



فصل دوم :

فرآیند حل مساله

مراحل فرایند منطق حل مسئله :

فرایند منطق حل مسئله به صورت چهار مرحله مجزا از هم تعریف می شود اما این مجزا بودن مراحل، برای شناخت بهتر و آسانتر مراحل بوده و ممکن است در عمل تا این حد مراحل از هم تفکیک شده و مستقل نباشند این مراحل عبارتند از:

1- شناخت سازمان و محیط

2- ایجاد و طرح پیشنهادهای ممکن

3- ارزیابی گزینه های انتخاب نهایی

4- اجرا و پیگیری

مرحله اول: شناخت سازمان و محیط

شناخت مسئله: از تعریف مسئله شروع می شود. برای تعریف مسئله، بررسی و کنکاش محیطی با بکارگیری تکنیک های تحلیل محیط آغاز می شود. اطلاعات و داده های مربوطه، نشانه ها، علائم و هشدارهای موجود در محیط دریافت و تجزیه و تحلیل می شوند.

تحلیل محیط: با تحلیل محیط با موقعیتهای مختلفی مواجه می شویم که مدیر احساس مبهمی نسبت به اشتباه بودن چیزی یا فرصتی دارد. در این مرحله رفتارها و واکنشهای محیط نسبت به سازمان مورد تحلیل قرار می گیرد.

تشخیص مسئله: در این مرحله، ماهیت پدیده تحلیل شده و آگاه شدن از وجود مسئله یا فرصت اتفاق می افتد. تشخیص مسئله ممکن است از طریق ناکامی در دستیابی به هدف، انحراف از اهداف برنامه، فاصله گرفتن یا نگرفتن از رقبا یا حتی عملکرد دوره های قبل، بررسی وجود استمرار مسئله و ... صورت پذیرد.

شناخت مسئله: شناخت، پی بردن به عامل یا موقعیتی است که مانع دستیابی به اهداف می شود. در این مرحله، سه بخش مهم باید از یکدیگر تفکیک شوند. نشانه ها و علائم مسئله، علت ها و عوامل مسئله، نتایج و پیامدهای مسئله تفکیک این سه بخش سبب می شود شناخت بهتری نسبت به مسئله صورت گیرد. و دقیقاً معلوم گردد که برای مقابله با چه وضعیتی باید تصمیم گیری و اقدام شود.

در شناخت مسئله در زمان مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب از پرسشهای آغازین (چه، کجا، چه وقت، چگونه و چرا) استفاده می شود.

استراتژی های مورد نظر برای شناخت سازمان و محیط

1- استراتژی هایی که به فهم مسئله کمک می کنند.

2- استراتژی ساده کردن وظیفه.

استراتژی هایی که به فهم مسئله کمک می کنند عبارتند از:

- 1-1- روشن نمودن مسئله: حل کردن یک مسئله راحتتر از مسئله مبهم است لذا قبل از جستجوی راه حل، مسئله را روشن (شناسایی) نمایید.
 - 1-2- شناسایی عوامل اصلی مسئله: با مسائلی مواجه می شویم که اهمیت آنها برای ما متفاوت بوده و غالباً اطلاعات کم است. بنابراین قبل از اینکه برای جستجوی راه حل ها اقدام شود عوامل اصلی مسئله باید شناسایی شود.
 - 1-3- تصویر یا نمودار مسئله یا فرایند مرتبط با آن یا وضعیت را رسم کنید: تجسم مسئله در فهم آن کمک می کند لذا ترسیم یک تصویر یا نمودار مفید است.
 - 1-4- مدل مسئله یا فرایند مرتبط با آن را ایجاد نمایید: ایجاد یک مدل برای مسئله یا فرایند مرتبط با آن کمک می کند بر روی عوامل اصلی متمرکز شویم و پتانسیلی برای اصلاح مدل و دیدن اینکه چه اتفاقی می افتد به ما می دهد.
 - 1-5- وجود مسئله یک فرایند کلیدی یا راه حل را تصور نمایید: تصور کردن کمک می کند یک مسئله را از طریق تصور ذهنی آن بفهمیم. فهمیدن زمانی اتفاق می افتد که مسئله، فرایند اصلی یا راه حل را تصور ذهنی نماییم.
 - 1-6- عامل کلیدی یک مسئله را شبیه سازی نمایید: شبیه سازی عامل اصلی خیلی مفیدی است که نتیجه آن قابل مشاهده است.
 - 1-7- یک مثال ویژه (موارد واقعی) را بررسی نمایید: اغلب مسائل به صورت خلاصه با ما برخورد می کنند. ایجاد یک مثال ویژه و واقعی به برطرف کردن مسئله کمک می کند.
 - 1-8- موارد افراطی را بررسی کنید: بررسی موارد افراطی، یکی از روشهای بررسی موارد واقعی است.
 - 1-9- جنبه ها را تغییر دهید: اگر پلیس می خواهد یک گروگان گیر را به تسلیم شدن دعوت کند به جنبه های شخصی فرد توجه کند.
 - 1-10- سطوح و سیستم ها را بررسی کنید: فرایندهای سازمانی و عوامل محیطی شناسایی شوند.
- 2- استراتژی های ساده کردن وظیفه
- این استراتژی ها به تحلیل گر کمک می کند مسئله را برای حل کردن ساده نماید. این استراتژی ها نشان می دهد چگونه مسئله را به ابعاد کوچکتر تبدیل نموده و قسمتهای ساده تر را برای حل کردن مسئله انتخاب نمود.
- 2-1- ساده سازی مسئله: بعضی از مسائل با پیچیدگی خود سازمان را مضمحل می کنند لذا در این موارد بایستی به ساده سازی مسئله پرداخت.
 - 2-2- در یک زمان یک قسمت را حل کنید: ممکن است بعضی مواقع برای ساده سازی یک مسئله، یک قسمت را در یک زمان حل کرد.
 - 2-3- مسئله را دوباره تعریف کنید: اگر یک مسئله غیرقابل حل به نظر بود تعیین کنید چه ارزشی برای حل شدن مطلوب است. مسئله را در بعضی راه حل های دیگر تعریف کنید.
- 3- استراتژی های شناسایی علت مسئله: این استراتژی ها به تحلیل گر کمک می کند که بتواند علت های مسئله را تشخیص داده و آنها را دسته بندی نماید تا به تصمیم گیری راجع به راه حل به وی کمک کند.

3-1- گردآوری اطلاعات درباره قبل، حین و بعد از مسئله: مسائل اغلب به وسیله چیزهای قابل مشاهده بوجود می آید و از طریق حوادث بعد از آن تقویت می شوند.

3-2- اطلاعات را در یک جدول، نمودار یا لیست سازماندهی کنید: پس از گردآوری اطلاعات دوباره مسئله را در یک جدول، نمودار یا لیست خلاصه کنید. برای جستجوی الگو راحت هستید. الگوها ممکن است علل مسئله را روشن نمایند.

3-3- تلاش نمایید بدترین حالت مسئله را ایجاد کنید: وقتی که راه حل مفروض خیلی مشکل، گران یا خطرناک باشد این روش ممکن است بهترین اقدام باشد.

3-4- موقعیت ها را با و بدون مسئله مقایسه کنید: مقایسه موقعیتها با و بدون مسئله بعضی مواقع اختلاف علت‌های مسئله را روشن می نماید.

3-5- دلایل چندگانه و تعاملات درونی را ملاحظه کنید: بعضی مواقع دو یا چند متغیر علت یک مسئله را بوجود می آورند. اگر به همه علت‌های مسئله توجه نشود هرگز آنها پیدا نمی شوند.

3-6- بررسی اثرات غیرخطی: بعضی مواقع متغیرها به صورت خطی علت مسائل هستند. اگرچه برخی متغیرها اثرات غیرخطی دارند. بنابراین برای تعیین علت مسئله بایستی اثرات غیرخطی را بررسی کنید.

مرحله دوم: ایجاد و طرح پیشنهاد‌های ممکن

تصمیم گیرندگان در این مرحله، راه حل ها و بدیل های مختلف را به منظور حل مساله شناسایی می نمایند. راه های استفاده از این فرآیند عبارتند از:

1- دریافت کمک و مساعدت های خارج از موسسه

2- به کارگیری روش های منطقی مانند قیاس و استقراء.

عمل شناسایی راه حل ها و گزینه ها، معمولا در یک فرآیند استدلالی و عقلایی صورت می گیرد و از نظم منطقی پیروی می کند.

هر چه تحلیل گر و تصمیم گیرندگان وضوح بیشتری از اهداف را دریافت نمایند، و آینده را شفاف تر پیش بینی کنند، گزینه ها خلاق تر و آینده نگر تر خواهد بود.

استراتژی های مورد نظر برای مرحله دوم

1- استراتژی های استفاده از مساعدت خارجی جهت شناسایی راه حل ها

2- استراتژی بکارگیری منطق در شناسایی راه حل ها.

1- استراتژی های استفاده از مساعدت های خارجی جهت شناسایی راه حل ها

- از افراد نظر خواهی کنید: یک متخصص خوب جستجو شود.

- کسانی که بیش از ما درباره چگونگی حل یک مسئله می دانند. سریعترین راه حل ممکن است خواستن از این افراد باشد.

- پاسخ ها را در مواد مکتوب جستجو کنید. منابع مکتوبی مثل دستورالعملها، کتابخانه ها، کتابفروشی ها، منابع اینترنتی و ... وجود دارند که نشان می دهد مسئله چگونه باید حل شود.

- از ابزار یا تکنولوژی استفاده کنید برخی از مسائل ممکن است برای حل نیازمند ابزار صحیح باشند لذا در صورت نیاز بایستی از تکنولوژی استفاده کرد.

- یک تئوری را بکار گیرید: تئوری های خوب در حل مسئله به ما کمک می کنند.

- بکارگیری روش علمی: روش علمی به بسیاری از پیشرفتهای بزرگ بشری کمک کرده است.

- از ریاضیات استفاده شود.

- از فرمول استفاده کنید: فرمول می تواند یک دستورالعمل یا مجموعه ای از روشها باشد.

2- استراتژی بکارگیری منطق در شناسایی راه حل ها

- قیاس با مسایل مشابه : اغلب روش های حل مساله که مورد استفاده قرار گرفته و راه حل های واقعی در گذشته موثر بوده اند را می توان در مسایل جاری بکار گرفت. مسائل فعلی را با مسائل حل شده قبلی قیاس نمایید.

- بکارگیری دلایل قیاس : استدلال قیاسی شامل آمدن از یک قانون عمومی به یک کاربرد مورد خاص می باشد.

- استفاده از استدلال استقرایی : شامل تعمیم دادن یک موضوع خاص یک قانون عمومی است.

زیر سوال بردن مفروضات : تفکر ما شامل مفروضات یا باورهایی است که تا کنون به خوبی آزمایش نشده اند.

مرحله سوم: ارزیابی گزینه ها، انتخاب راه حل نهایی

در این مرحله توانایی و قدرت هر کدام از گزینه های پیشنهادی را در مورد حل مسئله مورد ارزیابی قرار داده و تعیین گزینه مناسب که دارای ظرفیت بیشتری می باشد مد نظر است . ارزیابی گزینه های متعدد با معیارهای تعیین شده صورت می پذیرد و نتایج احتمالی و پیامدهای راه حل های مختلف را مورد بررسی قرار می دهد.

گام اول در این مرحله تعیین استانداردها ، ضوابط و ابزاری است که برای ارزیابی گزینه ها مورد استفاده قرار می گیرد. صلاحیت ابزارهای موجود و در حال استفاده و معیارهای مورد کاربرد ، معمولا با توجه به حساسیت و فوریت مسئله، نتایج عینی تصمیم، توانایی سازمان در به کارگیری راه حل ها، نقاط قوت و ضعف سازمان در محدودیت های مالی ، اقتصادی و فنی تعیین میشود.

گام دوم تطبیق و سنجش گزینه ها با ابزار و استانداردهای تعیین شده است .

این مرحله اغلب به صورت فرایندی عقلایی و استدلالی طی می شود ولی گاهی اوقات نیز مدیران از طریق حدس و گمان ، آزمون و خطا و یا توسل به قوه ادراک و شهود در مورد گزینه ها می نمایند.

استراتژی مورد نظر در مرحله سوم

1- استراتژی های به کارگیری راه حل ممکن به عنوان نقطه شروع حل مسئله.

2- استراتژی تعیین انتخاب بهترین راه حل

1_ استراتژی های به کارگیری راه حل ممکن به عنوان نقطه شروع حل مساله

-حدس بزنید ، کنترل کنید، تنظیم کنید :ممکن است با حدس زدن یک راه حل، بخصوص اگر محدوده راه حل ها ممکن باشد در یک آزمایش چندگزینه قابل کنترل است تا به جواب صحیح رسید. اگر جواب نداد گزینه حذف می شود. اگر یکی از راه حل ها حذف شد باید حدس زد شاید همان راه حل باشد. حدس ها می توانند حتی زمانی که محدوده پاسخ بی نهایت باشد کمک کنند.

-معکوس کار کنید: جستجو در ناحیه هدف و کارکردن معکوس، بعضی مواقع راه حل های سریعتری می دهد.

2- استراتژی تعیین انتخاب بهترین راه حل: هزینه ها و منافع راه حل های ممکن را تخمین بزنید. از روش های قیاسی ، استقرایی و علمی برای تعیین هزینه و منفعت هر راه حل استفاده کنید.

-انتخاب یک یا چند گزینه برای اجرای راه حل :استفاده از روش های علمی ، استقرا و قیاس یک یا چند گزینه را برای اجرا انتخاب کنید. انتخاب گزینه ها تحت تاثیر اهمیت هزینه ها و منافع آن مطابق ارزش های مدنظر است. که می توان با توجه به تجربیات خود و سازمانهای همکار یا رقیب انجام داد.

-بکارگیری بهترین راه حل و جمع آوری اطلاعات درباره اثرات آن.

-با استفاده از استقرا بر قیاس و روش علمی تاثیر گزینه انتخاب شده را محاسبه نمایید.

مرحله چهارم: استقرار، پیاده سازی و ارزیابی

مدیران زمانی می توانند به اجرای موفقیت آمیز یک راه حل امیدوار باشند که خود نسبت به آن راه حل دیدگاه روشنی داشته باشند . اجرای هر راه حل مستلزم آماده سازی مقدمات است .

در این مرحله برای بکارگیری راه حل انتخاب شده دو گام باید مدنظر داشت: استقرار و پیاده سازی .

استقرار مقدمات لازم از جمله وجود قانون و دستورالعمل های اجرایی ، منابع مالی و پشتیبانی ، انسانی و ساختار لازم و فعالیتهای تعریف شده باید فراهم شود .

پیاده سازی راه حل است که نیازمند برنامه اجرایی کار است . در حقیقت ، راه حل در این مرحله عملیاتی می شود و به مسئله حمله می شود. در مرحله اجرا عملیات لازم بصورت دقیق تعیین گردیده و روش مواجهه با موانع پیش بینی شده تعیین می گردد.

نظارت بر اجرا و ارزیابی نتایج و پیامدها این اطلاعات را برای سازمان فراهم می سازد که کیفیت اجرای راه حل انتخاب شده چگونه بوده و یا چه موانع و اشکالاتی در مسیر اجرا پیدا شده است که باید برطرف گردد .

استراتژی های مورد نیاز برای مرحله چهارم

1_ استراتژی های بهینه سازی حل مسئله

1_ استراتژی های بهینه سازی حل مسئله

- درباره گزینه ها فکر کنید بدون اینکه فوراً آن ها را ارزیابی نمایید . محدود گزینه بررسی شود چند گزینه ممکن است منجر به حل مسئله شود اما یکی کاملتر یا ارزانتر باشد .

- هدف را با مقصد ارزشگذاری شده ، تنظیم نمایید .

- از آشفتگی بپرهیزید . آشفتگی (حوادث محیطی مانند تماسهای تلفنی و صدای ماشین و یا شامل افکار سرزده و تخیل مکرر باشد) فرایند حل مسئله را کند می کند

روش کار خود را مجدداً تنظیم نمایید . تنظیمات جدید انواع جدیدی از افکار را ایجاد می کنند که در حل مسئله مفید هستند .

- از وقت محدود به صورت بهینه استفاده کنید .

- تنظیم بهینه وقت کارایی را برای تنظیم یک چارچوب زمانی خلاصه برای تکمیل کار تسهیل نماید .

- با چند فرد کار کنید . کار کردن با چند فرد درگیر مسئله نتیجه بهتری از کار انفرادی دارد . ممکن است کار کردن با یک فرد بهترین راه برای حل مسائل مهم باشد .

- با حالت مثبت و با سطح تحریک بهینه کار کنید . افراد زمانی بهتر کار می کنند که حالت مثبت داشته و بطور نسبی تحریک شده باشند .

- فکر کردن به مسئله بعنوان یک چالش یا فرصت .

- نگاه منفی به حل مسئله به عملکرد آسیب می رساند . بمنظور حفظ یک حالت مثبت و کار کردن روی یک مسئله ، فکر کردن به مسئله به عنوان یک چالش یا فرصت مفید است .

- با اعتماد به نفس فکر کنید . تماد به نفس کمک می کند در حل مسائل ایستادگی کرد . اعتماد به نفس از حل موفقیت آمیز مسئله بدست می آید . (افکار مثبت)

- استراحت فکری نمایید . استراحت ، خوابیدن و فکر کردن درباره موضوعات غیرمرتبط با مسئله باعث باز شدن ذهن و ظهور ایده های جدید برای حل مسئله می شود .

- اصرار ورزیدن در حل مسئله . پشتکار داشتن زمانی را برای حل مسئله در اختیار قرار می دهد . با تلاش مداوم فرصت بدست می آید .

2- استراتژی های حل مسائل پیچیده

- سبک مناسب حل مسئله انتخاب نمایید . افرادی که برای حل مسئله تلاش می کنند توانایی بیشتری از دیگران دارند . این افراد مسئله را زمانی که کوچک است شناسایی و حل کنید زیرا زمان کافی و استراتژی مناسب برای حل آن وجود دارد .

-فوریت مسئله را ارزیابی کنید. در حل مسائل سعی کنید فوریت را تشخیص دهید. درحین ارزیابی فوریت مسئله بایستی به موارد زیر توجه شود.

الف-بازده پر اهمیت تری

ب-شانس بیشتری برای حل شدن

ج-حساسیت بیشتر.

-در یک زمان فقط یک مسئله را حل کنید. مدیر بایستی در مواجهه با مسئله چندگانه برای حل آنها، بر روی یکی از آنها در یک زمان متمرکز شود

فصل سوم

تصمیم گیری حل مسئله

مقدمه:

سازمان هر روز با تعداد زیادی از تصمیم بزرگ و کوچک مواجه است مدیرانی که می خواهند مسایل را حل کنند و سازمان را به هدف هایش نزدیک کنند و کارکنانی که می خواهند راه بهتری برای اجرای دستورات بیابند همه به نوعی با فرایند تصمیم گیری ارتباط دارند

تصمیم گیری دو مرحله دارد:

مرحله اول : تحلیل اوضاع داخلی سازمان و کنکاش محیط است که مدیران در می یابند مسئله ای وجود دارد که باید در مورد آن تصمیم گرفت

مرحله دوم : به گام و فعالیت هایی مربوط می شود که برای پیدا کردن راه حل اختصاص می یابد

طی کردن این دو مرحله و اجرا نمودن فعالیت های لازم، تحت تاثیر عوامل و متغیر های زیادی است که برای پیدا کردن راه حل اختصاص می یابد.

تصمیم های برنامه ریزی شده و نشده:

تصمیم گیری برنامه ریزی شده : موضوع بحث عملیات و رفتارهای تکراری و روزمره سازمان است و مسئله ساختار دارد و منظم است

تصمیم گیری برنامه ریزی نشده : مربوط به موقعیت هایی است که مسایل ساختار ندارند و اتفاق تازه ای به وقوع پیوسته است در این حالت سابقه ای از راه حل وجود ندارد و ممکن است اطلاعات مورد نیاز به آسانی در دسترس نباشد.

تصمیم های انفرادی و سازمانی : تصمیم گیری یکی از مهم ترین وظایف مدیران است

تصمیم های انفرادی : در سازمان به وسیله یک نفر اتخاذ می شود. این امر درحالتی که اطلاعات مورد نیاز فراهم باشد و به صورت ارزان در اختیار تصمیم گیرنده قرارگیرد مدیر میتواند بدون نیاز به حضور دیگران اطلاعات را کسب نماید

اگر شرایط برای تصمیم گیری فردی مناسب باشد معمولاً از روش تصمیم گیری عقلایی استفاده می شود.

اگر محدودیت هایی در مورد زمان و هزینه و سایر شرایط وجود داشته باشد، تصمیم گیری فردی از طریق الگوی عقلایی محدود اتخاذ می شود

تصمیم گیری گروهی و سازمانی :

در زمانی صورت میگیرد که تصمیم گیرندگان دارای حق رای و اعمال نظر هستند و نظر موافق و مخالف آن ها در تصویب راه حل نهایی و کیفیت اجرای آن موثر باشد

الگو های تصمیم گیری :

این الگو ها در دودسته قرار میگیرند

1- الگوهایی که برای تصمیم گیری انفرادی مورد استفاده قرار می گیرند : الگوی عقلایی و الگوی عقلایی محدود

2- الگو هایی برای تصمیم گیری سازمانی و گروهی کاربرد دارند : الگوی کارنگی، الگوی گام به گام و الگوی سیستم پیچیده

الگوی کلاسیک عقلایی : تصمیم گیری فرایند منظمی می داند که طی آن تصمیم گیرنده، مراحل معین و مشخصی را طی می نماید و نتیجه این فعالیت، دستیابی به گزینه برتر جهت حل مسئله است

الگوی عقلایی محدود : اگر موقعیت جدید و غیر تکراری باشد محدودیت های روش کلاسیک عقلایی بیشتر شده و نمی توان پاسخ دهنده هر شرایطی برای رسیدن به بهترین گزینه باشد. در این روش تمام گزینه های در دسترس بررسی می شوند اما به طور طبیعی تعداد گزینه ها از روش کلاسیک عقلایی کمتر است

الگوی کارنگی : این الگو تصریح دارد که مدل های تصمیم گیری سازمانی، ممکن است به علت بازیگران متفاوت و وجود گروه های ذینفع و میزان تاثیر، قدرت و نفوذ آن ها بر فرایند تصمیم گیری، از فرایند کاملاً عقلایی به فرآیند سیاسی و غیر عقلایی سوق داده شود، واقعیتی که تصمیم های سازمانی با مسئولیت اجتماعی به شدت در عمل با آن دست و پنجه نرم می کند

الگوی تدریجی : این الگو رسیدن به راه حل نهایی را اختلاف بر سر راه حل ها می داند به همین جهت توافق بر روی راه حل نهایی را از طریق مشارکت دادن افراد تصمیم گیرنده و موثر پیشنهاد می نماید

مقایسه الگوی کارنگی و الگوی تدریجی : الگوی تدریجی: بیشتر در نظام تصمیم گیری دولتی به کار گرفته می شود زیرا مسائل عمومی بهم وابسته بوده و تغییر در یک متغیر، متغییر های متعدد دیگری را تحت تاثیر قرار می دهد

الگو های تدریجی و کارنگی، هر دو در واکنش به الگوی جامع عقلایی مطرح گردیده اند و رویکرد سیاسی و غیر عقلایی به شیوه تصمیم گیری دارند

این دو الگو تفاوت هایی نیز با هم دارند:

الگوی تصمیم گیری گام به گام، بیشتر رویکردی فرایندی به تصمیم گیری داشته و بر رعایت مراحل و ترتیب کار تاکید دارد و معمولاً تصمیمات بزرگ را به تصمیمات کوچک تبدیل می نماید و از طریق تصمیمات کوچک، مسایل بزرگ را حل می نماید

در حقیقت الگوی کارنگی در مرحله شناسایی تمرکز دارد و تشکیل ائتلاف را به عنوان یک پیشنهاد سیاسی برای برون رفت از آن مرحله، کاهش تضاد و نهایتاً تعیین اهداف و اولویت ها ارایه می دهد در مقابل الگوی گام به گام بر مرحله بررسی راه حل ها و انتخاب خط مشی متمرکز است و برای برون رفت از موانع اتخاذ تصمیم پیشنهاد فنی ارایه می دهد

الگوی سیستم پیچیده : چنانچه در وضعیتی مبهم و آشفته ،این چهار جریان به صورت تصادفی با هم در تلاقی قرار گیرند،ممکن است هرج و مرج سازمانی پایان پذیرد، اوضاع تصمیم گیری بهبود یابد، تصمیم گیرندگان بتوانند مسئله را بهتر تشخیص دهند و یا راه حل هایی ارائه دهند که مسئله حل می گردد

1-جریان مسئله یا مشکل : مسئله فاصله بین عملکرد و اهداف برنامه است و یا وضعیت خلاف انتظاری است که در شرایط سازمانی رخ داده است

2-جریان راه حل ها : راه حل ها تحت تاثیر شرایط افراد تصمیم گیر و مدیران سازمان های عمومی و به طور کلی خط مشی گذاری رسمی ارائه می شود

1-جریان خط مشی گذاران و تصمیم گیرندگان :تصمیم گیرندگان به طور مرتب در حال جابه جایی هستند و غالباً شناخت لازم و کافی را از سازمان،مسئله و سایر خط مشی گذاران و تصمیم گیرندگان ندارند. بنابراین نظارت آنها با هم در تضاد بوده و گاهی با مصلحت عامه نیز در تضاد است.آنها ممکن است از دریچه ای محدود،مسئله ای را دیده باشند و بنا به مصلحت خاصی پیشنهاد ارائه نمایند

2-جریان فرصت ها:

فرصت ها، شرایط مناسبی برای افزایش شانس و حتی سرعت دستیابی به اهداف سازمان هستند و تلاقی سه جریان قبلی و تناسب آن ها، شانس رسیدن به هدف که همان حل مسئله از طریق اتخاذ یک راه حل موثر باشد را بیشتر می کند
سبک های تصمیم گیری :

تصمیم گیری به عنوان یک فرایند جمعی یا فردی است که در تلاش است با انتخاب راه حل مناسب، مسایل سازمانی را حل نموده و به رشد و ارتقاء سازمان کمک نماید.

تصمیم گیری تحت تاثیر میزان اطلاعات در دسترس، حساسیت مسئله، توانایی تصمیم گیرندگان و شرایط محیطی است .تکنیک مورد استفاده به عنوان سبک های تصمیم گیری جمعی با محوریت توافق مطرح می شود:

الف) مذاکره : فرایندی که دو یا چند فرد یا گروه در موقعیت متفاوت قدرت و اختیار، با داشتن اهداف متناقض به منظور اجرای یک برنامه اجرایی با هم به توافق برسند

مذاکره صریح : چانه زن ها خواسته ها و مقاصد خود را به طور صریح بیان می نمایند تا سوتفاهم ها را به حداقل برسانند

مذاکره ضمنی : طرف های مذاکره حمایت های آینده را مطرح می نمایند و قول می دهند در آینده از طرف دیگر حمایت نموده و جبران همکاری نمایند

همکاری متقابل : راه کسب حمایت از افرادی است که در یک حالت منافع مختلف یا منافع پایینی دارند و شامل مبادله واقعی روشن حمایت در زمینه مختلف می باشند

پاداش های غیر مستقیم : پاداش های پیشنهادی که که به اعضاء ائتلاف یا حامیان آینده ارائه می شود مانند واگذاری پست های سازمانی،دادن مسئولیت کمیته ها....

مصالحه : گروه های مذاکره کننده پیشنهاداتی را ارائه می نمایند و در مقابل امتیاز خاصی درخواست می نمایند

ب) متقاعد سازی : در بر گیرنده ارایه حقایق، داده ها و اطلاعات و استفاده از استدلال و منطق برای قانع ساختن افراد در یک موقعیت تصمیم گیری است و برعکس مذاکره بدون اصلاح موقعیت خودشان در جستجوی ایجاد حمایت ها برای چیزی هستند که مطلوب است

ج) اکثریت سازی : برای رسیدن به توافق جمعی، مطابق مقررات حاکم بر جلسه تصمیم گیری، باید توافق به حدی وجود داشته باشد که پیشنهاد تصویب شود

د) آمرانه: مذاکره در بین گروه های هم ردیف صورت می گیرد اما دستور دادن بین مافوق و زیر دستان اتفاق می افتد. دستور دادن توانایی تصمیم گیری افرادی است که در پست های بالاتر قرار دارند و زیر دستان را وادار به تبعیت از دستورات خود می نمایند که دست به اقدام و عملی بزنند شاخص های تصمیم گیری :

الف) ارزش ها : ارزش ها، باور های و هنجارهای جامعه و ارکان آن در تصمیم گیری و تعیین راه حل موثرند . هنجار ها، الگوی رفتاری است که اکثریت آماری یک جامعه مشخص بدون فشار عینی و فیزیکی به صورت دلخواه را پذیرفته و انجام می دهد

ارزش های سازمانی : ارزشهای سازمانی ریشه در قوانین رسمی و جاری سازمان دارد و قانون شکل دهنده و نقش دهنده آنها می باشد . ارزشهای سازمان ممکن است کارایی، اثربخشی، توجه شرایط رقبا، مشتری مداری، کیفیت کاری یا همه آنها باشد

ارزش های حرفه ای : ارزش های حرفه ای از طریق آموزش های کوتاه مدت به افراد حرفه ای منتقل می شود و آنها برای حفظ شان حرفه ای خود آن ارزش ها را رعایت می نمایند مانند حرفه پزشکان، حسابداران ...

ارزش های شخصی : ارزش های فردی ممکن است طی زمان یا حوادث مختلف برای فرد به وجود آمده باشد این ارزش ها به هر نحوی که به وجود آمده باشد رفتار فرد را تحت تاثیر قرار می دهد

ارزش های تصمیم : افراد تصمیم گیرنده معمولاً بر اساس ادراک خود از منافع سازمان به انتخاب راه حل دست می زنند

انها سوالاتی از قبیل چه چیزی ضروری است؟ چه چیزی در اولویت است؟ چه چیزی در دست است؟ مردم چه مشکلی دارند؟ و چگونه باد حل بشود؟

ارزش های ایدئولوژیکی : باورهای منبعث از ایدئولوژی افراد است که تصویری از جهان و انسان ارایه می دهد این ارزش ها ممکن است در حوزه های متعدد سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سایر ابعاد گسترده باشد

ب) تعلقات سیاسی و گروهی : وابستگی و تعلقات افراد به گروه ها و تشکل ها، به خصوص وابستگی به احزاب سیاسی عامل تعیین کننده ای در اتخاذ رای در جلسه های تصمیم گیری است

ج) افکار عمومی : افکار عمومی نقطه نظر و دیدگاه های عموم مردم درباره موضوعات و مسائل سازمان هستند و زمانی این واکنش ها بیشتر می شود که سازمان مسئولیت اجتماعی بیشتری داشته باشد . این عقاید گاهی در واکنش به یک تصمیم و گاهی نیز در واکنش به یک حادثه یا رویداد به وجود می آید

د) تبعیت : تمکین در برابر نظر اکثریت در شرایطی که اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیری به شدت ضعیف و کمیاب است و تصمیم به شدت پیچیده و حساس می باشد

ه) مقررات تصمیم گیری : در بعضی از موقعیت های تصمیم گیری، راهنما و یا دستورالعملی برای تصمیم گیری نیست و رفتارهای تصمیم معمولاً به صورت رفتارهای سلیقه ای و یا تقلیدی از دیگران و یا بر اساس تجربه فردی صورت می گیرد . چارچوب ها ، دستورالعمل ها و رویه ها، تصمیم گیرندگان را تحت تاثیر و نفوذ قرار می دهند .

و) شاخص های علمی : علم و روش علمی تعریف شده برای بررسی موضوعات و یافتن راه حل مطلوب، از جمله عواملی است که تصمیم گیرندگان را تحت تاثیر قرار می دهد و به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری است .اینکه چه موضوعی باید در دستور کار قرار بگیرد و چه راه حل هایی باید برای آن ارایه شود و ارزیابی راه حل ها چگونه و با چه معیارهایی صورت می گیرد از موضوعات علم تصمیم گیری است.

ی) منافع شخصی : شاید تصمیم گیرندگان، منافع خود را به صورت صریح بیان نمایند و تقاضای روشنی برای اعمال نمودن منافع خود در تصمیم ها یا اعمال نفوذ جهت منافع شخصی نداشته باشند اما در هنگام انتخاب راه حل ممکن است تحت تاثیر قرار گیرد

فصل چهارم

رویکردهای تحلیل مسئله

مقدمه:

برای موفقیت در بررسی مسائل، تحلیلگر باید بینش خود را معین نماید. بدلیل تفاوت در بینش ها و رویکردها، بر سر مسائل معرفی شده به عنوان مساله و راه حل های پیشنهادی اختلاف نظر وجود دارد. در این موارد، بجای یافتن قانونمندی های عام و کلان ناشی از رفتار بازیگران، تلاش می شود پدیده از منظر هر بازیگر تحلیل شود. تلقی این رویکرد، ریشه تعارضات و تضادها و مسائل در نگرش و هدف های خاص آنها و بخشی نگری می باشد. شناخت بینش و نقطه تمرکز و تاکید آن ها، تحلیلگران را در شناخت مسائل و ارائه راه حل ها یا قضاوت راجع به آن ها یاری می رساند.

مراحل بینش

بینش به رفتار و تفکر انسان ها در نقش مدیر و کارمند، شکل و معنا می دهد.

بینش فرد روش او را در تفسیر و تحلیل پدیده ها تحت تاثیر قرار می دهد.

بینش و فرهنگ سیاسی در سه مرحله رشد می کند:

مرحله نخست: مرحله کودکی که رشد انسان به صورت جسمی و روحی اتفاق می افتد. (از طریق غریزه و نیروهای غریزی)

مرحله دوم: زمانی که آگاهی و مشاهدات و تجربیات انسان تحت تاثیر معرفت علمی، فلسفی قرار و رشد می نماید.

مرحله سوم: انسان با تحلیل های علمی و فلسفی خود و بررسی تجربیات و آگاهی ها بینش قابل تعریفی برای خود انتخاب و مرزهای آن را با بینش های دیگر می توان شناخت.

ساختار بینش:

ارزش ها:

-انتخاب و گزینش یک حالت از میان حالت ها و وضعیت های مختلف نسبت به یک حقیقت است که توسط یک فرد برگزیده می شود.

باورها:

-ایمان و اعتقادی است که نسبت به وجهی از واقعیت داریم و آن را حقیقتی آزموده شده تلقی می نماییم.

آگاهی:

-شناخت یا اطلاعاتی است که از محیط کسب می شود.

-دریافت اطلاعات مکرر، راهی برای تغییر ارزش ها و باورها است اما این کار به سختی صورت می گیرد.

ماهیت بینش ها:

1_جزم گرایی 2_عقل گرایی 3_عمل گرایی 4_اثبات گرایی 5_رفتارگرایی 6_آرمان گرایی 7_واقع گرایی

1_جزم باوری:

-دگماتیسم، خشک اندیشی یا جزم گرایی عبارت است از روش تفکر غیر انتقادی، غیر تاریخی و متافیزیکی، که بر اساس باورهای قطعی و غیر قابل تغییر استوار است و بدون آزمون به عنوان حقایق جهان شمول تلقی می شوند.

-دگماتیسم به معنای فلسفه مبتنی بر یقین. دگماتیسم بر شناخت کسب شده ایمان می آورد، آن ها را به طور قاطع و بدون تحلیل می پذیرد و بدون تردید در شرایط جدید پیاده می کند.

2_عقل گرایی:

-عقل گرایی مفهومی چند پهلو است. گاهی مراد از این مفهوم، مقابله تجربه گرایان و عقل گرایان است که هر گروه مبنا و مبدا خاصی را برای شناخت تعریف می نمایند و گاهی نیز به عنوان روشی برای کشف حقیقت در مقابل روش دینی بیان حقیقت است.

-این مفهوم و معنای عقل گرایی، تاکید بر برتری عقل بر سایر روش ها و ابزار برای دریافت حقیقت دارد و عقل گرایان باور دارند عقل برای هدایت بشر کافی است و از راه استدلال های عقلی می توان به هر حقیقتی دست یافت.

3_عمل گرایی:

-ویلیام جیمز منشاء حقیقت را در سودمند بودن یک امر و یا قضیه می دانست. در این فلسفه، حقیقت به چیزی اطلاق می شود که سودمند و یا عملی باشد. از دیدگاه پراگماتیسم، معیار حقیقت، عبارت است از سودمندی، فایده، نتیجه و نه انطباق با واقعیت عینی.

-افکار و نظریه ها مانند ابزار هایی برای حل مسائل و مشکلات بشر عمل می کنند، حقیقی و صحیح بودن آن ها تا زمانی است که اثر مفیدی دارند و در زمانی که مفید بودن خود را از دست می دهند، غلط و خطا می شوند.

-حقیقت را زمانی و مکانی میدانند . (در یک جایی و زمانی مفید است و در زمان دیگر مفید نیست)

-سودمندی اجزا را وسیله ای برای شناخت اشیا می داند.....

_4 اثبات گرایی:

-اثبات گرایی همچون واقع گرایی، جهان و متغیرها را بر اساس تجربه حسی می شناسند و روابط بین پدیده ها را بر اساس تجربه پذیری و تکرارپذیری می پذیرند. در اثبات گرایی بر خلاف تفسیر گرایی، باور دارد جهان، مستقل از شناخت انسان وجود دارد و مبنای شناخت را تجربه می پندارد.

-بینش اثبات گرایی، هدف علوم اجتماعی را کشف و طرح پرسش های تجربی می داند و استدلال می نماید که پرسش های تجربی را می توان از پرسش های هنجاری تفکیک نمود.

-برای شناخت و کشف حقیقت نباید قضاوت ارزشی کنیم . ما بدنبال مطالعه حقایقی هستیم که قابل آزمون و تکرار باشد . اما انسان حق دخالت ارزش های خودش را ندارد.

-در این رویکرد علوم طبیعی و اجتماعی قابل قیاس هستند و تلاش می شود قوانین علوم طبیعی به علوم اجتماعی تعمیم یابد. در این بینش می کوشد بین پدیده ها و متغیرها و شناخت آنها گزاره علی بسازد. علوم اجتماعی می کوشد تا روابط بین پدیده ها را تبیین نماید.

_5 رفتارگرایی:

-از جمله مکاتبی است که با رویکرد اثبات گرایی شکل گرفته است. رفتارگرایی با تاکید بر اثبات گرایی، بر آزمون پذیر و تکرار پذیر بودن رفتارها تاکید دارد و کوشش می کند جنبه های زندگی اجتماعی افراد را تجربی نماید.

-رفتار گرایی گرچه فلسفه را جایگزین متافیزیک نمود اما به جای علت و معلول در روابط بین پدیده ها، از متغیرهای وابسته و مستقل استفاده نمود. رفتارگرایی در پی آن است تا دستاوردهای علوم طبیعی را در علوم انسانی بکار گیرد.

-انسان به عنوان شی در نظر گرفته که رفتارشان قابل پیش بینی و کنترل و اصلاح

_6 آرمان گرایی:

-نقطه تمرکز این مکتب این است که واقعیت تنها به عنوان وجود روحی محض وجود دارد و جسم، چیزی به جز شکل آشکار شدن این وجود نیست. ذهن و عقل در آرمان گرایی، یک جوهر ساخته و پرداخته و ثابت نیست بلکه ذهن یک جریان یا فرآیند است. این جریان، واقعیت را همان فکری می داند که در ذهن آدمی قرار دارد نه آن چیزی که در جهان واقع وجود دارد اما درک نمی شود.

-آرمان گرا ها، بودن چیزها را موکول به آن می دانند که کسی باشد تصور ذهنی و درکی از وجود چیزها داشته باشد. در این دیدگاه موجودات جهان و آنچه از جهان درک می شود وابسته به تصورات ذهنی و وابسته به ذهن انسان است و در صورتی که ذهن برای درک و تصور وجود داشته باشد در مورد وجود چیزی می توان صحبت نمود

_7 واقع گرایی:

واقع گرایی، مفهومی در مقابل آرمان گرایی قرار گرفته است و جهان و وجود آن را موکول به وجود یا درک توسط چیز دیگر نمی داند بلکه اشیا و موجودات را آنچنان که هستند قبول دارد و از تفسیر تجربه های شخصی سر باز میزند.

این دیدگاه، وجود جهان مادی و طبیعی و هرآنچه را که در آن هست به عنوان یک واقعیت قطعی می پذیرد و در این پذیرش، تردیدی ندارد. رویکردهای تجزیه و تحلیل مسئله:

— رویکرد ارزشی (هنجاری) — رویکرد فرایندی — رویکرد علمی— تجربی — رویکرد فرا علمی— فراتجربی — رویکرد تخصصی
— رویکرد سیستمی — رویکرد تاریخی — رویکرد عقلانی— اقتضایی — رویکرد کارکرد گرایی — ساختارگرایی — رویکرد تضاد
— رویکرد ارزشی (هنجاری):

تحلیلگر در جستجوی بدست آوردن معیارهای قضاوتی راجع به یک پدیده اجتماعی — سیاسی و یا یک خط مشی است. در این رویکرد، تحلیلگر، روشن می نماید که با کدام معیار ارزشی، خط مشی را مورد قضاوت قرار خواهد. نماینده مکتب یا مذهب خاص و یا نماینده یک سیستم ارزشی، در ابتدا وضعیت مساله و آثار آن را از دیدگاه مکتب خود مورد بحث قرار داده و وجوه آن را روشن می نماید، سپس موضع خود را آشکار می سازد و در حقیقت چگونه بودن را بیان نموده و از پیشنهاد خود دفاع می کند.

2— رویکرد فرآیندی:

تحلیلگران مسائل براساس آنچه فرآیند حل مسئله می نامند، مسائل را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند. رویکرد فرایندی ناظر بر این دیدگاه است که راه حل، حاصل یک فرآیند است و یک مسئله از چند مرحله یا گذرگاه عبور می کند و با طی عملیات خاصی راه حل کشف می شود. فرایندها نشان دهنده انجام سلسله ای از اقدامات و یا مجموعه ای از فعالیتهاست که با نظم خاصی به هم وابسته بوده و فعل و انفعالات هر مرحله نیز روشن است. در این رویکرد پیش از آنکه محتوای راه حل مورد بررسی قرار گیرد، متدولوژی مورد بحث و تحلیل قرار می گیرد.

3— رویکرد علمی— تجربی

طرفداران این رویکرد عقیده دارند که تحلیلگران مسائل باید آثار و پیامدهای راه حل ها را بدون پیش داوری و الگوی از پیش تعیین شده بررسی نموده و به اظهار نظر بپردازند. این رویکرد راه حل را آنگونه که هست تحلیل و تفسیر می نماید نه آنگونه که باید باشد. هم چنین این رویکرد تاکید دارد رفتار افراد درگیر راه حل اعم از تصمیم گیرندگان، مجریان، مردم باید در کلیت و جامعیت آن مورد مشاهده قرار گیرد و تعمیم یافته ها پشتگرم به تجربه علمی باشد. این دیدگاه به صورت علمی به تحلیل حوادث و وقایع می پردازد و اصل علیت را مبنای کار قرار می دهد.

4— رویکرد فرا علمی فراتجربی:

در این رویکرد انسان به وسیله (تجربه خصوصی و قضاوت شخصی) می تواند به ماهیت پدیده ها پی ببرد. این رویکرد می کوشد رویدادها و پدیده ها را آنگونه که شخص آنها را تجربه می کند بی آنکه به مفاهیم از پیش ساخته روشهای علمی و اندیشه های نظری متوسل می شود، تحلیل نماید. افراد با توسل به شمع خود می توانند روند حادثه ای را پیشگویی کنند. طرفداران این رویکرد عقیده دارند انسان نوعی ظرفیت و توان نهادی دارد که به صورت بالقوه در او نهفته و اگر به روش صحیح آن را بکار گیرد به ماهیت شناخت پدیده ها نزدیک می شود.

5— رویکرد تخصصی

این رویکرد ناظر به پاسخ به این سوال است که اساساً دانشمند تحلیل مسایل چه کسی است؟

دیدگاه اول: اینکه حل مسئله فرآیندی برای تعیین تصمیمات سازمانی و وضع قوانین کلی به منظور حل مسائل است. تمرکز بیشتر بر روش شناسی و ساختار حل مسئله است. در این صورت هر فردی بتواند این ساختار را به خوبی یاد گرفته و به کار ببرد تحلیل گر خوبی است یعنی حل مسئله یک کار حرفه ای بوده که با استفاده از آموزش تکنیکهای مرتبط تجزیه و تحلیل می کند.

دیدگاه دوم: فرآیند حل مسئله را ابزاری می‌داند که نتیجه به کارگیری آن گزینه نهایی حل مسئله است. تمرکز بیشتر روی محتوای راه حل صورت می‌گیرد که صرفاً آشنائی با اصول و ساختار اجرایی حل مسئله نمی‌تواند تضمینی برای یک تحلیل خوب باشد تنها افراد متخصص در یک حوزه خاص صلاحیت دارند در یک حوزه تخصصی وارد شده و اظهار نظر نمایند.

6_ رویکرد سیستمی:

این رویکرد پدیده‌ها را به صورت کلیت واحدی می‌نگرد. ماهیت کلی سیستم متفاوت از ماهیت اجزا بوده و توان سیستم نیز پیش از جمع جبری توان تک تک اجزاست. در این رویکرد تحلیل گران راه حل را حاصل خروجی یک سیستم می‌دانند که با توجه به ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها، بازخوردها آن را تحلیل و تفسیر می‌نمایند. در رویکرد سیستمی، راه حل به عنوان باز داده نظامی نگریسته می‌شود که در پاسخ به تحرک عوامل محیطی است. در حقیقت مسائل عمومی، نیازها و خواسته‌های مردم عوامل موجود در محیط هستند که به عنوان ورودی سیستم مورد بررسی قرار می‌گیرند. تصمیمات و استراتژی‌ها به عنوان خروجی سیستم هستند. نحوه تاثیر گذاری این خروجی در قالب باز خورد مورد بررسی قرار می‌گیرد. این رویکرد سیستمی نحوه تاثیر گذاری عوامل موجود در محیط را بر روی نوع خط مشی‌ها مورد بررسی و نتایج آن را تحلیل می‌کند اجزا را به صورت کل مورد بررسی و تعاملات آن اجزا با محیط را تفسیر می‌کند.

7_ رویکرد تاریخی:

تاریخ‌گرایی بر آن تاکید دارد که برای مطالعه هر پدیده، لازم است آن پدیده در بستر تاریخی خود مورد مطالعه قرار گیرد. شناخت بستر تاریخی پدیده‌ها، روشی برای فهم و تفسیر بهتر آن‌هاست. گاهی منظور از تاریخی بودن، درک شرایط زمانه و بسترهای وقوع یک پدیده است تا بهتر بتوان آن را شناخت. در این جا، منظور همان شناخت سابقه پدیده و تعریف مرز روشن بین حال و گذشته است.

8_ رویکرد عقلانی_اقتضایی

این رویکرد رفتار انسان را به عنوان یک تصمیم‌گیرنده عاقل بررسی می‌کند به این معنی که مهمترین انگیزه انسانها، انگیزه اقتصادی است و راههایی را انتخاب می‌کند که بیشترین نفع اقتصادی را به همراه دارد. در این رویکرد فرض بر آن است که طرح مسائل زمانی صورت می‌گیرد که برای افراد منافع اقتصادی وجود داشته باشد یا این که منافع اقتصادی آنها به خطر افتاده باشد. بنا بر این خط مشی گذاران می‌کوشند تا بهترین پاسخ را که از نظر عقل درست است انتخاب نمایند. این رویکرد تصویری است که نسبت به محتوای خط مشی دارد. رفتار تصمیم‌گیرندگان را طوری تحلیل می‌کند و تصمیمات را طوری اتخاذ می‌کنند که منافع آنان را تامین نماید در این صورت می‌توان گفت خط مشی‌ها در راستای منافع عمومی نیست و بیشتر تامین‌کننده منافع، موقعیت و جایگاه خط مشی گذاران و گروه‌های موثر است.

9_ رویکرد کارکردگرایی:

کارکردگرایی بر پیوستگی و کلیت، نه بر شکستن و ریزکردن مسائل تاکید دارد. حضور هر عامل یا سازمان، برحسب میزان سودمندی که برای کل نظام دارد، تبیین می‌شود.

این رویکرد بر این پیش فرض قرار دارد که مسائل و روابط اجتماعی و جامعه با موجودات زنده مشابه هستند. رویکرد کارکردگرایی براساس پیش فرض دوم که موجودات را به حالت مجموعه‌ای و سیستمی تحلیل و تفسیر می‌کند. کارکرد نتیجه عینی سازمان است و هر سازمان کارکرد مخصوص به خود را دارد. رویکرد کارکردگرایی از روحیه محافظه‌کاری برخوردار است و رابطه متقابل اجزا و کل را به صورتی تحلیل می‌کند که در راستای حیات سیستم، حفظ و تداوم آن باشد.

10_ رویکرد ساختارگرایی:

در این رویکرد کل به اجزای اصلی تشکیل دهنده آن تقسیم و وظیفه هر کدام از این قطعات ساختاری در رابطه با کل سیستم مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد همچنین روابط اجزا با یکدیگر تحلیل می‌شوند و تمرکز اصلی بر روی روابط بین اجزا و وظایفی است که در درون سیستم بر عهده دارند. در صورتی که اجزا وظایف خود را به خوبی انجام دهند و هماهنگ باشند کل سیستم در حالت تعادل قرار خواهد گرفت. قطعات ساختارمانند سیستمهای فرعی یک سیستم بازمورد بررسی قرار می‌گیرد.

11_ رویکرد تضاد:

این دیدگاه جامعه را مملو از ارزشهای مخالف می‌داند تغییرات مستمر و اختلافات وقتی روی می‌دهد که جامعه متشکل از گروهها و ارزشهای رقیب که به طور مستمر برای دستیابی به منافع محدود و کسب قدرت و ثروت با هم در جدال و رقابت اند. طرفداران رویکرد تضاد، تضاد و تغییر را اجتناب ناپذیر دانسته و آن را ضرورت جامعه می‌دانند. آن‌ها خط مشی‌ها را نتیجه تلاش گروهها برای تصرف کالاها و محصولات کمیاب می‌دانند و نگرشی منفی به بروکراسی دارند. آنها عقیده دارند دولت ابزار دست طبقه سرمایه دار و مالکان است. تضادگرایان ریشه‌های غلبه هر طبقه را کارکرد ساخت‌های اجتماعی می‌دانند و در بررسی علل وقوع پدیده‌ها، به بررسی سوابق و تحلیل تاریخی پدیده‌های اجتماعی می‌پردازند. از طرفی روش آنها دیالکتیکی است، زیرا به مناسبات و روابط متقابل میان ساخت‌های مختلف جامعه توجه خاص نموده و با کمک اصل تضاد و آنتی‌تزی که موجب سنتز می‌شود، به بررسی جریان تضادها می‌پردازند.

فصل پنجم مدل‌های تحلیل مسئله

مقدمه

عرصه عمل سازمان‌ها در جهان امروز حوزه‌های فردی، روابط گروهی و ماموریت‌های سازمانی را دربر گرفته است. به طوری که می‌توان گفت: سرنوشت ملت‌ها و افراد تا حد زیادی تحت تاثیر تصمیمات سازمان‌ها قرار گرفته است. به همین جهت بعضی از متخصصین با بررسی شرایط و مسائل توصیه‌ها و مدل‌هایی ارائه می‌دهند که به عملکرد سازمان‌ها و بهبود آن کمک میکند. تصمیم‌گیرندگان اعم از دولتمردان سیاسی و یا مجریان و حتی شهروندان نیز می‌کوشند تا بفهمند تصمیمات سازمان چگونه و با چه هدفی اتخاذ می‌گردند، با چه روش‌هایی و چگونه اجرا می‌شوند و راجع به این مورد اظهار نظر نمایند که آیا تصمیمات سازمان در عمل اثربخش بوده است یا خیر؟

مفهوم تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل: واژه تحلیل از جمله مواردی است که در مورد آن اختلاف نظر وجود دارد. بعضی معنای عام آن را مورد استفاده قرار می‌دهند و اصطلاح تجزیه و تحلیل را به کار می‌برند که برای بررسی و شناخت یک پدیده ابتدا آن را به اجزاء تشکیل دهنده اش تفکیک نموده سپس پدیده را مورد بررسی قرار می‌دهند و به اظهار نظر می‌پردازند.

عده دیگری عقیده دارند که لازم نیست در کنار واژه تحلیل، تجزیه نیز آورده شود، این گروه معنای خاصی از تحلیل را مورد توجه قرار می‌دهند و معتقدند چنانچه کسی بخواهد پدیده‌ای را تحلیل نماید، ابتدا آن را تجزیه نموده و سپس با تبیین رابطه علت و معلولی کیفیت و میزان آن را روشن می‌نمایند که مجموعه این فعل و انفعالات تحلیل می‌باشد.

به طور کلی تحلیل مسئله فرآیندی است که با بررسی پیشنهادهای مختلف مناسب‌ترین آن‌ها برگزیده شده و به اجرا گرفته می‌شود.

تحلیل گران می توانند نقش مهمی در صحت فرآیند حل مسئله ایفا نمایند. در واقع وظیفه آن ها این است که به تصمیم گیرندگان در اتخاذ تصمیمات مشکل کمک کنند. اگر مدیران ارشد موضوعاتی را که درگیر آن هستند بفهمند بهتر و سریعتر تصمیم می گیرند و چون در تلاشند تصمیمات اجرا شوند تصمیماتی معقول و منطقی خواهند گرفت. البته پیش شرط این فرض ایفای نقش درست و به موقع تحلیل گران می باشد.

به طور خلاصه نقش ها و وظایف زیر برای تحلیل گران بیان می شود:

1. شناسایی و اولویت بندی مسائل مهم
2. شناسایی تصمیمات جاری و پیامدهای آن
3. حمایت از راه حل های ابتکاری در برابر راه های کلیشه ای
4. ایفای نقش مشاور داخلی و خارجی سیستم تصمیم گیری
5. ارتقاء مهارت های تصمیم گیری از طریق آموزش و آگاهی دادن
6. کمک به تصمیم گیرندگان در جهت اتخاذ تصمیمات مناسب و ...

سطوح تحلیل

سطح توصیف: ویژگی ها و حالات ظاهری پدیده بیان می شود و در مورد علت وجودی و آثار پدیده بحثی صورت نمی گیرد. به صورت ارزشی در مورد پدیده ها قضاوت نمی شود، خوب یا بد بودن پدیده مورد قضاوت نیست و تنها آنچه هست بیان می شود.

سطح طبقه بندی: در سطح طبقه بندی اطلاعات بدست آمده از توصیف پدیده ها منجر به کشف وجوه اشتراک و تفاوت آن ها می شود. همین وجوه سبب می شود طبقات مختلفی ایجاد شود و پدیده ها با توجه به ویژگی های خود در یکی از طبقات جای گیرند.

سطح تبیین: در این سطح محقق به دنبال کشف روابط علی و معلولی بین پدیده ها است. کشف روابط ممکن است از طریق چرایی (یافتن ریشه های یک پدیده و علل پیدایش آن) یا روش آثاری (یافتن اثر علی پدیده و نتایج آن بر پدیده های بعدی) صورت گیرد.

مراحل تحلیل

مرحله اول: تعیین هدف تحلیل است، در واقع این تعیین هدف است که روش تحلیل را مشخص و تحلیل گر را در انتخاب استراتژی تحلیل کمک می کند.

مرحله دوم: گردآوری اطلاعات است که ممکن است از طریق مشاهده، مصاحبه، آزمایش، تجربه مسقیم و... به دست آید.

مرحله سوم: انتخاب استراتژی تحلیل است که باتوجه به هدف تحلیل توسط تحلیل گر انتخاب می شود، استراتژی تحلیل به مانند دستورالعملی می ماند که تحلیل گر را راهنمایی نماید جهت دستیابی به هدف.

مرحله چهارم: بحث و نتیجه گیری است، مرحله ای که حاصل کار تحلیل نامیده می شود. آنچه که تحلیل گر در پی آن بوده است خود را در این مرحله نشان می دهد.

مرحله پنجم: تصمیم گیری است که به دنبال بحث و نتیجه گیری که در مرحله چهارم صورت گرفته اتفاق افتاده است. در این مرحله راه حل ها برای حل مسئله یا استراتژی ها برای مواجهه با پدیده تعیین می شود.

روش های تحلیل

تحلیل گر به اقتضای هدف خود روش تحلیل را برمی گزیند. هر یک از روش ها نقاط ضعف و قوت خود را دارند. انتخاب روش صحیح تحلیل گر را با هزینه کمتر و صرف وقت کمتر به نتیجه مطلوب می رساند.

روش مفهومی: در این روش تحلیل گر در پی بیان معنای یک پدیده است. معنا و مفهوم پدیده مورد سؤال است و تحلیل گر می خواهد این نکته را روشن نماید که پدیده چه معنایی دارد و ابعاد معنایی آن کدامند.

روش ذاتی: این روش توسعه یافته و در امتداد روش مفهومی است. تحلیل گر سعی دارد شناخت خود را از پدیده بیشتر نماید و ارتباط آن را با پدیده های اطراف آن روشن کند. در حقیقت شناخت عمیق تر و مبسوط تر خواهد بود و چیستی پدیده مورد سؤال است.

برای مثال سؤال می شود شایسته سالاری چه ویژگی ها و خصوصاتی دارد؟ به عبارت دیگر برای چه چیزی کاربرد دارد و بر چه چیزی اثر می گذارد؟

روش چرایی: این روش در تلاش برای چرایی و ارائه دلیل راجع به شکل گیری پدیده ها است. به عنوان مثال چرا شایسته سالاری در نظام اداری ایران استقرار نمی یابد؟ یا دلایل اجرای طرح هدفمندی یارانه ها در کشور چیست؟

روش نتیجه و پیامد: در این روش بررسی حول پاسخ این سؤال است که پدیده، چه مسائلی و نتایجی را به وجود آورده است؟ البته آثار و نتایج ممکن است کوتاه مدت باشد و یا بلند مدت و تحلیل آن ها تابع زمانی است که نتیجه پدیده تحلیل می شود.

روش هنجاری: در این روش پدیده از حیث ارزش های مورد قبول تحلیل گر بررسی می شود، به عبارت دیگر بر روی اینکه چه هست بحث نمی شود بلکه بر روی اینکه چه باید باشد بحث می شود و تحلیل گر قضاوت می کند که پدیده خوب و مناسب است یا خیر.

استراتژی های تحلیل

استراتژی توصیفی: در این استراتژی، توصیف، بیان ظاهری پدیده است و بر اساس آنچه که دیده می شود پدیده معرفی می گردد. در اینجا پدیده ها را می توان بر اساس ویژگی های مشابه و متفاوت دسته بندی کرد، این استراتژی ممکن است نتایج دقیقی دربر نداشته باشد اما به تحلیل گر این امکان را می دهد که بدون نیاز به تکنیک های پیشرفته پژوهشی و بدون ارائه شواهد مستدل و معتبر تصویر کاملی از پدیده ارائه دهد.

استراتژی تاریخی: در بررسی تاریخی، تغییرات پدیده در دوره های مختلف بررسی می شود و کنش ها و واکنش های آن مورد تحلیل قرار می گیرد.

استراتژی تبیینی: تحلیل گر در تلاش است تا با استفاده از داده ای دقیق تر و با اتکا به روش های علمی به روابط علی و معلولی بپردازد. در این روش تحلیل گر روابط علی را بررسی می کند و در نهایت به قانونمندی در مورد پدیده ها می رسد.

استراتژی مقایسه ای: در این روش دو پدیده در کنار هم گذاشته می شوند و با معیارهای یکسان و مشابهی، نقاط اشتراک، تجانس ها و تفاوت های آن ها مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

استراتژی سیستمی: در این استراتژی پدیده به مانند یک سیستم در نظر گرفته شده و با توجه به خصوصیات و ویژگی های سیستمی تشریح و بررسی می شود.

مدل های تحلیل مسئله

مدل واینر و وینینگ: واینر و وینینگ این مدل را برای مسائل عمومی ارائه داده اند و تجزیه و تحلیل مسئله را شامل دو مرحله تجزیه و تحلیل مسئله و تجزیه و تحلیل راه حل می دانند.

الف) تجزیه و تحلیل مسئله: که شامل 3 گام اصلی است؛

گام اول: شناسایی و ادراک مسئله می باشد؛ تعریف و شناخت دقیق مسئله، اعم از علل وقوع، عوامل تاثیر گذار و... خط مشی گذار را در کسب اهداف تعیین شده و اجتناب از خطا و اشتباه در تصمیم گیری و حل مسئله یاری می رساند.

گام دوم: شناسایی اهداف تصمیم (نیازها، فشارها و...) بوده؛ پس از فهم و ادراک مسئله، تحلیل گر باید تعیین نماید هدف از حل مسئله و یا استفاده از فرصت و کاستن تهدید چیست؟ در حقیقت تحلیل گر باید بتواند روشن سازد پس از اتخاذ تصمیم و اجرای آن چه تغییراتی در وضعیت پیش می آید.

گام سوم: انتخاب روش حل مسئله می باشد؛ مسائل برای حل شدن نیازمند نگاه و رویکرد تخصصی هستند، مسائل هر حوزه باید با روش های همان حوزه بررسی و حل شوند. به عنوان مثال پدیده بیکاری یک پدیده اجتماعی است و باید با رویکرد اجتماعی فقط به آن نگاه کرد نه اقتصادی یا امنیتی.

(ب) تجزیه و تحلیل راه حل: که دارای 4 گام اساسی ذیل می باشد؛

گام اول: انتخاب معیارهای ارزیابی می باشد؛ راه حل ها باید با توجه به گام های مرحله قبل یعنی تجزیه و تحلیل مسئله صورت گیرد، به طور کلی در این مرحله باید اثربخشی، هزینه فایده، عدالت، قانون، توافقات سیاسی و... مورد نظر و توجه قرار گیرند.

گام دوم: شناسایی و جستجوی گزینه ها می باشند؛ در این گام تحلیل گر نیازمند گزینه های خلاق و جدیدی است که بتواند به وسیله آن ها مسئله را حل کند. مسائل اجتماعی و عمومی به راحتی از فرهنگ های مختلف منتقل می شوند و با تغییرات فناوری، اجتماعی و یا سیاسی نو می شوند، اما آنچه مهم است عدم غفلت تحلیل گر از ایجاد تنوع در گزینه های اولیه برای حل مسئله می باشد.

گام سوم: ارزیابی راه حل ها می باشد؛ که تحلیل گر قضاوت می کند که باتوجه به ضرورت های حل مسئله و منابع موجود، کدام راه حل برای اجرا و حل مسئله مفید می باشد. تحلیل گر باید توجه داشته باشد که در ارزیابی راه حل راه حلی را انتخاب نماید که خود مسئله جدیدی را ایجاد ننماید و به پیچیده تر شدن اوضاع منجر نشود.

گام چهارم: توصیه راه حل می باشد؛ انتخاب یک گزینه در واقع مصالحه ای است که میان عوامل مختلف صورت گرفته است و به صورت یک تصمیم مورد تویب قرار گرفته و ابلاغ می شود.

مدل بکمن و همکاران: مدلی را تحت عنوان مراحل تحقیق در مسائل اجتماعی ارائه داده اند و چند معیار را مشخص نموده اند و عقیده دارند که هر موقعیتی این 4 معیار را داشته باشند، یک مسئله اجتماعی قلمداد می گردد.

معیار اول: تاثیر منفی یک پدیده بر روی رفتار و اعمال بعضی از مردم است، این تاثیر ممکن است بالقوه و بالفعل باشد.

معیار دوم: بیان می شود که هرچه مسئله تعداد افراد و گروه های بیشتری را درگیر سازد به طور جدی تری به عنوان مسئله اجتماعی شناخته می شود.

معیار سوم: برای تفکیک مسائل عمومی از سایر مسائل، قابلیت تعاملی این مسائل می باشد. پدیده های اجتماعی معمولاً طی زمان شکل می گیرند و تاثیرات خود را به تدریج نشان می دهند.

معیار چهارم: به اجماع و توافق عمومی افراد و گروه های درگیر و ذینفع در مورد یک مسئله اشاره دارد.

مدل پاتن و سایبکی: مدل آنها مراحل مدل های پیش گفته را نیز در خود دارد، طراحان این مدل 6 مرحله را برای تجزیه و تحلیل مسائل عمومی بیان می کنند.

(1) شناسایی، تعریف و توضیح مسئله: تحلیل گر خط مشی در ابتدای کار از خود سؤال می پرسد که آیا مسئله ای وجود دارد؟ سپس در مورد مسئله فکر می کند و در تلاش است که مسئله را به صورت معناداری بیان نماید و محدوده، بزرگی و وسعت مسئله را بر اساس واقعیت تشخیص دهد.

دام های سر راه تعریف مسئله عمومی:

الف) پذیرفتن تعریف مسئله از مشتری و ارباب رجوع.

ب) جستجو فقط برای راه حل های ساده و تکرار شده.

ج) تصور اینکه همه راه حل ها نیازمند راه حل عمومی هستند.

د) جا به جا کردن اولویت و نیاز به راه حل های کوتاه مدت در مقابل راه حل های بلند مدت.

ه) جا به جا شدن ارزش های فردی با ارزش های گروهی.

2) برقراری معیارهای ارزیابی: معیارهای ارزیابی باتوجه به علایق عمومی و نوع مسئله به دست می آیند، برای نمونه بعضی از معیارهای مورد استفاده تحلیل گران در ارزیابی تصمیم های عمومی در زیر آمده است:

اثربخشی: درصد دستیابی به سطح رضایت و عملکرد بر اساس اهداف عینی.

کارایی: تقسیم ستاده به داده.

بهره وری: تقسیم مجموع نتایج بر اساس کیفیت فعالیت ها.

برابری: مقایسه خدمات اصلی توزیع شده بین مردم بر اساس راهکارهای جامعه.

عدالت: مقایسه آنچه که هست با آنچه که باید باشد.

3) شناسایی خط مشی های جایگزین: در این گام از طریق مشورت با متخصصان، طوفان مغزی، تکنیک دلفی، سناریو نویسی، حتی تعریف مجدد مسئله و... خط مشی ها و جایگزین های آنها تعیین می گردد.

2) برقراری معیارهای ارزیابی: معیارهای ارزیابی باتوجه به علایق عمومی و نوع مسئله به دست می آیند، برای نمونه بعضی از معیارهای مورد استفاده تحلیل گران در ارزیابی تصمیم های عمومی در زیر آمده است:

اثربخشی: درصد دستیابی به سطح رضایت و عملکرد بر اساس اهداف عینی.

کارایی: تقسیم ستاده به داده.

بهره وری: تقسیم مجموع نتایج بر اساس کیفیت فعالیت ها.

برابری: مقایسه خدمات اصلی توزیع شده بین مردم بر اساس راهکارهای جامعه.

عدالت: مقایسه آنچه که هست با آنچه که باید باشد.

3) شناسایی خط مشی های جایگزین: در این گام از طریق مشورت با متخصصان، طوفان مغزی، تکنیک دلفی، سناریو نویسی، حتی تعریف مجدد مسئله و... خط مشی ها و جایگزین های آنها تعیین می گردد.

4) ارزیابی خط مشی های جایگزین: تحلیل گر با انتخاب روش مناسب از میان سایر راه حل ها، به ارزیابی خط مشی می پردازد و در تلاش است که تعیین نماید کدام گزینه نتایج مورد انتظار و اهداف مطلوب را تعیین خواهد کرد.

5) آشکار سازی و تشخیص اولویت گزینه ها: پس از انجام مرحله ارزیابی نقاط ضعف و قوت هرگزینه روشن گردیده و تحلیل گر به تشخیص می رسد که بهترین و بدترین سناریو برای هر گزینه چیست؟ و برای این کار از ماتریس گزارشات، لیست ها، جداول، نمودارها و... استفاده شده و خط مشی هایی که بیشترین امتیاز را کسب کنند در اولویت قرار می گیرند.

6) اجراء نظارت و ارزیابی خط مشی: کار تحلیل گر با انتخاب گزینه برتر به پایان نمی رسد. بلکه از وی انتظار می رود در ترسیم برنامه اجراء، طراحی سیستم نظارتی، پیشنهاد و طراحی الگوی ارزیابی خط مشی در حین اجراء و پس از اتمام آن نیز مشارکت داشته باشد.

فصل ششم:

روش های بررسی مسئله

مفهوم روش:

انتخاب و طی کردن مسیر برای دستیابی به هدف، به صورت مراحل تعریف شده است.

روش در کاربست صحیح فکر عمل میکند. همان طور که رنه دکارت بیان کرده است، ذهن نیکو داشتن کافی نیست بلکه عمده مطلب آن است که ذهن را درست به کار ببرند.

دکارت همچنین در چهارمین قاعده ذهن می گوید: یافتن حقیقت به روش نیاز دارد. منظور از روش همان قواعد تعیین شده و اختصاصی است که فرد را از خطای فکری و استدلال در طی مسیر باز می دارد.

روش شناسی:

روش شناسی به پژوهشگر و نظریه پرداز کمک میکند که از چه راهی در حوزه علم مورد علاقه خود و با استفاده از چه ابزار و وسایلی به تحلیل و تبیین پدیده ها بپردازد.

کار روش شناسی تجویز کردن و یا دستور دادن نیست، بلکه توضیح میدهد پژوهشگر به چه شیوه ای کار کند. نه اینکه تجویز شود که چه مقصودی برگزیده شود و یا از کدام وسایل است.

تجویز روش ها ممکن است در سایه نقد و بررسی روش، قضاوت و ارزیابی، و میزان کفایت آنها در کسب نتیجه صورت گیرد و مرتبه یک روش نسبت به روش دیگر معین گردد.

طبقه بندی روش ها:

در بررسی طبقه بندی روش ها ملاحظه میشود که آن ها را باتوجه به عوامل ویژه تقسیم بندی نموده اند و به همین جهت دسته بندی ها باهم متفاوت است.

به طور کلی دو نوع روش شناسی وجود دارد:

- روش شناسی تحلیلی: در روش شناسی تحلیلی روش های کسب علم و حقیقت، اسباب و وسایل آن، مبانی و مصادیق آن مورد بررسی قرار می گیرد و نسبت به آن مراحل، روش و مقصد آن مورد تحلیل و بررسی قرار میگیرد.
- روش شناسی تجویزی: الهام گرفته از بینش فلسفی است که ما را به نوع هدف و روش کسب آن مکلفمیداند و خوب یا بد و باید و نباید را در انتخاب هدف و روش اعمال مینماید.

روش ها از نظر ماهیت

با توجه به ماهیت یا صورت پدیده ها ، روش ها دو دسته اند:

- روش های توصیفی:

به بیان آنچه دیده میشود و یا به عبارت دیگر آنچه را که هست می پردازد. توصیف جنبه ارزشی و قضاوتی ندارد و روش ها را به خوب و بد بودن متصف نمی نماید، و یا به باید و نباید در روش ها نمی پردازد. روش های توصیفی چگونگی وقوع مسئله را مورد بحث قرار نمی دهد و تنها به بیان حالت ظاهری و صورت پدیده می پردازد.

- روش های تحلیلی:

به شناسایی زمینه ها و کشف عوامل مؤثر و متأثر مسئله می پردازد. بحث در مورد روابط بین متغیر ها و تحلیل ارتباط آنها در حیطه کار روش های تحلیلی است. در این روش ها ممکن است قانونمندی بین متغیر ها کشف و روشن شود و منجر به ارائه یک نظریه گردد.

روش ها با توجه به مداخله ی انسان

روش ها را می توان از لحاظ مداخله ی عامل انسانی به دو دسته تقسیم نمود :

- روش های شناختی:

در روش های شناختی به نحوه کارکرد فکری و تصمیم گیری فرد می پردازد. این روش ها نقش بینش و نگرش فرد را در تصمیم گیری پررنگ میکنند و نشان میدهند اطلاعات چگونه پس از دریافت شدن ، در ذهن پردازش شده و منجر به یک تصمیم می شود.

- روش های عینی:

روش های عینی به رفتار ها و مسائل به وجود آمده پرداخته می شود و خود مسئله تحلیل می شود.

روش ها از نظر تمایل به بهبود و اصلاح:

روش ها از جهت تمایل به بهبود و اصلاح به دو دسته تقسیم میشوند:

- روش های هنجاری و دستوری: گاهی اوقات پژوهشگر در تلاش است که نسبت به یک پدیده قضاوتی ارائه نماید و یا آن را ارزش گذاری کند. در این صورت از روش های ارزشی استفاده می نماید. در روش های هنجاری باید ها و نباید ها به تصریح بیان می شوند و خوب یا بد بودن پدیده ها مورد قضاوت قرار می گیرد.
- روش های اثباتی و تحصیلی: در روش های اثباتی و تحصیلی سعی می شود ارزش ها را از محیط قضاوت دور نمایند و با استفاده از معیار ها و شاخص های عینی و مقداری مسئله را تحلیل نمایند.

در علوم اجتماعی، روش ها را به طور کلی به دو دسته تقسیم نموده اند:

- روش کمی
- روش کیفی

روش های کمی:

این روش ها در تلاشند تا رابطه بین متغیرها را بر اساس علت و معلول روشن سازند. به عبارت دیگر می‌خواهند پدیده ها و روابط بین آنها را تبیین کنند. از این جهت سعی بر آن است داده ها و اطلاعات جمع آوری شده به صورت مقداری و عددی بیان گردیده تا امکان مقایسه فراهم شود.

از جمله الگوهایی که در روشهای کمی برای فهم و تبیین پدیده های اجتماعی مورد کاربرد قرار می گیرد عبارتند از:

تقسیم بندی کلی روش ها

- الگوی انتخاب عقلایی:

بر اساس این الگو، انتخاب راه حلی که بیشترین منفعت را داشته باشد در قالب های ریاضی صورت بندی می شود.

- الگوی فرایندی:

در این الگو، چارچوب هایی برای بررسی تغییرات یک یا چند متغیر در فرایند زمان ایجاد می شود.

- الگوی ساختاری:

در پی آن است که به متغیرهای وابسته و مستقل در نقطه خاص زمانی و روابط آنها، ساختار بدهد.

روش های کیفی:

در این روش ها به جای اینکه تلاش شود قواعد علوم طبیعی به پدیده های اجتماعی تعمیم داده شود، تلاش می شد تا توسعه معنایی درباره متغیرها و رابطه ی آنها صورت گیرد.

در این روش ها اصراری بر عددی نمودن داده ها نیست و داده ها همانطور که هستند از طریق معناکاوی تفسیر میشوند.

تقسیم بندی روش ها

بر مبنای روش های کمی و کیفی در پژوهش دو روش به وجود آمده است:

- روش تعمیمی:

در روش تعمیمی علوم اجتماعی مانند علوم طبیعی مورد بررسی قرار میگیرد و فرض بر آن است که رخدادها و پدیده های اجتماعی تابع قانون مندی های عام می باشند و در همه جا و همه مکان ها امکان تحلیل پدیده ها بر آن اساس وجود دارد. رویکرد تعمیمی بیشتر حالت انتزاعی دارد و در تلاش برای کشف روابط علی بین پدیده ها است. عینیت، تعمیم پذیری و تکرار پذیری از ویژگی های مورد توجه در این روش است.

روش تفهیمی مینای کار خود را بر جستجوی معنا قرار داده است و سعی دارد با معناکاوی بتواند ادعای خود را در مورد صحت روابط بین پدیده ها تایید نماید. این شیوه میکوشد با شناسایی روابط بین پدیده ها رفتار و اعمال انسان را تفسیر نماید.

روش شناسی در مدیریت

بخش مهمی از شناخت و مباحث امروزی در مدیریت مربوط به روش شناسی است.

روش شناسی یعنی مطالعه روش ها و تکنیک های جدید جهت کسب دانش و تعیین شاخص ها و معیار های جدید و متناسب برای ارزیابی اعتبار و کارآمدی دانش ذخیره شده و ابزار های جدید تجزیه تحلیل برای پلایش مفاهیم و معانی اصطلاحات و افزایش سطح دقت درک و تحلیل منطقی.

بعضی از روش ها تحلیل گر را یاری میرساند که به بررسی هستی شناسانه مسائل بپردازد و ممکن است این بررسی خود به یک نظریه منتهی شود. اما بعضی از روش ها معرفت شناسی را بررسی میکنند که در آن صورت روش شناخت مسئله و نظرهای متفاوت مربوط به آن را بحث می نماید.

مسئله روش شناسی در مدیریت

روش شناسی در مدیریت امری بغرنج و پیچیده است. بخشی از این پیچیدگی مربوط به حوزه بالاتر مدیریت یعنی علوم اجتماعی است که خود درگیر ابهام روش شناسی و حتی بحران روش شناسی در آن دیده میشود.

نکته دوم در این مورد، مربوط به ملاحظات ارزشی مدیریت، رشته مدیریت است. برای مثال در کشور ما ملاحظه ایرانی بودن و اسلامی بودن، انتخاب روش را بسیار مشکل تر از کشوری می نماید که برخوردار از سیستم ارزشی این چنینی نیست.

نکته دیگر در زمینه مشکل روش شناسی در مدیریت، وابسته به تغییر و تحولاتی است که در روش های علوم اجتماعی اتفاق می افتد.

نکته مهم دیگری که در این زمینه ابهام ایجاد می نماید کاربرد واژه ها و مفاهیم متعددی است که معانی مختلفی از آن بدست می آید.

روش های بررسی در مدیریت

مسائل عمومی ماهیت خاص و چندوجهی دارند. گاهی اوقات این ویژگی تحلیل گران خط مشی را دچار ابهام مینماید و سبب میشود آنها نتوانند تعریف روشن و ساختارمندی را از مسئله ارائه دهند.

مسائل از طریق مدل جامع و منطقی حل مسئله حل میشوند که مراحل آن به صورت زیر بیان میگردد:

- تعریف مساله
- تعیین اهمیت و ارزش اجتماعی
- شناسایی گزینه ها
- ارزیابی گزینه ها
- انتخاب گزینه بهینه
- اجرای گزینه

اما محدودیت های بخش عمومی به کارگیری این مدل تئوریک را با مشکل مواجه کرده است.

مطالعه	محدودیت های بخش عمومی	مدل تئوریک (فرایند حل مسئله)
موردی:	مسائل بخش عمومی مبهم، غیر ساختارمند و بسیار گسترده هستند	1- تعریف مسئله
مورد کاوی	عدم توافق تصمیم گیرندگان، گروهها و مجریان روی ارزش های اجتماعی	2- تعیین ارزش های مهم اجتماعی
در ابتدا	محدودیت در زمان و دانش برای شناسایی تمام گزینه ها	3- شناسایی تمام گزینه ها
	محدودیت منابع، پایین بودن قابلیت پیش بینی	4- ارزیابی تمام گزینه ها در تمام ارزش ها
	فشار برای انتخاب اولین راه حل رضایت بخش	5- انتخاب گزینه بهینه
	محدوده زمانی کوتاه برای کسب نتایج	6- اجرای گزینه بهینه

در آموزش رشته حقوق دانشگاه هاروارد به کار گرفته شد. سپس این روش که به روش هاروارد مشهور شده بود وارد رشته های پزشکی، بازرگانی، اداری و اجتماعی شد. مطالعات موردی مسائل را به واقعیات متصل می نماید و در آنها تلاش می شود تکنیک های تجزیه و تحلیل خط مشی در یک زمینه واقعی به کار گرفته شود.

این روش بر روی وقایع واقعی زندگی فردی یا سازمانی تمرکز میکند و مفهوم جدیدی به وقایع مورد مطالعه میدهد. آنچه در، نتیجه بخش بودن این روش مهم است سوال پژوهش است.

نکته دوم در مطالعه موردی تعیین کلیدی است که باید بررسی و تحلیل شود. آن کلیت ممکن است سازمان باشد یا گروه یا منطقه جغرافیایی یا یک برنامه اجرایی.

نکته سوم روش تحلیل اطلاعات و به کارگیری آنها برای پاسخ به سوال پژوهش است. اطلاعات گردآوری شده وقتی مفید است که بتوان با الگویی مناسب برای پاسخ به سوال اصلی و ارائه راه حل مناسب مورد استفاده قرار گیرد.

رویه ی انجام مطالعات موردی زمینه را برای بکارگیری انواع تکنیک های مورد نیاز برای حل مسئله فراهم می نماید. این رویه به تحلیل گران خط مشی کمک میکند چندین رویکرد را برای یادگیری، تحلیل و حل مسائل بکار بگیرند.

اقدام پژوهی:

استفاده از اقدام پژوهی به عنوان روش تحقیق به منظور یافتن راه حل یک مسئله است و براساس مشارکت پژوهشگران و جامعه مورد پژوهش در کلیه مراحل صورت می پذیرد. نام دیگر این روش تحقیق عملی است.

پژوهش عملی فرایندی است که به طور منظم داده های پژوهش را در مورد نظام در حال جریان در ارتباط با بعضی اهداف، موضوعات یا نیاز سیستم جمع آوری کرده، این داده ها را به سیستم بازخور داده، آنگاه با انتخاب متغیرهای برگزیده شده در سیستم بر اساس داده ها و فرضیه ها عمل کرده، سپس با جمع آوری داده های افزون تر نتایج عملیات را ارزشیابی میکند.

اقدام پژوهی سه مرحله مهم را برای حل مسئله طی میکند:

- کنکاش و جستجو کنید.
- بررسی و تفکر نمایید.
- اقدام کنید.
- تحقیق اقدام و اقدام پژوهی در زمره روش های پژوهش است که پژوهشگر و مجری در آن یک فرد یا گروه بوده و یا در آن با یکدیگر همکاری میکنند. در این پژوهش شرایط روابط بین پژوهشگر و مجریان مهم است و بر نتیجه پژوهش اثر میگذارد.

- تغییر محور بودن و تلاش برای بهبود از ویژگی های روش اقدام پژوهی است و همین خصلت آن را بسوی عملی و کاربردی بودن سوق میدهد.
- یکی از انواع پژوهش های عملی که در ارتباط با مسائل عمومی و بررسی برنامه های دولت است «اقدام پژوهی جامعه محور» است که تحلیل گر برای بررسی و کشف راه حل مسائل عمومی، آن را به کار می گیرد.

ارزیابی برنامه:

ارزیابی برنامه فرایندی است که برای اندازه گیری اثرات یک برنامه یا عمل در محدوده اهداف، نتایج و معیارها بکار گرفته میشود. ارزیابی برنامه وقتی انجام میشود که خط مشی قانونی شده و غیر قابل تغییر باشد. در این فرایند اطلاعات لازم جمع آوری گردیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد و نهایتاً تحلیل گر یا خط مشی گذار بر اساس نتیجه نهایی تصمیم گیری می نماید.

این روش معمولاً جهت بررسی اثرات یا میزان صحت اجرای یک برنامه در محیط واقعی به کار گرفته می شود.

برای مثال در مورد اینکه آیا طرح هدفمند کردن یارانه ها منجر به توزیع عادلانه امکانات عمومی می شود؟ و گاهی این روش از طریق بررسی، چند طرح را با هم مقایسه می نماید. برای مثال سهمیه بندی بنزین در کاهش مصرف و یا مصرف بهینه موثر است یا افزایش قیمت آن؟

مراحل ارزیابی برنامه:

- فرضیه سازی:

مرحله ای اساسی محسوب می شود. ارزیابان باید فرضیه ای بسازند که نه تنها به منظور نشان دادن مسیر برای جمع آوری انواع داده های علمی باشد بلکه باید به صورت نظری هم معنی دار بوده یا با موضوعات زمینه اصلی مربوط باشد.

- نمونه گیری:

وقتی که تعداد کمی از سازمانها در حال انجام یک تجربه هستند نمونه گیری اغلب به صورت تصادفی صورت نمیگیرد و بیشتر از روش هایی مانند سری های زمانی و شبه تجربی استفاده می شود.

- طراحی:

مرحله طراحی معمولاً جایگزینی ابزار، شاخص ها و یا مقیاس هایی است که به وسیله محققان قبلی در مطالعه سازمان های مشابه استفاده شده است.

- تحلیل:

تحلیل داده ها در سه مستند انجام می شود. گزارش ارزیابی مفصل که برای استفاده کننده حرفه ای آماده می شود و دربرگیرنده ی متدولوژی آماری نیز می شود. گزارش کوتاه تر که برای عموم مردم است و تحقیق را ساده تر یا مختصر می نماید و خلاصه اجرایی که حجم آن معمولاً بین دو تا سه صفحه است و به عنوان یک نتیجه قابل فهم عموم منتشر می شود.

تجزیه و تحلیل مسئله:

تجزیه تحلیل مسئله به عنوان یک روش تحقیق چندین بار بیشتر از ارزیابی برنامه انجام می شود. علی رغم آنکه مراحل شرح داده شده در تحقیق ارزیابی در طول شش ماه یا کمتر انجام می شود، تجزیه و تحلیل خط مشی ممکن است یک سال یا بیشتر طول بکشد. حتی ممکن است تجزیه و تحلیل خط مشی وقت بیشتری صرف کند تا کشف نماید که چه خط مشی، چه وقت، چگونه و در کجا بکار گرفته میشود.

بعضی از تحلیل گران برای تحلیل خط مشی ها از نظریه های مرتبط با موضوع از جمله مدل انتخاب عمومی، دولت رفاه، مشارکت گرای، جمع گرای و نهادگرایی جدید نیز استفاده می نمایند. البته در این صورت تجزیه و تحلیل به تحقیق کاربردی نزدیک تر می شود که در جستجوی مفهوم وسیع تر یک عمل کاربردی است که به یک نظریه مربوط می شود.

در تجزیه و تحلیل مسئله به چه نکاتی توجه شود؟

1. شناسایی سریع معیار اصلی تصمیم مسئله
2. شناسایی و تشخیص اینکه چه نوع از عملیات بخش عمومی باید برای حل مسئله بکار گرفته شود.
3. خودداری از رویکرد «یک بهترین راه» برای حل مسئله. (وجود چندین وسیله در جعبه ابزار، تنها یک وسیله)
4. یادگیری اینکه چگونه با عدم اطمینان مواجه شود. (پذیرفتن مسئله، حدس زدن آثار ممکن، تلاش برای حل مسئله)
5. بیان و توضیح مسئله و راه حل با اعداد و ارقام و ارائه شواهد. (در قالب نمودارها، جداول، شکلها و نقشهها)
6. تجزیه و تحلیل باید ساده بوده و فهم آن برای خط مشی گذاران راحت باشد و جزئیات در یک ضمیمه فنی همراه با مستندات ارائه شود.
7. واقعیتها چندین بار کنترل شود. برای اینکار از چند منبع استفاده شود.
8. تحلیل گر یاد بگیرد که چگونه اعتراضات مخالفان را پیش بینی نماید و این کار را انجام دهد.
9. تحلیل گر باید تحلیل بدهد نه اینکه تصمیم بگیرد. بین تجزیه و تحلیل و دفاع تفاوت قائل شود

فصل هفتم

مسأله یابی عمومی

مسئله یابی عمومی

اگر شرکتی می خواهد موفق شود یا دولتی قصد دارد مشروعیت خود را بیشتر کند باید به مسائلی مانند تورم، بیکاری، عدم تمکن مالی، نابسامانی های اجتماعی پاسخ سریع بدهد. این مسئله به خاطر هر چه به وجود آمده است مستلزم این است که دولتمردان راه حل هایی را انتخاب و بهترین ها را برگزینند.

حل بخردانه این مسائل مستلزم شناخت مسئله، تفکیک مسائل خصوصی از مسائل عمومی، شرایط ایجاد مسائل، تشخیص و تفکیک راه حل ها و ارزیابی و انتخاب آن ها خواهد بود.

تعریف مسئله: Definition of problem

مسئله: موقعیت یا وضعیتی است که در راه رسیدن به هدف تعیین شده مانع ایجاد می کند (استونر). این مانع ممکن است طولانی تر شدن زمان رسیدن به هدف یا افزایش هزینه تحقق آن باشد.

روی هم رفته با توجه به سه عامل؛ وجود نیاز، داشتن هدف و شرایط افراد درگیر در موقعیت می توان یک وضعیت را به عنوان مسئله قلمداد نمود یا آن را مسئله ندانست.

مسئله: نیاز یا نارضایتی است که فرد یا گروهی از جامعه آن را درک کنند و برای آن راه حل یا چاره ای بجویند. مسئله مذکور، باید به به شکلی باشد که علاوه بر افرادی که تحت تاثیر مستقیم مسئله اند؛ سایرین آن را احساس کرده و نسبت به آن واکنش نشان دهند (جونز، 1984)

گرفتاریهای خصوصی و شخصی که افراد را در راه رسیدن به هدفشان تهدید می کند، فرد خودش را در شرایطی می بیند که ارزشها و منافع شخصی اش به خطر افتاده است. (میلز، 1360)

مسائل عمومی: public problem

شخصی نیستند تاثیر مهمی بر تعداد زیادی از عامه مردم داشته بر رفاه عمومی تاثیر می گذارد. مردم نسیت به آن حساسیت نشان می دهند. خبر هایی که از رسانه ها می شنویم

مسئله عمومی مورد توجه و علاقه مردم است اما مسئله خصوصی از پشتیبانی مردم برخوردار نیست مسئله عمومی مسلزم تصمیم گیری گروهی است و درباره مسائل فردی صحبت نمی کند مسئله عمومی مناقشه ای است حل مسائل عمومی و اتخاذ تصمیم ها و خط مشی ها باید با ارزشهای جامعه منطبق باشد.

نکات مورد توجه در مسائل عمومی:

- مسئله عمومی مورد توجه و علاقه مردم است.
- مسئله عمومی مستلزم تصمیم گیری گروهی است.
- مسئله عمومی مناقشه ای است.
- حل مسائل عمومی و اتخاذ خط مشی ها، با توجه به قضاوت های ارزشی صورت می گیرد.
- تصمیم گیرندگان اصلی و کلیدی، موقعیت را به عنوان یک مسئله تشخیص می دهند و آن را در دستور کار قرار داده واز مجاری رسمی در پی یافتن راه حل هستند.

مسائل عمومی و مسائل اجتماعی: Social problem

یکی از انواع مسائل عمومی مسائل اجتماعی است مسائل عمومی فراتر از مسائل اجتماعی اند. مسائل اجتماعی ناشی از روابط اجتماعی ناعادلانه ای است که از ترکیب ناموزون عناصر جامعه پدید می آیند اما بعضی دیگر از مسائل هستند که وضعیت عمومی راتحت تاثیر مردم از آن اظهار نارضایتی و دولت برای آن خط مشی تعیین می کند اما مسائل اجتماعی نبوده بلکه سیاسی، اقتصادی و... بوده است.

شاید مسئله عمومی تمام معیارهای مسائل اجتماعی را داشته باشد جز اینکه ناشی از روابط اجتماعی نباشند. مثلا زلزله، سیل، صادرات و واردات، ناکارآمدی دولت، به روز نبودن تکنولوژی همگی مسائلی غیر از مسائل اجتماعی، اقتصادی، اداری اند

راه های شناسایی مسائل عمومی و دیدگاه های در این مورد:

- مصرف کننده نهایی خدمات عمومی
- دیدگاه حقوقی
- تفاوت مدیریت دولتی و خصوصی

1- مصرف کننده نهایی خدمات عمومی:

مردم در ارتباط با دولت به عنوان مصرف کننده نهایی ممکن است در اشکال مشتری، پرداخت کننده مالیات، تبعه آن کشور و... متبلور شوند. بیرو، تشخیص مردم را به عنوان دلیلی برای وجود مسئله عمومی می داند یعنی سوال از توده مردم یکی از راه های تشخیص مسئله عمومی است. اما با توجه به محدودیت های افراد عادی جامعه ممکن است مسائل وجود داشته باشد که نتایج آن برای افراد عادی جامعه ملموس نباشد و وسیله مکانیزم های ساده قابل تشخیص نباشد یعنی توده مردم نتوانند آن را تشخیص دهند. مشکل دیگر در این دیدگاه وجود دارد این است که توده مردم معمولاً به برطرف کردن آثار سوء یک کمبود در زمان حال و کوتاه مدت که توجه دارند و کمتر به نتایج و راه حل های بلندمدت می اندیشند.

. محدودیت های این روش:

ممکن است مسائلی وجود داشته باشد که برای افراد عادی ملموس نباشد و به وسیله مکانیزم های ساده قابل تشخیص نباشند.

محدودیت دیگر در این زمینه این است که توده مردم معمولاً به مسائل زمان حال توجه دارند و منتظر برطرف نمودن آثار سوء یک کمبود، یا بحران در کوتاه مدت هستند و کمتر به نتایج یا راه حل های بلندمدت می اندیشند.

2- دیدگاه حقوقی:

در این دیدگاه مسائل عمومی همان مسائلی هستند که در حقوق اساسی هر کشور تعریف گردیده اند. حقوق اساسی، حقوق عمومی افراد را که دولت مکلف به احترام آنها باشد مشخص می کند حقوق اساسی دارای دو صفت عمومی و اساسی است.

صفت عمومی: یعنی نتایج آن به عموم افراد یک ملت مربوط است.

صفت اساسی: که از اساسی ترین مسائل مربوط به جامعه و انسان است.

خط مشی گذاران با توجه به حقوق افراد جامعه، خط مشی هایی را وضع می کنند که تعیین کننده رابطه افراد و سازمانهاست. اخلاص در این روابط، مسئله عمومی محسوب و سیاست گذاران نسبت به آن واکنش نشان می دهند.

3- تفاوت مدیریت دولتی و خصوصی:

مدیریت دولتی در تلاش برای یافتن علایق مشترک است.

آنچه مدیریت دولتی را از مدیریت خصوصی متمایز میکند، همانا تعیین دقیق و صریح مسئولیت ها، برای مقابله با مشکلات ساختاری در عرض جست و جو برای کسب برتری در عملکرد است.

مشکلات ساختاری مستلزم اتخاذ راه حل های سیستماتیک هستند و برای رفع موانع بر سر راه نیل به اهداف مشترک با اقدامی جمعی صورت گیرد.

در مدیریت خصوصی در شرایطی که مشکلات ساختاری وجود ندارد و یا پیش بینی لازم از طریق فرآیندهای مدیریت دولتی به عمل آمده مورد استفاده قرار می گیرد.

مدیریت خصوصی، موقعیت عملیاتی خود را در چهارچوب فرصت ها و محدودیت های خارجی تصویر می نماید.

مدیریت دولتی در تلاش برای آشتی دادن علایق مختلف و متضاد برای حداکثر کردن نفع عمومی است.

مدیریت خصوصی بالاترین انگیزه اش کسب سود است.

مدیریت دولتی به جای تفکیک و پیدا کردن رابطه بین خط مشی ها و مدیریت، به ارتباط متقابل آن دو توجه دارد.

الویت مسائل در جامعه جدید:

1- تکنولوژی های متوسط و رشدهای تولیدی که از نظر اکولوژیکی قابل قبول باشد.

2- اکولوژی به عنوان خط راهنمایی برای اقتصاد و تکنولوژی.

3- تحقیقات عمومی قابل انتقال

4- تولیدات بادوام تر که منجر به حداکثر صرفه جویی در منابع شود.

5- تطبیق کار با افراد بر اساس زمان و مکان

6- الویت برای عدم تمرکز به عنوان یک واقعیت و اصل اجتماعی سازمانی

7- ارتقاء آزمون های اجتماعی جدید برای تقویت امکان خواسته های فردی

8- تشویق به ایجاد واحد های سیاسی کوچک و تأمین حداکثر مشارکت و رفع موانع مشارکت، حذف بوروکراسی زائد، ترغیب و ارتقاء وحدت با دیگر گروه ها...

به طور کلی جوامع فوق مدرن گرایشات جدیدی را به وجود آورده یا می آورند:

- به کار گیری سیاست ها و روش های جدید نگهداری و استفاده از منابع،

تولید و توزیع کالاها و خدمات به گونه ای که منجر به حفظ و ارتقاء کرامت

انسانی گردد.

- تقویت مشارکت عمومی، تشویق مردم به دخالت در امور اظهار نظر و توسعه

مشارکت در امور عمومی

- خودگردانی اجتماعی، غیر ملی کردن، حذف بروکراسی، و مقررات زائد

اداری جهت دستیابی به اهداف مشترک.

- برنامه ریزی آزاد، تضارب اندیشه ها، توسعه ارتباطات و ایجاد روحیه

هماهنگی و همکاری.

- موسسات و نهادهای منعطف و نهایتاً تشکی نهادها به اشکا مختلف

با بررسی وظایف دولت در اوایل قرن 18 و در زمان آدام اسمیت وظایف دولت تأمین امنیت عمومی، دفاع از تمامیت ارضی کشور و سرمایه گذاری نیمه اول قرن 20 دولت در حوزه اقتصادی، نقش بیشتری ایفا کرد و در سالهای پایانی قرن 20 بازگشت به اندیشه های آدام اسمیت به وجود آمد .

با بررسی تاریخی، نقش دولت به طور مرتب دچار کش و قوس گردیده و منازعات بر سر نقش دولت در اقتصاد، نحوه ارائه خدمات و کالاهای عمومی، نحوه سازو کار رشد و افزایش رفاه و... بوده است.

به طور کلی، وظایف رو به رشد دولت را می توان به صورت زیر بیان کرد:

الف: در اقتصاد خدمات هدایتی، مساعدتهای پژوهشی فناورانه، تعادل و ثبات اقتصادی، کاهش شکاف درآمدی و توزیع عادلانه ثروت و درآمد وهم زمان افزایش گرایش های جدید کل گرا است.

ب: نقش دولت به عنوان تأمین کننده رفاه اجتماعی و امنیت روانی از طریق اقدام به کمک های

روانشناسانه برای گروه های حاشیه ای جدید

ج: مسئولیت های انضباطی و جانبدارانه از جامعه، از طریق ایجاد انضباط در منافع طبقات متوسط جدید در مقابل بی نظمی گروه های غیر متخصص

فصل هشتم:

ماهیت مسائل مدیریت دولتی

مقدمه:

مسائل مدیریت، حالت و وضعیتی از امور هستند که مورد تأیید مدیریت نیستند و مانع تحقق اهداف شده و ارزشها یا اهداف را به چالش می کشانند. این وضعیت ها ممکن است ساختاری بوده و یا الگویی کنشی باشند. در نتیجه مشکلاتی را به وجود می آورند که نیازمند حل و رفع هستند.

مسائل مدیریت در همه جوامع وجود دارد امام علی رغم شباهت ظاهری، آنها به شدت تحت تاثیر محل و شرایط اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی محل وقوع هستند و ماهیتی متفاوت و متمایز از یکدیگر دارند.

یک موقعیت ممکن است در شرایط سازمانی مسئله محسوب شود و در شرایط دیگری فرصت تلقی شود.

لزوم توجه به مدیریت دولتی :

- اگر قرار باشد علم مدیریت به طریق مفید و موثری پدیده های محتمل الوقوع سازمانی و اداری آینده را پیش بینی نماید، باید از خلال حوادث و رخدادهای پراکنده، با شناسایی و دسته بندی پدیده ها و وجوه تشابه و اختلاف آنها به سرنخ هایی دست پیدا کند.

نظریه های سازمان و مدیریت به طور عمده 2 نکته مهم را دنبال می کند:

1. بعضی از نظریه ها چگونگی سازماندهی و تعیین ساختار لازم برای عملکرد دولت ها و سازمانهای دولتی است اینکه چگونه در این نظریه ها، عملکرد دستگاههای دولتی، دولت و سازمان ها مورد بررسی قرار میگیرد و چه عواملی سبب می شود تا اینگونه عملکرد مناسب سازمان اتفاق بیفتد و چگونه می شود آن را نظارت نمود.

2. بعضی از نظریه ها راجع به ماموریت اصلی سازمان ، چپستی آن ، چه باید باشد و راههای دستیابی به آن بحث می کند و نحوه سازماندهی سازمان ها، تعیین ساختارها و استراتژی سازمان را مورد بحث و بررسی قرار می دهند.

فلسفه عملی در مدیریت

- فلسفه عملی

فعالیتی ذهنی و نقادانه است که بیشتر بر روی روش های فکری متمرکز است و اساساً به موضوع تحقیق نمی پردازد.

- وظیفه فلسفه عملی مدیریت
- ارائه و ایجاد ساختار مناسبی است که اصول و زمینه های کاربرد آنها را به طور مناسب و منظم با هم مرتبط سازد. در مدیریت دولتی ، اصول را با نحوه اجرای قانون و یا با نظام حکومتی مرتبط می سازد. یعنی روشن می سازد که دولت برای عملی ساختن اصول چه اقداماتی باید انجام دهد و در هنگام انجام امور ، چگونه باید به اصول توجه نماید و برای اینکه برنامه را اجرا نماید چگونه باید خود را سازماندهی کند.

نظریه پردازی در مدیریت

نظریه در مدیریت دولتی، یک پایش در علم است و پای دیگرش در فلسفه است. مدیریت دولتی ؛ خواسته یا ناخواسته تحت تاثیر بنش ها قرار می گیرد ؛ هم بینش و اهداف عموم مردم و هم بینش و اهداف خط مشی گذاران و مدیران.

نظریه باید منظم ، منسجم و واقه بینانه باشد. نظریه پردازی ، نحوه وقوع پدیده را توضیح نمی دهد، بلکه ما را در تصمیم گیری درباره این که چه باید بکنیم (تعیین هدف) و چگونه آن را انجام دهیم ؛ یاری می رساند.

نظریه مدیریت چند وظیفه انجام می دهد:

- مجموعه ای از عوامل و متغیرهایی مرتبط با هم یا دارای هدف مشترک را دور هم گرد می نماید.
- نحوه ارتباط و روابط تاثیر گذاری آن ها را مشخص می نماید و استقلال یا وابستگی آن ها را بحث می کند.
- نتیجه بدست آمده را تعمیم می بخشد و مدل ذهنی بین متغیرها و عوامل ایجاد می نماید.

تفاوت فلسفه و نظریه :

فلسفه

- فلسفه به قبل از نظریه برمیگردد. فلسفه از وجود پدیده ها و متغیرها می پرسد و ماهیت آنها را مورد بررسی قرار می دهد.
- فلسفه به نقد و بررسی در مبانی تفکر و ارزش های غایی می پردازد و به چرایی و معرفت شناسی پدیده ها پرداخته و یا هستی شناسی چپستی آنها را بررسی می نماید.
- فلسفه نوعی فعالیت ذهنی در عرصه اندیشه است که هدف نهایی آن کسب حقیقت مدیریت است و کسب حقیقت ، دستیابی نهایی به هدف و استحصال نهایت آن است.

نظریه

- نظریه، فعالیتی ذهنی است و تجریدی از واقعیت است که در ذهن وجود دارد. درحقیقت خلاصه‌کننده واقعیت است که تا حدی در آن اغماض صورت گرفته است.
- نظریه روابط بین متغیرها را سازماندهی نموده و در قالبی معین و ساختارمند ارائه می‌دهد. این ساختارها، حدود و مرزهای مفاهیم و نظریه را روشن نموده و تبیین می‌نمایند و به ارتباط بین آنها می‌پردازند.
- ما به نظریه‌ها نیاز داریم تا بتوانیم اطلاعاتی که در درون و محیط سازمان قرار دارند و روش و نتیجه کار را تحت تاثیر قرار می‌دهند منظم نموده، بررسی کنیم و از آنها معنا استخراج نماییم.

مسئله مدیریت دولتی

- اولین مشکل در تعریف مسئله مدیریت دولتی و در واقع حد و مرزی است که آن را از سایر مسائل یعنی مسائل اقتصادی، اجتماعی و جدا می‌سازد. در حقیقت معضل اول به تعیین ملاک و معیاری بر میگردد که امر مدیریت دولتی را از سایر امور جدا نماید.
- پدیده مدیریت؛ رخداد یا جریانی است که در سازمان به وجود آید و به نوعی در ارتباط با سازمان قرار گیرد. این پدیده باید به نوعی ذهن مدیران سازمان را درگیر نموده و آن را وادار به واکنش و یا عکس العمل نماید. مثل از دست دادن سهم بازار و.....
- برای آشنایی و شناخت بیشتر پدیده‌ها و حل مسائل مرتبط با آنها؛ لازم است پدیده‌ها از هم تفکیک شوند. اما این تفکیک و تعیین مرز به صورت تجریدی و ذهنی است و البته این کار در سازمان و مدیریت کار ساده‌ای نیست.
- بررسی ویژگی‌های عمومی پدیده‌های مدیریت به بررسی علمی پدیده‌ها کمک می‌کند و بررسی‌کننده بهتر و دقیق‌تر می‌تواند آنها را توصیف و طبقه‌بندی نماید.

۷ مهمترین ویژگی‌های پدیده‌های مدیریتی

1. پدیده‌های مدیریت، فردی، گروهی یا سازمانی هستند.
2. در پدیده‌های اجتماعی خصوصاً "پدیده‌های مدیریت هم با پدیده‌های عینی و هم با پدیده‌های ذهنی سرو کار داریم.
3. از دیگر ویژگی‌های پدیده‌ها به هنجاری و تاریخی بودن آنها و وجه اثباتی بودن آنها می‌توان اشاره کرد.
4. پدیده‌ها در علوم اجتماعی نسبی هستند.
5. در مدیریت دولتی، پدیده‌های عمومی هستند.

۷ سطوح تحلیل مسائل مدیریت دولتی و بررسی تفاوت‌ها

- سطح اول: بخش کوچک در محیط اجتماعی خود
- سطح دوم: بخش قابل توجه و مرتبط با زمینه‌ای اجتماعی و....
- سطح سوم: سیستم

انواع امور

- برای درک بهتر پدیده‌ها و مسائل اجتماعی که مدیریت نیز در آن حوزه قرار می‌گیرد یکی از نظریه‌پردازان امریکایی، کوینسی رایت، یک تقسیم‌بندی چهارگانه از مقولات را به طور اعتباری و قراردادی مطرح نموده است:
- امور بالفعل
- امور ممکن

- امور احتمالی
- امور مطلوب

تحلیل گران مسائل مدیریت

- رویکرد اول : با تاکید بر اینکه مسائل مدیریت دولتی بر مردم یک جامعه اثرگذار هستند براین باور است که مردم هر جامعه با بیان اموری که بواسطه آن در رنج هستند مسائل مدیریت را مشخص می سازند.
- رویکرد دوم : با تاکید بر این نکته که قابلیت شناخت امور و مسائل مدیریت در حیطه صلاحیت نخبگان می باشد بر نقش صاحب نظران و نظریه پردازان مسائل مدیریت تاکید دارد.
- رویکرد سوم : در این گروه می توان به نقش روشنفکران به عنوان گروهی از تحلیل گران اشاره نمود که اقدام به تحلیل مسائلی می نمایند که خود آن وضعیت را مسئله می دانند.
- رویکرد چهارم : براین نکته تاکید دارد که شناخت مسائل مدیریت در حیطه صلاحیت دست اندرکاران سیاست ها و خط مشی ها و امور اجرایی می باشد که خود 2 دسته هستند: سیاستمداران و بوروکرات ها

ساز و کارهای تکوین مسئله

برای پاسخ به سوالاتی مانند : چه سازو کارهایی یا عواملی دست اندرکارند تا شرایط تکوین یک مسئله اجتماعی فراهم شود ؟ مسئله اجتماعی چگونه شکل می گیرد ؟ چندین رویکرد وجود دارد :

- رویکرد اول ؛ عامل اصلی مسئله را ساختارها و تشکیلات سازمان های دولتی می داند . در این رویکرد مناسب نبودن، به روز نبودن ، شهروند محور نبودن ، پاسخگو نبودن و مسئولیت پذیر نبودن را در کنار بورکراسی شدید ، از ویژگی های سازمان های دولتی می دانند.
- رویکرد دوم : سیاستمداران و دست اندرکاران ، خط مشی گذاری و تعیین خطوط کلی و سیاسی یا مجریان و مدیران دولتی را در سازمان های دولتی و اعضاء هیئت مدیره را در سازمان های خصوصی عامل تکوین مسائل می دانند که با توجه به کیفیت اجرای سیاست های وضع شده مسائلی را شکل می دهند.
- رویکرد دیگری تاکید دارد که محیز اجتماعی ، قوانین و مقررات و بطور کلی بستر مدیریت دولتی است که مسائلی را در آن حوزه ایجاد می نماید.

وظایف مدیریت دولتی از دید تحولات

مدیریت دولتی برای ایفای نقش و انجام وظایف با در نظر گرفتن سیر تحولی را که طی کرده است و تغییراتی که در آینده منتظر هستند چند وظیفه را عهده دار می باشد.

1. توسعه مدیریت دولتی باید در چارچوب و اصول قانونی و به ویژه در ارتباط با (مالکیت قانون) مورد توجه قرار گیرد.

2. مدیریت دولتی موظف است بستر کلی را طوری فراهم نماید که به نقش خود به عنوان پیش نیاز هنجارهای کلی عمل نماید و تضمین کند که سازمان های دولتی امور خود را دقیقاً در چارچوب اهداف سیاسی و قوانین و مقررات انجام می دهند .

3. مدیریت دولتی باید توانایی آینده نگری و پیش بینی را در خود ایجاد نماید و نسبت به مسائل اجتماعی در حال تغییر واکنش نشان دهد.

تقسیم بندی براساس طبقه بندی کلی مسائل

- در طبقه بندی ساختاری، مسائل درونی سازمان به نحوی مورد بررسی قرار می گیرند که معیارهایی جهت مقایسه سازمان ها با هم ایجاد شود و اندازه گیری سازمان ها راحتتر صورت گیرد. در این طبقه مسائلی از جمله رسمی بودن، تخصصی بودن، استاندارد کردن، سلسله مراتب اختیارات، تمرکز بر حرفه‌ای بودن و پیچیده بودن سازمان ها مورد بحث قرار می گیرد.
- در طبقه مسائل محتوایی، مسائل مورد دقت و تحلیل قرار می گیرند که معرف کل سازمان هستند و جلوه‌هایی از محیط و سازمانی که ساختارها درون آن شکل گرفته اند را نمایان می سازند. در این طبقه سطح، نوع و کیفیت فناوری در سازمان، روش ها و فرایندهای سازمانی، عوامل محیطی از جمله مشتری، دولت، موسسات مالی و عرضه کنندگان مواد اولیه مورد مطالعه قرار می گیرند.

طبقه بندی مسائل براساس دیدگاه های سازمانی

- دیدگاه منابع انسانی:

برحل مسائل پیش آمده در سازمان روی روابط سازمان با نیازها و احساسات کارکنان تاکید دارد. این دیدگاه انسان محور بوده و مسائل رفتار سازمانی را مورد مطالعه قرار می دهد. تاثیر روابط رسمی و غیر رسمی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی و به طور کلی نگرشهای شغلی از جمله مسائلی هستند که در دیدگاه منابع انسانی بررسی می شوند. نقطه تمرکز این دیدگاه در این است که سازمان از طریق انسان هایش می تواند به اهداف برسد و برای رسیدن به اهداف سازمانی توجه مبرم به منابع انسانی باید در دستور کار قرار گیرد و هرسیاستی از این زاویه مورد ارزیابی قرار گیرد.

- رویکرد سیاسی:

به موضوعاتی مانند تضاد، رقابت درونی بین افراد و گروه های رسمی و غیر رسمی و سبک های تصمیم گیری مانند مذاکره یا مصالحه می پردازد.

- رویکرد فرهنگی:

به همان نحوی که قدرت در کانون توجه دیدگاه سیاسی قرار گرفته است هنجارها و باورها در مرکز توجه این رویکرد قرار دارند و در این رویکرد روش دستیابی به هدف مهم بوده و مورد بررسی است.

- رویکرد ساختاری:

این رویکرد بیشتر مسائل مربوط به ساختار سازمان را مورد بررسی قرار می دهد. از سایر دیدگاه ها قدمت بیشتری دارد و بر سطوح سازمان، حیطة نظارت و روشهای تفویض اختیار، میزان تمرکز در تصمیم گیری، روش های سازماندهی و سطح بوروکراسی بحث می نماید.

طبقه بندی مسائل مدیریت براساس اثربخشی

در جهت دسته بندی عوامل اثر بخش در سازمان، منجر به روشی برای شناسایی و طبقه بندی مسائل سازمانی شده است. نقطه مشترک همه این روش ها در این است که برای پیدا کردن این عوامل جهت بررسی مسائل سازمانی، هدف های سازمان باید درک و فهمیده شود. زیرا هدف ها علت وجودی سازمان هستند و وقتی از اثر بخشی صحبت می شود درجه یا میزانی است که سازمان به هدف های مورد نظر خود می رسد. معیارهای اثر بخشی و کارایی نباید باهم اشتباه گرفته شود و یا جابجا استفاده شوند. البته ممکن است در بعضی از موارد کارایی به اثر بخشی نیز منجر شود که در آن صورت برای سنجش اثربخشی به کارایی هم توجه می شود.

روش های سنتی سنجش اثر بخشی

- دیدگاه منابع محور
- دیدگاه مبتنی بر هدف
- دیدگاه مبتنی بر فرآیندهای داخلی

روش های جدید سنجش اثربخشی

- رویکرد گروه های ذنفع

روش ارزش های رقابتی

- الگوی سیستم باز
- الگوی اهداف عقلایی الگوی
- فرایندهای درونی
- الگوی مبتنی بر روابط انسانی

کارت ارزیابی متوازن

- کارت امتیاز مالی
- کارت امتیاز فرایندهای داخلی
- کارت امتیازی دانش، رشد و یادگیری

با توجه به این عوامل می توان به بازدارنده ها نیز اشاره نمود:

- عامل بازدارنده اجرای استراتژی
- عامل بازدارنده انسانی
- اعمال اجرایی

مسائل مدیریت دولتی از دیدگاه اریک لین

اریک لین با بررسی تشابهات و تفاوت های اعمال رهبری در بخش خصوصی و دولتی ، مسائل مدیریت دولتی را بررسی نموده است.

اگر چه زمینه بحث اریک لین سازمان های دولتی در اروپا می باشد اما قابل تعمیم به حوزه مدیریت دولتی ایران نیز می باشد.

وی مسائل را به صورت کلان و با این نگاه که بر سر راه اعمال رهبری بخش خصوصی در سازمان های دولتی چه موانعی وجود دارد ، تحلیل نموده است.

- طرح - قوانین و مقررات

- اهداف - ساختار تشکیلاتی

- ارزشیابی - رضایت ارباب رجوع

- شفاف بودن روبه های اداری - قابلیت پیش بینی

تفاوت بخش خصوصی و دولتی

- گرچه رهبری در سازمان های دولتی و خصوصی اساساً با هم تفاوتی ندارند و چنانچه تفاوتی وجود داشته باشد بیشتر ناشی از تقدم و تاخر و اولویت مسائل در این دو بخش می باشد.
- اما آنچه خودش را به عنوان تفاوت نشان می دهد تفاوت ساختاری سازمان های این دو بخش و گاهی اوقات روش هایی می باشد که بیشتر بر اثر تکرار در یکی از این دو بخش به عنوان ویژگی هایی مانند نوآوری، انگیزه، ثبات، قدرت و کارآفرینی شناخته می شود.

مسائل مدیریت منابع انسانی

- نقش و موقعیت مدیریت منابع انسانی : مدیریت منابع انسانی نقش میانجی را در سازمان ایفا می کند و در تلاش برای هم جهت نمودن اهداف سازمان و کارکنان می باشد. گرچه گاهی اوقات با تناقض درونی مواجه می شود از یک طرف کارکنان انتظار دارند این مدیریت در برابر خواسته های سازمان به نفع آنان ایستادگی کند و از طرف دیگر سازمان انتظار دارد این مدیریت زمینه های نیل به اهداف با هزینه های کمتر را فراهم نماید.
- ارزش های مغایر : مدیریت منابع انسانی در سازمان های با ارزش مغایر مواجه می باشد که گاهی اوقات بر یکدیگر غلبه و در سازمان ایجاد تعارض می کنند مانند حقوق فردی، کارایی، صرفه جویی در هزینه ها، عدالت و برابری، پاسخگویی و....
- استخدام مادام العمر : در شرایطی که باعث شود فرد از آینده خود و بیکار شدن تدریس داشته باشد و برای استخدام به سمت بخش دولتی گرایش پیدا می کند. طبیعی است که این موضوع یکی از چالش های مدیریت منابع انسانی می باشد.
- صرفه جویی و اشتغال : یکی از مباحثی که برای مدیریت منابع انسانی در سطح کلان وجود دارد اشتغال نیروی آماده برای کار است.
- نظام پرداخت : نحوه پرداخت در موسسات دولتی یکی از مباحث روز می باشد. دولت ها با این مسئله روبرو هستند که در مقایسه با بخش خصوصی پرداخت کمتری دارند و هرگاه کارکنان خود را با بخش خصوصی مقایسه می کنند احساس بی عدالتی و اجحاف می نمایند