

## شناسایی عوامل مقاومت در برابر تغییر در محیط‌های کاری متأثر از فناوری اطلاعات و آرایه راهکارهای پیاده‌سازی تغییر در اینگونه محیط‌ها

**بابک سهرابی،**

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

[bsohrabi@ut.ac.ir](mailto:bsohrabi@ut.ac.ir)

**بابک عابدین\***

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران

**b\_abedin@mail.iust.ac.ir \***

### چکیده

مسئله تغییر در سازمان‌ها و مقاومت در برابر آن از دیرباز در مباحث مدیریتی مطرح بوده که با توجه به تشدید سرعت پیشرفت انواع فناوری و تغییرات ناشی از آنها در همه ابعاد در سال‌های اخیر، اهمیت توجه به این موضوع بسیار چشمگیرتر و ضروری‌تر گردیده است. فناوری اطلاعات ماهیتاً تغییرگرا است و بنابراین اثرات بکارگیری آن در محیط‌های کاری مقاومت‌های خاص خود را نیز از طرف کارکنان به همراه دارد. این مقاله سعی دارد عوامل مقاومت در محیط‌های کاری که به نوعی از فناوری‌های اطلاعات استفاده می‌کنند را شناسایی و تحلیل کرده و راهکارهایی برای پیاده‌سازی تغییرات مدیریت ارشد سازمان، آرایه نماید.

**واژگان کلیدی: مدیریت تغییر، فناوری اطلاعات، کنترل مقاومت**

## ۱- معرفی

در دنیای متغیر امروز، سازمان‌ها باید با هوشیاری در جریان تغییرات روی داده در اطراف خود باشند. آنها نباید تغییر را بطور گسسته در برخی زمان‌ها در نظر بگیرند، بلکه باید در همه حال مراقب تغییرات باشند. سازمان‌های بزرگ باید راهی پیدا کنند تا مانند سازمان‌های کوچک بتوانند انعطاف پذیر و سریع عکس العمل نشان دهند.

در یک تعریف ساده، تغییر عبارت از "اختلاف بین وضعیت فعلی سازمان در زمان صفر ( $T_0$ ) با وضعیت همان سازمان در زمان ( $T_n$ ) می‌باشد" [۳]. تغییراتی که در سازمان‌ها صورت می‌پذیرد را میتوان به دو دسته تقسیم کرد. تغییرهای برنامه‌ریزی نشده و تصادفی که به‌طور خودبه‌خودی و تصادفی و بدون اینکه عاملان تغییر متوجه شوند روی می‌دهند. نوع دیگر، تغییرات برنامه‌ریزی شده است که مدیریت می‌بایست به محض تشخیص نیاز فوری وارد عمل شده تا اثر منفی را به حداقل رسانده و مزایای احتمالی آن را حداکثر نماید [۴]. فناوری اطلاعات از جمله شاخص‌ترین نیروهایی است که سازمان را مجبور به ایجاد تغییرات گسترده نموده است. این فناوری نوظهور به همراه هود فرصتها و تهدیدهای فراوان به همراه داشته و اثرات غیر قابل انکاری بر روی فرایندهای کاری (Business Process)، تغییرات ساختاری، یادگیری سازمانی و دیگر زمینه‌ها داشته است. تغییر در سازمان‌هایی که از فناوری اطلاعات و ارتباطات پیچیده استفاده می‌کنند در بین افراد، فناوری و عاملان تغییر تبلور می‌کند. نوع تغییرات خاص ناشی از فناوری اطلاعات در محیط‌های کاری باعث شده تا نقش عامل‌های تغییر در این شرایط برجسته‌تر گردد [۵].

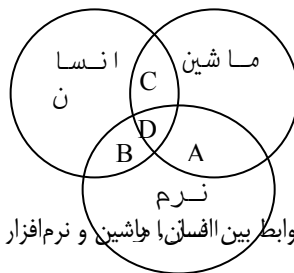
این مقاله سعی دارد تا تبعات ناشی از ورود فناوری اطلاعات به داخل سازمان را از دریچه روابط انسانی در داخل سازمان و به‌طور خاص، مقاومت در برابر تغییرات ایجاد شده در سطوح مختلف سازمان را شناسایی و بررسی کرده و راهکارهایی به منظور مدیریت آنها ارائه نماید.

## ۲- شناخت مقاومت در محیط‌های کاری متأثر از فناوری اطلاعات

آنسوف (Ansoff, 1988) مقاومت را پدیده‌ای چندوجهی توصیف می‌کند که باعث تاخیرات، هزینه‌ها و ناپایداری‌های پیش‌بینی نشده‌ای در تغییرات استراتژیک می‌گردد [۶]. همچنین، زالت‌من و دانکن (Zaltman and Duncan, 1977) مقاومت را هرآنچه که سعی در حفظ شرایط فعلی در برابر فشار برای ایجاد تغییرات دارد، تعریف می‌کنند [۷]. سقوط میزان تولید، ورشکستگی، غیبت، افزایش برگشتی کارکنان، شکایت و روحیه ضعیف و بی‌میلی به یادگیری مهارت‌های شغلی، همگی نشانه‌های مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. آنچه مقاومت انسان‌ها در برابر کامپیوتر از احساس نفرت او نسبت به دیگر ماشین‌ها متمایز می‌سازد (نفرتی که در زمان انقلاب صنعتی وجود داشته)، این است که نرم افزار بعد جدیدی را به این تضاد اضافه کرده است.

مطابق شکل (۲)، امروزه چیزی باید تعادل انسان - نرم افزار (B) و تعادل انسان - ماشین - نرم افزار (D) را به شکل روابط متقابل انسان - ماشین (C) اضافه کند.

گاهی اوقات فاکتورهای انسانی به مهندسی ارگونومیک برمی‌گردند که روابط میان انسان - ماشین را مورد مطالعه قرار می‌دهد. تحقیقات اروپایی‌ها بیشتر به ملاحظات فیزیولوژیکی گرایش دارد، مانند بررسی سرعت تنفس و اندازه مردک چشم. در حالیکه آمریکایی‌ها بیشتر بر فاکتورهای روانشناختی تاکید دارند. در هر دو صورت پیشنهادهایی که برای توسعه محیط‌های کامپیوتری می‌شود ممکن است بسیار مادی به نظر برسند. برای مثال این محل کار به دلیل چیدمان مبلمان و اسباب آن و فضای کاری آن که روحیه استفاده‌کنندگان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، راحت و خوش‌آیند است و چیدمان ناراحت‌کننده است سبب خطای کارکنان شود. اندازه انتهای کلیدها، زاویه صفحه‌ها و رنگ نمایشگرها، همگی فاکتورهایی هستند که بر تولید اثر می‌گذارند [۲].

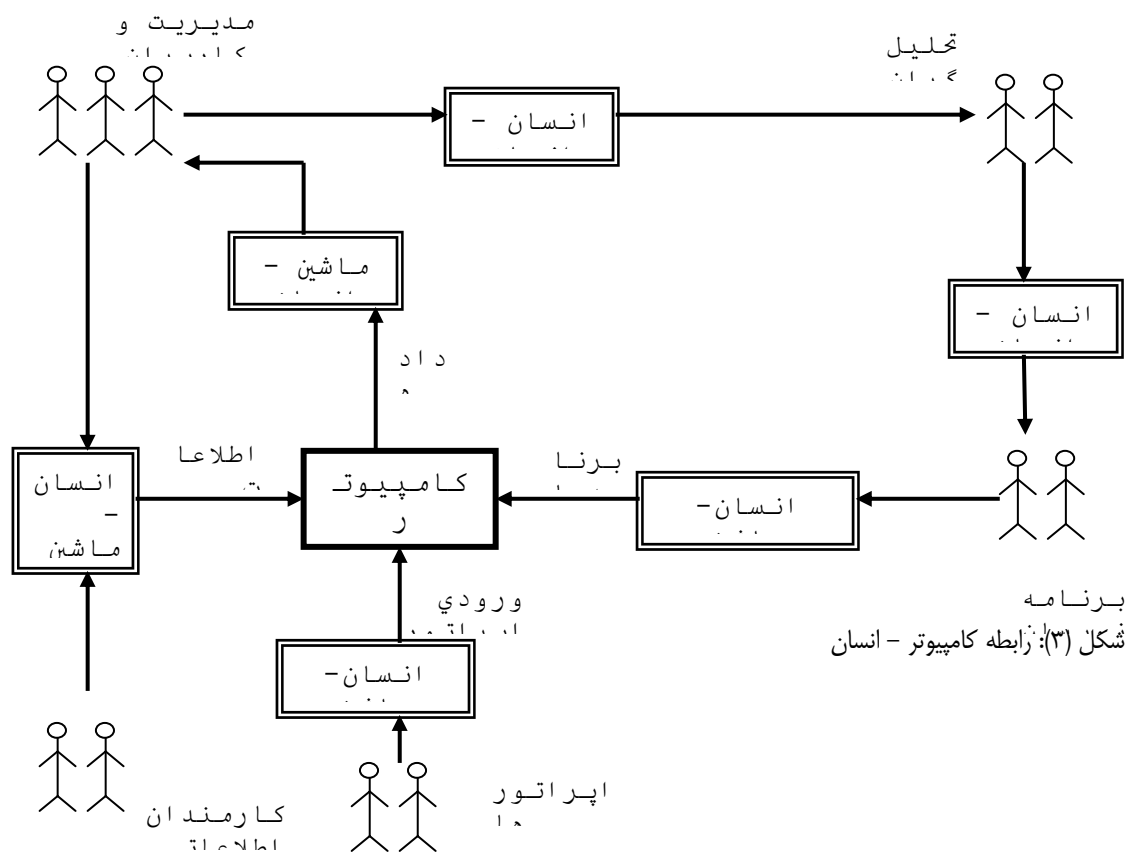


شکل (۲): روابط بین افسلن، ماشین و نرم‌افزار

- A= روابط ماشین - انسان  
B= روابط بین انسان - نرم افزار  
C= روابط بین انسان - ماشین  
D= روابط بین انسان - ماشین - نرم افزار

هنگامی که اطلاعات الکترونیکی طراحی شده، تجهیزات را پردازش می‌کنند و نرم افزار را توسعه می‌دهند، به خاطر گستردگی پیشینه دانش و تجربه کاربران، بسیاری از مشکلات مهندسی بشر سر برآورد. برای مثال یک شیوه سخت افزاری یکسان ممکن است برای کارمندان (که پایانه‌ها را بطور عمده به عنوان داده استفاده می‌کنند)، حرفه‌ای‌ها (تحلیل گران و برنامه‌ریزان)، مدیران\_ که علاقه‌شان نخست به ستاده-هاست)، و متخصصان (مانند طراحان تولید که از طراحی با کامپیوتر استفاده می‌کنند).

غیر حرفه‌ای‌ها اغلب در برقراری رابطه با کامپیوتر مشکل دارند. آنها ممکن است نیازمند روابط متقابل و حالت مکالمه‌ای یا اصول آموزشی خاص و مستندات در رابطه با کسب تمامی مزایای بالقوه کامپیوتر در حل مشکلات باشند. از طرف دیگر کاربرانی با پیشینه آشنایی با کامپیوتر، نیاز کمتری به الگوهای User-friendly دارند و ممکن است حتی سیستم‌های خاصی را ترجیح دهند که خیلی از قالب‌های استاندارد پیروی نکرده‌اند. متأسفانه بسیاری از طراحان سیستم‌ها، وجود اشخاصی را که الگوهای نامحدود و تصاویر کلی را به مشکلات جزئی ولی گسترده ترجیح می‌دهند، تشخیص نمی‌دهند. بنابراین آنها در بهم پیوستن الگوهای مناسب برای کاربران همه رده‌ها در سیستم‌هایی که درست کار می‌کنند شکست می‌خورند.



رشد آگاهی نسبت به اهمیت فاکتورهای انسانی باید به تصحیح این اشتباه کند. ادبیات فاکتورهای انسانی در واقع بسیار وسیع است. مدیریت باید تحقیقات در این زمینه را دنبال کند زیرا هیچ سیستم اطلاعات کامپیوتری نمی‌تواند به تمام پتانسیل خود به عنوان ابزار مدیریت تصمیم‌گیری دست‌یابد تا زمانی‌که جنبه‌های مهندسی بشر نادیده گرفته می‌شود.

شکل (۳) روابط موجود در محیط کامپیوتری را بطور خلاصه بیان می‌کند. روابط انسان-ماشین، میان کامپیوتر و کاربران وجود دارد. تعامل انسان - انسان در بین مدیریت و پرسنل بخش کامپیوتر و کاربران شکل می‌گیرد. این شکل نشان می‌دهد که چرا سیستم‌های اطلاعاتی نباید به عنوان یک سیستم ماشینی رده بندی شوند، زیرا انسانها در تمام جنبه‌های پردازش نقش دارند. به دلیل اینکه انسان‌ها نیازهای اطلاعاتی را تعیین کرده، سیستم‌ها را طراحی و پیاده‌سازی می‌کنند، برنامه‌ها را نوشته، داده‌ها را تهیه می‌کنند، تجهیزات را اداره کرده و ستاده‌ها را استفاده می‌کنند. با گسترش کاربردی فناوری اطلاعات در سازمان، پذیرش وجود جو مقاومت در برابر تغییر امری حیاتی است. بدون همکاری انسان، فناوری جدید استانداردهای بالای خود در توانایی تولید را از دست می‌دهد.

### ۳- تحلیل علل مقاومت

مقاومت کارکنان در برابر تغییر نباید موجب تعجب مدیران شود، چراکه این پدیده به خوبی شناخته شده است [۸]. برای مثال، تحقیقات هائورن در western electric در سال ۱۹۲۰ مشخص کرد که شرایط کارخانه و یا درآمد به تنهایی نمی‌تواند رفتار کارکنان را توضیح دهد. اعمالی که تهدیدی برای امنیت شغلی به شمار می‌روند یک سلسله واکنش‌های احساسی قوی ایجاد می‌کنند. بر طبق ادبیات تحقیق در

عملیات علم مدیریت، هنگامی که برای اولین بار روش‌های ریاضی و آماری جدیدی در تصمیم‌گیری مطرح می‌شوند، عکس‌العمل‌های منفی مشابهی در برابر تغییرات در سطوح مختلف مدیریتی رخ می‌دهد.

مقاومت در برابر کامپیوترها در سطوح مختلف سازمان یافت می‌شود! از کارکنان در سطوح عملیاتی، مانند کارکنان خط مونتاژ و تکنسین‌ها گرفته تا مدیران سطوح بالای شرکت ممکن است رفتارهایی برای مقاومت در برابر تغییرات محیط خود نشان دهند. مردم مخلوقات عادت هستند و هنگامی که تکنولوژی جدید در تعارض با احساس کنترل یا هدفشان قرار می‌گیرد، آشفته می‌شوند. آنها از تغییراتی که تکنولوژی جدید بر زندگی‌شان تحمیل می‌کند، می‌ترسند. مراحلی که ممکن است متفاوت باشند، کارهایی که ممکن است موقعیتی را بدست بیاورند یا از دست بدهند روابط کاملاً جدیدی که می‌توانند در قالب یک بخش تهیه شوند، با توجه به گسترش نقش کامپیوترها بازسازی می‌شوند. کارکنان در شگفت هستند که چگونه تکنولوژی بر شغلشان، امنیتشان، تسلطشان، دستیابی آنها به اطلاعات، تعاملشان با همکاران و ارزش-هایشان تاثیر می‌گذارد. آنها می‌دانند که ممکن است مجبور به یادگیری مهارت‌های جدید باشند و این فناوری اطلاعات می‌تواند به جابجایی شغل و یا از دست دادن آن منجر شود. نگرانی‌هایی مانند این به مقاومت منجر می‌شوند. اشخاصی که قدرتشان را رو به زوال می‌بینند برای نفع شخصی در برابر تکنولوژی توطئه می‌چینند. (از طرفی دیگر، کارکنانی که احساس می‌کنند به خاطر مهارتشان در زمینه کامپیوتر، فرصت دستیابی به امتیازات ویژه‌ای را خواهند داشت، رواج سیستم‌های اطلاعاتی را تایید می‌کنند).

مقاومت در برابر فناوری کامپیوتر در سطوح مدیریتی ممکن است ریشه در این احساس مدیران داشته باشد که آنها توسط فن‌آوری اطلاعات احاطه شده‌اند. ویا در این که انتخاب‌های آنها در تصمیم‌گیری‌ها به دلیل اینکه سیستم کامپیوتری تصمیمات مهم را متمرکز می‌کند، محدود شده است. برخی از مدیران میانی از داشتن اهداف تعریف شده روزانه احساس ناراحتی می‌کنند. سیستم‌های کامپیوتری ممکن است اطلاعاتی را تهیه کنند که مدیران ترجیح می‌دهند مخفی بماند و یا ضعف‌های کارکنان را آشکار می‌کند.

یکی از دلایل مهم مخالفت مدیران با سیستم‌های اطلاعاتی این است که کامپیوترها روند تصمیم‌گیری را تغییر می‌دهند [۲]. تصمیم‌گیری در محیط‌های کامپیوتری به میزان زیادی بستگی به اطلاعات تهیه شده توسط سیستم‌ها و افزایش آنها به وسیله تجربه و قضاوت انسان‌ها دارد. این روش تصمیم‌گیری نیازمند نوع متفاوتی از تفکر مجازی است تا تصمیم‌گیری سنتی که در گذشته مرسوم بوده است. بسیاری از مدیران روش‌های قدیمی خود را مورد هجوم می‌یابند و هنوز نمی‌توانند خود را با روش‌های نوین تصمیم‌گیری تطبیق دهند که تکنولوژی جدید به کاربرده است.

علی‌رغم اینکه مقاومت عموماً اثرات ناخواسته دارد، تمام مقاومت‌ها بد نیستند. اگر مدیران به اعتراض کارکنان توجه نشان دهند و سیستم‌های پیشنهادی را با گوش دادن به انتقادات مفید توسعه دهند، مقاومت می‌تواند اهداف مفیدی را تامین کند. ممکن است که تکنیسین‌ها توجه کافی به نیازهای انسانی در طراحی محیط کارشان نداشته باشند. ممکن است که فشاری بر تکنولوژی وارد است، تعامل انسان - ماشین را که موفقیت سیستم‌های جدید به آن وابسته است نادیده بگیرند. ارزیابی دقیق اعتراضات کارکنان می‌تواند به جلوگیری از شکست‌های پرهزینه کمک کند. کسانی که معتقدند که تمام مقاومت‌ها اعتراض افراد نالایق است، به شرکت خود زیان وارد خواهند ساخت. تحمل تغییرات بستگی به تعداد متغیر دارد. برخی از مفسران مطرح می‌کنند که مقاومت در میان کارکنان مسن‌تر با سابقه طولانی‌تر بیشتر از کارکنان جوان بوده و همچنین در میان افراد با آموزش محدود و زمینه کم‌رنگ در کامپیوتر بیشتر است. مقاومت عموماً به تعداد افرادی که در تغییر شرکت دارند بستگی دارد و با افزایش میزان تغییرات، افزایش می‌یابد. تغییرات سریع می‌توانند باعث تولید رفتار ناسازگار مانند بیگانگی، کناره‌گیری، بی‌علاقگی و افسردگی شوند. ولی حتی تغییرات کنترل شده نیز می‌تواند به فشارهای روانی و بیماری منجر شود.

جدول (۱) تاثیر فناوری جدید بر دلایل افراد برای مقاومت را نشان می‌دهد. مطابق این شکل، افراد مختلف در سازمان بر حسب موقعیت سازمانی و نوع فعالیت خود، دلایل مختلفی برای مقاومت از خود نشان می‌دهند [۲].

جدول (۱): تاثیر فناوری بر مقامات افراد مختلف سازمان

مدیران عالی	مدیران میانی	مدیران اجرایی	کارکنان اجرایی	افراد سازمان دلایل مقاومت
-------------	--------------	---------------	----------------	------------------------------

		*	**	از دست دادن موقعیت
			**	نا امنی اقتصادی
*	*	*	*	روابط بین فردی متفاوت
	*	*	**	تغییر در متن شغل
*	*	*	*	تغییر در نحوه تصمیم گیری
	*	*	*	از دست دادن قدرت
*	*	*	**	عدم قطعیت/ناآشنایی / بی اطلاعی

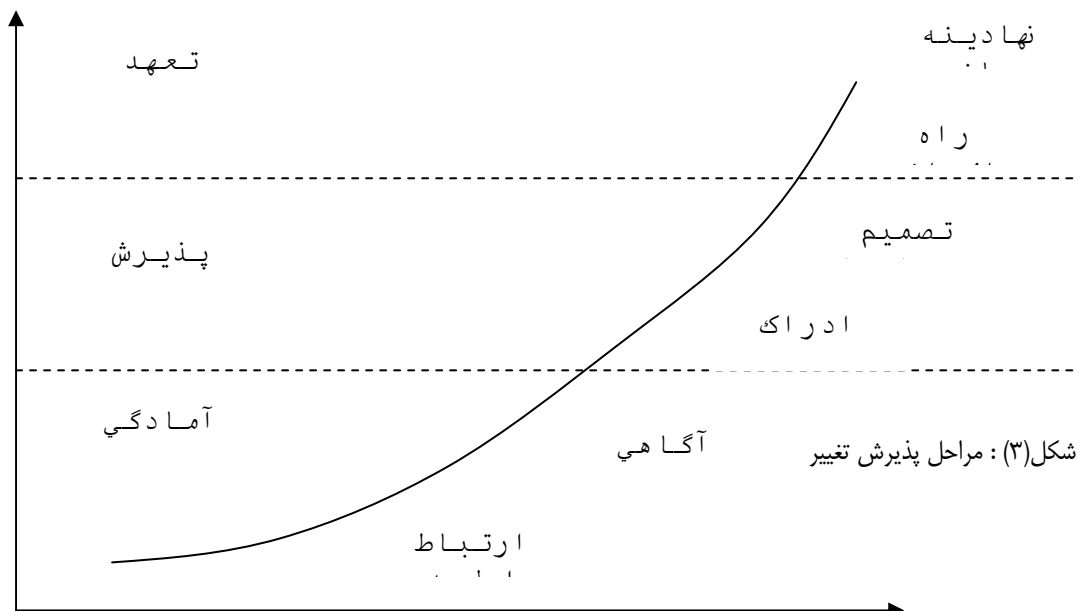
\* تاثیر متوسط

\*\* تاثیر قوی

#### ۴- برنامه‌ریزی برای تغییر رفتار

##### ۴-۱- مراحل پذیرش تغییر

رهبران باید به هنگام تلاش برای حرکت سازمان در طول سه مرحله تغییر و فرایند تعهد، انتظار مواجه شدن با مقاومت را داشته باشند. این مراحل تغییر در شکل (۳) نشان داده شده‌اند [۱]



اولین مرحله، آمادگی است. در این زمان کارکنان از طریق سخنرانی‌ها، اطلاعیه‌ها، تماس‌های شخصی و همایش‌ها بطور مستقیم از تغییر و تاثیر آن بر کار آگاه می‌شوند. در مرحله دوم، رهبران باید به کارکنان درک و شناخت کامل تاثیر این تغییر و پیامدهای مثبت آن کمک کنند. زمانی که کارکنان درک مثبتی از تغییر پیدا کردند، تصمیم به ایجاد و پیاده سازی تغییر گرفته می‌شود. بطوریکه در مرحله راه‌اندازی،

اجرای آزمایشی تغییر صورت پذیرفته و رهبر می‌تواند نقاط ضعف و قوت را استخراج نماید و سپس در مرحله آخر، تغییر از نهادینه نماید. برای اجرای این مراحل تغییر، طیفی از رویکرهای مدیریتی وجود دارد که به اقتضای محیط قابل استفاده است. رویکرد مشارکتی برای اعمال تغییر بطور تدریجی و باثبات بالاتر و زمان بیشتر و رویکرد اجباری با سرعت بیشتر و مجبور ساختن کارکنان به پذیرش تغییر، دو سر ابتدایی و انتهایی این طیف می‌باشند.

#### ۴-۲- اقدامات لازم برای تغییر رفتار

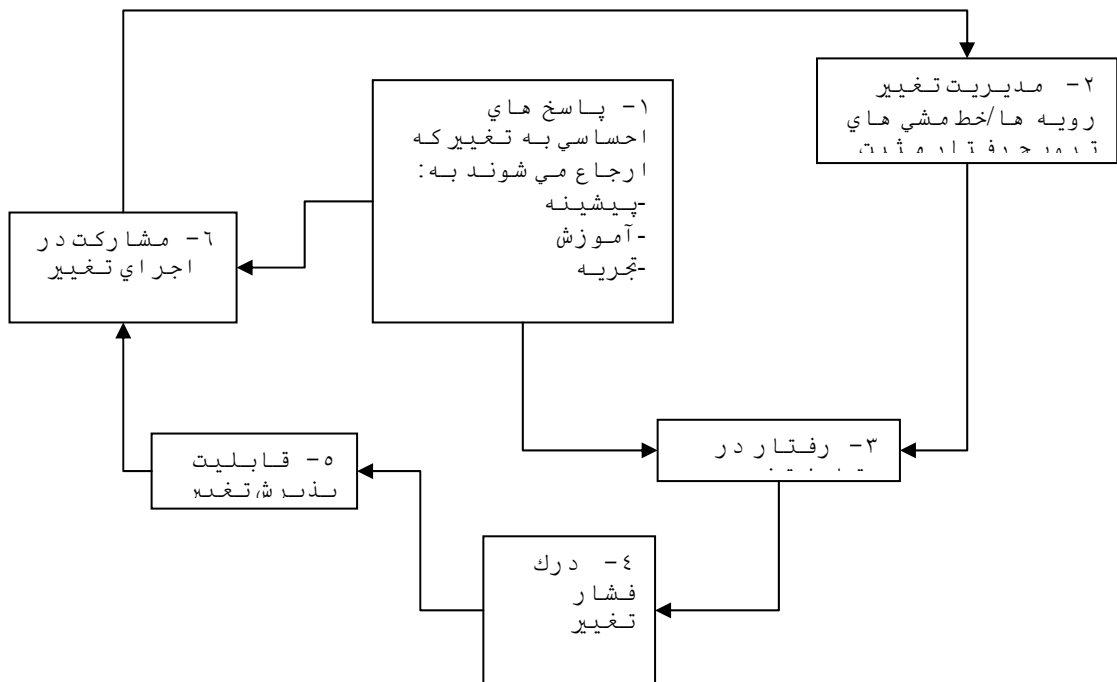
آنچه از نتایج مطالعات مدیریتی بدست می‌آید این است که هرچند درباره مقاوت کارکنان در برابر تغییر درک بسیار خوبی بدست آمده، اما همچنان پدیده‌ای پیچیده به‌شمار می‌آید [۸]. با این وجود، هنگامی که مقاومت مشاهده و یا پیش بینی می‌شود، باید برای تغییر رفتار کارکنان برنامه‌ریزی گردد. برنامه‌ریزی برای تغییرات باید مانند برنامه‌ریزی برای یک پروژه باشد. بدین صورت که هنگامی که نیاز به تغییر مشخص شد، باید راهکارهای اجرای تغییرات توسعه یافته، مسوولیت این اجرا مشخص شده و برنامه آن انتخاب شود. اغلب، تحلیل‌گر سیستم‌ها یک عامل تغییر (Change agent) است [۹]. اما شرکت‌هایی که در زمینه مدیریت تغییرات تجربه کی دارند، ممکن است یک مشاور فنی را برای اعمال تغییرات استخدام کنند. عامل تغییر باید قابلیت‌های فنی داشته باشد و در زمینه برقراری ارتباط و مهارت‌های عملی ماهر باشد. اشخاص همچنین باید در زمینه تعامل انسان - ماشین و مهارت‌های ارتباط با اشخاص مهارت داشته باشند. بعلاوه آگاهی به یکپارچگی فاکتورهای انسانی با فن‌آوری‌های مهارتی مهم است و فرد باید در زمینه روانشناسی سازمانی و صنعتی آموزش ببیند. عملکرد عامل تغییر اقدامی برای تسهیل انتقال به فناوری و ظرایف جدید و همچنین روش‌هایی برای تغییر رفتار و برخورد کارکنان نسبت به مقاومت در برابر تغییر است.

عوامل ماهر تغییر می‌دانند که کارکنان باید از پیشنهاد تغییر آگاه باشند و زمان داشته باشند تا با آنچه که تغییرات برای آنها پیش می‌آورد، دست و پنجه نرم کنند. سردرگمی‌های اولیه، درک نادرست از انشعابات تغییر نباید با مقاومت اشتباه گرفته شود. برای جلوگیری از تحریک شدن احساساتی که از محیط نشأت می‌گیرند و تغییرات ناگهانی را همراهی می‌کنند، باید دلایل استفاده از تکنولوژی نوین و نتایج به بار آمده از آن در اسرع وقت برای کارکنان تشریح شود. در این صورت آنها وقت دارند تا تغییر را بررسی کنند و نقاط ضعف و قوت پروژه را با ذهنیت بیشتری ارزیابی کنند. ارایه زمانی برای تطبیق، به کارکنان فرصت یادگیری مهارت‌های جدید شغلی و یا امکان جستجوی یک شغل جدید را می‌دهد. شرکتها می‌توانند با فراهم کردن آموزش در محیط خانه و ارایه شرایط بازنشستگی زود هنگام یا سنوات تفکیک شده برای افراد تحت تاثیر تغییر قرار گرفته، به آرام طی شدن این تطبیق کمک کنند.

از یک طرف امید به اینکه کار در محیط کامپیوتری به پیشرفت‌های حرفه‌ای منجر شود ممکن است بسیار مهم باشد. از طرفی دیگر، نگرانی عمیق نسبت به جابجایی شغلی یا بیکاری ممکن است ظاهر گردد. بهترین پیش‌برنده تغییر فنی، مهارت در تاکید بر واکنش مثبت نسبت به تکنولوژی جدید است. آنها می‌دانند که هنگامی که احساسات مثبت تسلط پیدا کنند، الزام به تغییر در پی آن خواهد آمد.

هنگامی که اشکالات در فن‌آوری جدید پدیدار می‌شود، الزامات نخستین ممکن است یكروز تبدیل به بدبینی شوند. مسوولیت مامورین تغییر این است که کارکنان را مطرح کردن ایراد سیستم تشویق کنند تا در نتیجه اشکالات شناسایی شده و تلاش برای اصلاح آنها صورت گیرد. اغلب اطلاعات بدست آمده از نارضایتی کارکنان نمی‌تواند برای بهبود سیستم جدید بکار رود و در نتیجه تکیه‌گاه خود را دوباره بازیابد. بالاترین میزان تعهد هنگامی ایجاد می‌شود که کارکنان باور کنند فن‌آوری جدید ارزش صرف وقت را داشته و در طراحی یک رویه یل‌الگوی جدید توسط این فن‌آوری نوین، همکاری داشته‌اند.

در برخورد فردی نسبت به تغییر، همانطور که شکل (۴) نشان می‌دهد، چرخه‌ای است که عوامل تغییر امیدوارند بر آن نفوذ کنند. پاسخ احساسی هر فرد نسبت به تغییر به پیشینه، آموزش و تجربه قبلی وی در برابر تغییرات بر می‌گردد. پاسخ‌های احساسی به رفتاری منجر می‌شود که چه در صورت مفید بودن اثر نوآوری در کار و چه در صورت تهدید تلقی شدن آن، اثر گذارند. در مقابل، ادراکات، خواه تغییرات پذیرفته شوند و خواه مورد مخالفت قرار گیرند، تاثیرگذار می‌باشند و در درجه تمایل فرد در اجرای تغییر مداخله می‌کنند. این تجربه بخشی از پیشینه کارکنان خواهد شد که عکس‌العمل آینده آنها در برابر تغییر را شکل خواهد داد [۲].



شکل (۴): چرخه رفتار در برابر تغییر

عوامل تغییر امیدوارند که با مدیریت منصفانه و به روش انسانی، تجربه و دانش جدید را در این چرخه دخیل کنند و عکس‌العمل‌های مثبت در برابر تغییر را تقویت نمایند. خوشبختانه رفتار کارکنان نسبت به تغییر با کاسته شدن از مقاومت در برابر تغییرات، در حال دگرگونی است.

## ۵- تحلیل مقاومت در میان افراد حرفه‌ای در فناوری اطلاعات

کارکنانی که زمینه‌ای در کامپیوتر ندارند تنها کسانی نیستند که در شرکت در مقابل سرعت زیاد فن‌آوری اطلاعات مقاومت می‌کنند. حرفه‌ای‌های فن‌آوری اطلاعات مانند کارکنان غیرفنی از بیکاری و کاهش قدرت می‌ترسند. چون پیشرفت در فن‌آوری کامپیوتر در تقسیم کار آنها تأثیر می‌گذارد. برای مثال، امور کامپیوتری کاربران نهایی (End user) و پردازش داده‌های توزیع شده، که مسئولیت را به کاربران انتقال می‌دهند برای اداره و اجرای منابع کامپیوتری، اغلب به عنوان زنگ خطری برای پرسنل کامپیوتری است. افراد حرفه‌ای در امور کامپیوتری و فناوری اطلاعات ادعا می‌کنند که پرونده‌های عدم تسلط و ناسازگری افزایش یافته، امنیت سست شده و درخواست‌های کاری بی‌تأثیر و بی‌کفایت می‌شود. اینها تمام آن مسائلی هستند که آنها سرزنش می‌کنند. فهمیدن اینکه امروزه دیگر کارکنان می‌توانند بدون میانجیگری مرکز کامپیوتری و انفورماتیک با کامپیوتر تعامل دوطرفه داشته باشند، گواه بر این است که کامپیوتری شده در گری یک کانون انحصاری نیست، بلکه مقام و قدرتش را از دست داده است. این مساله کمک می‌کند تا برخی از مقاومت‌ها که در برابر فن‌آوری اطلاعات در میان حرفه‌ای‌های کامپیوتر پیدا شده، شرح داده شود.

در بخش انفورماتیک و فن‌آوری اطلاعات سازمان، استراتژی‌های مشابه با بخش‌های دیگر شرکت برای ترویج موافقت با تغییر مورد نیاز است. عموماً مقاومت هنگامی که کارکنان فن‌آوری اطلاعات متوجه شدند که شغلشان در معرض خطر نیست و این پیشرفت کامپیوتری آنها را از بسیاری از وظایف ملال آور که در ارتباط با پردازش است خلاص کرده و آنان را از چالش‌های بیشتر آزاد ساخته و کار سیستماتیک را هیجان انگیز می‌نماید، حضور کوتاهی خواهد داشت.

## ۶- راهکارهای پیاده سازی تغییر



از آنجا که هر شرکت محیط ویژه‌ای دارد، فنون مناسب برای ترویج و پذیرش تغییر و تسهیل مشکلات تغییر به سیستم جدید از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. با این وجود، کلید موفقیت راهکارهای بکارگرفته شده برای نهادینه سازی تغییر در توانایی مدیریت در نشان دادن پشتیبانی و همدردی نسبت به کارکنانی که تحت تاثیر نامطلوب از تغییر قرار گرفته‌اند و نیز نشان دادن درک و آگاهی از نگرانی‌ها و تنش‌های زاید ناشی از تغییر یا جابجایی‌های برآمده از آن، نهفته است.

اوبرین (O'Brien, 2001)، مشارکت کاربران نهایی را مهمترین عامل موفقیت پیاده‌سازی تغییر می‌داند. او آموزش و یاددهی مناسب به کارکنان را دیگر عامل کلیدی در برابر غلبه بر مقاومت کاربران در مقابل فناوری‌های اطلاعاتی، می‌داند [۱۰]. به‌همین دلیل است که عضویت کاربران نهایی و افراد متاثر از تغییر به عنوان گزینه‌های مهم برای عضویت در تیم‌های تغییر، از اهمیت زیادی برخوردار است. با این اقدام، کاربران و کارکنان سازمان نسبت به سیستم‌های اطلاعاتی احساس مالکیت کرده و پیاده سازی آنها را در راستای رفع نیازمندی‌های خود می‌بینند. در ادامه به تعدادی از راهکارها و فنونی که می‌توانند در اجرای موفقیت‌آمیز تغییر بکارگرفته شوند پرداخته می‌شود [۱]. این فنون عبارتند از:

- نیاز صحیح به تغییر را تعیین کنید: برای تعیین حدود مشکل یا فرصت ایجاد شده باید شناخت دقیقی از شرایط موجود بدست آید. اگر افراد متاثر از تغییر درباره مشکل مطرح شده قانع نشوند، فرایند تغییر تا هنگام تحلیل و برقراری ارتباطات بیشتر با کارکنان نباید ادامه یابد.
- راه‌حلی برای انطباق با نیاز موجود پیدا کنید: معمولاً پیدا کردن راه حلی مناسب، مشورت با دیگر مدیران، تخصیص گروه کاری مرتبط، ارتباط نزدیکتر با تامین کنندگان و بطور کلی مشارکت افراد را می‌طلبد. و این فرصت خوبی برای درگیر کردن کارکنان و دریافت نظرات و جلب رضایت بیشتر آنها می‌باشد.
- حمایت مدیریت ارشد را بدست آورید: تغییرات موفق نیازمند حمایت‌های مدیریت ارشد می‌باشند. برای اعمال تغییرات بنیادین می‌بایست مدیریت ارشد بطور مستقیم دخالت و پشتیبانی کرده و در تغییرات جزئی‌تر حمایت مدیران میانی لازم خواهد بود.
- طرح‌هایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر آماده کنید: بسیاری از ایده‌های خوب مدیریت سازمان هرگز به اجرا نمی‌رسند. چراکه او نمی‌تواند مقاومت کارکنان را پیش‌بینی کرده و خود را در برابر آن آماده کند. در اینجا به برخی راهکارها برای غلبه بر مشکل مقاومت اشاره می‌گردد:

۱. هماهنگی با نیازها و اهداف کارکنان

۲. ارتباطات و آموزش: برای جلوگیری از سوءتفاهم‌ها و کاهش نگرانی از نقش‌های جدید

۳. مشارکت: این مساله به خصوص در محیط‌های متاثر از فناوری اطلاعات از اهمیت بیشتری برخوردار است

۴. اجبار کردن: به عنوان آخرین راهکار معمولاً برای مواقعی که اعمال سریع تغییر لازم

- تیم‌های تغییر ایجاد کنید: اعمال تغییر به بکارگیری منابع و انرژی نیاز دارد. تشکیل تیم‌های ضربتی، واحدهای سازمانی نوآور و گروه‌های کاری راه‌هایی برای تمرکز انرژی روی ایجاد و پیاده‌سازی تغییر می‌باشند.
- یک مدافع راه‌حل پرورش دهید: یک سلاح موثر در جنگ تغییر، استفاده از یک مدافع راه‌حل است. بهترین مدافع، داوطلبی است که خودش نسبت به تغییر مسلط و متعهد است. این فرد نسبت به اجرای درست و کامل تغییر نظارت دارد.

## ۷- نتیجه‌گیری

در دنیای فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی معمولاً هر ۴ یا ۶ سال دوباره توسعه داده می‌شوند. سیستم جدید ممکن است ساختار سازمانی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد و نیازمند ایجاد روابط بین فردی جدید میان پرسنل فنی، کاربران اطلاعاتی، تولیدکنندگان اطلاعات و مشتریان باشد. مقاومت، بخش اجتناب پذیر روند تغییر است. برای جلوگیری از افزایش هزینه‌ها، از هم گسیختن برنامه تولید و پایین آوردن روحیه، تغییرات باید با دقت برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل شوند.

عوامل تغییر باید نقش فعالی را در توسعه سیستم‌ها به عهده بگیرند تا مطمئن شوند که فاکتورهای انسانی در طراحی و اجرای سیستم‌های پیشنهادی دخیل هستند. آنها باید به ایجاد محیط پذیرنده تغییر کمک کنند، بطوریکه آماده باشند تا " با تغییرات تغییر کنند، در نتیجه هنگام بروز تغییر هیچ تغییری نداشته باشند!"<sup>۱</sup>

## ۸- منابع

- [1]: Daft, Richard L. Organization Theory and Design. South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning, USA. 7<sup>th</sup> Edition (2001). PP: 350-377
- [2]: IRM
- [3]: Bartoli Annie. Hermel philippe. " Managing change and innovation in IT implementation process". Journal of Manufacturing technology management. 2004. Vol 15. Number 5. pp 417
- [۴]: رضاییان، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، ص ۴۵۵
- [5]: Gardner, Scott. G. Ash, colin. "ICT-enabled organizations: a model for change management ". logistics information management . 2003. Vol 16. Number 1. pp 18-24
- [6]: Ansoff, I. The new corporate strategy. John Wiley & Sons. New York.. NY. 1988
- [7]: Zaltman, G. and Duncan, R. strategies for planned change. John Wiley & Sons. Toronto: 1977
- [8]: Woddell, Dianne. S. Sohal, Amrik. " Resistance: a constructive tools for change management". Management Decision. 1998. Vol. 36. Number 8. pp 543-548
- [9]: Whitten, Jeffery L. Bentley, Lonnie D. Dittman, Kevin C. Systems Analysis and Design Methods. McGraw Hill. Singapore. 5<sup>th</sup> Edition. 2002
- [10]: O'Braen, James. Intorduction to Information Systems. McGraw Hill, Singapore, 10<sup>th</sup> Edition 2001. PP: 432-434

---

<sup>1</sup> این اندرز به Patrician uncle در زمانی که ارتش گاریبالدی فرقه قدیمی سیسیلی لامپدوزا را سرنگون کرد، داده شده [۲].