

نقش قضایای اداری در آموزش مدیریت دکتر سید مهدی الوانی

عضو هیأت علمی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

شیوهای مربیان و مدرسان را در برج عاجی محبوس می‌سازد که از دنیای واقعیات بسی دور است و دانش پژوهان و فراگیرندگان را نیز به راهی می‌کشاند که آموزش را تنها کسب یک سلسله نظرات و تئوری‌های بی‌بند و از عملکردهای واقعی آن بی‌خبر می‌مانند.

به منظور حل این مشکل در زمینه‌ی مدیریت مساعی و کوشش‌هایی به عمل آمده است. بعضی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش مدیریت کوشیده‌اند تا ارتباط فعالی با مؤسسات اداری، صنعتی و بازرگانی برقرار نمایند.

بازدید از سازمان‌ها، تحقیق در مورد مشکلات آنها، استفاده از مدیران مجرب برای تدریس جنبه‌های عملی مدیریت، استفاده از دو مدرس برای تدریس جنبه‌های نظری و عملی یک درس، دوره‌های کارآموزی ضمن تحصیل، همه به منظور نزدیک‌تر نمودن علم و تجربه در آموزش مدیریت بوده است.

استفاده از "قضایای اداری" و "بررسی" موارد خاص نیز روش دیگری برای ایجاد تجربه و آگاهی عملی در فراگیرندگان مدیریت بود. ماست که به علت سهولت بکارگیری، بیشتر از روش‌های دیگر مورد استقبال و استفاده فراوان قرار گرفته است. در قالب قضایای اداری مشکلات و مسائل سازمان‌ها در مقابل دانشجویان قرار می‌گیرند و او بعد از آموخته‌های

رشته‌ی مدیریت در زمره‌ی علوم است که تئوری‌ها و نظریات آنرا به سادگی علوم دقیقه نمی‌توان در آزمایشگاه تجربه کرد و فراگیرنده‌ی علم مدیریت به سهولت دانشجویان علوم طبیعی و فیزیک، محیطی برای تجربه‌ی آموخته‌های خود در زمان آموزش ندارد. به همین جهت یکی از ایرادات و انتقادات در آموزش مدیریت، تربیت مدیرانی است که تنها یک سلسله نظریات و تئوری‌ها را آموخته‌اند و قبل از آنکه "مرد عمل" باشند، "مرد نظرنده" در توصیف و بیان نظریه‌ها، روش‌ها و تکنیک‌ها ید طولائی دارند در حالیکه از عملی ساختن و بکارگیری آنها عاجزند. این چنین آموزشی قدرت مواجهه با مشکلات واقعی مدیریت و یافتن پاسخ برای آنها را در دانشجویان ایجاد نمی‌کند و او را در عرصه‌ی جریان‌ات واقعی مدیریت ناتوان بجا می‌گذارد.

بدین ترتیب، دانش مدیریت از مهارت کاربرد آن جدا می‌ماند و توازن بین این دو عامل بهم می‌ریزد.

در مدیریت مهارت و دانش هر دو به یک اندازه ضروری‌اند و تاکید 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 نظراً "بسیار ساده" می‌نمودند ناتوان مانده و از نشان دادن هر گونه مهارتی که لازمی کار مدیریت در دنیای واقعی است عاجز می‌مانند. ارائه‌ی چنین

نظری خود باید به حل و فصل آنها همت گمارد. قضیه‌ی اداری امکان تجربه کردن دانش نظری را به دانشجو می‌دهد و مسائل و مشکلات واقعی سازمان‌ها را برای بررسی به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی مدیریت می‌آورد و جدائی علم و عمل را در این رشته تخفیف می‌بخشد. به همین جهت روش استفاده از قضایای اداری در آموزش مدیریت به‌عنوان روش مؤثری شناخته شده و مورد استفاده می‌باشد.

قضیه‌ی اداری چیست؟

"قضیه اداری" توصیف یک رویداد و واقعه یا موقعیت سازمانی است که ضمن آن پارامترهای اطلاعات مورد نیاز در اختیار بررسی کننده قرار می‌گیرد. در قضیه‌ی اداری لزوماً "تمام اطلاعات لازم و کلیدی جنبه‌های موضوع مورد نظر بیان نمی‌شوند و این کار به عهده‌ی بررسی کننده‌ی قضیه است که پیش بینی‌های ممکن را انجام دهد و کمبودهای اطلاعات خود را برای تصمیم‌گیری رفع نماید. و این درست همان شیوه‌هایی است که مدیران در دنیای واقعی سازمانی عمل می‌کنند، چه آنان نیز در لحظات تصمیم‌گیری تمامی اطلاعات را در اختیار ندارند.

در قضیه‌ی اداری فرد با موقعیت و مشکلی روبرو می‌شود که تصویری از موقعیت و مشکل واقعی دنیای سازمانی است و از وی خواسته می‌شود که واکنش خود را نسبت به مسأله و مشکل مذکور بیان نماید.

بدین ترتیب در قضیه‌ی اداری، نقش بررسی‌کننده‌ی قضیه بسیار اساسی است. اوست که به عنوان مدیر تصمیم می‌گیرد و طریق عمل را نشان می‌دهد. هر فردی که قضیه‌ی اداری را بررسی می‌نماید، ممکن است به راه حل خاصی برسد که فرد دیگری آنرا نپسندد و راه دیگری ارائه دهد. برای قضایای اداری همیشه یک راه حل صحیح، همچون مسائل ریاضی وجود ندارد و دانشجوی مدیریت این مسأله را در کار بررسی قضایای اداری که اغلب در گروه‌های کوچک انجام می‌پذیرد بخوبی در می‌یابد.

قضیه‌ی اداری ممکن است به اختصار، نکات مهم واقعات را بیان نماید و مشکل اساسی را طرح کند و یا آنکه

به تفصیل نکات و اطلاعات فراوانی را در اختیار بررسی کننده بگذارد، اما در هر حال چارچوب اصلی آن یکسان بوده و مسأله و مشکلی در آن مطرح می‌باشد.

قضیه‌ی اداری اغلب به صورت متن‌های تدوین شده در اختیار بررسی‌کنندگان قرار می‌گیرد. اما در بعضی از قضایا به کمک فیلم (نمایش قسمت‌هایی از قضیه)، ضبط صوت (ارائه مکالمات بین شخصیت‌های قضیه) و بازدید از سازمانی که قضیه در آن رخ داده اطلاعات بیشتر و واقعی‌تری در اختیار تحلیل‌کنندگان قرار داده می‌شود. در ارائه‌ی قضایای اداری در گروه‌های توان‌افزایی نقش‌نیز بهره‌گرفت و میزان یادگیری و تجربه را افزون‌تر نمود.

به طور خلاصه، قضیه‌ی اداری واقعه و رویداد تدوین شده‌ای است که در سازمانی رخ می‌دهد و نیاز به تصمیم‌گیری یا قضاوت در مورد تصمیم‌گیری‌هایی را دربردارد. از اینرو قضیه‌ی اداری فرصتی است برای دانشجویان مدیریت تا تجربه‌ی خود را در زمینه‌ی بکارگیری تئوری‌ها و نظریه‌های مدیریت ارتقاء بخشند و حتی الامکان مهارت‌های تصمیم‌گیری و اتخاذ روش در مقابل رویدادهای آینده‌را پیدا کنند.

برخی از صاحب‌نظران آموزش مدیریت معتقدند، در آموزش از طریق قضایای اداری باید نظم خاصی را رعایت کرد، مثلاً "از قضایای ساده‌تر شروع کرد و به تدریج قضایای پیچیده‌تر را ارائه نمود. یا براساس نظم مطالب مدیریت (مکاتب، وظائف، روش‌ها...) قضایا را مطرح کرد؛ اما به زعم نگارنده از آنجائی که قضایای اداری باید انعکاسی از محیط واقعی سازمان باشد و با توجه به اینکه در دنیای واقع مسائل و مشکلات براساس نظم و منطقی به سراغ مدیر نمی‌آیند، لهذا در ارائه‌ی قضایای اداری باید مسائل مختلف در مقابل فرد قرار گیرند و او قدرت واکنش نسبت به آنها را داشته باشد. البته بدین ترتیب پس از مدتی فرد می‌تواند مسائل مختلف مدیریت را که با آنها روبرو شده طبقه‌بندی کرده و نوعی نظم منطقی برای آنها ایجاد نماید. این نکته را نیز باید به خاطر داشت که ارائه‌ی قضایائی که فرد هیچگونه زمینه‌ی تجربی یا نظری نسبت به آنها ندارد معقول نبوده و کارساز نمی‌باشد. از این رو در ارائه‌ی قضایا آگاهی فرد

از مبانی تئوریک موضوع قضیه، باید همواره در مد نظر باشد، هدف اصلی قضیه‌ی اداری انتقال دانش یا معلومات نظری مدیریت نیست، بلکه تأکید اصلی آن بر چگونگی بکارگیری و استفاده از دانش مدیریت است. قضیه‌ی اداری معلومات نظری فراگیرنده را صیقل زده و بکار می‌گیرد و بدین وسیله مهارت کاربرد نظریات مدیریت را در او ایجاد می‌کند. قضیه‌ی اداری باید واقعیت‌ها را تصویر کند و از نظر فردی که با آن روبرو می‌شود با واقعیت‌های موجود در تطبیق باشد. بدین ترتیب قضایایی که بر اساس خیال پردازی‌های نویسندگانی تنظیم می‌شود و ریشه در واقعیت‌های موجود ندارد برای فرد ملموس نبوده و جستجو برای راه حل آن جدی تلقی نمی‌شود، البته ممکن است تنظیم کنندگی قضیه، نکاتی را مورد تأکید قرار دهد و نکاتی را نادیده انگارد، اما تغییرات باید بگونه‌ای باشد که قضیه را از صورت واقعی آن خارج نسازد. جالب ساختن قضیه نباید به بهای غیر واقعی جلوه گر شدن آن تمام شود. همچنین در قضایایی که از متون خارجی ترجمه می‌شود این مشکل اغلب وجود دارد که خواننده‌ی بومی آنها را متناسب با جامعه و فرهنگ خود نمی‌یابد و این بیگانگی اثر بخشی آموزشی قضیه را خدشه دار می‌سازد. اگر چه می‌توان از بعضی مشکلات سایر جوامع در تهیه و تنظیم قضایای اداری استفاده کرد ولی ترجمه صرف قضایای خارجی به علت آنکه در متن فرهنگی و اجتماعی دیگری جریان یافته‌اند، چندان درست نبوده و هدف ما را از بکارگیری این روش برآورده نمی‌سازد.

مسئله و مشکلی که در قضیه‌ی اداری مطرح می‌شود باید قابل حل باشد. طرح مشکلاتی که با شرایط موجود در قضیه لاینحل می‌نمایند اثر بخشی آموزش از این طریق را از بین می‌برد. ضمناً "اطلاعات موجود در قضیه باید به اندازه‌ای باشد که امکان تجزیه و تحلیل و راه حل یابی برای بررسی کنندگان وجود داشته باشد.

سرانجام قضیه اداری باید بگونه‌ای تنظیم شود که انگیزه‌ی پاسخ را در بررسی کنندگان به وجود آورد و آنان خود را مواجه با مشکلی بیابند و یافتن راه حلی برای آن را ضروری تشخیص دهند. از اینروست که در اغلب قضایای اداری بررسی

کننده را بجای شخصیت یا شخصیت‌هایی که در قضیه‌مواجه با مشکل هستند قرار داده و از او راه حل می‌خواهند. در چنین حالتی فرد خود را در متنی می‌یابد که با مسائل و مشکلات قضیه و شخصیت‌های آن مرتبط بوده و حل مشکل آنها را حل مشکل خود می‌داند.

نقش قضایای اداری در بهبود آموزش مدیریت شاید از خود بپرسم استفاده از قضایای اداری در آموزش مدیریت متضمن چه فوایدی است؟ مگر نه اینکه با آموختن نظریه‌ها و تئوری‌های مختلف می‌توان از مبانی و اصول مدیریت به سرعت و سهولت آگاه شد و در موارد لزوم از آموخته‌ها استفاده کرد؟ در پاسخ باید گفت روش قضایای اداری دارای مزایایی است که آنرا به عنوان یک روش تدریس مؤثر از سایر روش‌های معمول آموزش مدیریت متمایز می‌سازد. این مزایا به طور خلاصه عبارتند از:

۱- روش قضایای اداری برای فراگیرنده جالب تر و جذاب تر از روش سخنرانی یا استفاده از کتاب می‌باشد. در روش قضایای اداری مطالب و موضوعات به طور ملموس‌تری برای فراگیرنده مطرح می‌شوند و ضمن ایجاد علاقه در او خستگی و ملال آور بودن آموزش مطالب نظری را کاهش می‌دهند.

۲- ثبات یادگیری مطالب از طریق قضایای اداری بیشتر است. در این روش مطالب تئوری با واقعیات پیوند می‌خورند و با ثبات بیشتری مذکوردهن می‌گردند. بکارگیری تئوری‌ها در حل قضایای اداری همانند تجربه‌ای است که فرد در دنیای واقع انجام می‌دهد و در مقایسه با حفظ مطالب تئوریک بهتر در خاطر او باقی می‌ماند.

۳- آموزش از طریق قضایای اداری مهارت مدیریت را در فرد ایجاد می‌نماید. به وسیله‌ی این روش فراگیرنده مهارت شناخت شرایط و کاربرد تئوری‌های آموخته شده را در دنیای واقعی پیدا کرده و در مقایسه با آموزش نظری صرف، قدرت عمل بیشتری در استفاده از آموخته‌های خود پیدا می‌کند.

۴- قضیه‌ی اداری قدرت تجزیه و تحلیل فرد را در مواجهه با مسائل مدیریت افزایش می‌دهد. برای حل مشکلات مطرح شده در قضایای اداری فراگیرنده باید تجزیه و تحلیل‌های لازم را انجام داده و مشکل اصلی و راه‌حل‌های احتمالی آن را بیابد. بدین ترتیب کار با قضایای اداری تدریجاً "توانائی تجزیه و تحلیل مسائل را در فرد ایجاد و تقویت می‌نماید. در حالی که آموزش نظری با آنکه ممکن است روش‌های تجزیه و تحلیل را به فراگیرنده بیاموزد ولی قادر به ایجاد مهارت استفاده از آنها مانند روش قضایای اداری نیست.

۵- روش قضایای اداری میزان اطلاعات و آگاهی فرد را در زمینه مورد بررسی توسعه می‌دهد. به عنوان مثال قضیه‌ای که در مورد مشکل بودجه بندی در یک سازمان مطرح شده فرد را وادار می‌کند تا برای پاسخ به مسأله اطلاعاتی را در زمینه‌ی بودجه بندی و تکنیک‌ها و روش‌های آن به دست آورد و بدین وسیله بر آگاهی خود در امر بودجه بندی بیفزاید.

۶- قضایای اداری فرد را به دنیای واقعیات می‌کشاند و او را از آرمان‌گرایی‌های تئوریک باز می‌دارد. بدین ترتیب انتزاعی بودن مطالب آموزشی کاهش یافته و فرد در قضایای اداری موضوعات مدیریت را ملموس و عینی درمی‌یابد.

۷- از آنجائی که آموزش از طریق قضایای اداری غالباً "در گروه‌های کوچک انجام می‌پذیرد، عکس‌العمل‌های افراد در گروه فرد را به چگونگی واکنش‌های دیگران نسبت به تصمیمات او آشنا ساخته و تعامل بین افراد گروه در زمینه مسائل طرح شده منبعی غنی برای ارزیابی نظرات هر یک از اعضاء گروه خواهد بود. در گروه زمانی که فردی راه حل خود را بیان می‌کند عکس‌العمل‌های دیگران نسبت به راه حل پیشنهادی او وسیله‌ی خوبی برای آگاه شدن از میزان قبول آن نظر در محیط واقعی سازمان است. فرد با ارائه راه حل پیشنهادی خود طرز تلقی، آگاهی تخصص و نگرش خود را نسبت به مسائل سازمان در معرض ارزیابی و قضاوت دیگران قرار می‌دهد و با بازخوردی که در این زمینه از سایرین دریافت می‌کند خود را بهتر می‌شناسد.

۸- در دنیای فردا برای مسائل تازه نیاز به راه‌حل‌های جدید است و قضیه‌ی اداری فرصتی برای کاوش و

یافتن آن روش‌هاست. قضیه اداری فرد را از انزوای استانداردهای نظری و راه‌حل‌های کلیشهای بیرون می‌کشاند و در عرصه‌ی گسترده‌ی مسائل متنوع به تکاپو و امی دارد و نیروی خلاقیت و ابتکار او را افزون می‌سازد. قضایای اداری به فرد می‌آموزد که چگونه نظرات و مفاهیم مدیریت را در مقابله با مسائل بکار گیرد و مهمتر از آن به او یاد می‌دهد که در مقابل مسائل اغلب لازم است که تغییراتی در تئوری‌ها به عمل آید و توفیق مدیران آینده در گروهی قدرت آنان در زمینه‌ی همین تغییر و تعدیل و تلفیق‌هاست.

۹- قضیه‌ی اداری آزمون ساده و بی‌خطر نظریه‌ها را ممکن می‌سازد. به عبارت دیگر فراگیرنده مدیریت بدون آنکه مخاطره و ریسک ناشی از تصمیم‌گیری در دنیای واقعی را برابر خود داشته باشد با جرات به اتخاذ تصمیم می‌پردازد. تصمیماتی را که فرد در قضایای اداری اتخاذ می‌کند خطرناکی را که در سازمان ممکن است گریبانگیر تصمیم‌گیرنده و مدیر شود بدنبال ندارد و به همین جهت فرد در دایره وسیع‌تری، با اطمینان بیشتری به تصمیم‌گیری می‌پردازد و کسب مهارت می‌کند.

۱۰- قضیه‌ی اداری تمرینی برای ایجاد مهارت در قبولاندن یک نظر به دیگران است. در دنیای واقعی یافتن یک راه حل مناسب به همان اندازه قابل اهمیت است که ارائه کردن و قبولاندن آن به سایرین اهمیت دارد. چه بسا نظرات خوبی که به علت به‌دراغ شدن و عدم توانائی فرد در قبولاندن آن به سایرین بکار گرفته نشده است. در مدیریت یافتن راه حل مطلوب و طرز ارائه و قابل قبول ساختن راه حل دارای اهمیت بسیار هستند و قضیه‌ی اداری وقتی در گروه‌های کوچک مطرح و تجزیه و تحلیل می‌شود، مهارت ارائه‌ی نظر و قبولاندن آن به سایرین را در فرد ایجاد می‌کند.

در قضیه‌ی اداری چه اطلاعاتی مطرح می‌شود؟

به طور کلی، قضیه اداری شامل یک سلسله اطلاعات و توصیفات است که کوشش می‌شود به وسیله‌ی آنها تصویری از یک واقعه یا موقعیت در برابر ما نهاده شود. یک قضیه ممکن است حاوی اطلاعات کمی از قبیل جداول آماری، نمودارها و

آمار و ارقام مختلف باشد یا آنکه بیشتر به توصیفات کیفی پرداخته و شخصیت ها و رفتارهای آنان را وصف کند .

اصولا " قضیه اداری می تواند شامل هرگونه اطلاعاتی باشد که قابل ثبت است . بگذریم از اینکه در بعضی از قضایا مطالب به کمک فیلم ، تصویر ، مکالمه بین شخصیت ها و بازدید از محیط سازمان ارائه می شود . به هر حال هرچه قضیه اداری از نظر اطلاعات مربوطه غنی تر باشد تجزیه و تحلیل و راه حل یابی آن کامل تر و با وضوح بیشتری صورت خواهد گرفت . نکته ی مهم در اینجا وجود اطلاعات مربوط در قضیه می باشد . بدین معنی که اطلاعات اضافی نامربوط کمکی به بررسی کننده نکرده ، بلکه ممکن است او را گمراه کند . همچنین در بعضی موارد ممکن است اطلاعاتی که در قضیه وجود دارد کامل نباشد . در چنین مواردی بررسی کننده باید بهمدد دانش و تجربه ی خود جبران آن کمبودها را بنماید . مدیر در دنیای واقعی سازمان هم همواره تمامی اطلاعات را برای تصمیم گیری در اختیار ندارد و برای کسی که مهارت مدیریت را به وسیله ی قضایای اداری کسب می کند توجه به این نکته حائز اهمیت فراوان است .

اطلاعات موجود در قضیه ی اداری گاهی به طور صریح و روشن عنوان می شود که به سادگی قابل تشخیص و بررسی است . اما گاهی بعضی اطلاعات به صورت غیر مستقیم ، مبهم و در لفافه بیان می شوند . مثلا " بدون آنکه زمان تاسیس سازمان ذکر شود ، جمله یا عبارتی در متن قضیه وجود دارد که خبراز قدیمی بودن سازمان می دهد یا به وسیله ی عبارتی به طور غیر مستقیم پائین بودن کارائی در سازمان بیان می شود .

هدف تنظیم کننده ی قضیه از بیان اطلاعات به صورت غیر مستقیم آنست که بررسی کننده را در موقعیت واقعی مدیری قرار دهد که تمامی اطلاعات به طور صریح و روشن در اختیار او نیست و برای حل مشکلات باید بکوشد تا از نشانه ها و آثاری که در سازمان قابل مشاهده اند مطالبی را استنباط کرده و تصمیم گیری کند .

اطلاعاتی که در قضایای اداری عنوان می شوند برای هدایت بررسی کننده در بررسی و راه حل یابی است ، اما باید دید اطلاعات موجود در قضیه را از جهت صحت و سقم و میزان

اعتماد به آنها چگونه می توان ارزیابی و انتخاب کرد . ارزیابی اطلاعات و استفاده از اطلاعات معتبر در تصمیم گیری مدیر نقشی مهم دارد . مدیر در سازمان تمام اطلاعات جمع آوری شده و در دسترس رایکسان تلقی نمی کند بلکه آنها را ارزیابی نموده و از اطلاعاتی که واقعی و معتبرند در تصمیم گیری های خود استفاده می کند . بررسی کننده ی قضیه اداری هم ، باید چنین برخوردی با اطلاعات موجود در قضیه اداری داشته باشد .

به طور کلی می توان اطلاعات موجود در قضایای اداری را از جهت میزان اعتماد به آنها در سه دسته طبقه بندی کرد .

دسته ی اول اطلاعاتی هستند که واقعیات موجود را بیان می کنند و همان طور که عنوان شده اند باید مورد پذیرش قرار گیرند . دسته ی دوم اطلاعاتی هستند که جنبه ی نظر و عقیده ی شخصی داشته و نباید همان طور که ابراز شده اند مورد قبول قرار گیرند . دسته ی سوم اطلاعاتی هستند که ظاهرا " جزء اطلاعات واقعی قرار دارند ولی در استفاده از آنها باید احتیاط لازم را مرعی داشت .

اطلاعات گروه اول مطالبی هستند که بررسی کننده باید آنها را واقعی تلقی کرده و همان طور که عنوان شده اند بپذیرد . به عنوان مثال این اطلاعات که " شرکت الف در سال ۱۳۴۲ تاسیس شده است " ، یا " تعداد کارکنان موسسه ی ب ۲۱۰۰ نفر می باشد " ، باید به عنوان واقعیت پذیرفته شوند و بررسی کننده ، آنها را همان طور که هست در تصمیم گیری و اظهار نظرهای خود بکار گیرد .

گروه دوم اطلاعات ، نظرات و عقایدی است که شخصیت های قضیه ابراز می کنند . در اینجا نویسنده قضیه می خواهد بررسی کننده را بانظرات کسانی که در قضیه نقشی دارند آشنا سازد . چه ممکن است این اطلاعات در نتیجه گیری های بعدی مفید و موثر باشد . اما نکته ی مهم این است که این دسته از اطلاعات را نباید به عنوان واقعیات مسلم و غیر قابل تردید ، صد درصد پذیرفت . مگر آنکه پس از تحلیل و بررسی سایر اطلاعات به واقعی بودن آنها اطمینان حاصل شود . این دسته از اطلاعات در بررسی قضایایی که با مسائل انسانی آمیخته اند

نقش مهمی ایفا می‌کند. نمونه‌ی این نوع اطلاعات بحث‌ها و مکالماتی است که بین اعضا یک جلسه رد و بدل می‌شود و هر فردی در دفاع از نظر خود مطالبی را ابراز می‌نماید. نظرات اعضا این جلسه که دیدگاه‌های گوناگون آنان را نشان می‌دهد، نمی‌توان بدون بررسی پذیراشد. بلکه باید آنها را با اطلاعات و شرایط دیگر موجود در قضیه محک زد و سپس نتیجه‌گیری نمود. یا در قضیه‌ای که دو فرد به عنوان رئیس و مرئوس در مقابل هم قرار گرفتند و در مورد مسأله‌ی غیبت و موجه و غیر موجه بودن آن بحث می‌کنند، نظرات متضاد آنها را آن طور که ابراز شده نمی‌توان پذیرفت بلکه باید با توجه به شواهد دیگر از این اطلاعات استفاده کرد. این دسته اطلاعات را در توصیفاتی شبیه موارد زیر می‌توان مشاهده کرد: "آقای رئیس عقیده داشت . . ."، "به اعتقاد کارمند امور مالی . . ."، "به نظر رئیس واحد برنامه ریزی بهترین برنامه برای سال آینده طراحی شده بود."، "در نظر جوئی از دانشجویان آقای . . . استاد ممتاز شناخته شده بود. . ."

اطلاعات دسته‌ی سوم از نظر اعتبار بین دودسته‌ی قبلی قرار می‌گیرند. این گونه اطلاعات اگر چه ظاهراً به صورت اطلاعات واقعی بیان می‌شوند ولی در نتیجه‌گیری از آنها باید کاملاً محتاط بود و تعمق کافی به عمل آورد. پارهای اطلاعات آماری و برخی از گزارشات مالی می‌توانند جزء این دسته اطلاعات قرار گیرند. به عنوان مثال یک صورت حساب مالی که ظاهراً جزء اطلاعات واقعی دسته‌ی اول به شمار می‌آید در صورتی که استهلاک در آن به طرز خاصی حساب شده باشد یا ارزش گذاری موجودی انبار در آن بر اساس نرخ‌های گذشته باشد نمی‌تواند بیانگر واقعیات موجود در موسسه باشد و در استفاده از آن برای تصمیم‌گیری باید بررسی‌های لازم را به عمل آورد. همچنین یک گزارش مالی که ارقام آن با در نظر گرفتن نرخ تورم بیان شده‌اند و گزارش دیگری که نرخ‌ها در آن ثابت فرض شده‌اند هر دو ظاهراً یکسان می‌باشند و واقعیاتی را بیان می‌کنند ولی نتیجه‌گیری از اولی صحیح‌تر بوده و تصمیم‌گیری بر اساس آن واقعی‌تر می‌باشد.

پارهای اطلاعات آماری نیز ممکن است در این گروه قرار گیرند. به عنوان مثال اگر میانگین حقوق در یک سازمان

بیان شود نمی‌توان به سادگی حدس زد که توزیع حقوق‌های بالا و پائین بین کارکنان و تفاوت حقوق‌ها به چه میزانی است. در اینجا نیز باید اطلاعات دیگری وجود داشته باشد تا بتوان از این اطلاع آماری استفاده نمود و نتیجه‌گیری بر اساس آن به تنهایی چندان درست نمی‌باشد. به طور کلی اطلاعات گروه سوم باید ابتدا ارزیابی گردد، به کمک اطلاعات دیگر تکمیل و تصحیح شود و سپس مورد استفاده قرار گیرد.

نکته‌ی دیگری که در مورد اطلاعات موجود در قضایای اداری حائز اهمیت می‌باشد، داشتن اطلاعات عمومی بررسی‌کننده نسبت به محیط سازمانی است که قضیه در آن اتفاق می‌افتد. ممکن است نویسنده‌ی قضیه به ذکر تاریخی در قضیه اکتفا نماید ولی همین اطلاع برای بررسی‌کننده‌ی مطلع، بیانگر اطلاعات فراوان دیگری باشد. مثلاً "اگر تاریخ تاسیس سازمان در سال ۱۳۵۸ ذکر شود بررسی‌کننده باید آگاه باشد سازمان مذکور در اوائل انقلاب و در شرایط خاص آن سازمان تاسیس شده و این آگاهی در نتیجه‌گیری‌های او بسیار موثر خواهد بود. در حالی که اگر فردی این آگاهی عمومی را نداشته باشد تاریخ مذکور هیچ گونه کمکی به نتیجه‌گیری‌های او نخواهد کرد. تاریخ‌هایی که در قضایا ذکر می‌شوند از جهت هم زمانی و تقارن آنها با وقایع مهم سیاسی، اقتصادی و اجتماعی حائز اهمیت فراوان می‌باشند. اطلاعات عمومی بررسی‌کننده در مورد محیط اجتماعی و فرهنگی سازمان و جامعه‌ای که قضیه در آن اتفاق افتاده به وی قدرت می‌دهد تا از هر نکته و اشاره‌ای که در قضیه وجود دارد نهایت استفاده اطلاعاتی را بنماید. از اینروست که قضایای اداری سایر کشورها اغلب برای بررسی‌کننده‌ی بومی که اطلاعات عمومی کافی نسبت به آن کشور و محیط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی . . . آن ندارد بی‌معنی و غریب جلوه می‌کند. نکته‌ی حائز اهمیت دیگری که در تجزیه و تحلیل قضایای اداری از جهت اطلاعاتی وجود دارد مسأله آشنائی و آگاهی از قوانین و مقررات سازمانی و موضوع قضیه اداری است. به عنوان مثال قضیه اداری که شامل اختلاف کارگرو کارفرما می‌باشد بدون اطلاع از قوانین و مقررات موجود در این زمینه قابل تجزیه و تحلیل نبوده، بررسی‌کننده باید اطلاعات مذکور را گرد آوری نماید و سپس به تجزیه و تحلیل

قضیه بپردازد .

چگونگی تجزیه و تحلیل و بررسی قضایای اداری

اگر چه برای بررسی قضایای اداری نمی‌توان روش خاصی را ارائه داد و هر فردی ممکن است به گونه‌های متفاوت از دیگری با قضیه‌ی واحدی برخورد نماید و آنرا تجزیه و تحلیل کند ، اما به عنوان الگویی که خطوط کلی بررسی قضایای اداری را مشخص می‌سازد می‌توان به نکات زیر توجه داشت .
برای بررسی قضایای اداری باید در نظر داشت که سریع و شتاب آلوده پاسخ دادن همواره یک خصوصیت خوب برای مدیر نیست . باید مسائل را ابتدا دقیقاً " مورد مطالعه قرار داد و سپس به اظهار نظر پرداخت . در قضیه‌ی اداری می‌توان ابتدا بیکبار قضیه را مروری اجمالی کرد تا با موضوع آن یک آشنائی کلی حاصل شود . شخصیت های اصلی ، وقایع مهم و نکات حساس در این مطالعه‌ی اولیه برای بررسی کننده مشخص می‌گردند . پس از این که موضوع کلی قضیه روشن گردید باید بار دیگر به تفصیل و با توجه به جزئیات ، قضیه‌ی اداری مطالعه شده و کلیه‌ی اطلاعات مورد نیاز آن به ذهن سپرده شود . در این مرحله ، فرد وضع موجود و شرایط و موقعیتی را که قضیه در آن رخ داده است شناخته و قادر می‌گردد که مشکل و مساله را از قضیه جدا و منتزع کرده و بیان کند .

بدین ترتیب در مرحله‌ی دوم ، بررسی کننده باید مشکل و مساله و سوال اصلی مطرح شده در قضیه را مشخص سازد . نکته‌ی مهم در تعریف و یافتن مشکل آنست که گاهی بررسی کننده‌ی قضیه ، عوارض و نشانه‌های مشکل را به جای علت اصلی مشکل پنداشته و در شناخت مشکل به خطا می‌رود ، بنابراین باید دقت فراوان کرد که مشکل اصلی و علت واقعی آنرا پیدا کرد . پرسش های مکرر در مورد اینکه مشکل چیست ؟ علت اصلی آن کدامست ؟ چطور این مشکل ایجاد شده ؟ سرچشمه‌ی اصلی مشکل کجاست ؟ ، بررسی کننده را در یافتن پاسخ صحیح یاری می‌دهد .

پس از آنکه مشکل و مساله مشخص گردید باید در پی یافتن راه حل و پاسخ بود . در راه حل یابی از آموخته ها (تئوری ها و نظریات موجود) ، از تجربه ها و نظریاتی که



زائیده ذهن بررسی کننده است می‌توان استفاده کرد و در گامی راه حل یابی توجه به مشکل و اطلاعات موجود در قضیه بران راهنمای بررسی کننده می‌باشد . البته همان طوری که قبلاً اشاره شد برای یک قضیه‌ی اداری راه حل مطلق وجود ندارد . بدین معنی که ممکن است افراد مختلف راه حل های مختلفی ارائه دهند که هر کدام به طریقی مشکل گشا باشد . در واقعیت نیز مدیران مختلف برای یک مشکل واحد راه حل های مختلفی را در پیش می‌گیرند و ممکن است میزان توفیق آنها نیز در حل مشکل با وجود راه حل های متفاوت یکسان باشد . از اینجاست که تلاش در یافتن یک راه حل قطعی برای مشکلات مدیریت مردود اعلام می‌شود و نظریه اقتضا راه حل های مختلف در شرایط مختلف را برای موفقیت مدیریت توصیه می‌نماید . بر اساس این نظریه هیچ شیوه ، روش و عملکردی را نمی‌توان بهترین و مطلوب ترین شیوه و عمل در مدیریت دانست بلکه ممکن است در شرایط خاصی مدیری از یک روش استفاده کند و موفق باشد و مدیر دیگری با استفاده از همان روش هیچ گونه توفیقی نداشته باشد .

در انتخاب یک راه حل از میان چند راه حل ، باید نتایج حاصل از هر راه حل را در رابطه با شرایط موجود در قضیه سنجید و پیش بینی کرد که چه راه حلی نتیجه‌ی مطلوب تری را بدست می‌دهد ، واضح است که پیش بینی های فرد نمی‌تواند صد درصد به واقعیت بپیوندد و نمی‌توان آینده را بدون خطا حدس زد و این همان مشکل اساسی است که مدیر نیز در تصمیم گیری های خود با آن روبروست . روش های اتخاذ تصمیم و تئوری احتمالات می‌توانند در این زمینه بررسی کننده را یاری دهند . به عنوان مثال استفاده از درخت اخذ تصمیم می‌تواند در پارهای از قضایای اداری بهترین نتیجه را در اختیار فرد قرار دهد . بهر حال مسائلی کسه در تصمیم گیری مدیران در شرایط عدم اطمینان کامل وجود دارد برای بررسی کننده نیز مطرح است و او باید بکوشد در آن موقعیت مطلوب ترین راه را انتخاب نماید .

مقایسه‌ی نتایج حاصل از هر راه فرد را یاری می‌دهد تا انتخاب درستی انجام دهد اما گاهی اوقات نتایج حاصل از یک راه حل ممکن است با قسمتی از هدف در توافق بوده

و با بخش دیگری از آن در تضاد باشد، که در این صورت انتخاب مشکل می‌شود. مثلاً "اگر هدف افزایش بازدهی یک موسسه به میزان ۱۰ درصد با افزایش نیروی انسانی حداکثر ۵ نفر باشد یک راه حل ممکن است بازدهی را افزایش دهد ولی محدودیت نیروی انسانی را زیر پا بگذارد و راه حل دیگری به عکس عمل کند. در چنین مواقعی باید نتایج راه حل‌ها را در رابطه با جنبه‌های مختلف موجود در هدف سنجید، مقایسه کرد و سپس مطلوب‌ترین را انتخاب نمود.

در دنیای واقعی سازمانی وقتی مدیر به مرحله‌ی انتخاب راه حل بهینه رسید آنرا بکار می‌گیرد یا اگر مدیر محتاط و دقیقی باشد آنرا به طور آزمایشی به اجرا درمی‌آورد تا از نتیجه بخشی آن اطمینان کامل پیدا کند. اما در قضیه‌ی اداری چنین فرصت و موقعیتی وجود ندارد تا بررسی کننده را از نتیجه بخشی راه حل انتخابی مطمئن سازد. بدین جهت بحث راه حل‌ها در گروه به عنوان یک جزء مهم از آموزش مدیریت از طریق قضایای اداری بسیار ثمر بخش می‌باشد. این بحث‌ها و اظهار نظر شرکت کنندگان نسبت به راه حل‌های ارائه شده تا حدود زیادی کار ارزیابی را برای فرد انجام می‌دهد و او را نسبت به نتیجه بخش بودن راه حلی که ارائه داده آگاه می‌سازد.

به طور خلاصه می‌توان گفت هدف اصلی در تجزیه و تحلیل قضایای اداری معطوف به یافتن راه حلی برای مشکل مطرح شده است. در بررسی قضایای اداری فرد "وضع موجود" سازمان را با نگرشی همه جانبه و نظام گرا تصویر کرده و پس از طی مراحل که ذکر آنها گذشت می‌کوشد تا "وضع مطلوب" سازمان را ترسیم کند. شکل شماره (۱) نشان دهنده‌ی مراحل حل است که گذار از وضع موجود به وضع مطلوب را ممکن می‌سازد. همچنان که در شکل مذکور مشاهده می‌شود برای آگاهی از وضع موجود باید تمام اطلاعاتی را که در مورد سازمان و محیط‌های مختلف آن قابل جمع آوری و در دسترس است بدست آورد. همان طور که اشاره شد در قضیه‌ی اداری با مطالعه و بررسی داده‌ها می‌توان وضع موجود را که مشکل قضیه در آن نهفته است مشخص ساخت.

در بررسی وضع موجود عوامل و اجزاء موجود در

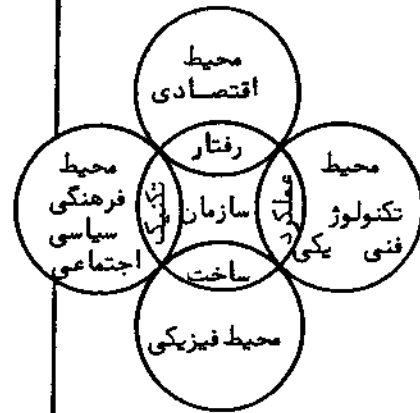
سازمان و محیط‌های مختلف آن باید در نظر گرفته شوند و تاثیرات متقابل آنها بر هم ملحوظ نظر بررسی کنند باشند. استفاده از تئوری سیستم‌ها در این مرحله می‌تواند فرد را در برداشت‌های جامع‌تر و صحیح‌تریاری دهد. به عنوان مثال محیط اقتصادی سازمان به عنوان یک جزء از سیستم سازمان بر عملکردهای آن تاثیر مستقیم دارد و باید همواره در مد نظر باشد.

پس از مشخص ساختن وضع موجود سازمان باید مساله و مشکل واقعی را پیدا کرد، راه حل‌های مختلف برای حل آنرا فهرست نمود، نتیجه هر راه حل را پیش بینی و براساس مقایسه، راه حل بهینه را انتخاب کرد و سرانجام براساس این راه حل وضع مطلوب را مشخص ساخت. تصویر کردن وضع مطلوب مستلزم آینده نگری و تجسم آینده به کمک اطلاعات موجود است. برای فردی که می‌خواهد کار مدیریت را پیشه خود سازد این روش مفیدی است چه، او را در موقعیت مدیریت قرار می‌دهد که بدنبال یافتن وضع مطلوب سازمان خود در آینده است. این هدفی است که همی مدیران لایق در پی تحقق آن هستند و قضیه‌ی اداری اگر بتواند فرد را با این مهارت آشنا سازد در آموزش مدیریت شیوه‌ی کار آمدی خواهد بود.

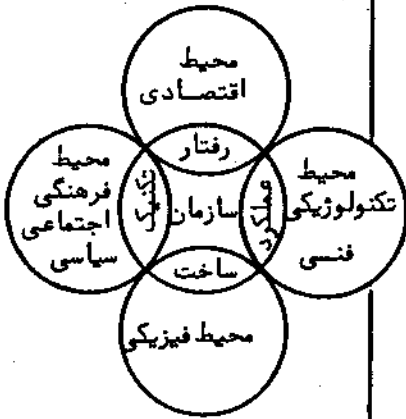
گام های حل مشکل :

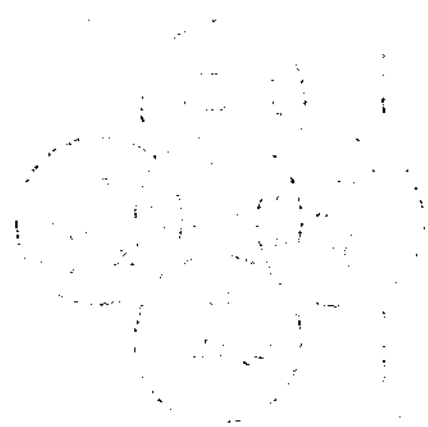
- ۱- وضع موجود و عوامل و اجزاء موثر بر آنرا بررسی کرده و مشخص سازید
- ۲- مسائل و مشکلات سازمان را مشخص سازید
- ۳- راه حل های مختلف را معین کنید
- ۴- نتیجه هر راه حل را در سازمان پیش بینی نمایید
- ۵- نتایج را مقایسه و راه حل مطلوب را انتخاب کنید
- ۶- براساس این راه حل وضع مطلوب را مشخص سازید

" وضع موجود "



" وضع مطلوب "





Very faint, illegible text in the center of the page, possibly bleed-through from the reverse side. The text is arranged in several lines and is mostly obscured by noise and low contrast.

