند که مدیریت علمی برداشت قسمتی با سازمان در هنگام تنظیم ساختار سازمانی دارای اشکالات زیادی می‌باشد. اول آنکه تیلوریزم اصولاً دارای خصلت فیزیولوژیکی بوده و عامل روان‌شناسی را در نظر نگرفته است. علاوه بر آن تیلوریزم در مورد کارهای سطح پایین و مداوم کاربرد داشته و چیزی در مورد فعالیتهای تصمیم‌گیری سازمانی بیان نمی‌کند. ضمناً تیلور فرض نموده که مهمترین عامل انگیزش پاداش مالی بوده و انسانها به صورت معقول و منطقی عمل می‌کنند. تیلور همچنین پیشنهاد نموده که چون انسانها ذاتاً تمایل به کار کردن ندارند، ضروری است که سرپرستی و نظارت به‌طور نزدیک و دقیق اعمال گردد.

برداشتهای قسمت‌گرایانه نیز به افراد بیش از حد بها داده است. عملاً مشاهده شده که تعیین مناسبتی برای قسمتی کردن سازمان امری بسیار مشکل می‌باشد. این برخورد

مشکلات موجود در همکاری قسمتها و ارتباطات داخلی بین قسمتها را نیز نادیده انگاشته است. علاوه بر آن هیچ‌گونه راهی جهت حل مشکلات انسانی و تصمیم‌گیری پیشنهاد ننموده است. به‌طور کلی فلسفه قسمتی فرضیات عبیرواقع‌بینانه‌ای در مورد انگیزش انسانی مطرح نموده است.



### نگرشی‌های انتقالی

نویسندگان متعددی با نگرش کلاسیک به‌طور انتقادی برخورد کرده و برخی از جنبه‌های آن را رد کرده و نظرات جدیدی ابراز نموده‌اند. حاصل نظرات این نویسندگان مبنایی برای نگرش نوین به سازمانها محسوب می‌گردد.



### چستر بارنارد

بارنارد در کتاب خود به نام "وظایف مجری" که در سال ۱۹۳۸ تألیف کرده مبنایی را برای نظریات اخیر سازمانی تعیین نموده. سایمون عقاید بارنارد را توسعه داد و اهمیت بیشتری برای فرایند تصمیم‌گیری به عنوان مبنای مطالعه سازمان قائل شد. طبق نظریه سازمانها در حقیقت سیستمی متشکل از فعالیت‌های هماهنگ می‌باشند که با انجام کارهای درون‌گروهی در جهت تحقق هدف خاصی تلاش می‌کنند. سازمان باید بین انگیزه پیشنهادی به اعضا جهت حفظ پیوستگی آنها به سازمان و کار مورد انتظار سازمان از آنها موازنه برقرار نماید. این برخورد همچنین اهمیت سازمان غیررسمی را تشخیص داده و پیشنهاد می‌کند که استفاده از اختیارات سازمانی آزاد بوده و منوط به رضایت هر یک از اعضا گردد.



### روابط انسانی

قبلاً متذکر شدیم که برخی از نظریه‌پردازان کلاسیک به عنصر انسانی بیش از حد بها داده بودند. مرکز مطالعات روابط انسانی سازمانها از نقطه نظر روان‌شناسی یکایک اعضای سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. مبنای این برداشت، مجموعه‌ای از تجاربی است که در دهه ۱۹۲۰ در کارخانه هائورن وسترن الکتریک بعمل آمده است.

تجربه‌کنندگان کارخانه فوق علاقه‌مند به تعیین اثر شرایط فیزیکی مختلف بر روی کارگران بودند. آنها آزمایشاتی در زمینه روشنایی در کارخانه مونتاژ تلفن بر روی کارگران زن بعمل آوردند. کارگران مورد آزمایش در اتاق خاصی قرار داشتند. یک سرپرست با دقت

بر کار آنها نظارت می‌کرد. در وهله اول پس از افزودن میزان روشنایی سالی بر تعداد بازده تولیدی کارگران افزوده گردید. سپس دوباره میزان روشنایی را کم نموده و به حالت اولیه بازگرداند. ولی مشاهده نمودند که سیر افزایشی بازده تولید همچنان ادامه دارد. تحقیق‌گران درصدد کشف علت این افزایش غیرمعقول برآمدند. در ابتدا مشخص بود که شرایط فیزیولوژیکی عامل افزایش بهره‌دهی نمی‌باشد. محققان فکر کردند که چون به کار کارگران بها داده شده (آنها کاملاً مجزا از کارخانه و به‌طور بسته کار می‌کردند) تولید آنها افزایش یافته است. در این رابطه آنها روابط صمیمانه و نزدیکی با کارگران و سرپرست مربوطه برقرار نموده آزادی عمل بیشتری به آنها داده و مشاهده نمودند که حدس قبلی درست بوده و تغییر شرایط روانی محیط کار عامل اصلی افزایش تولید می‌باشد. در حقیقت آنها با ایجاد تماسهای ساده اجتماعی و ایجاد روابط مناسب محیط کار را برای کارگران دلپذیر و لذت‌بخش نمودند.

در آزمایش و تحقیقی دیگر گروهی از مردان که مشغول سیم‌کشی دستگاه بوده و گروهی دیگر آنها را لحیم‌کاری می‌کردند، مورد مشاهده و مطالعه فرار گرفتند، گروهی بازرسی کنترل کیفیت نیز در همان اتاق مشغول کار بودند. مطالعه‌گران دو گروه غیررسمی را در این اتاق تشخیص دادند؛ مردانی که در قسمت جلویی اتاق کار می‌کردند و به دلیل عمل سخت سیم‌پیچی دستگاه در سطح بالاتری بودند و سایر کارگران لحیم‌کار که در قسمت عقب اتاق کار می‌کردند. مطالعه‌گران دریافته‌اند که هر گروه برای خود عادات و مقررات خاصی وضع کرده‌اند. آنها به‌طور غیررسمی نرخ تولید مشخصی برای خود تعیین نمودند. این نرخ آن قدر پایین و کم بود که هر کارگری به راحتی و بدون احساس خستگی می‌توانست به آن اندازه تولید نماید. علت واقعی تعیین نرخ فوق این بود که کارگران می‌خواستند فقط به اندازه‌ای کار کنند که رضایت مدیریت جلب شود و هر کارگری که از این نرخ تجاوز می‌کرد به عنوان "نرخ‌شکن" شناخته می‌شد. گروه، نرخ حداقلی را نیز برای تولید تعیین کرده بود که هیچ کارگری نمی‌بایست کمتر از آن تولید کند. تخلف از نرخهای فوق سبب می‌شد که بقیه اعضای گروه فرد متخلف را مورد تمسخر و گوشمالی قرار داده و به وی فشار آورند که با نرخ تعیین شده کار کند.

گروهها در برخی موارد موافق خط مشی شرکت نبودند. به‌طور مثال، مشاغل اغلب بین سیم‌کشان و لحیم‌کاران مبادله و تعویض می‌شد که این امر در جهت ضدیت با مقررات شرکت صورت می‌گرفت. کارگران هم‌روزه میزان بازده تولیدی را در حد استاندارد شرکت گزارش می‌کردند در صورتی که تولید واقعی آنها معایرت زیادی با رقم گزارش شده داشت.

مطالعه‌گران دریافتند که اعضای گروه تخصصی‌تر دارای تولید بیشتری می‌باشند. در نهایت محققان از این آزمایش نتیجه گرفتند که عوامل اجتماعی نقش بسیار مهمی در روش کار انسانها داشته و تأثیر مهمی به روی بهره‌دهی آنها می‌گذارد.



### نظریه نوین سازمانی

متأسفانه نمی‌توان به یک نظریه واحد سازمانی اشاره نمود که بتوان مطابق آن با مسائل سازمانی برخورد کرد. هنوز با عقاید بسیار متفاوتی در مورد سازمان و طریقه اداره آن مواجه هستیم که هیچ یک را نمی‌توان کاملاً رد یا قبول نمود. ولی به هر حال مبنای فرضیات مختلف موجود تقریباً مشابه بوده و همگی آنها به صورت واقع‌گرایانه با سازمان برخورد نموده و آن را به عنوان مجموعه‌ای پیچیده در نظر می‌گیرند. ما سعی می‌کنیم که برخی از این نظریات و برخوردها را تشریح کرده و سپس توسط آنها مشکلات اصلی سازمانی خود را که طراحی و عملیات سیستمهای اطلاعاتی باشد حل نماییم.



### افراد

تعدادی از نویسندگان مطالعه خود را به روی نیازهای روانی و خواسته‌های شخصی متمرکز نموده‌اند. نظریه پردازان اصلی کلاسیک کلاً "مسائل روانی فردی را رد کرده و به جای آن فقط به مسائل فیزیکی اعتقاد داشتند. پس از انتشار مطالعات هاثورن و سایر تحقیقات، تعدادی از نویسندگان به روی مدل‌های روانی انسانها کار کرده و آن را توسعه دادند. به طور مثال در مطالعات هاثورن انسانها به عنوان موجودات اجتماعی شناخته شده و دلیل کار کردن آنها را صرفاً رفع نیازهای اجتماعی می‌دانستند. تعدادی از نظریه پردازان سازمانی سلسله مراتب نیازهای "مازلو" را اصلاح نموده و آن را مبنای درک انسان از سازمانها فرض نمودند. مازلو نیازهای انسان را به پنج سطح سلسله مراتبی تقسیم نموده است:

- ۱ - نیاز به ایمنی، امنیت و بقا
- ۲ - نیاز به پیوستگی و اجتماعی بودن
- ۳ - نیاز به ارضا و اعتبار شخصی
- ۴ - نیاز به استقلال
- ۵ - نیاز به واقعیت‌گرایی

بر اساس این نظریه، ابتدا می‌بایست نیازهای سطح پایین‌تر برآورده گردد تا انسان علاقه‌مند به رفع نیازهای بعدی شود. به‌طور مثال، نیازهای تشنگی و گرسنگی می‌بایست برطرف گردد تا سپس نیاز به ارضای شخصی مطرح شود.

اکثر محققین بر این باورند که نیازهای اولیه افراد شاغل در سازمان مثل ایمنی، امنیت و بقا قبلاً کاملاً برآورده شده است. برای بسیاری از انسانها دلیل اصلی کار کردن رفع نیاز اجتماعی بودن می‌باشد. برخی از کارگران علاوه بر آنکه به وسیله کار کردن رفع نیاز ارضای شخصی را می‌کنند، نیاز به استقلال و خودمختاری خود را نیز برآورده می‌سازند. تعداد کمی از افراد در جامعه وجود دارند که به سطح نیاز به واقعیت‌گرایی رسیده باشند. این افراد احتمالاً معدودی از نویسندگان، هنرمندان و سایر شاغلین مشابه می‌باشند.



### داگلاس مک‌گرگور

مک‌گرگور نظریه مدیریت خود را با تأثیر از نیازهای سلسله مراتبی مازلو تدوین نموده است. وی می‌گوید که دیدگاه اغلب محققین سازمانی بر مبنای نظریه X استوار است. این نظریه دارای تعدادی مفروضات است که یکی از آنها این است که یک انسان متوسط قاعدتاً از کار متنفر بوده و سعی دارد در صورت امکان از آن اجتناب کند. نظریه Y برای فرض بنا شده که انسانها می‌بایست تحت کنترل، رهبری، فشار و تهدید قرار بگیرند تا بتوان آنها را واداشت در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. انسان متوسط ترجیح می‌دهد که تحت رهبری قرار گیرد، جاه‌طلبی کمی داشته باشد، از تقبل مسئولیت اجتناب بورزد و در وهله اول به نیازهای امنیتی خود فکر کند. وی سپس کلیه مفروضات نظریه X را مردود شمرده و نظریه دیگری را به نام نظریه Y مطرح می‌سازد که کاملاً با نظریه X متفاوت می‌باشد. نظریه Y می‌گوید که افزایش تلاش فکری و جسمانی در کار امری طبیعی می‌باشد؛ درست همانند تلاش در بازی کردن. انسانها به صورت کاملاً خودمختار و خود کنترل در جهت تحقق هدف پذیرفته شده‌ای ورزش و بازی می‌کنند. نظریه Y همچنین مطرح می‌کند که پذیرش یک هدف بستگی به ارزش پاداش نهایی دارد که برای تحقق آن در نظر گرفته شده است. انسانها نه تنها حاضر به قبول مسئولیت بوده بلکه همواره در جستجوی آن نیز می‌باشند. بسیاری از انسانها قادرند که در سطح بالایی برای حل مشکلات، ابتکار و خلاقیت از خود نشان دهند. در بیشتر سازمانها کارگران روشن فکری وجود دارند که از وجود آنها استفاده کافی بعمل نمی‌آید.

مک‌گروگر بر مبنای مفروضات نظریه Y نظریه جدید رهبری و مدیریت را نیز وضع نموده است. او در نظریه خود طرحی را به نام برنامه اسکالون مطرح نموده که بر اساس آن کارگران در انتهای برنامه تولید مورد ارزیابی قرار گرفته و میزان پاداش متعلقه به آنان به مقدار صرفه‌جویی‌ها و کاهش هزینه‌های است که کارگران در حین تولید اعمال نموده‌اند. کارگران به طور ماهانه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. معیار سنجش سطح مشخصی از هزینه است که مورد توافق کارگران بوده و آنها می‌بایست کمتر از آن حد ایجاد هزینه کنند. یکی از خصوصیات این طرح تشکیل کمیته کارگری می‌باشد، این کمیته در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی فعالیتها با مدیریت مشارکت نموده و راههای جدیدی را جهت کاهش هزینه به مدیریت پیشنهاد می‌کند این طرح ناکون در چندین شرکت تولیدی کوچک و متوسط با موفقیت اجرا گردیده است.



### لیکرت

بسیاری از محققان سازمانی، مانند گرگور اصرار خاصی بر مشارکت کارگران در امور سازمانی دارند. لیکرت و همکارانش در مرکز تحقیقات بنیادی دانشگاه میشیگان با فراتر گذاشته و بر مشارکت کارگران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأکید می‌ورزند. آنها مؤثر بودن این مشارکت را حاصل مطالعات دقیقی که بر روی سازمانهای مختلفی انجام گرفته می‌دانند، گروه فوق سازمانها را برحسب نوع طبقه‌بندی نموده که در یک طرف سازمانهای خودمحور و استبدادی قرار داشته و در طرف مقابل سازمانهای مشارکتی (شورایی) قرار دارند. یکی از عقاید مهم لیکرت این است که نقش مدیریت اتصال فعالیتها بوده و برای اینکه سرپرستان بتوانند در سطح بالایی کارایی داشته باشند می‌بایست مدیریت پیشنهادات آنان را عملی سازد. مدیریت همواره به عنوان اتصال‌دهنده فعالیتهای سرپرستان با مدیران شرکت عمل می‌نماید.



### شاین

شاین تعدادی از مدلها و مفروضات مختلف سازمانی را ترکیب نموده و مدل جدیدی به نام "انسان پیچیده" را مطرح می‌سازد. در این مدل، فرد پیچیده و بسیار متغیر در نظر گرفته شده که دارای انگیزه‌های بسیار زیادی بوده که ممکن است در طول زمان تغییر پیدا کند. هر فردی می‌تواند انگیزه‌های جدیدی را فرا گرفته و به طور مؤثر در سازمان فعال گردد. فعال شدن وی دلایل مختلفی داشته که در حقیقت واکنشی به استراتژیهای

مختلف مدیریت می‌باشد. شاین جهت اثبات فرضیات خود شواهد مختلفی ارائه می‌دهد. برخوردار وی، به دلیل اینکه عکس‌العمل انسانها را در مقابل سیستمهای اطلاعاتی به طور کامل توضیح و تشریح می‌کند بسیار نوین می‌باشد.



### نگرشهای تصمیم‌گیری

در دانشگاه کارنگی - مالون مطالعات و تحقیق سازمانی توسط "مارچ" و "سایمون" صورت گرفته که بر مبنای فرایند تصمیم‌گیری استوار می‌باشد. جهت کامل شدن مبحث عنوان مطالعه فوق را ذکر می‌کنیم. کتاب "سازمانها" که به وسیله سایمون و مارچ نوشته شده کتابی است مرجع و بسیار معتبر که اغلب محققان رشته مدیریت در مقالات خود به آن استناد می‌کنند.



### ساختار سازمانی و طراحی

تعدادی از نویسندگان سازمان را از دیدگاه ساختاری آن مورد مطالعه قرار داده‌اند تا بتوانند راه بهتری را جهت طراحی سازمان ارائه نمایند. این مطالعات به ما کمک می‌کند که درک بهتری از جریان اطلاعات در سازمان پیدا کرده و تغییراتی را که ممکن است در اثر ایجاد سیستمهای جدید در سازمان بوجود آید مورد شناسایی قرار دهیم.



### عدم اطمینان

یکی از متغیرهای اصلی کفروی فعالیتهای سازمانی تأثیر می‌گذارد عدم اطمینان است. بسیاری از نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که مدیران می‌بایست همواره در جهت حذف یا کاهش عدم اطمینان تلاش نمایند. سازمان و مدیرانش همواره با انواع گوناگونی از عدم اطمینان مواجه می‌باشند. موارد عدم اطمینان فنی بسیار کم می‌باشد، به طور مثال سؤال اینکه آیا محصول جدید قابل تولید یا مصرف می‌باشد مطمئن با اطمینان جواب داده خواهد شد. موارد عدم اطمینان در بازاریابی و فروش وجود دارد، بخصوص در زمانی که شرکت نداند چگونه محصولات خود را توزیع نماید، تقاضای مصرف چقدر است، و واکنش رقبا در قبال محصول جدید چه خواهد بود. مدیریت اداری سازمان گاهی خود تولیدکننده عدم اطمینان می‌باشد. زمانی که افراد کلیدی سازمان استعفا می‌دهند، کارکنان سازمان قادر به انجام وظایف محوله نمی‌باشند. بنابراین سازمان و مدیرانش همواره مواجه با موارد

متفاوتی از عدم اطمینان می باشد .

اهمیت عدم اطمینان را می توان به وسیله آزمایش سازمانها در مقاطعی که محیطشان تغییر می کند مشاهده نمود . به طور مثال محیط پویای یک شرکت تولیدکننده کامپیوتر را در نظر بگیرید در زمانی که با تغییرات تکنولوژیکی مواجه می شود ، طبعاً محیطی نامطمئن خواهد داشت ولی در حالت عادی جوی سرشار از اطمینان نسبت به کار و سود پیشرو دارد . در حقیقت فردی که دارای رفتار ضد رقابتی باشد تمایل به تثبیت قیمتها دارد تا میزان عدم اطمینان خود را بدان وسیله کاهش دهد . شواهد نشان داده بهترین راه مقابله مؤثر با عدم اطمینان ، عدم تمرکز در تصمیم گیری و تفویض اختیار تصمیم گیری به سطوح پایین تر سازمان می باشد . این تفویض اختیار تا رده و سطحی ادامه می یابد که فرد مسئول آن سطح بتواند با اطلاعات موجود خود قادر به حل مسئله و تصمیم گیری صحیح باشد .



### تخصص گرایی

متغیر اصلی دیگر در طراحی سازمان تخصص گرایی می باشد . آیا برای انجام برخی وظایف ، مهارتها و شرایط خاص تخصصی مورد نیاز می باشد ؟ به طور مثال فعالیت کار با یک ماشین پیچیده را در مقابل فعالیت نظافت یک ساختمان در نظر گرفته و مقایسه کنید ، مطمئناً انجام فعالیت اولی نیازمند یک متخصص می باشد . در جهت زمینه مورد بحث ما ، قسمت کامپیوتر بسیار تخصصی بوده و کارکنانش می بایست دارای سطح خاصی از مهارتهای تکنولوژیکی باشند .

عده ای از نویسندگان جدول راهنمایی تهیه نموده اند که به وسیله آن می توان میزان تمایز گروههای سازمانی را مورد سنجش قرار داد . در رابطه با سازمان کامپیوتر تخصص گرایی و تمایز ، متغیرهای بسیار مهم و حساس می باشند .



### هماهنگی

زمانی که تخصص وجود دارد ، یکی از وظایف مدیریت هماهنگ نمودن تخصصهای گوناگون در راستای تحقق اهداف سازمانی می باشد . مدیریت می بایست موازنه ای بین جهات مختلف تخصصهای سازمانی برقرار نموده و اختلافات موجود بین واحدهای تخصصی را به طور مطلوب حل نماید ، به طور مثال قسمت بازاریابی ممکن است تمایل داشته باشد محصول در انواع مختلف رنگها و مدلها تولید شود . این طرح قسمت بازاریابی بهترین



برنامه در جهت کاهش عدم اطمینان و ارائه سرویس خوب به مصرف‌کننده می‌باشد. از طرف دیگر قسمت تولید تمایل دارد که فقط یک نوع محصول با یک رنگ و مدل مشخص تولید گردد تا بدان وسیله میزان عدم اطمینان در تولید کاهش یابد، بدین معنی که هر قدر زمانهای تنظیم ماشین‌آلات و خطوط تولید (به دلیل تغییر محصول) کاهش یابد برنامه تولید راحت‌تر و با اطمینان اجرا خواهد گردید. مدیریت می‌بایست این گونه اختلافات را حل نموده و بین متخصصین هماهنگی برقرار نماید. لارنس و لرش این فعالیت مدیریت را یکپارچگی نامیده و پیشنهاد می‌کنند که مکانیسمهای یکپارچگی برای کاهش اثرات تخصص‌گرایی و تمایز در سطوح سازمانی ایجاد گردد. ما در فصول آینده برخی از یکپارچه‌کننده‌های خاص را که در جهت کاهش اثرات تخصص‌گرایی در قسمت کامپیوتر طراحی گردیده‌اند مورد بحث قرار خواهیم داد.



## وابستگی

آخرین عاملی که در ساختار سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهیم وابستگی می‌باشد بدین مفهوم که چگونه قسمت‌ها یا زیر قسمتهای مختلف موجود در سازمان به یکدیگر وابسته هستند؟ نامپسون سه نوع وابستگی را تعیین نموده است. اولین نوع آن وابستگی ائتلافی می‌باشد و آن زمانی اتفاق می‌افتد که دو سازمان به دلیل اینکه کلیه اجزای آنها در داخل سازمان بزرگتری هستند به هم وابستگی متقابل دارند. در این حالت یک واحد به‌طور مستقیم به واحد دیگر وابسته نخواهد بود، به‌طور مثال بخشهای مختلف یک گروه صنعتی که به‌روی هم وابستگی ائتلافی دارند.

دومین نوع آن وابستگی متوالی می‌باشد و آن زمانی اتفاق می‌افتد که بازده یک واحد داده واحد دیگری باشد. به‌طور مثال قسمت نقاشی و پرداخت به بازده قسمت مونتاژ وابستگی دارد. می‌توانیم توالی ایستگاههای کاری را روی خط مونتاژ تشخیص داده و از آن طریق وابستگیهای متوالی را تعیین نماییم.

سومین نوع وابستگی متقابل و دوطرفه می‌باشد و آن زمانی اتفاق می‌افتد که بازده هر واحد داده واحد دیگری باشد و بالعکس. مثال مناسب این وابستگی قسمت کامپیوتر می‌باشد که وابسته به اطلاعات قسمت مصرف‌کننده است و پس از پردازش اطلاعات بازده آن داده قسمت مصرف‌کننده خواهد شد. وابستگی، متغیر مهمی در طراحی سازمانی محسوب می‌گردد. نوع وابستگی بر میزان قدرت واحدها در سازمان تأثیر مستقیمی دارد در هنگام طراحی سازمان، یا اصلاح طراحی (بخصوص در زمان ایجاد سیستم اطلاعاتی جدید)

می‌بایست هماهنگی لازم را بین وابسته‌های مختلف سازمان برقرار نماییم ، ساده‌ترین نوع وابستگی ( از دید طراحی سازمانی ) نوع ائتلافی بوده و پس از آن وابستگی متوالی قرار داشته و در آخر مشکلترین نوع آن دوطرفه می‌باشد .

هنگام طراحی سازمان ، معمولاً ابتدا سعی می‌شود که با توجه به وابستگیهای دوطرفه واحدها گروههای سازمان را طراحی و تعیین نمود تا هماهنگی آنها راحت‌تر انجام گرفته و احتمالاً توسط یک مدیر اداره شود . سپس طراح روی وابستگی متوالی کار کرده و در نهایت به وابستگی ائتلافی می‌پردازد ، همواره سعی طراح بر این است که میزان وابستگیها را به حداقل کاهش دهد ، به طور مثال ، در یک شرکت تولیدی می‌بایست سعی گردد که ابزارهای موقت و پای خط تعبیه نمود تا از وابستگی متقابل بین کارگاههای مختلف کاسته شود ، در این صورت بازده تولیدی هر قسمت به‌انبار موقت ارسال می‌گردد و قسمت متوالی بعدی بدون وابستگی به قسمت قبلی از انبار مربوطه استفاده می‌کند ، مادامی که موجودی این ابزارها به اندازه کافی باشد ، می‌توان برنامه تولید هر قسمت را بدون توجه به میزان تولید قسمت ماقبل تغییر و افزایش داد .



### ملاحظات اصلی سازمانی

در این مقاله نظریه عمومی سیستمها و نگرشهای مختلف مطالعه سازمانها مورد بازنگری قرار گرفت . محیط سیستمهای اطلاعاتی ، سازمان می‌باشد . سیستمهای اطلاعاتی در رابطه با زیرسیستمهای درون سازمانی می‌باشند . این سیستمها داده خود را از سازمان دریافت کرده و بازده خود را در اختیار سازمان می‌گذارند . در ارتباط با سیستمهای اطلاعاتی سازمانی موارد مهم مختلفی را می‌بایست مدنظر قرار داد : اول آنکه چه مفروضاتی را باید درباره علل کار کردن افراد در سازمان در نظر گرفت ؟ آیا عقیده شاین در مورد نظریه Y و انسان پیچیده مورد قبول است یا اینکه می‌بایست اعمال انسانی را براساس نظریات کلاسیک پیشینی نمود ؟ آیا انسانها را می‌بایست موجوداتی فرض نمود که فقط به وسیله تعلق خاطر اقتصادی و به طور معقول برانگیخته می‌شوند ؟ آیا به خاطر کمبود عدم اطمینان در محیط ، سازمان شدیداً متمرکز و محافظه‌کار می‌گردد ؟ آیا تقسیم سازمان به قسمتهای مختلف به دلیل تخصصی بودن آن قسمتهاست یا به دلیل وجود مشکلاتی در هماهنگی وابستگیها می‌باشد ؟ ما نیاز داریم که بفهمیم چگونه انسانها در مقابل اجرای سیستمهای اطلاعاتی عکس‌العمل نشان می‌دهند . اگر مصرف‌کنندگان سیستم با ما همکاری نکنند ، قادر

به طراحی آن نخواهیم بود چرا که نمی‌دانیم چه چیزهایی مورد نیاز می‌باشد. اگر مصرف‌کنندگان همکاری نکنند، مقاومت انسانی هنگام اجرای سیستم وجود خواهد داشت. اگر سیستم استفاده‌کننده نداشته باشد، با شکست مواجه خواهد شد.

در طراحی سیستمها، ما همچنین می‌بایست ساختار سازمانی و میزان تأثیر سیستم را بر روی آن در نظر داشته باشیم آیا وابستگیها را تغییر می‌دهیم، یا جریان اطلاعات را طوری طراحی می‌کنیم که بعداً "مجبور به تغییر ساختار سازمانی شویم؟ بالاخره در هنگام اجرای سیستمهای اطلاعاتی معذیرفته‌ایم که ارتباط بین مصرف‌کنندگان و قسمت کامپیوتر از نوع وابستگی دوطرفه می‌باشد. چگونه می‌توان هماهنگی مصرف‌کنندگان را جلب نمود و چطور قسمت کامپیوتر این وابستگی رو به رشد را برطرف یا هماهنگ می‌سازد؟ ما همواره علاقه به نقش فرد در سازمان داشته‌ایم چرا که کلیه سیستمهای اطلاعاتی در جهت تصمیم‌گیری افراد طراحی می‌شوند. جهت موفقیت در طراحی این سیستمها، لازم است که نیازهای مصرف‌کنندگان معین و مشخص گردد.



### اصلاح اشتباه

در شماره ۴۸ - ۴۷ صفحه ۱۴ در مورد کتاب آقای دکتر محسن شریفی فردی نام ایشان بغلط دکتر مهندس شریفی فردی آمده بود و عنوان ایشان بغلط دانشیار ذکر شده بود. ایشان استاد کرسی و رئیس دانشکده حسابداری و امور مالی دانشگاه میشیکان شرقی هستند.

