



دانشگاه شاهرود
په

مباحث ویژه در مدیریت دولتی

(رشته مدیریت دولتی)

دکتر سیدمهدی الوانی دکتر شمس السادات زاهدی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست

نه	راهنمای مطالعه کتاب
یازده	مقدمه: موردپژوهی در مباحث ویژه مدیریت دولتی
۱	فصل اول: هدف کلی - هدفهای رفتاری
۱	هدف کلی
۱	هدفهای رفتاری
۲	تعریف قضیه - قضیه سازمانی - نحوه تدوین، قضیه (قضیه‌نگاری)
۲	مرحله اول: دریافت و تبیین مشکل
۳	مرحله دوم: جمع‌آوری اطلاعات در باب مشکل
۴	مرحله سوم: تدوین نهایی قضیه - نحوه تجزیه و تحلیل قضیه
۱۱	خلاصه
۱۲	خودآزمایی فصل اول
۱۵	یادداشت‌ها
۱۷	فصل دوم: قضایای سازمانی
۱۷	هدفهای کلی
۱۷	قضیه اول: مشکل از دست دادن کارمند شایسته
۱۷	هدفهای رفتاری قضیه اول
۱۹	تحلیل مختصر قضیه «مشکل از دست دادن یک کارمند شایسته»
۲۵	خلاصه
۲۶	خودآزمایی قضیه اول
۲۸	قضیه دوم: «پیامدهای شیوه جدید کنترل»
۲۸	هدفهای رفتاری قضیه دوم
۳۱	تحلیل مختصر قضیه «پیامدهای شیوه جدید کنترل»
۳۳	تعیین نتایج مورد انتظار در کنترل
۳۳	تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار

۳۴	تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب
۳۵	تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات یا طراحی
۳۶	شبکه اطلاعاتی در کنترل - ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری
۴۱	خلاصه
۴۲	خودآزمایی قضیه دوم
۴۵	قضیه سوم «تعریض جاده»
۴۵	هدف‌های رفتاری قضیه سوم
۴۵	تعریض جاده
۴۷	تحلیل مختصر قضیه تعریض جاده
۴۹	خودآزمایی قضیه سوم
۵۱	یادداشت‌ها
۵۲	قضیه چهارم «گم شدن دفترچه آزمون»
۵۲	هدف‌های رفتاری قضیه چهارم
۵۲	قضیه گم‌شدن دفترچه آزمون
۵۴	تحلیل مختصر قضیه گم شدن دفترچه آزمون
۵۶	خلاصه
۵۶	خودآزمایی قضیه چهارم
۵۸	قضیه پنجم «تنش‌های یک انتخاب»
۵۸	هدف‌های رفتاری قضیه پنجم
۵۸	تنش‌های یک انتخاب
۶۱	تحلیل مختصر قضیه تنش‌های یک انتخاب
۶۴	خلاصه
۶۵	خودآزمایی قضیه پنجم
۶۷	قضیه ششم «مهاجرت ناخواسته»
۶۷	هدف‌های رفتاری قضیه ششم
۶۷	مهاجرت ناخواسته
۶۸	تحلیل مختصر قضیه مهاجرت ناخواسته
۷۰	خلاصه
۷۰	خودآزمایی قضیه ششم
۷۲	قضیه هفتم «راز بقا در شرکت تولیدی قطعات فولادی»
۷۲	هدف‌های رفتاری قضیه هفتم
۷۲	راز بقا «در شرکت تولیدی قطعات فولادی»
۷۴	تحلیل مختصر قضیه راز بقا در شرکت تولیدی قطعات فولادی
۷۷	خلاصه
۷۷	خودآزمایی قضیه هفتم
۸۰	قضیه هشتم «استحاله یک کارمند»
۸۰	هدف‌های رفتاری قضیه هشتم
۸۰	ماجرای استحاله یک کارمند
۸۱	تحلیل قضیه ماجرای استحاله یک کارمند

۸۵	خلاصه
۸۵	خودآزمایی قضیه هشتم
۸۸	قضیه نهم «نگرش نوع چهارم»
۸۸	نگرش نوع چهارم
۹۰	تحلیل مختصر قضیه «نگرش نوع چهارم»
۹۳	خلاصه
۹۴	خودآزمایی قضیه نهم
۹۶	قضیه دهم «مقاومت در برابر واکسیناسیون»
۹۶	مقاومت در برابر واکسیناسیون
۹۷	تحلیل مختصر قضیه «مقاومت در برابر واکسیناسیون»
۱۰۰	خلاصه
۱۰۱	خودآزمایی قضیه دهم
۱۰۲	قضیه یازدهم «طرح جامع دانشگاه»
۱۰۲	هدف‌های رفتاری قضیه یازدهم
۱۰۲	ساختاری برای طرح جامع دانشگاه
۱۰۴	تحلیل مختصر قضیه «ساختاری برای طرح جامع دانشگاه»
۱۰۸	خلاصه
۱۰۸	خودآزمایی قضیه یازدهم
۱۱۱	قضیه دوازدهم «سرپرست تازه وارد در سازمان»
۱۱۱	هدف‌های رفتاری قضیه دوازدهم
۱۱۱	یک تازه وارد در سازمان
۱۱۳	تحلیل قضیه «یک تازه وارد در سازمان»
۱۲۱	خلاصه
۱۲۱	خودآزمایی قضیه دوازدهم
۱۲۴	قضیه سیزدهم «طرح کارانه و مسایل ایمنی»
۱۲۴	طرح کارانه و مسایل ایمنی
۱۲۷	تحلیل مختصر قضیه «طرح کارانه و مسایل ایمنی»
۱۳۲	خلاصه
۱۳۳	خودآزمایی قضیه سیزدهم
۱۳۵	قضیه چهاردهم «سمینار مدیریت مشارکتی»
۱۳۵	هدف‌های رفتاری قضیه چهاردهم
۱۳۵	قضیه «سمینار مدیریت مشارکتی» و آثار آن در سازمان
۱۳۷	تحلیل قضیه «سمینار مدیریت مشارکتی»
۱۳۹	خلاصه
۱۳۹	خودآزمایی قضیه چهاردهم
۱۴۱	یادداشت‌ها
۱۴۳	پاسخنامه
۱۴۵	فهرست منابع

راهنمای مطالعه کتاب

دانشجوی عزیز

کتاب حاضر، در زمینه «مباحث ویژه مدیریت دولتی» و به صورت خودآموز تهیه و تنظیم شده است تا شما بتوانید به کمک آن نحوه برخورد با مشکلات و مسائل مدیریت، و چگونگی یافتن راه‌حل‌های نظری و کاربردی برای آنها را بیاموزید. در این مجموعه طی دو بخش، کلیاتی درباره قضیه‌نگاری و نمونه‌هایی از قضایای سازمانی گردآوری شده است. در بخش اول تعاریف و مفاهیم کلی در قضیه‌نگاری و موردپژوهی مورد بررسی قرار گرفته و نحوه تجزیه و تحلیل قضایا مطرح شده است. در بخش دوم نیز طی قسمت‌های مختلف، قضایایی در زمینه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کنترل، تعارض، مقاومت در برابر تغییر، سازمان رسمی و غیررسمی، هدایت و رهبری، ارتباطات و سایر مقوله‌های سازمان و مدیریت به رشته تحریر درآمده است. در هر قضیه کوشش شده تا ابتدا مشکل اصلی شناسایی شود و پایگاه نظری قضیه مورد بررسی قرار گیرد و سپس براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و مرتبط ساختن آنها با نظریه‌های علمی، برای مشکل راه‌حلیابی به عمل آید. هدف‌های کلی و رفتاری در بخش‌ها و قسمت‌های مختلف کتاب به شما آگاهی می‌دهد که چه مطالبی را باید در صفحات این کتاب یافته و فرا گیرید. بنابراین ابتدا هدف‌های کلی و رفتاری هر بخش و هر قضیه را به دقت مطالعه کرده و سپس در متن، به دنبال توضیح و تشریح آنها باشید و تلاش کنید تا انتظارات و توقعاتی را که در هدف‌ها مطرح شده، برآورده سازید.

در پایان هر مبحث، تعدادی سؤال طرح شده که به شما امکان می‌دهد تا آموخته‌هایتان را در آن قسمت خاص، مورد ارزیابی قرار دهید. اگر توانستید پاسخ مناسب و کافی بدهید متن را به خوبی فرا گرفته‌اید در غیر این صورت، لازم است که قسمت‌های مربوطه را مجدداً مطالعه کنید و پس از اشراف بر موضوع، دوباره به سؤالات پاسخ دهید. به منظور آشنایی بیشتر با قضایای سازمانی و نحوه پاسخگویی و تجزیه و تحلیل آنها، هر یک از دانشجویان بایستی در طول نیمسال تحصیلی به کمک استاد راهنما و با مطالعه بخش اول و با کمک نمونه‌های مندرج در بخش دوم، یک مشکل سازمانی واقعی را تهیه و تنظیم کرده و تجزیه و تحلیل مختصری بر آن بنویسد و برای ارزیابی به استاد راهنما تحویل دهد. توصیه می‌شود، که قضایا در زمینه‌هایی طراحی و تنظیم شوند که با قضایای مطرح شده در کتاب متفاوت باشند و صرفاً با تئوری‌هایی که در متن موجود به آنها اشاره شده مورد تجزیه و تحلیل قرار نگیرند. این امر باعث می‌شود تا ذهن شما برای جستجوی مشکلات دیگر تلاش کرده و به کاوش برای تئوری‌های جدید بپردازد و در این راه تجربه‌های تازه‌ای را برای شما به وجود آورد.

نکته دیگری که به عنوان تمرین در آموزش این درس قابل توجه است نگاهی دوباره به قضایای مطرح شده در این کتاب و آزمودن راه‌حل‌های دیگری علاوه بر آنچه که در کتاب آمده است، برای رفع مشکلات آنها است.

برای هر قضیه لزوماً یک راه‌حل و تئوری خاص وجود ندارد بلکه می‌توان از راه‌حل‌های مختلف برای حل قضایا استفاده کرد. شما با مرور مجدد قضایا و جستجو برای یافتن راه‌حل‌های متفاوت برای آنها، ذهن خود را ورزیده‌تر خواهید ساخت.

هدف این خودآموز آشنا ساختن شما با مشکلات مدیریت به‌طور تجربی و قادر ساختن شما برای راه‌حلیابی این مشکلات است تا هنگامی که عملاً در فعالیت‌های کاری با مسائل مواجه می‌گردید هراسان نشده و آمادگی مقابله با مشکلات مدیریت را به‌طور علمی و عملی داشته باشید. با مطالعه دقیق متن و انجام دادن کامل تمرینات مسلماً توفیق یارتان خواهد بود.

«موفق باشید»

موردپژوهی در مباحث ویژه مدیریت دولتی

مقدمه

امروزه دگرگونی شایان توجهی در روندی که ثقل آن بیشتر به سوی نظریه‌پردازی متمایل بوده رخ داده است و توجه و تأکید بر واقعیت‌های ملموس دنیای سازمانی در برنامه‌ریزی‌های مربوط به آموزش رشته مدیریت روند رو به رشدی را یافته است. در حقیقت با چنین تمهیدی است که فراگیرندگان دانش مدیریت را می‌توان به گونه‌ای آماده ساخت که فاصله طولانی بین نظر و عمل را پل زنند و به مدد نظریه‌های سازگار با ویژگی‌های موقعیتی که در آن قرار دارند به حل معضلات واقعی بپردازند و علم خویش را کاربرد عملی بخشند، چه بر آموخته‌ها زمانی فایده‌ای مترتب است که با واقعیات آمیخته شوند و گرنه علم‌گریزان از عمل، حیطه‌ای برای ابراز وجود نخواهند یافت. به دنبال این شیوه برخورد، دانش مدیریت، با مهارت کاربرد درهم می‌آمیزد و بین آن دو توازن لازم برقرار می‌شود. در مدیریت دانش و مهارت، هر دو ضروری هستند. تأکید بر یکی و غفلت از دیگری به عدم تعادل می‌انجامد. افرادی که از دانش و تئوری صرف، اشباع شده‌اند در عمل از حل مشکلاتی که در ظاهر، بسیار ساده می‌نمایند، ناتوان مانده و از نشان دادن هرگونه مهارتی که لازمه کار مدیریت در دنیای واقعی است، عاجزند. ارائه چنین شیوه‌ای، مربیان و مدرسان را در برج عاجی محبوس می‌سازد که از دنیای واقعیات بسی دور است و دانش‌پژوهان و فراگیرندگان را نیز به راهی می‌کشاند که آموزش را تنها انباشتن یک سلسله نظرات و تئوری‌ها می‌پندارند و از عملکردهای واقعی آن بی‌خبر می‌مانند. به منظور حل این مشکل، در رشته مدیریت،

کوشش‌هایی به عمل آمده است. بعضی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش مدیریت کوشیده‌اند تا ارتباط فعالی با سازمان‌های اداری، صنعتی و بازرگانی برقرار کنند. بازدید از محیط‌های کاری، تحقیق در مورد مشکلات موجود سازمان‌ها، استفاده از مدیران مجرب برای تدریس جنبه‌های علمی مدیریت، استفاده از دو مدرس برای تدریس جنبه‌های نظری و علمی یک درس، دوره‌های کارآموزی ضمن تحصیل، همه به منظور نزدیک‌تر کردن علم و تجربه در آموزش مدیریت بوده است.

یکی از روش‌هایی که برای ایجاد تجربه و آگاهی علمی در مقوله مدیریت به کار گرفته می‌شود، روش موردپژوهی یا بررسی موارد خاص است. در این روش، مسائل و مشکلات سازمان‌ها، در قالب قضایای ویژه‌ای متجلی شده و در مقابل دانشجو قرار داده می‌شوند و او به مدد آموخته‌های نظری خویش به حل و فصل آنها همت می‌گمارد. به این ترتیب، امکان تجربه کردن دانش نظری به دانشجو داده می‌شود و مسائل و مشکلات واقعی سازمان‌ها برای بررسی و تجزیه و تحلیل، به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش مدیریت کشانده می‌شود و فاصله علم و عمل در این رشته تخفیف می‌یابد. به همین جهت روش استفاده از قضایای سازمانی، در آموزش مدیریت به عنوان روشی مؤثر شناخته شده و با کاربرد رو به تزایدی در این قلمرو علمی مواجه شده است.

فصل اول

هدف کلی - هدف‌های رفتاری

هدف کلی

آشنایی با روش موردپژوهی به‌عنوان یکی از روش‌های آموزشی در مدیریت و چگونگی تهیه و تنظیم قضایای مربوط به مدیریت و همچنین آشنایی با نحوه تجزیه و تحلیل قضایای سازمانی

هدف‌های رفتاری

- از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:
۱. قضیه را تعریف کرده و تفاوت آن را با قضیه سازمانی بیان کنید.
 ۲. مراحل مختلف در تدوین قضایای سازمانی را شرح دهید.
 ۳. نکات مهم در انجام یک مصاحبه موفق را برشمارید.
 ۴. تفاوت مشاهده مستقیم و غیرمستقیم را بیان کنید.
 ۵. در مورد طول مناسب یک قضیه را اظهارنظر کنید.
 ۶. ملاحظات را که در تدوین نهایی قضیه باید رعایت کرد برشمارید.
 ۷. نحوه تجزیه و تحلیل قضیه را شرح دهید و مراحل مختلف آن را ذکر کنید.
 ۸. فهرست عواملی را که باید در تجزیه و تحلیل قضایای سازمانی در نظر داشت تنظیم کنید.

تعریف قضیه

تعاریف مختلفی در مورد قضایای سازمانی به عمل آمده است که تقریباً با اندک اختلافی به یکدیگر شباهت دارند.

قضیه عبارتست از شرح یک سلسله حقایق در زمینه رویدادهایی واقعی و توصیف مشکلات آنها که به منظور تجزیه و تحلیل، نتیجه‌گیری و راه‌حلی، گردآوری شده است.

قضیه سازمانی

قضیه سازمانی عبارتست از موضوع یا مسئله‌ای که از برش یا مقطعی از زندگی سازمانی، گزینش شده و مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و برای آن راه‌حلی می‌شود.

نحوه تدوین قضیه (قضیه‌نگاری)

برای تدوین قضیه سازمانی طی مراحل زیر ضروری است:

مرحله اول: دریافت و تبیین مشکل

مرحله دوم: جمع‌آوری اطلاعات درباره مشکل

مرحله سوم: تدوین نهایی قضیه

مرحله اول: دریافت و تبیین مشکل

برای تبیین مشکل باید به محیط واقعی سازمان وارد شد و از میان مسائل و مشکلات آن، یکی را برگزید و در قالب قضیه تنظیم کرد. تبیین مشکل و تعیین قلمرو آن، کاری ظریف و حساس است. تشخیص صحیح مشکل و تبیین دقیق آن در موفقیت مراحل بعدی نقش تعیین‌کننده دارد. پزشک اگر حاذق بود، مشکل بیمار را درست تشخیص می‌دهد و برای مثال آزمایشی را دستور می‌دهد که همان مشکل بیمار را بیازماید و نه آزمایشات اضافی و بی‌ارتباط به مرض که نتیجه‌اش جز اضرار به وقت، هزینه و انرژی جسمانی و روانی بیمار چیز دیگری نباشد. شم مشکل‌یابی در این مرحله، قضیه‌نگار را یاری می‌دهد. البته تدوین‌کننده قضیه بایستی خود، از تخصص‌های مربوط به سازمانی

که در آن به تنظیم قضیه مشغول است آگاهی نسبی داشته باشد تا بتواند مشکل را به درستی درک کرده و تبیین نماید. کسی که از اصول بازرگانی بی‌خبر است نمی‌تواند مشکلات مربوط به امور بازرگانی یک مؤسسه را تشخیص داده و تبیین کند.

مرحله دوم: جمع‌آوری اطلاعات در باب مشکل

وقتی مشکل، مشخص شد بایستی درباره آن اطلاعات بیشتری کسب شود و تا حد امکان برای مستندسازی آن اقدام به عمل آید. در تدوین قضیه می‌توان از روش‌های مصاحبه و مشاهده در جهت جمع‌آوری اطلاعات مدد جست. در مورد مصاحبه بایستی از ریزه‌کاری‌های آن آگاهی داشت و مهارت‌های مورد نیاز را جهت انجام مصاحبه‌ای موفق را احراز کرد. به‌طور کلی بایستی نکات زیر را در مصاحبه رعایت کرد:

۱. به آنچه مصاحبه‌شونده می‌گوید دقیقاً گوش داد.
۲. به آنچه مصاحبه‌شونده از گفتنش ابا دارد توجه کرد.
۳. به آنچه مصاحبه‌شونده بدون کمک مصاحبه‌گر نمی‌تواند ابراز کند، التفات نمود و او را در این راه یاری کرد.

به‌طور خلاصه، مصاحبه‌گر بایستی مصاحبه‌شونده را یاری کند تا اطلاعات مورد نیاز را در اختیارش قرار دهد و نکات ناگفته را فاش سازد. او بایستی مهار جلسه مصاحبه را در دست خود داشته باشد و مصاحبه را با برنامه‌ریزی و مهارت انجام دهد و در مسیر صحیح هدایت کند. مشاهده نیز، روش دیگری از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات است که در قضیه‌نگاری مفید فایده است.

مشاهده را می‌توان به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم انجام داد. در مشاهده مستقیم، قضیه‌نگار می‌تواند شخصاً در سازمان حضور یابد و نسبت به مشاهده موقعیت، اقدام کند و کارکنان سازمان نیز از حضور او و نیتش مطلع باشند. بدیهی است که حضور مشاهده‌گر به‌عنوان عاملی خارجی در سازمان، باعث می‌شود که شرایط کار از وضع عادی بیرون آید. طریق مناسب‌تر در مشاهده، انجام مشاهده به‌طور غیرمستقیم است که طی آن، قضیه‌نگار به صورت یکی از کارکنان سازمان یا یک کارآموز و یا ارباب رجوع، در سازمان حضور می‌یابد و بدون این که دیگران از نیت و نقش او اطلاعی حاصل

کنند، از وقایعی که رخ می‌دهد یادداشت‌برداری کرده و اطلاعات لازم را جهت تدوین قضیه اخذ می‌کند.

البته در هر دو روش، باید قضیه‌نگار، خود، محور مشکل را بیابد و مصاحبه و مشاهده را در حول و حوش آن انجام دهد.

مرحله سوم: تدوین نهایی قضیه

در این مرحله، قضیه‌نگار، با توجه به یافته‌هایی که در مراحل پیشین به دست آورده است، نسبت به تدوین نهایی قضیه اقدام می‌کند. قضیه‌نگار بایستی ملاحظات را در این مورد رعایت کند.

۱. **عنوان قضیه:** در انتخاب قضیه بایستی دقت شود. عنوان انتخابی باید کوتاه و رسا، دلشین و گیرا، نمایانگر محتوای قضیه، و برانگیزنده حس کنجکاوی در خواننده قضیه باشد.

۲. **طول قضیه سازمانی:** در مورد میزان تفصیلی بودن قضایا نمی‌توان حد معینی را ذکر کرد. گاهی اوقات هدف تنظیم قضیه، توضیحات تفصیلی و مطول را ایجاب می‌کند و گاهی نیز ایجاز و اختصار، مورد نظر است. در هر حال، قضیه بایستی حاوی مطالب اساسی بوده و اطلاعات ضروری را در اختیار خواننده قرار دهد و این امری است که نمی‌توان آن را در قالب صفحات معینی تجویز کرد ولی به‌طور کلی توصیه می‌شود که از اطناب کلام و ذکر جزئیات بی‌ارتباط به قضیه اجتناب شود و صرفاً اطلاعاتی در قضیه گنجانده شود که اولاً در شناخت موقعیت و ثانیاً در حل قضیه مؤثر باشد.

۳. **ویژگی‌های زمانی و مکانی:** هر قضیه بایستی دارای یک چهارچوب زمانی باشد. برای تجزیه و تحلیل قضایا، زمان آنها بسیار مهم و تعیین‌کننده است زیرا ویژگی‌های زمانی مختلف، استنتاجات متفاوتی را در پی دارد. در تدوین قضیه بایستی شرایط زمانی و مکانی حاکم بر موقعیت به خوبی تبیین شوند، برای مثال شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، و سایر شرایط محیطی که بین آنها و مشکل قضیه، روابط علی موجود است بایستی با روشنی و بدون ابهام تشریح شوند و تصویری واضح و روشن را از موقعیت موجود ارائه دهند.

۴. **ایجاد انگیزه:** قضیه بایستی به نحوی تنظیم شود که در کسی که آن را بررسی می‌کند انگیزه پاسخ به وجود آورد. در این مورد، قضیه‌نگار به عنوان یک ادیب و روانشناس ایفای نقش می‌کند و با توجه به روحیه، طرز تلقی و شخصیت مخاطبان، قضیه را در قالب الفاظ و عبارات مناسب، تدوین می‌کند.

۵. **ارائه اطلاعات کمی و کیفی:** در تدوین قضیه، بایستی داده‌های کمی و آماری از یک سو و اطلاعات کیفی و توصیفی از سوی دیگر گنجانده شود. عدم توجه به هر یک از دو مورد، سبب نارسایی قضیه شده و از جامعیت آن می‌کاهد. در هر قضیه مشکلی مطرح است و مخاطب قضیه در نهایت بایستی برای آن مشکل به راه‌حلی بیندیشد و تصمیم مناسبی اتخاذ کند، بنابراین قضیه بایستی به گونه‌ای تنظیم شود که اطلاعات کافی را درباره شقوق مختلف و بدیل‌های گوناگون در اختیار مخاطب قرار دهد تا وی بتواند نسبت به انتخاب اصلح و گزینش بهترین راه‌حل اقدام کند.

نحوه تجزیه و تحلیل قضیه

برای تجزیه و تحلیل قضیه، طی مراحل زیر ضروری است:

۱. مطالعه دقیق قضیه و تبیین مشکل

برای بررسی قضیه می‌توان ابتدا با مروری اجمالی با شخصیت‌های اصلی و رویدادهای مهم و نکات حساس مشکل آشنا شد و سپس قضیه را به طور تفصیلی و تشریحی مورد بررسی دقیق قرار داد و اطلاعات لازم را جهت تجزیه و تحلیل، از آن استخراج کرد. در این مرحله، فرد می‌تواند ویژگی‌های وضع موجود و شرایط و موقعیتی را که قضیه در آن رخ داده است بشناسد و مشکل و مسئله را از قضیه مطروحه، منتزع کرده و نسبت به تعریف و تبیین دقیق آن اقدام کند.

۲. تعیین راه‌حل‌های مختلف جهت حل مشکل

مفروضاتی که در قضیه مطرح شده‌اند ممکن است برای تجزیه و تحلیل و تعیین راه‌حل‌ها کافی نباشند. در این مرحله، تحلیلگر قضیه، با استعانت از قوه بینش و درک خود، و به مدد آموخته‌ها و تجاربش، به پیش‌بینی راه‌حل‌های مختلف جهت مشکل

اقدام می‌کند. لزوم توجه به راه‌حل‌های مختلف از این جهت مورد تأکید قرار می‌گیرد که افراد مختلف، با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی خویش به گونه‌های متفاوتی به حل یک مشکل خاص می‌پردازند که این تفاوت‌ها از زمینه‌های ذهنی، عاطفی، نظام ارزش‌ها و ترجیحات شخصی آنها سرچشمه می‌گیرد. لذا انتخاب یک راه‌حل واحد و قطعی برای حل مشکلات مدیریت قابل توصیه نیست و همواره بایستی شرایط و ویژگی‌های موقعیتی ملحوظ نظر باشد و در واقع، بنابر نظریه اقتضا، هیچ روش و عملکردی را نمی‌توان بهترین و مطلوب‌ترین روش یا عمل در مدیریت دانست؛ زیرا ممکن است در شرایط خاصی مدیری از روشی استفاده کند و از آن روش نتایج مطلوب عایدش شود و مدیر دیگری همان روش را مورد عمل قرار دهد ولی هیچ‌گونه توفیقی به دست نیاورد.

۳. تعیین پیامدهای هر راه‌حل

هر راه‌حلی که اتخاذ شود پیامدهای خاص خودش را خواهد داشت. حتی‌الامکان بایستی پیامدها و تبعات هر یک از راه‌حل‌ها را با نگرشی نظام‌گرا، پیش‌بینی کرد، البته این امر، صددرصد امکان‌پذیر نیست زیرا پیش‌بینی درباره تمام ابعاد و نتایج راه‌حل‌ها، بدون هیچ‌گونه خطا، ممکن نیست و این همان مشکل اساسی است که مدیریت در تصمیم‌گیری‌های خود با آن روبه‌رو است. روش‌های اخذ تصمیم و تئوری احتمالات می‌توانند در این مورد به تحلیل‌گر قضیه مدد رسانند. به‌عنوان مثال از درخت اخذ تصمیم در پاره‌ای از قضایای ویژه مدیریت می‌توان استفاده کرد و نتایج مطلوبی به دست آورد.

۴. انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل

به همان ترتیب که مدیران در اغلب موارد در شرایط عدم اطمینان کامل، بایستی تصمیم بگیرند تحلیل‌گر قضیه نیز بایستی با توجه به یافته‌هایی که تا این مرحله به دست آورده است، خود را در همان شرایط و موقعیت قضیه تصور نماید و تصمیم بهینه را اتخاذ کند. البته گاهی اوقات نتایج حاصل از یک راه‌حل، ممکن است با قسمتی از هدف در تعارض باشد و تحلیل‌گر را در انتخاب، با تردید مواجه سازد زیرا به راه‌حل انتخابی

نتایج مثبت و منفی متصور است. در چنین صورتی با تجزیه و تحلیل دقیق راه‌حل‌های بدیل و بررسی تبعات آنها و سنجش و مقایسه آنها با یکدیگر و نیز با درنظر داشتن معیارها و ملاحظات مختلف مرتبط با موضوع، برای مثال، ملاحظات انسانی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، ارزشی و ایدئولوژیکی، راهی را برگزید که بیشترین تناسب و تطابق را با موقعیت واجد بوده و پیامدهای مثبتش بیشترین و تبعات منفی‌اش در کمترین حد باشد.

۵. اطمینان یافتن از کارآوری راه‌حل‌ها در عمل

در تجزیه و تحلیل قضایا نیاز به آن داریم که از مفید بودن آنها در عمل اطمینان پیدا کنیم. بدین‌منظور اظهارنظر مجموعه‌هایی که قضایای اداری را بررسی می‌کنند به ما کمک فراوانی می‌کند. قضیه‌ای که در حضور گروهی مطرح شده و راه‌حل‌های آن ارائه گردیده است خودبه‌خود ارزیابی شده و توفیق عملی آن مورد بررسی قرار گرفته است. به هرحال استفاده از نظر افراد خبره و متخصص یکی از طرق مهم اطمینان یافتن از کارآوری قضیه در عمل می‌باشد.

سیاهه عواملی که در تجزیه و تحلیل قضایای سازمانی باید درنظر داشت: یکی از صاحب‌نظران مدیریت به منظور کمک به تجزیه و تحلیل قضایای سازمانی یک سلسله از عوامل مهم را مطرح ساخته و برای هر کدام سؤالاتی را ارائه داده است که با پاسخ دادن به آنها کار تحلیل ساده‌تر می‌گردد. ذیلاً جدول عوامل مذکور و سؤالات مربوطه را ملاحظه می‌کنید:

۱. تاریخچه و مشخصات سازمان

- آیا فعالیت‌ها و وظایف در سازمان به‌طور مؤثری مشخص شده‌اند؟
- آیا گروه‌های کاری در سازمان به‌طور مؤثر عمل می‌کنند؟
- آیا مدیران نقش سازماندهی را به درستی انجام داده و حیطه نظارت مؤثری را دارا می‌باشند؟
- آیا گروه‌ها در انجام وظایف اجتماعی خود به‌طور مؤثری عمل می‌کنند؟
- آیا تصمیم‌گیری به‌طور مؤثر و صحیحی در مراتب سازمان انجام می‌شود؟

- آیا مدیریت تصورات و مفروضات درستی در مورد کارکنان دارد؟
- آیا ساختار سازمانی قادر است به شرایط محیطی پاسخ دهد؟
- آیا بازده سازمانی متناسب با داده‌های آن می‌باشد؟
- آیا بین افراد، وظایف و ساختار سازمانی با سازمان غیررسمی رابطه درستی برقرار است؟

۲. جنبه‌های ادراکی در سازمان

- چه عواملی بر ادراک اعضاء سازمان تأثیر می‌گذارد؟
- چه نوع تحریفات ادراکی امکان وقوع دارند؟

۳. خصوصیات فردی اعضای سازمان

- چه عواملی بر خصوصیات فردی اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد؟
- آیا این خصوصیات به درستی شناخته شده‌اند؟

۴. جنبه‌های انگیزشی

- آیا پاداش‌های موجود نیازهای اعضای سازمان را ارضاء می‌کنند؟
- آیا پاداش‌هایی که برای رفتار مطلوب در نظر گرفته شده‌اند به‌طور منصفانه و با تداوم کافی پرداخت می‌شوند؟
- آیا اعضای سازمان برای پاداش‌ها ارزش قائلند؟
- آیا پاداش‌ها به نسبت عملکردها پرداخت می‌شود؟
- آیا اعضای سازمان درک می‌کنند که پاداش‌های پرداختی با عملکردهای آنان همبستگی و تناسب دارد؟
- آیا اعضای سازمان در تعیین اهدافی که نیل بدان‌ها نیازمند تلاش است مشارکت دارند؟
- آیا اعضاء از نتیجه فعالیت‌هایشان در مورد انجام هدف‌ها به‌عنوان بخشی از سیستم پاداشی در سازمان آگاه می‌شوند؟
- چه نوع سیستم پاداش در سازمان وجود دارد؟

- آیا سیستم پاداش موجود موجب ابداع، بازدهی و حضور کارکنان می‌گردد؟

۵. جنبه‌های شخصیتی

- آیا شخصیت کارکنان با موقعیت‌های آنان هماهنگی دارد؟

- آیا شخصیت کارکنان با هم هماهنگ است؟

۶. جنبه‌های آموزشی اعضاء

- آیا اعضای سازمان مشکلات را در برنامه‌های بهسازی شغلی و سازمانی تجزیه و

تحلیل می‌کنند؟ برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای سازمان چگونه است؟

۷. چگونگی نقش اعضاء

- آیا تطبیق و سازگاری اعضاء با هنجارهای سازمان هماهنگ با محیط هست؟

- آیا تعارض در نقش بین کارکنان وجود دارد؟

- آیا نقش افراد سازمان روشن و مشخص است؟

۸. فشارهای عصبی در سازمان

- آیا شواهدی مبنی بر وجود فشارهای عصبی در سازمان وجود دارد؟

- چه پیامدهایی از فشارهای عصبی در سازمان قابل مشاهده است؟

۹. تصمیم‌گیری

- آیا اعضای سازمان و مدیریت تصمیمات مؤثر و ثمربخشی اتخاذ می‌کنند؟

- آیا اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها فرایند علمی تصمیم‌گیری را رعایت می‌کنند؟

موانع تصمیم‌گیری مؤثر در سازمان چیست؟

۱۰. ارتباطات

- چه خطاهایی در انتقال پیام در سازمان رخ می‌دهد؟

- چه عواملی صحت ارتباطات در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

- چه موانعی در راه ارتباطات در سازمان وجود دارد؟
- آیا جو سازمانی تسهیل کننده ارتباطات است یا بازدارنده آن؟

برای تکمیل فهرست عواملی که بررسی آنها در قضایای اداری واجد اهمیت می باشد باید به عوامل زیر نیز توجه کرد:

۱۱. چگونگی برنامه ریزی در سازمان

- آیا در سازمان تفکر برنامه ریزی وجود دارد؟
- آیا برنامه ریزی جامعه انجام می گیرد؟
- آیا برنامه ریزی عملیاتی صورت می گیرد؟
- آیا کارکنان در برنامه ریزی نقش دارند؟ تا چه حدی و چگونه؟
- وضعیت برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان چگونه است؟

۱۲. سازماندهی تشکیلات

- نوع ساختار سازمانی چیست؟
- وضعیت سلسله مراتب و حیطه نظارت مدیران چگونه است؟
- مبنای سازماندهی چیست؟
- مشکلات عمده از نظر سازماندهی چیست؟

۱۳. نظارت و کنترل

- سیستم کنترل در سازمان چگونه است؟
- آیا مشکلاتی از نظر کنترل وجود دارد؟
- استقبال کارکنان از کنترل چگونه است؟
- به کیفیت ها در کنترل تا چه حد اهمیت داده می شود؟

۱۴. سبک های مدیریت

- چه سبکی از مدیریت در سازمان حاکم است؟
- استقبال کارکنان از مدیریت چگونه است؟