

مدیریت دولتی نوین

آون هیوز

دکتر سید مهدی الوانی

دکتر غلامرضا معمارزاده – دکتر سهراب خلیلی شورینی

تهیه و تنظیم: دکتر مهران مختاری

استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس

سوالات دکتری:

- ۱- مفهوم پارادایم را توضیح داده و ارتباط آن را با علم مدیریت بسط دهید. ظهور تفکر سیستمی چه ارتباطی با مفهوم پارادایم ها و تغییر پارادایم ها دارد.
- ۲- آون هیوز در کتاب مدیریت دولتی نوین به عصر تغییر اشاره نموده است. در این مورد آنچه می دانید شرح دهید.
- ۳- در سالهای اخیر، بیش از هر زمان دیگری در بخش امور دولتی دگرگونی ایجاد شده است. این دگرگونی در پاسخ به الزامات متعدد و وابسته بهم صورت گرفته است. آنها را به اختصار تشریح کنید.

فصل اول

عصر تغییر

مقدمه

(در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوائل دهه ۱۹۹۰ میلادی) شاهد تحولاتی در بخش های امور دولتی کشورهای پیشرفته بوده ایم.

پذیرش مدیریت دولتی نوین، به معنای ظهور یک حوزه علمی جدید در بخش امور دولتی است.

علت سازماندهی سازمانهای دولتی بر مبنای اصول بوروکراتیک ماکس وبر:

- ۱- چنین تصور می شد که با اتکا بر این اصول می توان به بهترین روش برای کار در سازمان دست یافت.
- ۲- وقتی دولت خود را در یک منطقه درگیر می کرد تبدیل به تهیه کننده مستقیم کالا و خدمات از طریق بوروکراسی می شد.
- ۳- تصور می شد موضوعات سیاسی و اداری از یکدیگر قابل تفکیک اند.
- ۴- اداره امور دولتی نوع خاصی از اداره تلقی می شد و از این رو نیازمند یک بوروکراسی حرفه ای بود که استخدام در آن مادام العمر بود و توانایی ارائه خدمت به رهبران سیاسی را داشت.

سه خط مشی بنیادین مدیریت دولتی جدید

- تاکید بر ارزیابی عملکرد و کارایی
- تقسیم و پراکنده کردن بوروکراسی های امور دولتی به صورت اداراتی که بر پایه پرداخت بهای خدمات به وسیله مصرف کننده با یکدیگر معامله می کنند.

- استفاده از شبه بازارها و قرارداد با بخش خصوصی به منظور توسعه رقابت، کاهش قیمت تمام شده و توجه به مفاهیم نوین مدیریت (ستاده های معین، قراردادهای کوتاه مدت، مشوق های پولی و آزادی عمل در مدیریت)

برنامه ۱۰ نکته‌ای آذربون و گیلر برای دولتهای کارآفرین:

- ایجاد رقابت بین ارائه کنندگان خدمات.
- افزایش واگذاری اختیار به همکاران.
- تغییر نگرش ارزیابی عملکرد به جای داده‌ها به ستاده‌ها.
- اهداف یا مأموریت به عنوان نیروی محرکه آنهاست و قوانین و مقررات انگیزه بخش.
- خطاب مشتری به ارباب رجوع و قائل شدن حق انتخاب برای آنها.
- ایجاد ممانعت از بروز مشکل قبل از بروز آن.
- صرف نیرو جهت کسب درآمد و تأکید بر مصرف کننده نبودن.
- توزیع اختیار و ترغیب مشارکت.
- ترجیح مکانیسم‌های بازار به مکانیسم‌های بوروکراتیک.
- متمرکز شدن بر ارائه خدمات عمومی و ترغیب همه بخشها برای حل مشکلات جامعه خودشان.

نظر آذربون و گیلر در مورد اصول خودشان:

«این اصول همه مشکلات ما را حل نمی‌کند؛ اما اگر تجربه سازمانهایی که از این اصول بهره گرفته‌اند به عنوان راهنما در نظر گرفته شود، آنها می‌توانند مشکلات عمده‌ای را که در دولت بوروکراتیک با آنها مواجه‌ایم حل کنند.»

«طراحی مجدد دولت و بازسازی آن یکی از بهترین ابزارهای حل مشکلات بخش دولتی

است.»

اشاره مشترک رودز، آذربون، گیلر:

«جایگزین شدن بوروکراسی سنتی با یک الگوی جدید (توسعه مدیریت دولتی، کاهش بودجه و خصوصی کردن مؤسسات عمومی موضوع‌های همگانی هستند).»

رویکرد مشترک اکثر کشورهای توسعه یافته:

«اگر قرار است کارآیی و اثربخشی امور دولتی پیشرفت کند می‌بایست یک تغییر اساسی در فرهنگ اداره امور دولتی به وجود بیاید. ایجاد تغییر در فرهنگ برای تبدیل بوروکراسی‌ها به سازمانهای مبتنی بر نتایج که در آنها مدیران در برابر تحقق اهداف و نتایج حاصله پاسخگو هستند. ضروری است.»

ضعفهای بوروکراسی از دیدگاه کایدن:

- غیرقابل انعطاف بودن.
- عملکرد ضعیف.
- مزاحمت‌های روزانه ناشی از محدودیت‌های کسالت‌آور.
- کاغذ بازیهای وقت‌گیر.
- خدمات ضعیف.
- اقدامات تحریف شده و فاسد.

اداره امور و مدیریت

تفاوت بین اداره امور و مدیریت

- اداره امور به معنای: اداره کردن، مدیریت امور، اداره امور و عملیات، هدایت و نظارت بر اجراها
- مدیریت به معنای: هدایت کردن، کنترل کردن مجموعه‌ای از امور به وسیله اقدامات یک نفر به منظور ایجاد تغییر.

«تفاوت اصلی این دو کلمه در خدمت کردن و کنترل کردن و دستیابی به نتایج نهفته است.»

در کل:

اداره امور اساساً شامل پیروی از دستورات و ارائه خدمات است درحالی‌که مدیریت شامل تحقق نتایج و مسوولیت شخص مدیر در برابر اهداف بدست آمده می باشد.

تعریف مدیریت به وسیله فرنچ و ساوارد:

«فرایند، فعالیت، یا مطالعه انجام یک وظیفه به منظور اطمینان یافتن از اینکه تعدادی فعالیت‌های گوناگون به طیفی انجام یافته‌اند که یک هدف تعریف شده تحقق یابد.»

تفاوت فرایند اداره امور و مدیریت:

- اداره امور دولتی، فعالیت در زمینه خدمات عمومی است و کارکنان خدمات عمومی نیز خط مشی‌های وضع شده توسط دیگران را به اجرا می‌گذارند؛ اداره امور سازمان لازم برای تحقق اهداف با حداکثر کارایی و نیز مسئولیت اصلی برای تحقق نتایج را در بر می‌گیرد.

- مدیریت دولتی فراتر از این است، به جای آنکه فقط از دستورالعملها پیروی کند، بر تحقق نتایج و قبول مسئولیت آنها تأکید داد.

«قبلاً تأکید روی فرآیند کار مهم بود ولی در مدیریت دولتی نوین رسیدن به هدف مهم است نه نحوه رسیدن به هدف»

موضوع مدیریت دولتی:

- چگونگی سازماندهی بخشهای اداری دولت.
- چگونگی پردازش اطلاعات.
- ایجاد برون‌دادهای لازم در خط‌مشی و قوانین یا کالا و خدمات.

تعریف مدیریت دولتی یا اداره امور عمومی یا اداره امور بخش دولتی:

تعریف روزنبلوم از اداره امور بخش دولتی:

مدیریت دولتی عبارتست از استفاده از تئوری و فرآیندهای مدیریتی، سیاسی و قانونی برای انجام تکالیف دولتی، قانونگذاری، اجرایی و قضایی به منظور تامین وظایف انتظامی و خدماتی برای کل جامعه یا بخشی از آن.

تعریف اُت، هاید و شافریتز:

«مدیریت دولتی را رشته‌ای از علم اداره امور دولتی یا موضوع امور دولتی که: هنر و علم روش شناختی کاربردی برای:

- طراحی برنامه اداری و بازسازی سازمانی
- طرح‌ریزی خط‌مشی و مدیریت
- تخصیص منابع از طریق نظام‌های بودجه‌بندی
- مدیریت مالی
- مدیریت منابع انسانی

- ارزیابی و ممیزی برنامه
را مورد بررسی قرار می دهد» می دانند.

عقیده رایینی در غیر کاربردی بودن ادبیات امور دولتی:

«از نظر اطلاعات، غنی و از نظر مهارت فقیر است.
- بیش از اندازه استدلالی و فلسفی است
- آن قدر مملو از موضوعات اخلاقی و هنجاری است که نمی تواند بریا مدیران سازمانهای امور دولتی
خطوط راهنما فراهم کند.»

ضرورت های تغییر

الزامات شکل گیری مدیریت دولتی نوین:

- حمله به بخش امور دولتی
 - تغییر تئوری اقتصاد
 - نتایج تغییر در بخش خصوصی، به ویژه جهانی شدن آن به عنوان یک نیروی اقتصادی
 - تغییر در تکنولوژی
۱. **حمله به بخش دولتی** (در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوائل دهه ۱۹۹۰ میلادی) (دولت ریگان در امریکا -
مارگارت تاچر در انگلستان)

حملات به بخش دولتی از سه بخش تشکیل شد:

- مقیاس بخش دولتی با این عقیده که دولتها خیلی بزرگ هستند و منابع کمیاب را مصرف می کنند.
- دولتها در برابر عقاید مربوط به دامنه عملیات دولت نیز واکنش نشان داده اند. (حاصل آن شروع خصوصی سازی بود)
- شیوه های مورد استفاده دولت بویژه بوروکراسی که تبدیل به یک سازمان اجتماعی غیرمردمی شده، مورد حمله مداوم بوده است.

۲. نظریه اقتصاد

تغییر تئوری اقتصاد:

اقتصاددانان محافظه کار ادعا می‌کردند که کوچک کردن دولت باعث رشد رفاه کلی از طریق رشد کارایی اقتصادی می‌شود، بجای اینکه دولتها مردم را وادار به انجام امور از طریق بوروکراسیها کنند، بازارها با استفاده از کلمات «آزادی» و «گزینش» به جای «بندگی» دولت، از هر لحاظ برتر بودند. در این دوره اقتصاد منطقی و ضابطه‌مند که گاه «اقتصاد نئوکلاسیک» یا «تعقل‌گرایی اقتصادی» نامیده می‌شد، مسلط بود.

• تئوری انتخاب عمومی

تئوری انتخاب عمومی: (زیرمجموعه تفکر اقتصادی کاربرد اقتصاد خرد در زمینه‌های سیاسی و اجتماعی است.)

نظریه پردازان این تئوری بر این باورند که: زمانی بهترین بهره عاید می‌شود که حداکثر نقش، برعهده نیروهای بازار و حداقل نقش برعهده دولت محول شده باشد.

اگر بتوان نقش دولت را در عرضه کارلا و خدمات کاهش داد، اقتصاد در مجموع سود خواهد برد. عقیده بر این است که بازارها به عنوان نقطه مقابل بوروکراسیها که در مقابل هیچ کس پاسخگو نیستند مکانیسم‌های بهتری برای پاسخگویی هستند.

براساس این تئوری فرد اقدام کننده انسانی عقلایی است که می‌خواهد در تصمیمات بیشترین سود و کمترین هزینه را کسب کند افراد بر طبق این تئوری نفع طلب و خودخواه بوده و در رفتار آنها این مسئله مشاهده می‌شود.

تئوری انتخاب عمومی با واقع‌گرایی بیشتر و دور شدن از آرمان‌گرایی اداره امور دولتی و سنتی یا کلاسیک خواهان جهشی به سوی بکارگیری بهتر منابع است؛ نظریه انتخاب عمومی بیان می‌کند که دولت باید وظایف مشخصی را که بازار قادر به انجام آن نیست انجام دهد.

تئوری انتخاب عمومی اخذ مالیات را زیر سؤال می‌برد و برای تأمین منابع مالی اخذ هزینه از مصرف کنندگان و کسانی که به طور واقعی از خدمات و کالاها بهره‌مند می‌شوند را پیشنهاد می‌کند.

راهکارهای ارائه شده در تئوری انتخاب عمومی:

- مجاز دانستن رقابت و گزینش

- بازگرداندن فعالیتها تا حد امکان به بخش خصوصی

• تئوری اصیل / وکیل

[هدف اجرای تئوری اصیل / وکیل در بخش خصوصی] = (این تئوری در بخش خصوصی به منظور تشریح تفاوتی که اغلب بین اهداف سهامداران (اصیل) و اهداف مدیران (وکیل) که امانتدار صاحبان اصلی هستند وجود دارد طراحی شده است).

تئوری اصیل / وکیل در صدد ارائه طرحهای انگیزشی به گونه‌ای که کارگزاران در جهت علائق سهامداران عمل کنند می‌باشد. فعالیتهای کارگزاران به وسیله سهامداران تنظیم و کنترل می‌شود زیرا امکان دارد که این فعالیتها به مصادره یا ورشکستگی بینجامد.

پیامدهای بکارگیری تئوری اصیل، وکیل در بخش دولتی:

- منجر به برهم خوردن نظام پاسخگویی می‌شود. چون مشخص نیست اصیل کیست و وکیل کیست.

۳. جهانی شدن و رقابت

تغییر سریع در بخش خصوصی و درک این واقعیت که مدیریت و کارایی بخش دولتی بر اقتصاد خصوصی و رقابت ملی اثر ملی گذارد، نیز ایجاد تغییر در بخش عمومی را الزام آور کرده است.

• تغییر بخش خصوصی

تعدیل اقتصادی در بخشهای خصوصی بسیاری از کشورها یک فرایند پردردسر بوده است. افزایش رقابت، اعم از ملی یا بین‌المللی تغییر در مدیریت و تغییر در کارکنان بخش خصوصی کمتر از آنچه در دولت اتفاق افتاده نیست.

• جهانی شدن

نظریه آذربون و گیلر در مورد جهانی شدن:

دولت به ندرت رهبری عملیات را برعهده دارد: چنین تحولاتی در سرتاسر جامعه آمریکا در حال وقوع است. سازمانهای حقوقی دهه گذشته را صرف تغییرات انقلابی کرده‌اند؛

اختیار را غیرمتمرکز نموده‌اند؛

سلسله مراتبها را کاهش داده‌اند؛

بر کیفیت تکیه کرده‌اند و به مشتریان خود نزدیک شده‌اند.

به عبارت دیگر، همه این تلاشها برای رقابت آمیز ماندن در بازار جهانی جدید به عمل آمده است. سازمانها داوطلبانه و غیر انتفاعی با ابتکارات جدید زنده مانده‌اند. مشارکتهای جدید، بین کسب و کار و تحصیلات بین انتفاعیها و غیرانتفاعیها و بین بخش عمومی و بخش خصوصی یک شبه به بار نشسته است.

دیدگاه پورتر در خصوص تغییرات همزمان در دو بخش دولتی و خصوصی:

- فلسفه ایجاد تنوع با تأید بر تنوع مربوط، در حال تغییر است. تعداد رشته‌های فعالیت در اثر توجه بیشتر به «تناسب رشته‌ها» کاهش یافته. کسب و کارهای نامربوط و کم‌درآمد حذف شده‌اند.
- به دلیل وجود محیط دشوارتر که ناشی از رشد کندتر و افزایش رقابت جهانی است، تأکید بر رشد، جای خود را به تأکید بر عملکرد داده است.
- تغییرات تکنولوژیک باعث افزایش روابط و قابل وصولتر شدن آنها بخصوص در الکترونیک و تکنولوژی اطلاعات شده است.
- رقابت چند جانبه به دلیل آنکه مؤسسات بسیاری در پی روابط بین واحدهای کسب و کار خود می‌باشند، در حال افزایش است.

در دنیای رقابت اقتصادی، نقش دولتها در ایجاد مزیت رقابت ملی عامل مهمی به شمار می‌آید. پورتر عقیده دارد طیف وسیعی از خط‌مشی‌های دولتی به نوعی بر برتری ملی تأثیر می‌گذارند. از جمله این خط‌مشی‌ها خط‌مشی آموزش، خط‌مشی مالیات، خط‌مشی بهداشت، خط‌مشی ضد تراست، خط‌مشی ساماندهی، خط‌مشی محیطی، خط‌مشی مالی و پولی و بسیاری خط‌مشیهای دیگر می‌باشد.

• شایستگی

دیدگاه استیلمن در رابطه با شایستگی دولتها:

- عدم اطمینان‌های اقتصادی جدید مشکلات فوق‌العاده پیچیده‌ای را در برنامه‌ریزی بلند مدت تخصیص منابع کارآمد و مدیریت اثر بخش برنامه‌های تنظیم شده سازمانهای دولتی ایجاد می‌کنند. این عدم اطمینان‌های اقتصادی جدید، باعث ایجاد عدم امنیت عمیق برای مردم شده و به نوبه خود، عدم اعتماد عمیق و فقدان اطمینان به پایداری دولت برای رویارویی با مشکلات را پدید آورده است.
- دلیل اصلی شباهتها بین کشورها را می‌توان وجود نیاز مشترک در رشد رقابت‌جویی ملی، از طریق بهبود ساختارهای دولتی دانست.

کاهش بوروکراسی

تغییرات به وجود آمده جهت کاهش بوروکراسی:

- برای انتقال فعالیتهای دولتی به بخش خصوصی یک روند «بازاری شدن» بخش دولتی به وجود آمده است.
- فاصله گرفتن از بوروکراسی به عنوان یک اصل سازماندهی در درون بخش عمومی است.

بازاری شدن، به کوچک شدن دولت می انجامد.

فصل دوم

سوال دکتری:

۱- اداره امور عمومی در کشورهای در حال توسعه، دارای ویژگی ها و مشخصه ها (نارسایی ها) خاص می باشد. آنها را تشریح کنید. پیشنهاد شما برای رفع نارسایی های موجود در اینگونه سیستم ها چیست.

الگوی سنتی اداره امور دولتی

مدل سنتی اداره امور دولتی ← مدیریت دولتی ← مدیریت دولتی نوین ← خدمات عمومی نوین

ویژگی سنتی اداره امور دولتی:

- عامل انگیزش آنها، صرفاً علائق عمومی است.
- به همه احزاب حاکم به طور یکسان و برابر خدمت می کنند.
- در سیاستگذاری دخالت ندارند، بلکه فقط خط مشیهای را که توسط سیاستمداران وضع می شوند به مورد اجرا می گذرانند.
- مبانی نظری آن از نوشته های نویسندگان کشورهای مختلف استخراج شده است.

دلیل جایگزینی الگوی سنتی با الگوی نوین

- گرایش به سوی خشکی و بوروکراتیک بودن
- توجه به فرایند به جای پیامد
- تأکید بر دستورالعمل ها به جای تأکید بر نتایج

• اداره امور دولتی پیشین

گفته گلادن در خصوص اداره امور دولتی:

- بنیان گذار یا رهبر، ابتدا انتقال یک جامعه را ممکن می سازد و سازمانده یا رئیس آن را دوام می بخشد. اداره امور یا مدیریت امور در هر فعالیت اجتماعی، عامل میانی و واسطه است. خیلی به نظر نمی آید، ولی عامل اصلی بقای جامعه است.

اعتقاد بر این است که سیستم‌های سنتی اداره امور دولتی شخصی هستند یعنی چه؟
- نظام‌های کهن اداره، شخصی بودند؛ به عبارت دیگر به جای اینکه غیرشخصی باشند یعنی بر قانونی بودن و وفادار بودن به سازمان و حکومت استوار باشند به فردی خاص مانند پادشاه یا وزیر وفادار بودند. اقدامات گذشته اغلب با فساد و سوء استفاده از اداره برای عواید شخصی همراه بود.

اعتقاد بر این است که سیستم‌های سنتی اداره امور دولتی شخصی هستند یعنی چه؟
- نظام‌های کهن اداره، شخصی بودند؛ به عبارت دیگر به جای اینکه غیرشخصی باشند یعنی بر قانونی بودن و وفادار بودن به سازمان و حکومت استوار باشند به فردی خاص مانند پادشاه یا وزیر وفادار بودند. اقدامات گذشته اغلب با فساد و سوء استفاده از اداره برای عواید شخصی همراه بود.

سیستم تاراج یا غنائم جنگی:

«با بکار آمدن هر فرد کل نفرات سیستم را تغییر می‌دهند.»
عمل اهداء مشاغل کلیدی و پست‌های مدیریتی به طرفداران حزب پیروز در میدان به مثابه غنائم جنگی به جای تاکید بر شایستگی افراد.

پی آمد غیر قابل اجتناب سیستم تاراج چه بود؟

- هرج و مرج متناوب که در بخش اعظم قرن نوزدهم به سبب تغییرات در اداره حاکم بود.
- وابستگی متداول اداره امور دولتی با سیاست و عدم شایستگی
- تعارض رو به افزایش بین مدیر اجرایی و قانونگذار بر سر انتصاب
- درخواست‌های باورنکردنی داوطلبان مشاغل اداری بویژه پس از برگزاری انتخابات.

• اصلاحات قرن نوزدهم

سیستم تاراج را توضیح دهید؟

چنین سیستمی فاقد کارآیی و اثربخشی بود. شهروندان هنگامی که مشاهده می‌کردند اداره متعلق به دولت عملاً به صورت یک کسب و کار خصوصی درآمده که در آن تصمیمات دولتی، پول و آراء آنها کالای قابل مذاکره محسوب می‌شوند، نمی‌دانستند دارای چه جایگاهی در داخل سیستم‌اند.

مشکلات ذاتی اداره به سبک قدیم، نهایتاً به ایجاد تغییراتی در اواخر قرن نوزدهم و اصلاحاتی متناسب با الگوی اداره امور سنتی منجر شدند. بوروکراسی‌های قدیمی «شخصی، سنتی، تفکیک شده، منطقه‌ای، و مرامی»

بودند در حالی که بوروکراسیهای نوین مورد نظر وبر «غیرشخصی، عقلایی، تخصصی، موققت خواه و جهان شمول» بودند.

چهار محور اصلی کمیسیون خدمات کشوری براساس قانون خدمات کشوری آمریکا:

- برگزاری امتحانات برای متقاضیان استخدام در همه سطوح
- انتصاب کسانی که در امتحانات ورودی بیشترین نمره را دریافت داشته‌اند در مشاغل سطوح مختلف
- انجام خدمات آموزشی قبل از انتصاب دائمی
- سهمیه‌بندی انتصابات در پایتخت برحسب جمعیت کشور برای مناطق اصلی

دو پایه اصلی یا مبانی نظری الگوی سنتی اداره امور دولتی:

- پایه اول، الگوی بوروکراتیک اداره
- پایه دوم، قراردادهای خاص پاسخگویی و روابط بین رهبری سیاسی و اداره

• نظریه بوروکراسی وبر

انواع اختیار از دیدگاه وبر:

- فره‌مند، یعنی ظهور یک رهبر خارق‌العاده
- سنت، مانند اتیار رئیس قبیله
- عقلایی / قانونی، در نقطه مقابل دو شکل دیگر اختیار که اساساً ماورای قانون است قرار دارد، به طور طبیعی هم عقلایی است و هم قانونی؛ بنابراین این اختیار کاراترین شکل اختیار است و مبنای اصلی تئوری بوروکراسی را تشکیل می‌دهد.

شش اصل وبر با استنتاج از اختیار عقلایی / قانونی:

- اصل ثابت بودن و رسمی بودن دامنه اختیار قانونی که عموماً به وسیله مقررات، مقرر می‌شود.
- اصول سلسله مراتب اداری و درجه‌بندی سطوح اختیار، یعنی ایجاد سبستم بالادست - زیردست که در آن، ادارات بالاتر بر ادارات پایینتر نظارت می‌کنند.
- مدیریت اداره نوین مبتنی بر اسناد مکتوب که به عنوان سابقه بایگانی می‌شوند، باشد. مجموعه مقامات اداری که به طور فعال در اداره عمومی درگیر هستند، همراه با وسائل و تجهیزات اداری و پرونده‌ها، تشکیل یک دفتر یا اداره را می‌دهند.

- مدیریت اداری، حداقل مدیریت اداری کاملاً تخصصی که از نوع مدیریت کاملاً مدرن می باشد، معمولاً به آموزش کامل و تخصصی نیاز دارد.

- پس از آنکه اداره به طور کامل پیشرفت کرد انجام فعالیت های اداری، به کارگیری ظرفیت کامل مقامات اداری را اقتضاء می کند.

- مدیریت اداری از قوانین عمومی که کم و بیش پایدار، جامع و قابل یادگیری هستند، تبعیت می کند.

طبق اصل اول وبر،

- اختیار از قانون و از مقرراتی که براساس این قانون تدوین شده ناشی می شود.

طبق اصل دوم وبر، (اصل سلسه مراتب)

- طبق این اصل اختیار و قدرت عقلایی / قانونی متعلق به شخص نیست؛ بلکه متعلق به جایگاه شخص در سلسه مراتب است.

طبق اصل سوم وبر،

- بقای سازمان مستقل از زندگی کارکنان است و کاملاً غیر شخصی است.

طبق اصل چهارم وبر،

- اداره امور یک حرفه تخصصی است که به آموزش کامل نیاز دارد و همه کس از عهده انجام آن بر نمی آید.

طبق اصل پنجم وبر،

- کار در بوروکراسی تمام وقت است و برخلاف گذشته یک شغل دست دوم نیست.

تضاد اصلی یا مهمترین تفاوت موجود بین الگوی وبر و الگوی قبل از آن جایگزین شدن اداره

شخصی به وسیله یک سیستم غیرشخصی مبتنی بر مقررات است.

- حاصل تبعیت از قوانین و غیرشخصی کردن امور به طور طبیعی ایجاد سیستم سلسله مراتب خشک و

غیرقابل انعطاف است.

جایگاه مقام اداری از دیدگاه وبر:

- مقام اداری جدید در مقایسه با زیردستان خود، همواره برای کسب منزلت اجتماعی که معمولاً برای او

لذت بخش نیز می باشد، تلاش می کند.

- مقام اداری بوروکرات خالص، به وسیله یک مقام بلند پایه تر منصوب می شود.

- معمولاً منصب اداری، حداقل در بوروکراسی های دولتی، مادام العمر است

- مقام اداری، حقوق ثابتی را به صورت نقدی به عنوان جبران خدمت، به اضافه بیمه بازنشستگی دریافت می‌کند.

- مقام اداری در داخل سلسله مراتب خدمات دولتی در مسیر پیشرفت شغلی قرار دارد.

تعریف ویلسون از اداره امور دولتی:

- اداره در بیرون سیاست قرار گرفته است. مسائل اداری، مسائل سیاسی نیستند اگر چه سیاست و وظائف اداره را تعیین می‌کند، ولی نباید برای اداره امور آن متحمل زحمت شود. اداره امور دولتی عبارت است از اجرای دقیق و منظم قوانین دولتی.

از نظر ویلسون سیستم تاراج دستاورد چیست؟

- ویلسون عقیده داشت که سیستم تاراج، زائیده ادغام مسائل اداری در مسائل سیاسی است.

استیلمن عقیده دارد که جدایی بین سیاست و اداره:

- ایجاد یک محیط مجزا برای توسعه و استقلال اداری را، بدون مزاحمت و مداخله سیاسی توجیه می‌کند.
- این دوگانگی که به وسیله مهمی برای اصلاحات مترقی تبدیل شد، فضای لازم را برای ایجاد معیار جدید ارزیابی براساس ارزشهای حرفه‌ای، تخصصی و شایستگی در جهت امور دولتی فراهم آورد.

تشریح ابعاد اصلی کنترل سیاسی در اداره امور دولتی سنتی:

- رابطه روشنی بین پاسخگویی و مسئولیت وجود دارد.
یک بخش یا سازمان اداری دو نقش اساسی دارد:
* دادن مشورت به رهبری سیاسی در زمینه تدوین، بررسی و اجرای خط مشی
* بکار بردن منابع به شکلی که خط مشی به اجرا درآید.
- فرض بر آن است که بین موضوعات سیاسی که رسماً قلمرو سیاستمداران است و موضوعات اداری که به خدمات عمومی واگذار شده است جدایی کاملی وجود دارد.
- فرض بر آن است که اداره مستقل و بی‌طرف است. به عبارت دیگر، رأساً در هیچ یک از احزاب سیاسی نیست و می‌تواند به طور یکسان به هر رهبر سیاسی خدمت کند.

گفته کایدن در مورد کنترل مسائل سیاسی:

- سیاستمداران باید قانون وضع کنند و مقامات دولتی باید آن را اجرا کنند.
- دفاتر سیاسی باید در اثر رقابت در صحنه سیاسی به دست آیند.

- دفاتر اداری باید در اثر رقابت در صحنه اداری نگهداری شوند.
- مقامات سیاسی باید برحسب شایستگی سیاسی انتخاب شوند.
- مقامات اداری باید بر مبنای شایستگی بوروکراتیک انتخاب شوند.
- متفاوت بودن مسیرهای سیاسی و پیشرفت شغلی باید از طریق ممنوعیت‌های قانونی و قانون اساسی نهادینه شود.

- سیاستمداران باید به وسیله انتخابات و همکاران سیاسی خود مورد داوری قرار گیرند.
- دفاتر سیاسی باید دارای دوران تصدی محدود و در معرض انتخابات متوالی باشند.
- دفاتر بوروکراتیک، به شرط رفتار مطلوب، باید دارای مدت تصدی نامحدود باشند.

❖ مدیریت علمی

دو نکته اساسی در تئوری تیلور:

- استاندارد کردن کار.
 - کنترل کردن تا حد و شدتی که برای حفظ این استانداردها لازم است.
- مدیریت علمی کلاسیک را از دیدگاه تیلور توضیح دهید؟**
- مطالعه زمان و حرکت برای دستیابی به استاندارد انجام کار
 - یک سیستم دستمزد تشویقی با شکل تعدیل شده شیوه مقاطعه کاری قبلی
 - تغییر ساختار به شکل وظیفه‌ای بود.

هسته اصلی مدیریت علمی تیلور:

- مطالعات زمان و حرکت
- سیستمهای دستمزد تشویقی
- سازمان وظیفه‌ای

به عقیده استیلمن:

- اگر خط‌مشی‌ها به فضای مناسب خود محدود می‌شدند،
- اگر شیوه‌ای علمی به کار گرفته می‌شد،
- و اگر اقتصاد و کارآیی اهداف جامعه بودند، یک سیستم قوی و مؤثر اداری می‌توانست متجلی شود.

❖ روابط انسانی

❖ سه مسئله اساسی در مدیریت از دیدگاه مایو:

- به کارگیری مهارت‌های علمی و فنی
 - ترتیب نظام یافته عملیات
 - سازمان گروه کاری یا همکاری متقابل
- او اظهار می‌دارد مدیریت بیش از حد به دو عنصر اول و دوم و کمتر از حد لازم به عنصر سوم توجه کرده است.

❖ نظریه روابط انسانی مایو از دیدگاه پولیت:

- اهمیت مکتب روابط انسانی برای مدیریت گرایان به خاطر اهمیتی است که این مکتب برای روابط غیررسمی در داخل و خارج سازمان قائل شده است.
- تنها نمودار رسمی سازمان، تقسیم وظایف و سیستم‌های اندازه‌گیری مهم نیستند، بلکه احساسات، عواطف، ارزشها، هنجارهای غیر رسمی گروه‌ها و سوابق خانوادگی و اجتماعی کارکنان نیز در تعیین عملکرد سازمانی مهم‌اند.

POSDCOROB: (از شاخه‌های مدیریت علمی)

برنامه‌ریزی (planning): فنون و شیوه‌های هدف‌گذاری که به عنوان ابزاری برای آماده کردن راه‌های اقدام سازمانی آینده مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرند.

سازماندهی (organizing): تنظیم ساختار و فرآیندهای سازمانی به شکلی که برای تحقق اهداف تعیین شده ضروری است.

کارگزینی (staffing): جذب و استخدام نیروی انسانی برای انجام کارهای ضروری سازمان

فرماندهی (Directing): اعمال نظارت بر فرآیندهای واقعی انجام تکالیف.

هماهنگی (coordinating): یکپارچه کردن عناصر تشکیل دهنده این وظائف در همکاری با سایر

واحدها و اشخاص در دولت.

گزارش‌دهی (reporting): نگهداری سوابق و دریافت گزارش از روند پیشرفت کار در داخل سازمان

بودجه‌بندی (budgeting): فعالیتهای مالیاتی و مالی که برای حمایت اقتصادی از تکمیل برنامه‌ها،

خدمات و فعالیتهای مورد نیاز می‌باشند.

• مشکلات الگوی سنتی

مشکلات خدمات دولتی در کشورهای توسعه یافته: (دهه ۷۰)

- الگوی کنترل سیاسی نارسا و غیرمنطقی بود.
- نظریه بوروکراسی بتواند کارایی فنی را به شکلی که وبر تصور میکرد بالا ببرد.
- انتقاد دست راستی‌ها با این مضمون که بوروکراسی آزادی را از بین می‌برد و در مقایسه با بازار فاقد کارایی است. (انتقاد انتخاب عمومی)

○ مشکل کنترل سیاسی

دیدگاه پیترز:

- اداره و خط‌مشی پدیده‌هایی جدا از یکدیگر نیستند بلکه عملاً به یکدیگر وابسته‌اند.
- ماهیت سیستم اداره هم به طریق عینی و هم به طریق ذهنی می‌توند بر برون‌داده‌های خط‌مشی سیاسی اثر بگذارد.
- اداره یقیناً خط‌مشی‌گذاری می‌کند ولی این خط‌مشی‌ها همواره به طریقی که قوانین توسط قوه مقننه وضع می‌شوند نوشته و منتشر نمی‌شود.
- مقررات عملیاتی که توسط رؤسای اداری وضع می‌شوند در مقایسه با قوانین رسمی تأثیر بیشتری بر نتایج کارکنان دارند.

دیدگاه رابین و بومن:

- الگوی کنترل سیاسی غیرواقعی بود، زیرا سیاست و اداره الزاماً متقابلاً به یکدیگر وابسته‌اند. اقدامات کارکنان دولت، باوجود پاره‌ای‌گرایشها به نظریه جدایی اداره و سیاست که هنوز هم بویژه در بین مدیران شایع است، اصلاً سیاسی است.

○ مشکل بوروکراسی

دو مشکل ویژه نظریه بوروکراسی:

- رابطه دشوار بین بوروکراسی و دموکراسی
- بوروکراسی نمی‌تواند بیش از این به شکل غیربخشی به کار آید.

معایب بوروکراسی:

- بوروکراسی به جای پرورش نوآوران، اشخاص ابن‌الوقت می‌سازد.
- به جای خطرپذیری گریز از خطر را در مدیران تقویت می‌کند.
- به جای استفاده مؤثر از منابع، هدر دادن منابع را به مدیران می‌آموزد.

دلایل انتقاد به بوروکراسی:

- ایجاد رکود
- فقدان نوآوری
- تشریفات زائد
- پرورش انسان متوسط و عدم کارایی
- همگی از بیماریهای بومی بخش دولتی هستند.

شرایط فرد بوروکرات:

- بوروکرات حرفه‌ای با تمام وجودش به فعالیتش وابسته است.
- او در اکثر موارد فقط جزء کوچکی از یک ماشین در حرکتی است که مسیر ثابتی را برای او تجویز می‌کند.

- فرد بوروکرات به شکل همه کسانی که در درون مکانیسم ادغام شده‌اند، قالب‌بندی می‌شود.
- بوروکراتها علاقمندند که ببینند این مکانیسم وظایفش را کماکان انجام می‌دهد و اختیاری که در جامعه از آن برخوردارند ادامه می‌یابد.

دو دلیل عدم تأیید برتری و کارآمدی بوروکراسی:

- در عمل همیشه نوعی انحراف از اصول وبر به خصوص در سیستمهای پرسنلی وجود داشت.
- بر طبق تئوریهای جدید رفتار سازمانی الگوی بوروکراتیک رسمی در مقایسه با شکل‌های انعطاف‌پذیرتر مدیریت، به هیچ وجه دارای کارایی و اثربخشی نیست.

دیدگاه روبرت مرتون:

- «پیروی از قوانین که در بدو امر وسیله رسیدن به هدف تلقی می‌شوند، فی‌النبسه تبدیل به هدف می‌گردد و فرآیند معروف جابجایی اهداف به وقوع می‌پیوندد و یک ارزش وسیله‌ای تبدیل به یک ارزش نهایی می‌شود.»

عقیده کایدن در خصوص بهای کارآیی بوروکراتیک:

- یکنواختی زیاد
- محدود کردن تحول و خلاقیت افراد
- تشابه غیرقابل تخفیف
- شایستگی توأم با عملکرد غیرعالی
- ناخشنودی از خود

نتایجی که بلاو و می‌یر از اصول بوروکراسی و بر استخراج کرده‌اند.

- اصول بوروکراتیک هماهنگی و کنترل را در اداره تحقق می‌بخشد.
- اصول بوروکراتیک می‌تواند کارایی را در اداره تحقق بخشد ولی اگر این امر تحقق پیدا نکند این احتمال وجود دارد که شکل‌های اداری جایگزین آن نیز موفق‌تر از آب در نیایند.
- اصول سازماندهی

○ نقد انتخاب عمومی

دلایل منطق اصلی، کاهش بوروکراسی:

- عقیده براین است که بوروکراسی تا حد زیادی آزادی فردی را محدود می‌کند و لازم است قدرت آن تحت نام انتخاب کاهش یابد.
- اقتصاد دانان عقیده دارند الگوی بوروکراتیک سنتی فاقد مشوقها و پاداشها در سطح پرداختهای بازار است.
- «تئوری انتخاب عمومی از به حداکثر رساندن حق انتخاب افراد به دو دلیل آزادی فردی و کارآیی حمایت می‌کند. این تئوری در حقیقت به کارگیری اصول اقتصاد خرد در زمینه‌های سیاسی و اجتماعی است.»

نظریه دان لویی در مورد الگوی بازیگر عاقل:

- اشخاص دارای ترجیحات شکل یافته‌ای هستند، که می‌توانند به سادگی آنها را درک، دسته‌بندی، و مقایسه کنند.
- این ترجیحات یا در حال انتقالند یا پایدار و ثابت هستند.
- مردم خواهان حداکثر هستند و همواره در تصمیم‌گیریهای خود در جستجوی یافتن بیشترین سود ممکن و پرداخت کمترین هزینه‌اند. بر طبق این تعریف اگر کسی ترجیحاً خود را دائماً بهینه کند رفتاری عقلانی دارد، حتی اگر به نظر ما غیرعقلایی جلوه کند.

- اشخاص اصولاً در رفتارشان خودخواه، نفع طلب و آلت دست هستند، و رفاه خود یا خانواده‌شان را مبنای اقدامات خود قرار می‌دهند.

به عقیده نيسكانن:

جاه طلبی افراد باعث افزایش بودجه سازمان می‌شود، زیرا بوروکراتها شخصاً از به دست آوردن بودجه بیشتر که به معنی داشتن کارکنان افزونتر و به طور حتم قدرت بیشتر و رتبه شخصی بالاتر در سازمان می‌باشد منتفع می‌شوند.

معایب بوروکراسی: از نظر آستروم

- به تدریج در برابر خواسته‌های متفاوت عکس‌العمل مشابه و یکسانی نشان می‌دهند.
- به تدریج هزینه‌های اجتماعی بیشتری را به صاحبان منافع تحمیل می‌کنند.
- در برقراری تعاد بین عرضه و تقاضا ناکام هستند.
- در اثر عدم توانایی در جلوگیری از استفاده نادرست باعث اتلاف کالاهای عمومی می‌شوند.
- روز به روز بر قابلیت خطاپذیری و غیرقابل کنترل بودن آنها افزوده می‌شود تا آنجا که اقدامات عمومی صراحتاً از مسیر رسالت‌ها و اهداف عمومی منحرف می‌شوند.
- سرانجام، شرایطی بر آنها حاکم می‌شود که هر گونه اقدام اصلاحی به جای بهبود، باعث وخیم‌تر شدن اوضاع می‌شود.

فصل سوم

مدیریت دولتی نوین

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به نارسایی های مدل کلاسیک یک رویکرد نوین مدیریتی در بخش دولتی ظهور کرد. رویکرد مدیریتی، معانی بسیاری دارد. مدیریت گرایی، مدیریت دولتی نوین، اداره امور دولتی براساس بازار یا دولت کارآفرین. نامهای گوناگون برای مدیریت دولتی نوین، نشانگر دیدگاههای مختلف درباره رویدادهای کنونی است.

نظریه پردازان مدیریت دولتی در چه زمینه‌هایی با هم اشتراک دارند:

- مدل را هر چه بنامیم انتقال عمده‌ای از اداره امور دولتی سنتی، به توجه بسیار زیاد به دستیابی به نتیجه‌ها و مسئولیتهای فردی مدیران است.
- توجه صریحی به فاصله گرفتن از دیوان‌سالاری کلاسیک، برای انعطاف پذیر کردن سازمان، کارکنان، شرایط و مقررات استخدامی است.
- هدفهای فردی و سازمانی باید به روشنی تدوین شوند، تا اندازه گیری دست یافتها از طریق شاخصهای عملکرد امکان پذیر شود.
- این نکات دارای منشاء سه مؤلفه اصلی کارآیی، اثربخشی و صرفه جویی هستند.
- کارکنان بلند پایه به جای آنکه بدون گرایش خاص سیاسی و بی طرف باشند، تمایل دارند از نظر سیاسی به دولت حاکم متعهد باشند.
- وظایف دولت هر چه بیشتر با آزمون بازار روبرو می شوند.
- روند کاستن از وظایف دولت از طریق خصوصی سازی نیز وجود دارد که در بعضی موارد سرعت بسیاری دارد.

وظیفه‌های مدیریت دولتی از دیدگاه آلیسون:

- استراتژی
- مدیریت مؤلفه‌های درونی
- مدیریت مؤلفه‌های بیرونی

وظیفه های مدیریت دولتی از دیدگاه آلیسون :

استراتژی

- تعیین هدف ها و اولویت های سازمان
- تدوین برنامه های عملیاتی

تعریف استراتژی:

«تعیین اهداف و خط مشیهای کلان را استراتژی می گویند که این گونه اهداف به راحتی قابل دستیابی نیستند باید آنها را در قالب برنامه های مختلف عملیاتی کرد.»

مدیریت مؤلفه های درونی

- سازمان دهی و تأمین نیروی انسانی
- هدایت کارکنان و نظام مدیریت منابع انسانی
- کنترل عملکرد

مدیریت مؤلفه های درونی یعنی:

- سازماندهی و تأمین نیروی انسانی: سازماندهی (پدید آوردن ساختار و دستورالعمل)، تأمین نیروی انسانی (قرار دادن افراد مناسب در پستهای کلیدی)
- هدایت کارکنان و نظام مدیریت منابع انسانی (به جذب، انتخاب، جامعه پذیری، آموزش، تنبیه و اخراج سرمایه انسانی سازمان می پردازد).
- کنترل عملکرد (به وسیله نظامهای مختلف اطلاعاتی مدیریت از قبیل بودجه های سرمایه ای و عملیاتی، حسابها، گزارشها و.. اعمال می شود)

مدیریت مؤلفه های بیرونی

- ارتباط با واحد بیرونی
- ارتباط با سازمان های مستقل
- ارتباط با رسانه ها و مردم

مدیریت مؤلفه های بیرونی یعنی:

- ارتباط با واحدهای بیرونی
- ارتباط با سازمانهای مستقل

- ارتباط با رسانه‌ها و مردم

مدیریت دولتی

وظایف مدیر دولتی از دیدگاه آلیسون:

نخستین وظیفه عمده استراتژی است. استراتژی با آینده سازمان، تعیین هدفها و اولویتها و تدوین برنامه برای رسیدن به آنها سر و کار دارد.

خصوصیت خاص مدیریت دولتی نوین:

در مدیریت دولتی نوین از طریق استراتژی و مدیریت مؤلفه‌های خارجی، توجه بیشتری به محیط معطوف می‌شود که هرگز در مدل سنتی اداره امور دولتی وجود نداشته است.

چهار وجه مدیریت خدمات دولتی از دیدگاه فولتون:

- تدوین خط‌مشی تحت نظارت سیاسی

- ایجاد «دستگاه» اجرای خط‌مشی

- اداره دستگاه اجرایی خط‌مشی

- پاسخگویی به پارلمان و مردم

تعریف کیلینگ از مدیریت:

«جستجو برای یافتن بهترین کاربرد منابع در دستیابی به هدفها»

تئوری و برنامه اجرایی اصلاحات پیشین نشان می‌دهد که هدف پرداختن به کاهش هزینه‌ها بوده است. به جای آنکه بخش دولتی «اصلاحات» به عمل آورد، مدیریت دولتی نوین قصدش «دگرگون کردن» بخش دولتی و ارتباط آن با دولت و جامعه است.

مهمترین دلیل از سکه افتادن مدل قدیمی و سنتی اداره امور:

- کارایی نداشتن و مردم به صورت گسترده‌ای آن را ناکارآمد می‌دیدند.

مسیرهایی که سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) برای بهبود تولید و توزیع کالا و خدمات دولتی مطرح می‌کند:

- افزودن عملکرد تولید سازمان‌های دولتی از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی از طریق:

الف. آموزش و جذب استعدادها و پرداخت براساس عملکرد

- ب. دخالت دادن بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری و مدیریت
 - ج. استفاده از تکنولوژی اطلاعات
 - د. بهبود بازخورد از مشتریان و تأکید بر کیفیت خدمات
 - ه. نزدیک کردن تصمیم‌های عرض و تقاضا
- استفاده بیشتر از بخش خصوصی به منظور ایجاد یک نظام تدارکاتی باز، کارآمد، رقابتی و قابل اتکا برای واگذاری تولد کالاها و خدمات دولتی به دیگران.

توجه هر مسیر به چیست؟

- در مسیر اول توجه به بهبود پاداش کارکنان، اندازه‌گیری عملکرد و مشابه آن و هم چنین بهبود روابط با مشتریان
- در مسیر دوم توجه بیشتر معطوف است به آنچه در سازمان مدیریت می‌کند.

عوامل اصلی مندرج در نظریات سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه

- بهبود منابع انسانی، شامل پرداخت براساس عملکرد
- دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری
- سست کردن کنترلها و در عین حال تحمیل معیارهای عملکردی
- استفاده از تکنولوژی اطلاعات
- ارائه خدمت به مشتریان
- دریافت هزینه از مشتریان
- واگذاری کارها از طریق قرارداد
- مقررات زدایی از انحصارها

برنامه اجرایی مدیریتی از دیدگاه هود

- استفاده از مدیریت حرفه‌ای در بخش دولتی
- معیارها و اندازه‌گیری صریح عملکرد
- تأکید بیشتر بر کنترل برونداد
- حرکت به سمت جداسازی واحدها در بخش دولتی
- حرکت به سوی رقابت بیشتر در بخش دولتی
- تأکید بر سبک‌های بخش مدیریت خصوصی
- تأکید بر انضباط و جلوگیری از اسراف در استفاده منابع

دلایل پیدایش تئوری جدید مدیریت از نظر هود:

- مُد رایج
- سماجت، پیگیری و تکرار مصرانۀ نوع خاصی از مدیریت علی‌رغم شسکت‌های متوالی
- جمع‌اضداد
- پاسخی به مجموعه‌ای از شرایط اجتماعی ویژه که مشتمل است بر تغییر در درآمد و توزیع آن، فراصنعتی، پس‌فردیسم و ...

چهار نوع تغییر در برنامه اجرایی مدیریتی

- تغییر در توجه در نسبت به برون‌داد ها
- دگرگونی در برون‌داد سیستم درونی
- کاستن از دامنه دولت
- تغییر ارتباط با سیاستمداران و مردم
- مبانی نظری مدیریت

هفت نکته مدیریتی اساسی از نظر آقای هود:

- استفاده از مدیریت حرفه‌ای در بخش دولتی: (کنترل فعال، مشهود و اختیاری سازمان، توسط افراد مشخصی در رأس آن)
- معیارها و اندازه‌گیری صریح عملکرد: (هدفهای تعریف شده، معیارهای عملکردی تعیین شده و توجیه شده توسط طرفداران)
- تأکید بیشتر بر کنترل‌های برون‌داد: (منابع باید براساس اندازه‌گیری عملکرد به بخشها تخصیص داده شود).
- حرکت به سمت جداسازی واحدها در بخش دولتی: (این امر به معنای تجزیه سازمانهای بزرگ به واحدهای مستقل برپایه محصول است).
- حرکت به سوی رقابت بیشتر در بخش دولتی: (انعقاد قراردادهای کوتاه مدت و دستورالعمل مناقصات دولتی)
- تأکید بر سبکهای مدیریت بخش خصوصی: (دور شدن از اخلاقیات شیوه نظامی دولت، انعطاف در استخدام و پاداش است)
- تأکید بر انضباط و جلوگیری از اسراف در استفاده از منابع: (به معنای: کاستن از هزینه‌های مستقیم، افزایش انضباط کارکنان، مقاومت در برابر تقاضاهای اتحادیه و محدود ساختن سایر هزینه‌ها در حد هزینه‌های بخش خصوصی)

چهار تغییر در برنامه اجرایی مدیریتی:

- تغییر در توجه نسبت به برون دادها
- دگرگونی در درون داد سیستم اداری
- کاستن از دامنه دولت
- تغییر ارتباط با سیاستمداران و مردم

○ دو تئوری اداره امور دولتی

۱. تئوری بورکراسی
۲. تئوری جدایی سیاست از اداره

○ دو تئوری مدیریت دولتی نوین

۱. علم اقتصاد
۲. مدیریت بخش خصوصی

مدیریت دولتی نوین در تعامل سازمان با محیط بیرونی چه تغییراتی را توصیه می کند؟

- سازمان باید استراتژی همه جانبه و هدفهای خود را تعیین کند، زیرا نداشتن استراتژی یعنی نداشتن جهت
- برای رسیدن به هدفهای راهبردی برنامه های اجرایی تدوین می شود.
- ساختار سازمان و بودجه آن براساس برنامه است، یعنی کار سازمان باید حتی الامکان به برنامه ها، برنامه های فرعی و فعالیت ها تقسیم و تجزیه شود و کلیت سازمان باید این امر را منعکس کند.
- در نتیجه اجرای گامهای پیش گفته اندازه گیری عملکرد در تمام سطوح ضرورت می یابد.
- دستیابی به هدفها باید مورد ارزیابی قرار گیرد.

دیدگاه پولیت در رابطه با تغییرات مدیریت دولتی نوین در بعد داخلی:

- پولیت از ترکیب مدیریت گرایی سخن می گوید.
- برنامه ریزی و کنترل شدید وجوه نقد

- تعدیل نیروی انسانی

- ایجاد سیستمی از معیارهای عملکرد که بر صرفه‌جویی و کارآیی تأکید داشته باشد.

- ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت رسمی‌تر و تفصیلی‌تر از گذشته

- ایجاد طرح پرداخت براساس شایستگی مرتبط با ارزیابی

- پیشنهاد سیستم بودجه‌ای مستقل‌تر که مسئولیت بودجه‌ای بیشتری به مدیران صف می‌دهد.

- ایجاد یک سیستم برنامه‌ریزی جدید که بر دست یافتن به هدفهای مشخص کوتاه مدت تأکید دارد.

- تأکید فراوان بر پاسخگویی نسبت به مشتری

تغییر در درون‌دادها هدفشان بهبود مشوقها و در نتیجه عملکرد است.

«افراد و سازمانها هرگز حداکثر تلاش خود را به عمل نمی‌آورند مگر اینکه سیستم مناسبی برای تشویق آنها وجود داشته باشد.»

در مدیریت عملکرد واحد سازمانی را ملاک ارزیابی قرار می‌دهیم.

در ارزیابی عملکرد، عملکرد افراد را ملاک ارزیابی قرار می‌دهیم.

تفاوت بین خصوصی‌سازی و برون‌سپاری:

- **برون‌سپاری** بخشی از وظایفی است که مستقیماً به اهداف سازمان ربطی ندارد و به غیر واگذار می‌کنیم.

- **در خصوصی‌سازی** به عنوان دولت هیچ تعهدی در قبال بخش که به بخش خصوصی واگذار کردیم نداریم، نحوه سود و زیان به دولت ربطی ندارد ولی قوانین و مقررات را دولت وضع می‌کند و به آن نظارت می‌کند.

«برون‌سپاری بخشی از خصوصی‌سازی است»

ویژگی اصلی مدل مدیریتی این است که مدیران، مسئولیت دستیابی به نتیجه‌ها را به عهده می‌گیرند و به همین دلیل رابطه میان مدیران و سیاستمداران و مدیران و مردم باید دگرگون شود.

تفاوت بین مدیریت دولتی با مدیریت دولت چیست؟

مدیریت دولتی با مدیریت دولت یا اداره امور دولتی یکی نیست. مدیریت دولتی تحت نفوذ اختیار سیاسی است.

ویژگی‌های مدیریت دولتی:

- مدیران دولتی وارد مسائل خط‌مشی‌گذاری می‌شوند.
- آنها در موضوعات سیاسی محض نیز دخالت می‌کنند.
- غالباً شخصاً مسئول کارها هستند و اگر اشتباهی رخ دهد، بهای آن را با از دست دادن کارشان می‌پردازند.
- به نوعی مدیریت سیاسی تبدیل شده است و رابطه آن با رهبران سیاسی تغییر یافته است.
- اصلی‌ترین مهارت برای یک مدیر این است که بتواند با سیاستمداران و محیط بیرونی چنان رابطه‌ای برقرار کند که برای مدیر و سازمان هر دو سودمند باشد.

نظر لاین در ویژگی‌های مدیر دولتی:

- مدیران اجرایی سیاسی در خط‌مشی‌گذاری صاحب نفوذ شده‌اند.
 - تشخیص فرصت‌های مناسب برای ایجاد تغییر تدریجی در خط‌مشی‌های عمومی
 - استفاده از مهارت‌هایشان در تجزیه و تحلیل و تدوین دستور جلسه سیاسی
 - اشغال خلاء قدرت ناشی از بی‌توجهی
 - ابهام و عدم قطعیت
 - تطبیق فعالیت‌هایشان با سطح بازی سیاسی در حال انجام
- «مدیر اثربخش کسی است که یک بازیگر سیاسی خوب باشد»

پایه‌های نظری مدیریت دولتی نوین:

- علم اقتصاد
- مدیریت بخش خصوصی
- علت اینکه در مدل دولتی نمی‌توان از مدل تجزیه و تحلیل هزینه و سود استفاده کرد:
- چون بخش اعظم فعالیت‌های دولت قابل کمی‌شدن نیست (مسئولیت اجتماعی، حقوق شهروندان، تأمین امنیت، تأمین بهداشت، خیلی از مسائلی که دولت به آنها می‌پردازد).

انتقادهای مربوط به مدیریت گرایی:

- مبنا قرار دادن اقتصاد.

- اقتصاد یک دانش اجتماعی ناقص است و کاربرد آن در دولت نیز کاستیهایی پدید می آورد.

- گرچه اقتصاد به عنوان شالوده نظام اقتصادی و بخش خصوصی صحت و اعتبار دارد، کاربرد آن در دولت نتیجه بخش نیست.

- تیلوریسم جدید: - تأکید بر کنترل هزینه‌های دولت

- عدم تمرکز در مسئولیتهای مدیریت

- همراه سیستمهای اندازه‌گیری نتیجه‌ها و عملکردها

را پولیت به عنوان فلسفه مدیریتی می‌بیند که آن را تیلوریسم جدید نام می‌دهد.

- سیاسی شدن

- تضعیف پاسخگویی

- مسائل اجرا

- مشخصات مبهم

«اقتصاد را باید به عنوان ابزار تلقی کرد نه یک برنامه اجتماعی»

انتقاد پولیت به مدیریت دولتی نوین: (تیلوریسم جدید)

کانون اصلی بسیاری از نوشته‌ها که به صورت بی‌پایانی تکرار می‌شود:

- تعیین هدفهای روشن

- تدوین معیارهای عملکرد برای اندازه‌گیری وصول هدفها و تشخیص

- ارتقاء و پاداش دادن به کسانی است که به هدفهای تعیین شده رسیده‌اند.

- نیرو بخشیدن و تشویق مدیریت صف، یک مضمون دائمی است.

اما درباره پیچیدگی هنجارهای محل کار، باورها و آرمان یا پیچیدگی موضوع جهت‌گیری نادرست شناختی و

انگیزشی در تصمیم‌گیری و وابستگیهای متقابل بین - نهادی سخن‌چندانی شنیده نمی‌شود.

ویژگی‌های اساسی تیلوریسم و مدیریت گرایی از نگاه پولیت:

«مقدم بر هر چیز آنها با کنترل سروکار داشتند و این کنترل باید ضرورتاً از طریق یک شیوه اداری - تعیین سطح

کوشش بر حسب معیارهای کمی - انجام می‌گرفت.»

آخرین انتقاد وارد بر مدیریت گرایی و نظریه رایینی در این خصوص:

- مشخصات مبهم

- «عنوان مدیریت دولتی اکسیر معجزه آسایی برای رشته اداره امور دولتی نیست.»

ویلسون در خصوص مدیریت دولتی نوین گفته:

«مدیریت دولتی حوزه‌ای نیست که در آن پاسخهای بزرگ را جستجو کنیم؛ بلکه دنیای مؤسسات توافق شده‌ای است که در آن قرار است انسانهای ناکامل برای برخورد با مسائل لاینحل از دستورالعملهای ناقص استفاده کنند.»

انتقادهای مربوط به مدیریت گرایی

۱. شواهد اقتصادی
۲. شالوده مدیریت بخش خصوصی
۳. تیلوریسم جدید
۴. سیاسی شدن
۵. تضعیف پاسخگویی
۶. مسائل اجرا
۷. مشخصات مبهم مدل مدیریتی

فصل چهارم

نقش دولت

سوال دکتری:

۲- آون هیوز درباره:

- نقش دولت چه گفته است.
- منظور از نیاز به بخش دولتی چیست.
- وظایف اصلی دولت کدامند.

نقش دولت اندازه دولت

نقش دولت:

- بخش دولتی بر همه اقتصاد و جامعه تأثیر می‌گذارد.
- بخش دولتی یک خریدار بزرگ کالاها و خدمات بخش خصوصی است.
- دولت درآمد را از اعضای مرفه‌تر جامعه به کم‌رفاه‌تران جهت می‌دهد.
- بخش دولتی در تعیین استانداردهای واقعی زندگی مردم که اکثراً بر خدمات دولت تکیه دارند نقش حساسی دارد.
- دولت بر کارآیی اقتصادی ملی، میزان نوآوری فن شناختی و سازمانی، جهت تعدیلات ساختاری و هزینه منابع بدون قیمت تأثیر دارد.
- دولت‌ها در زمانه‌ای که درباره آنچه انجام می‌دهند شک و تردید وجود دارد باید بهتر کار کنند.

نظام اقتصادی:

- دولتی
 - خصوصی
 - تعاونی
- بخش دولتی بیشترین اقتدار را در اقتدار سیاسی دارد.

اقتصاد سرمایه‌داری مدرن: (ماسگریو و ماسگریو)

«نظام عمیقاً مختلطی است که در آن نیروهای بخش خصوصی و دولتی به شیوه‌ای یکپارچه در تعامل اند و نظام اقتصادی نه خصوصی است نه عمومی، بلکه آمیزه‌ای از هر دو است.»

نوع وابستگی بخش خصوصی و دولتی به هم:

- بخش خصوصی برای زیرساختها و نظام قوانین که بدون آنها بازار نمی‌تواند ادامه حیات دهد به دولت متکی است.

- دولت برای تولید و تأمین کالاها و خدمات برای درآمد مالیاتی به بخش خصوصی اتکا دارد.

برون‌دادهای دولت:

- تأمین کالاها و خدمات

- اخذ مالیاتها

- ارتباط با سایر دولتها

- احتمال کنترل‌هایی بر کالاها و مردم

- اجرای قوانین و مقررات بسیار متنوع

دلایل عدم کارایی بازار بدون حضور دولت:

- مقررات و معیارهای دولت برای ایجاد وضعیتی که تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان برای ورود به بازار با مانعی روبرو نشوند و از بازار اطلاع کامل داشته باشند.

- هنگامی که رقابت ناکارآمد است نیز مقررات یاد شده مورد نیاز خواهند بود.

- انجام تعهدات قراردادی و مبادلات لازم برای فعالیت بازار، بدون یک ساختار قانونی تنظیم و محافظت شده توسط دولت امکان‌پذیر نیست.

- مسائل «ناشی از عوامل خارجی» بروز خواهد کرد که موجب «شکست بازار» می‌شود و به راه حل از طریق بخش دولتی نیاز دارد. (دولت با اعمال سیاست‌های پولی و مالی تعادل را برقرار می‌کند).

- ارزشهای اجتماعی، ممکن است تعدیل در توزیع درآمد و ثروت ناشی از نظام بازار و انتقال مالکیت از طریق ارث و میراث را ایجاد می‌کند.

- نظام بازار ضرورتاً اشتغال بالا، ثبات قیمتها و رشد اقتصادی مطلوب از نظر اجتماعی را به همراه ندارد. خط مشی دولتی برای دستیابی به این هدفهاست.

- نظریات بخش خصوصی و دولتی درباره نرخ تنزیل مورد استفاده در ارزش‌گذاری مصرف‌آینده ممکن است متفاوت باشد.

اصلی‌ترین دلیل اقتصادی برای دخالت دولت کوتاهی بازار است.

برخی از کالاها و خدماتی که ممکن است بازار به طور مطلوب تأمین نکند:

- آموزش
- قوانین و ضوابط
- ارزشهای محیطی
- دفاع ملی
- راهها و پلها
- بیمارستانها و بهداشت
- خدمات رفاهی
- حمل و نقل عمومی

دلایل کوتاهی بازار از دید استوکی و زکهاوزر:

- اطلاعات مربوط به مبادله ممکن است ناقص و کم باشد.
- هزینه‌های مبادلات ممکن است مانع مبادلات شود.
- بعضی بازارها ممکن است اصلاً به وجود نیایند. (به دلیل ناکافی یا نامتقارن توزیع اطلاعات یا عدم توانایی اجرای قراردادها)
- قدرت بازار برخی خریداران یا فروشندگان می‌تواند شرایط مناسب قیمت‌گذاری را تضعیف کند.
- برخی معاملات جنبه اثرگذاری خارج از کنترل ما را دارند.
- برخی خدمات و کالاها طبیعتاً عمومی هستند.

انواع اصلی ناتوانی‌های بازار از دیدگاه استوکی و زکهاوزر:

- کالای عمومی (کالاهایی که به همه استفاده‌کنندگان بدون آنکه قیمت آن را پرداخت کرده باشند بهره می‌دهد)
- عوارض بیرونی (مانند: عوارض خارجی یا فضولات اتومبیل و سوخت بر کیفیت هوا یا تصادفات)
- انحصار طبیعی
- اطلاعات ناقص

کالاهای شایسته، کالاهایی هستند که از نظر اجتماعی مطلوبند.

نظر استایگر در حمایت از مصرف‌کننده:

«برتری شیوه محافظت فردی سنتی در ویژگی‌هایی نهفته است که آن را از مقررات رسمی دولتی متمایز می‌سازد. جنبه‌های محافظت فردی در دسترس همه هست و همواره کارساز است. تغییر در خط‌مشی‌ها و تطبیق با شرایط جدید به تغییر در ماشین گران قیمت، بدون حساسیت و حجیم دولت نیاز ندارد. بلکه مقرراتی است که مصرف‌کننده باید مراعات کند.»

مرکانتالیسم‌ها چه کسانی بوده‌اند:

- در آن دولت‌ها در جزئیات امور اقتصادی دخالت داشتند.
- مقرراتی به ویژه برای توسعه ثروت و قدرت کشور از طریق محدود ساختن تجارت خارجی بود.
- قصد اصلی استفاده از دولت برای پیشبرد هدفهای اقتصادی کشور بود.
- بخش سیاسی دولت بر بخش اقتصادی تسلط داشت.

هک شر معتقد است که:

«در چشم مرکانتالیست‌ها نتیجه‌های دلخواه، تنها از طریق مدیریت ماهرانه سیاستمداران کارآزموده میسر می‌شد. از آنها انتظار نمی‌رفت که از نیروهای حیات اقتصادی پیروی کنند.»

سه وظیفه فرمانروا از نگاه آدام اسمیت: (نظریه مخالف مرکانتالیست)

- وظیفه محافظ جامعه از خشونت و حمله جامعه‌های مستقل دیگر.
- حتی المقدور، وظیفه محافظت همه اعضای جامعه از بی‌عدالتی یا ستم سایر اعضا توسط برپاداشتن مراجع قضایی دقیق
- وظیفه انجام پاره‌ای امور عمومی و ایجاد تعدادی نهادهای دولتی که ایجاد آنها مورد علاقه افراد نیست، زیرا بازده اقتصادی برای آنان ندارد، اما برای جامعه ضروری است.

اصطلاح آزادی اقتصادی:

به این معناست که دولت باید از دخالت در تجارت خودداری کند و این چیزی است که بازارگرایان متقدم به عنوان بهترین ابزار رشد اقتصادی می‌شناختند.

نقش دولت

- دولتها فقط باید کالاها و خدماتی را که بازارها نمی‌توانند تأمین کنند را فراهم کنند.
- از آنجاییکه دولت نماینده خواست مردم است که از طریق فرایندهای سیاسی ابراز شود. هیچ محدودیتی درباره دامنه آن وجود ندارد.

شش دلیل برای کوتاهی بازار

۱. اطلاعات مربوط به مبادله ممکن است ناقص و کم باشد.
۲. هزینه های معاملات ممکن است مانع مبادلات شود.
۳. بعضی بازارها ممکن است اصلاً به وجود نیاید.
۴. قدرت بازار برخی خریداران یا فروشندگان می تواند شرایط مناسب قیمت گذاری را تضعیف کند.
۵. برخی از معاملات جنبه اثر گذاری خارج از کنترل را دارند.
۶. برخی خدمات و کالاها طبیعتاً عمومی هستند، یعنی بدون اینکه هزینه آن را پرداخت نمایند یا نه از آنها بهره می برند.

مراحل دخالت دولت:

۱. جامعه اقتصاد آزاد
۲. ظهور دولت رفاه
۳. تعقل گرایی اقتصادی

مشکلات دولت رفاه:

- پول لازم برای پرداختهای برنامه های رفاه باید فراهم شود که در نهایت از مالیات بر ثروت های تولید شده توسط نظام اقتصادی تأمین می شود.
- یک برنامه سیاسی از این نوع بر حمایت سیاسی گسترده ای اتکا دارد.
- تئوریهای سیاسی و اقتصادی پشتیبان دولت رفاه از مُد افتادند.

تئوری تعقل گرایی اقتصادی یا تفکر اقتصاددانان نئوکلاسیک چهار جنبه دارد:

- پیش فرض تعقل گرایی فردی [افراد به عنوان کسانی که توانایی مقایسه هزینه با فایده، سنجش درآمد نهایی و رفتار متناسب با آن را دارند تلقی می شوند].
- بسط مدلها براساس این فرض [کاربرد این موضوع در سیاست نیز تئوری انتخاب عمومی نامیده می شود].
- نقش حداکثر برای نیروهای بازار [تعقل گرایی اقتصادی این نظر ناشی از مدلها را در برمی گیرد که بازارهای خصوصی هم کارآمدند و هم خود - تنظیم].
- نقش حداقل برای دولت [دخالت دولت در ساز و کار خود - تنظیم بازار ذاتاً ناکارآمد است. به همین دلیل باید آن را به حداقل رساند].

وظایف اصلی دولت از دیدگاه اندرسون :

۱. تأمین زیر ساخت اقتصادی
۲. تأمین کالاها و خدمات عمومی متنوع
۳. حل و فصل تعارض های گروهی
۴. حفظ رقابت
۵. حفاظت از منابع طبیعی
۶. تأمین حداقل کالاها و خدمات برخی از افراد
۷. تثبیت اقتصاد

- پیش فرض تعقل گرایی عمومی
- بسط مدل ها بر اساس فرض بالا
- نقش حداکثر برای نیرو های بازار
- نقش حداکثر برای دولت

وظایف اصلی دولت:

- تأمین زیرساخت اقتصادی:

دولت نهادهای اساسی، مقررات و ترتیبات لازم برای عملکرد موفق یک نظام مدرن سرمایه‌داری را فراهم می‌کند. از جمله:

- تعریف و محافظت از حق مالکیت

- اجرای قراردادها

- تأمین پول

- وزن و سایر ابزار اندازه‌گیری استاندارد

- ثبت شرکتها

- ورشکستگی

- حق امتیاز

- حق تألیف

- ایجاد نظام قانونی

- نظم و تعرفه

- تأمین کالاها و خدمات عمومی:

برخی از کالاهای عمومی، گرچه برای همه اعضای جامعه ارزشمندند، اما پرداخت هزینه میزان استفاده شده توسط هر فرد بسیار دشوار است. این نوع کالاها اقلامی چون دفاع ملی، جاده‌ها و پلها، کنترل سیل، سیستم فاضلاب و ... هستند که غیرقابل تقسیم و استثناء ناپذیرند.

- حل و فصل تعارض‌های گروهی:

از طریق اقتدار قانونی دولت می‌تواند تعارض‌های گروهی را حل و فصل کند. مبنای تعارضات این است که منابع کمیاب و محدودند و هر کس تمایل به استفاده بیشتر در این منابع دارند که این باعث تعارض به صورت فردی و گروهی است.

- حفظ رقابت:

بعضی شرکتها کارتل تشکیل می‌دهند و قیمت‌های خود را ثابت نگه می‌دارند این نوع رقابت ناسالم است و اجازه نمی‌دهد همه مردم از تولیدات آنها استفاده بکنند و با هم زد و بند می‌کنند و دولت وظیفه دارد که این روابط را سالم کند و پیگیری کند.

- حفاظت از منابع طبیعی:

برای جلوگیری از استفاده مسرفانه از منابع طبیعی حفاظت در مقابل تخریب محیط یا حفظ منافع نسل‌های آینده نمی‌توان به نیروهای رقابتی اعتماد و اتکا کرد.

- تأمین حداقل کالاها و خدمات برای افراد:

عملیات بازار گاهی نتایج ظالمانه و یا از نظر اجتماعی غیرقابل قبولی چون فقر، بیکاری و سوء تغذیه به بار می‌آورد. حتی افراطی‌ترین طرفداران تعقل‌گرایی اقتصادی موافقند که یکی از نقش‌های منطقی دولت فقرزدایی است.

- تثبیت اقتصاد:

در چرخه اقتصادی همیشه آفت و خیز وجود داشته و شرایط رونق، کساد را در پی داشته است. دولت می‌تواند از طریق بودجه، سیاست‌های پولی، کنترل بر دستمزدها یا قیمت‌ها این شرایط را بهبود بخشد.

تعرفه چیست؟ «مالیات فوق العاده‌ای است که بر کالاهای وارداتی ویژه بسته می‌شود تا از صنایع داخلی حمایت شود.»

ابزارهای دولت:

- **تأمین:** دولت خدمات و کالا را از طریق بودجه دولت تأمین می‌کند
- **یارانه:** که واقعاً جزئی از تأمین است و هنگامی است که دولت در اقتصاد خصوصی به کسی کمک می‌کند تا کالاها و خدمات مورد نظر دولت را تأمین نماید.
- **تولید:** دولتها کالا و خدمات برای فروش در بازار تولید می‌کنند.
- **مقررات:** استفاده از قدرت تنبیهی حکومت را برای مجاز یا ممنوع کردن فعالیت‌هایی در اقتصاد آزاد در بر می‌گیرد.

«در عصر **مرکانتالیسم** ابزار اصلی مورد استفاده مقررات دولت بود. زیرا بودجه‌ها ناکافی بودند و تولید اندک بود.»

دوران **دولت رفاه** عمدتاً بر تأمین کالاها و خدمات، توسط دولت از طریق مالیات‌های عمومی بیشتر و توزیع مجدد منابع به بخشهای فقیرتر جامعه، اتکا داشت.»

«تعیین میزان فعالیت عمومی در اقتصاد، توزیع معقول درآمد و ثروت و کنترل بر کل فعالیت‌های اقتصادی را به عنوان خط‌مشی‌های **تخصیص، توزیع و تثبیت** می‌شناسند.»

تخصیص:

خط‌مشی تخصیص اندازه‌نسبی بخش‌های دولتی و خصوصی را تعیین می‌کند. به بیان دیگر، بودجه هم فعالیت کلی دولت را تعیین می‌کند و هم مشخص می‌سازد که کدام فعالیتها باید توسط دولت انجام شوند و نه بخش خصوصی.

توزیع:

خط‌مشی توزیع نشان دهنده کوشش دولت برای کاهش بی‌عدالتی درآمد و ثروت بین شهروندان است.

تثبیت قیمت:

خط‌مشی تثبیت زمانی است که دولت می‌خواهد کل اقتصاد را توسط خط‌مشی بودجه‌ای بهبود بخشد.

تفاوت بین تأمین کالا و خدمات عمومی از طریق دولت و تولید کالا و خدمات عمومی از طریق دولت:

در تأمین کالا و خدمات دولت مستقیماً پولی دریافت نمی‌کند از درآمدهای عمومی هزینه می‌کند.

در تولید دولت یکسری کالاها را تولید می‌کند یا خدماتی را ارائه می‌کند که تا شما پولی پرداخت نکنید نمی‌توانید از این کالاها و خدمات استفاده کنید.

مقررات:

یعنی به کار بردن قوانین تصویب شده توسط دولت برای تأثیرگذاری بر اقتصاد بازار.

مقررات دو بخش هستند:

- **اقتصادی:** [برای تشویق کسب و کار و سیار فعالان اقتصادی برای انجام فعالیت‌هایی و اجتناب از سایر فعالیتها]

- **اجتماعی:** [معمولاً بریا حفاظت از منافع شهروندان و مصرف‌کنندگان به ویژه در مورد معیارهای کیفیت، سطوح ایمنی و کنترل آلودگی است.]

فرآیند اصلاحات قانونگذاری:

«بخشی از یک حرکت بزرگتر در مدیریت دولتی به سوی یک عملگرایی نوین است که نتیجه را بر فعالیت، برونداد را بر درونداد و پی‌آمدهای خط مشی را بر ابزارهای خط مشی برتری می‌دهد»

فصل پنجم

مؤسسات عمومی

دلایل تأسیس مؤسسات عمومی:

- عرضه ناکافی خدمات و کالاها در بخش خصوصی.
- نجات شرکتهای خصوصی در صورتی که تعطیل آنها به زیان منافع عمومی باشد.
- بهبود رقابت.
- کاستن از هزینه‌های اجتماعی.

انواع مؤسسات عمومی

۱. خدمات عام المنفعه
۲. حمل نقل زمینی و پست
۳. مؤسسات در محیط‌های رقابتی
۴. مراجع تنظیم بازار

دلایل تأسیس مؤسسات عمومی

۱. برای تصحیح نقایص بازار
۲. تغییر ساختار درآمدها در اقتصاد
۳. تسهیل برنامه ریزی اقتصادی بلند مدت متمرکز
۴. تغییر ماهیت اقتصاد، از سرمایه داری به سوسیالیستی

دلایل وجود مؤسسات عمومی از دیدگاه ریس:

- برای تصحیح نقایص بازار. [خدماتی که مورد نیاز است ولی توسط بازار به اندازه کافی تأمین نمی‌شود].
- تغییر ساختار درآمدها در اقتصاد. [به معنای تغییر میزان سود افراد یا گروه‌های خاصی است، (کارکنان، مصرف‌کنندگان و دولت).]
- تسهیل برنامه‌ریزی اقتصادی بلند مدت متمرکز. [بازار آزاد توان تأمین زیرساختهای ضروری را ندارد. غز از دولت هیچ کس منابع لازم جهت ایجاد و توسعه خدمات کلیدی را ندارد یا دولت باید این خدمات را ارائه دهد و یا این خدمات اصلاً ارائه نمی‌شود.]

- تغییر ماهیت اقتصاد، از سرمایه‌داری به سوسیالیستی. [اگر صنایع با اهمیت مثل خدمات رفاهی در دست دولت باشد، گذار به جامعه سوسیالیستی تسهیل خواهد شد].

چهار شیوه اجرای خصوصی سازی

۱. پرداخت مستقیم هزینه

۲. پیمان دادن

۳. ملی زدایی کردن

۴. آزاد سازی

چهار شیوه اجرای خصوصی سازی:

- **پرداخت مستقیم هزینه:** به جای تأمین مالی از طریق مالیات، استفاده کننده باید هزینه را بپردازد.

- **به پیمان دادن:** استفاده از پیمانکاران خصوصی به جای تولید توسط دولت.

- **ملی زدایی کردن:** حجم زدایی کاهش دامنه فعالیت دولت.

- **آزادسازی:** یعنی برداشتن محدودیتهای قانونی از بخش خصوصی برای رقابت با بخش دولتی.

بحث‌های اصلی در مورد خصوصی سازی:

- بحث‌های اقتصادی.

- بحث‌های مربوط به مدیریت و کارآیی.

- تصورات ایدئولوژیک درباره نقش دولت در جامعه.

بحث‌های اقتصادی مدافع خصوص سازی:

- کاهش مالیاتها از طریق درآمد فروش

- مواجه کردن فعالیتها با نیروهای بازار و رقابت

- کاستن از مخارج دولت و سهم دولت از کل اقتصاد

- ممکن است نیاز بخش دولتی به استقراض داخلی و خارجی را کاهش دهد.

بحث اصلی مخالف خصوصی سازی:

مسئله انحصارهاست که در آن انحصارهای خصوصی ممکن است قدرت خود را برای افزایش قیمت‌ها و

کاستن از خدمات به کار برند و مصرف کنندگان را زیانمند سازند.

درسهایی از تصمیم برهم زدن انحصار صنعت گاز در انگلستان:

- خدمات عمومی حتی پس از خصوصی شدن هم به عنوان موضوعی سیاسی باقی می ماند.
- چون دولت در آغاز از ایجاد چارچوبی رقابتی غفلت ورزید بعداً پدید آوردن آن بسیار مشکل است.
- اگر چه تأسیس سازمان مشخصی برای تنظیم این صنعت معقول به نظر می رسد، نبود رقابت اثربخش به این معناست که بین صنعت و سازمان تنظیم کننده، همواره بر سر تعیین قیمت اختلاف وجود خواهد داشت

بحث کارآیی خصوصی سازی مدعی است که مدیریت خصوصی ماهیتاً بر مدیریت دولتی برتری دارد.

دیدگاه آهارونی در مورد خصوصی سازی:

- سرانجام عمده ترین تأثیر خصوصی سازی به صورتی ظریف و غیرمستقیم پدید می آید.
- برای مثال، جایی که اکثراً عقیده دارند که خصوصی سازی تغییر عمده ایجاد می کند، ممکن است این باور را بدون دلیل پذیرفته باشند. انتظارات ادارات دولتی، مدرم، نیروی کار، و خود مدیران ممکن است با عوض شدن مالکیت مؤسسات مورد بحث، کاملاً دگرگون شوند. دگرگونی این انتظارات، ممکن است در بلند مدت اهمیت بیشتری احراز کند تا پیامدهای اقتصادی قابل اندازه گیری.

سه مشخصه بارز مؤسسات عمومی:

- باید متعلق به دولت باشند.
- باید به تولید کالاها و خدمات برای فروش اشتغال داشته باشند.
- فروش و درآمد آنها باید ارتباطی با قیمت تمام شده داشته باشند.

چهار دلیل نامطلوب بودن کنترل صنایع متعلق به دولت:

- جایگزین کردن هدفهای سیاسی به جای هدفهای اجتماعی.
- رجحان دادن دخالت مستقیم سیاسی در تصمیمات مدیریتی.
- ناکارآیی داخلی در دیوانسالاریها.
- سطوح ناکارآمد فعالیت بوروکراتیک.

چهار طریق حل و فصل منافع ناسازگار اعضای یک نهاد از دیدگاه آهارونی:

- کاستن از مشوقهای پیگیری مقاصد یا اهداف متعارض از طریق نظارت.

- کاستن از مشوقهای پیگیری اهداف متعارض از طریق پاداش و تنبیه.
- محدود ساختن مقاصد متعارض از طریق تحصیلات و متقاعدسازی.
- حذف افسانه هدفهای مشترک و به رسمیت شناختن و پذیرفتن تعارض و مذاکره باز و مشروع تحت مقرراتی که توافقیهای مربوط به بهره‌وری را ترویج کنند.

برای آینده در خصوص اتکا یا عدم اتکای دولت به مؤسسات عمومی دو گزینه وجود دارد:

- بهبود بخشیدن این بخش با قصد کارآیی بیشتر و کنترل عمومی بهتر. [این شیوه ممکن است در حالی که مزایای مالکیت دولتی را حفظ می‌ند به مؤسسات استقلال بیشتری بدهد].
- بالاخره مؤسسه عمومی، مؤسسه دولتی است و این یعنی کمبود کارآیی و پاسخگویی.

نظر آهارونی در خصوص شیوه اعمال سیاست در خصوص مؤسسات عمومی:

مالکیت از طراحی ساختار و فرآیند تخصیص منابع کم اهمیت‌تر است. لازم نیست این مؤسسات خصوصی شوند بلکه باید به آنها استقلال بیشتری داده شود تا بیشتر تحت شرایط رقابت و ضوابط بازار قرار گیرند. باید از دخالت‌های سیاسی دور نگه داشته شوند. تحت این شرایط کارآیی مؤسسات متعلق به دولت کمتر از بخش خصوصی نخواهد بود.

کنترل و پاسخگویی

فصل ششم

خط مشی عمومی و تجزیه و تحلیل خط مشی

دو رویکرد خط مشی عمومی

۱- تجزیه و تحلیل خط مشی (خواهان استفاده از آمارها و مدل‌های ریاضی بسیار ذهنی و تاکید بر

تصمیم‌گیری و صورت بندی خط مشی)

۲- خط مشی عمومی سیاسی (خواهان نتایج خط مشی عمومی، علاقمندی به مراودات سیاسی که

مبین یک واقعه خاص مانند خط مشی‌هایی چون بهداشت، آموزش، رفاه و محیط. عدم توجه به

استفاده از الگوهای ریاضی)

خط مشی عمومی، اداره امور دولتی و مدیریت دولتی

تجزیه و تحلیل خط مشی از دیدگاه پوت و اسپرینگر

«هدف انجام تحقیقات در خط‌مشی، تسهیل فرآیندهای خط مشی عمومی از طریق تهیه اطلاعات درست و مفید

برای تصمیم‌گیری است. بنابراین، مهارت‌های لازم برای تهیه اطلاعاتی که از نظر فنی دقیق و مفید باشد،

صرف‌نظر از نوع روش شناختی به کار گرفته شده، در قلب فرآیند تحقیقات خط مشی جای دارد»

تجزیه و تحلیل خط مشی از دیدگاه کویید:

- شکلی از تحقیق کاربردی است که برای آگاهی بیشتر از موضوعات اجتماعی - فنی و رسیدن به راه‌حلهای بهتر انجام می‌شود.

- تجزیه و تحلیل خط‌مشی تلاشی برای به کارگیری علوم و تکنولوژی جدید برای:

- حل مشکلات جامعه

- جستجوی راه‌کارهای قابل اجرا

- تولید اطلاعات و نمایاندن محاسن و سایر پی‌آمدهای ناشی از پذیرش و اجرای این راه‌کارها، به منظور کمک

به خط‌مشی‌گذاران برای انتخاب مطلوبترین اقدام است.

خط‌مشی عمومی از دیدگاه لین:

«خط مشی عمومی را می‌توان برون‌داد یک فرآیند چندگانه متشکل از افرادی که در گروه‌های کوچک و در

چارچوب سازمان‌های رسمی با یکدیگر مروده دارند.»

بنا بر نظر لین می توان:

خط مشی عمومی را برون داد دولت و تجزیه و تحلیل خط مشی را رویکرد تجربی برای استنتاج و تشریح خط مشی دانست.

مهارت‌های مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل خط مشی:

- مهارت‌های علمی

- مهارت‌های تسهیل کننده

انواع مهارت‌های علمی:

- مهارت‌های شکل دهی به اطلاعات [که موجب افزایش توانایی تحلیلگر در بیان عقاید مرتبط با خط مشی و

آزمون ارتباط آنها با وقایع جهان واقعی می شود].

- مهارت‌های جمع آوری اطلاعات [که تحلیلگر را به رویکردها و ابزار لازم بریا مشاهده صحیح اشخاص، اشیاء و

حوادث مجهز می کند].

- مهارت‌های تحلیل اطلاعات که به تحلیلگر کمک می کند از شواهد تجربی نتیجه گیری های لازم را به عمل

آورد.

مهارت‌های تسهیل کننده:

- خط مشی گذاری

- طرح ریزی

- مدیریتی

شیوه های تجربی در تجزیه و تحلیل خط مشی

۱- تجزیه و تحلیل هزینه- فایده (انتخاب بهینه از میان راه کارهای مختلف با اطمینان کامل)

۲- تئوری تصمیم (انتخاب بهینه با احتمالات مشروط)

۳- تجزیه و تحلیل سطح بهینه (دستیابی به یک خط مشی بهینه به طوری که مقادیر خیلی زیاد و

خیلی کم مورد نظر نباشد)

۴- تئوری تخصیص (تجزیه و تحلیل - ترکیب بهینه)

۵- الگوی بهینه کردن زمان (طراحی سیستم های تصمیم گیری برای به حداقل رساندن زمان

تلف شده)

شیوه‌های تجربی که در تجزیه و تحلیل خط‌مشی مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- تجزیه و تحلیل هزینه - فایده (انتخاب بهینه از میان راه‌کارهای مختلف با اطمینان کامل)
- تئوری تصمیم (انتخاب بهینه با احتمالات مشروط)
- تجزیه و تحلیل سطح بهینه (دستیابی به یک خط‌مشی بهینه به طوری که مقادیر خیلی زیاد و خیلی کم مورد نظر نباشند).
- تئوری تخصیص (تجزیه و تحلیل - ترکیب بهینه)
- الگوهای بهینه کردن زمان (سیستم‌های تصمیم‌گیری که برای به حداقل رسانیدن زمان تلف شده طراحی شده‌اند).

مشخصات مدیران اثربخش خط‌مشی عمومی:

- برای فعالیتهای سازمان خود مقدمات قابل درکی تدارک می‌بینند.
- به یک درک علمی در موضوعات مهم استراتژیکی نائل می‌شوند.
- فعالیتهایی را شناسایی و مورد توجه قرار می‌دهند که برای کارکنان سازمان معنی داشته باشند.
- همواره آماده بهره‌برداری از فرصتها، خواه آگاهانه و سنجیده و یا به صورت تصادفی، در جهت پیشبرد رسالت سازمان هستند.
- از موضعی قوی شخصیت خود را به عنوان وسیله‌ای برای رهبری و نفوذگذاری آگاهانه به خدمت می‌گیرند.
- در چارچوب صرفه‌جویی نیروی کار، اعمال مدیریت می‌کنند تا بر میزان تلاش آنها برای انجام وظائف و میزان طفره رفتن آنها اشراف داشته باشند.

الگوی تلفیقی ارائه شده از سوی مدیران برای فرآیند خط‌مشی:

- اتخاذ تصمیم برای تصمیم‌گیری (پیدا کردن موضوع یا تهیه دستور کار)
- اتخاذ تصمیم درباره‌ی چگونه تصمیم گرفتن
- تعریف موضوع
- پیش‌بینی
- تعیین اهداف خرد و الویتهای
- تجزیه و تحلیل شقوق
- اجرا، تنظیم و کنترل خط‌مشی
- ارزیابی و بررسی
- ابقاء، جایگزینی، یا ابطال خط‌مشی

الگوهای فرآیند خط مشی گذاری از دیدگاه آندرسون

تشخیص مسئله و تهیه دستور کار- تنظیم راه حلها- پذیرش راه حل- اجراء- ارزیابی

الگوهای فرآیند خط مشی گذاری از دیدگاه پاتن و ساویکی

مرحله اول: بررسی، تعریف و بیان تفصیلی مسئله

مرحله دوم: ایجاد معیارهای ارزیابی

مرحله سوم: شناسایی خط مشی های جایگزین

مرحله چهارم: ارزیابی خط مشی های جایگزین

مرحله پنجم: انتخاب یک خط مشی از میان خط مشی هایی که مورد ارزیابی قرار گرفته اند.

مرحله ششم: تنظیم و کنترل پیامدهای خط مشی

عقیده ریچ در مورد چگونگی تصمیم گیری مدیران دولتی بعد از جنگ جهانی دوم:

- وجود گروه های ذینفع، که زائیده تئوری سیستم سیاسی مرکب اند.

- حداکثر کردن سود خالص که از تئوری تصمیم و اقتصاد خرد استنتاج شده است.

تجزیه و تحلیل خط مشی همیشه به تصمیمات بیش از نتایج و به روشها بیش از پی آمدها به

مفهوم مدیریتی آن توجه داشته است.

خط مشی عمومی و تجزیه و تحلیل خط مشی جای خود را به مدیریت دولتی جدید واگذار کرده اند.

محدودیت های رویکرد تجزیه و تحلیل خط مشی

۱- شیوه های کمی

۲- خط مشی به عنوان یک رشته مستقل

۳- تاکید زیاد بر تصمیمات

۴- بلااستفاده بودن یا استفاده کم از شیوه ها

۵- الگوی عقلی

۶- یک الگوی عملی ناقص

خط مشی عمومی سیاسی

نتیجه گیری

فصل هفتم

مدیریت استراتژیک

استراتژی در بخش خصوصی

- استراتژی در بخش خصوصی
- استراتژی در بخش عمومی

استراتژی بیان کننده «یک موضوع سرنوشت ساز یعنی تجهیز کردن سازمان در برابر یک آینده نامطمئن روبه تزاید است».

دیدگاه نات و بک آف در خصوص استراتژی:

«استراتژی برای ایجاد چشم انداز، سازگاری و رسالت برای یک سازمان از طریق تهیه طرح‌ها، تاکتیک‌ها، الگوها، مناصب سازمانی و چشم اندازهایی که اقدام استراتژیک را هدایت می کنند مورد استفاده قرار می گیرد.»

استراتژی در مقابل تاکتیک:

- استراتژی به معنی هدف پیروزی نهایی در جنگ
- تاکتیک به معنی هدف پیروزی در یک رزم خاص.

مراحل تکامل برنامه ریزی از نگاه هاکس و مجلوف:

- بودجه بندی و کنترل
- طرح ریزی بلندمدت
- طرح ریزی استراتژیک کسب و کار
- طرح ریزی استراتژیک سطح سازمان
- مدیریت استراتژیک

مأموریت:

نشان دهنده نوع کسب و کاری است که سازمان در آن فعالیت می کند.

بررسی محیطی:

دربرگیرنده ارزیابی تفصیلی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصتها و تهدیدات سازمان است.

اهداف:

خواسته‌های مشخص تری هستند که از مأموریت و بررسی محیطی ناشی می‌شوند. عناصر استراتژیک مدیریت رده بالاتر به اهداف سطح پایین تر تبدیل می‌شوند.

اهداف از نظر انسف:

- هدفها ابزارهای مدیریتی هستند که به طور بالقوه دارای موارد استفاده فراوانی می‌باشند.

این اهداف را می‌توان در:

- مسائل عملیاتی برای ایجاد معیارهای عملکرد و تعیین اهداف برای همه سطوح سازمانی

- برای ارزیابی عملکرد و برای تصمیمات کنترلی به کاربرد.

- در مسایل اداری از اهداف می‌توان برای تشخیص نارسایی‌ها در ساختار سازمانی استفاده کرد.

- در مسائل استراتژیک اهداف به عنوان معیاری در تصمیمات مربوط به:

- تغییر

- حذف و یا

- افزایش کیفیت محصول و سهم بازار، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

طرح استراتژی کسب و کار برای دوره‌های بلند مدت و کوتاه مدت، از مأموریت، بررسی محیطی، و

اهداف تعیین شده استخراج و با تخصیص منابع و معیارهای عملکرد ترکیب می‌شود.

سه مشکل جدی تجربیات اولیه طرح ریزی استراتژیک از دیدگاه انسف:

- گیر کردن در تجزیه و تحلیل

- مقاومت سازمانی

- کنار گذاشتن طرح ریزی استراتژیک

سه نوع طرح ریزی استراتژیک

۱. طرح ریزی استراتژیک کسب و کار

۲. طرح ریزی استراتژیک در سطح سازمان

۳. مدیریت استراتژیک

تفاوت بین طرح ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک:

«در طرح ریزی استراتژیک اخذ تصمیمات استراتژی بهینه در کانون توجه قرار دارد، در حالی که در مدیریت استراتژیک توجه به ایجاد نقاط استراتژیک مانند بازارهای جدید، محصولات و یا تکنولوژی جدید معطوف می شود.»

مدیریت استراتژیک از دیدگاه هاکس و مجلوف:

مدیریت استراتژیک دارای هدف غایی:

- توسعه ارزشهای سازمانی
 - قابلیت‌های مدیریت
 - مسئولیت‌های سازمانی
 - و سیستم‌های اداری است
- که تصمیم‌گیری استراتژیک و عملیاتی را در کلیه سطوح سلسله مراتب و در امتداد کلیه خطوط فرماندهی ارتباط می‌دهد.

استراتژی از نگاه بوزمن و استراس‌من:

استراتژی شامل ارتباط با محیط خارجی، مأموریت کلی و اهداف سازمانها می‌شود.

به نظر آنها هر رویکرد استراتژیک سه هدف عمده دارد:

- بیان اهداف بلندمدت و کوتاه مدت
- تدوین یک طرح اجرایی که محیط و سازمان را به هم مربوط سازد.
- طراحی شیوه اثربخش برای اجرا

تعریف آلیسون:

استراتژی شامل ایجاد اهداف و اولویت‌های سازمان و همچنین تهیه طرح‌های اجرایی جهت تحقق این اهداف است.

تعریف آلسن و ادی از طرح ریزی:

طرح ریزی استراتژیک یک تلاش نظام یافته جهت اخذ تصمیمات بنیادی برای صورت‌بندی ماهیت و سمت دادن فعالیت‌های دولتی در محدوده قانون اساسی است.

«حالت آرمانی، طرح ریزی استراتژیک رویکردهای متداول سیاسی و بوروکراتیک را حذف نمی‌کند بلکه در درون آنها انجام می‌شود.»

اجزاء اصلی طرح ریزی استراتژیک از دیدگاه السن و ادی:

- بیان مقاصدی که استراتژی‌ها به طرف آنها حرکت می‌کنند.

- بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی

- ممیزی وضع داخلی و منابع

- تدوین، ارزیابی و گزینش استراتژی‌ها

- اجرا و کنترل طرح استراتژیک.

الگویی که توسط اسبورن و گابلر ارائه شد شبیه الگوی السن و ادی است با این تفاوت که

به مدل استراتژی سطح سازمان نزدیک‌تر است تا استراتژی کسب و کار.

از دیدگاه اسبورن و گابلر طرح ریزی استراتژیک به معنای:

- فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان یا جامعه

- تنظیم اهداف

- تدوین یک استراتژی برای تحقق آن اهداف

- اندازه‌گیری نتایج می‌باشد.

اکثر الگوها شامل چند مرحله اصلی به شرح ذیل هستند

- تجزیه و تحلیل موقعیت

- تشخیص، یا شناسایی موضوعات کلیدی در پیش روی سازمان

- تعیین یا بیان مأموریت اصلی سازمان

- بیان اهداف اصلی سازمان

- خلق یک بینش (vision) مبنی بر نشان دادن تصویر موفقیت

- تدوین یک استراتژی به منظور دستیابی به بینش و اهداف

- تهیه یک جدول زمانی برای اجرای استراتژی

- اندازه‌گیری و ارزیابی نتایج

الگوی بر ایسون:

- آغاز فرآیند طرح ریزی استراتژیک و توافق بر آن

- مشخص ساختن الزامات و ضوابط سازمان

- روشن کردن و بیان مأموریت و ارزشهای سازمان

- ارزیابی محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها)
- ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)
- شناخت مسائل استراتژیک پیش روی سازمان
- تنظیم استراتژی‌هایی برای غلبه بر مسائل
- ایجاد یک چشم‌انداز اثربخش برای آینده سازمان

جایگاه بیان مأموریت از دیدگاه اسبورن و گابلر:

اگر بیان مأموریت درست انجام شود، می‌تواند سازمان را از بالا تا پایین به حرکت درآورد. بیان مأموریت به همه کارکنان در همه سطوح سازمان کمک می‌ند تا تصمیم بگیرند چه کاری را باید انجام دهند و انجام چه کاری را باید متوقف کنند.

تفاوت میزان تأکید بر محتوای نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات بر حسب بخش دولتی یا خصوصی از دیدگاه نات و بک آف:

- موسسات بخش خصوصی دارای بازارهای محدود و رابطه‌های سیاسی ضعیف می‌باشند. در مورد سازمانهای دولتی و نیمه دولتی موضوع برعکس است.
- مؤسسات خصوصی به طرف فرصتها کشیده می‌شوند و سازمانهای دولتی و نیمه دولتی را تهدیدات به دنبال خودشان می‌کشاند.

به طور کلی در طرح‌ریزی استراتژیک از دیدگاه برایسون توجه زیادی به بخش دولتی شده است. او بر آن است که طرح‌ریزی استراتژیک در بهترین شکل نیازمند جمع‌آوری اطلاعات گسترده، جستجوی راهکارها و تأکید بر آثار آینده تصمیمات فعلی می‌باشد. طرح‌ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکت را تسهیل می‌ند. علائق و ارزشهای گوناگون را همگون می‌سازد و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را ترویج می‌کند.

چهار اصل هدایت کننده مدیریت استراتژیک از دیدگاه بورمن و استراس‌من:

- نگرش بلند مدت
- یکپارچگی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت در قالب سلسله مراتبی منسجم
- دستیابی به این شناخت که مدیریت و طرح‌ریزی استراتژیک خود بخود اجرا نمی‌شود
- یک چشم‌انداز خارجی که بر تطابق با محیط تأکید نمی‌کند بلکه پیش‌بینی و شکل دادن تغییر محیطی مورد تأکید آن است.

در مدیریت استراتژیک دولتی این بند اضافه می‌شود:
- تفکر استراتژیک باید از روند به کارگیری اختیار سیاسی آگاه باشد.

الگوی سودمند نات و بک آف:

- توصیف و ترسیم زمینه تاریخی سازمان برحسب روندهای محیط
- ارزیابی موقعیت و شرایط برحسب نقاط قوت و ضعف فعلی و فرصتها و تهدیدات آینده
- تهیه فهرستی از موضوعات استراتژیک که باید مدیریت شوند
- طراحی راه کارهای استراتژیک برای مدیریت مسائل دارای اولویت
- ارزیابی راه کارهای استراتژیک برحسب تأثیر آنها برصاحبان منابع سازمان و منابع مورد نیاز
- اجرای استراتژی‌های دارای اولویت با بسیج منابع و مدیریت صاحبان منابع.

اجرا:

منظور از اجرا، اجرای مدیریت استراتژیک و اجرای هرگونه طرح استراتژیک پس از تدوین آنهاست.

بزرگترین مشکل اجرا:

متقاعد کردن کارکنان مبنی بر این است که نگرش استراتژیک مفید است و تغییراتی که در پی آن به وجود می‌آیند در بلند مدت سودمند خواهند بود.

تعریف صاحبان منافع در طرح‌ریزی استراتژیک:

صاحبان منافع تصمیم‌گیرندگانی در داخل و خارج سازمان هستند که در عملکرد سازمان دارای منافع هستند و می‌توانند گزینش و اجرای استراتژی‌ها را تسریع کنند و یا به تأخیر بیندازند. آنان باید برای موفق شدن استراتژی موافق و هم‌جهت با آن باشند.

خواسته اصلی مدیریت استراتژیک:

به عوض اقدام یکباره به طرح‌ریزی به منظور تهیه برنامه‌ای که ممکن است هیچ‌گاه مورد استفاده قرار نگیرد، آمیختن همه سطوح مدیریت با تفکر استراتژیک است.

انتقادات و مخالفت‌های آوردن طرح‌ریزی استراتژیک به بخش دولتی از دیدگاه السون و ادی:

- فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رسمی بیش از آنچه هست و یا می‌تواند باشد منطقی و تحلیل ارائه شده است.
- فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رسمی بیش از اندازه خشک و برای پاسخگویی به یک محیط در حال تغییر و آشفته، تحرک لازم را ندارد.
- فرآیند رسمی در جهتی خلاف خلاقیت و نوآوری حرکت می‌کند.
- کاربرد مفاهیم استراتژیک در عرصه بخش دولتی است که با بخش خصوصی تفاوت زیادی دارد.
- اگر استراتژی توسط سازمان تهیه شود این اقدام درون‌دادهای سیاسی را محدود می‌کند و موجب بروز مشکلات پاسخگویی می‌شود.
- مشکلات هدف‌گذاری
- بخش عمومی دارای آنچنان افق زمانی محدودی است که در آن هر گونه دیدگاه بلند مدت محکوم به شکست است.

در مقابل انتقاد مربوط به مشکلات هدف‌گذاری دو پاسخ وجود دارد:

- غیر دقیق بودن هدف‌گذاری
 - جایگزینی آرمانها به جای اهداف
- به کارگیری دیدگاه استراتژیک در بخش دولتی زمانی ارزشمند است که به شکلی معقول به کار رود، خشک نباشد، صاحبان منافع را در بر بگیرد و به جای اینکه صرفاً یک هدف باشد، به عنوان یک وسیله در خدمت مدیریت قرار داشته باشد.
- طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک صرفاً جهت و رسالت به سازمانهای عمومی می‌دهند که برای انتقال از اداره امور دولتی به مدیریت دولتی ضروری است.

اجزاء اصلی فرایند طرح‌ریزی استراتژیک

- بیان مأموریت کلی و اهداف
- بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی
- ممیزی وضع داخلی منابع
- تدوین ارزیابی و گزینش استراتژیها
- اجزاء و کنترل طرح استراتژیک

الگوی هشت مرحله ای طرح ریزی از دیدگاه برایشون

۱. آغاز فرایند طرح ریزی استراتژیک و توافق بر آن
۲. مشخص ساختن الزامات و ضوابط سازمان
۳. روشن کردن و بیان مأموریت و ارزشهای سازمان
۴. ارزیابی محیط خارجی (فرصت ها و تهدیدات)
۵. ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)
۶. شناخت مسائل استراتژیک پیش و روی سازمان
۷. تنظیم استراتژیهای برای غلبه بر مسائل
۸. ایجاد یک چشم انداز اثربخش برای آینده سازمان

الگوی مدیریت استراتژیک از دیدگاه نات و بک آف

۱. توصیف و ترسیم زمینه تاریخی سازمان بر حسب روند های
۲. ارزیابی موقعیت و شرایط بر حسب محیط نقاط قوت و ضعف فعلی و فرصت ها و تهدیدات آینده
۳. تهیه فهرستی از موضوعات استراتژیک
۴. طراحی راهکار های استراتژیک ارزیابی راهکارهای استراتژیک
۵. اجرای استراتژیهای دارای اولویت

فصل هشتم

مدیریت سیستم داخلی سازمان

سوال دکتری:

بکارگیری طرح ریزی استراتژیک در سازمانها، بویژه در مدیریت دولتی با انتقادهایی همراه است. انتقادات وارده را تشریح کنید. چه راه حلی برای رفع نارسایی های آن پیشنهاد می کنید.

اجزاء سیستم داخلی سازمان از دیدگاه آلیسون

۱. سازماندهی و تأمین نیرو
۲. هدایت کارکنان و سیستم مدیریت کارکنان
۳. کنترل عملکرد

هدف مدیریت مالی پیشرو در انگلستان:

- دیدگاه روشنی از اهدافشان و ابزارهایی برای ارزیابی دارند
- مسئولیت مشخصی در مورد بهترین راه استفاد از منابع خودشان
- اطلاعات، آموزش و دسترسی به ابزار پیشرفته مورد نیاز برای انجام مؤثر مسئولیتهاشان را دارند.

عوامل مؤثر در مدیریت امور کارکنان و عملکرد از دیدگاه کارتر، کلین و دی:

- مشخص کردن اهداف برای تمامی خط‌مشی‌های دولت
- تخصیص دقیق هزینه‌ها به فعالیت‌ها و برنامه‌ها
- ایجاد شاخصهای عملکرد و معیارهای پرونداد که برای ارزیابی موفقیت در تحقق اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مشکلاتی که بر سر راه اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد:

- ممکن است کارکنان دولت، استفاده از شاخصها و یا ارزیابی را یک تهدید تلقی کنند.
- وظائف یا مشاغل که فاقد معیارهای ارزیابی عملکرد مکفی اند آسیب‌پذیرتر خواهند بود.

- در صورت فقدان ابزارهای لازم که بتوان به وسیله آنها میزان پیشرفت به سوی اهداف را کنترل و اندازه گیری نمود، ایجاد اهداف روشن یا تخصیص منابع مالی بر روی دیگر تغییرات آن چنان زیاد است که بر معیارهای عملکرد بیشتر پافشاری خواهد شد.

راه کارهای بدست آمده از نظریات پولیت:

- نباید به دنبال هیچ گونه شاخص عملکرد یا سایر وسایل اندازه گیری رسمی عملکرد باشیم.
- لازم است سیستم عملکرد به عنوان یک کل، یا شاخص های خاص را بهبود ببخشیم و توسعه دهیم.

اُسبورن و گابلر عقیده دارند که دولتها به سه منظور باید معیارهای مناسب را به کار برند:

- ایجاد رابطه بین عملکرد و پرداخت
- استفاده از آنها به عنوان یک ابزار برای پیشرفت مداوم عملیات
- ربط دادن نتایج به هزینه ها

برای پیش بینی آینده اشاره به دونکته ضروری است:

- حتی اگر در سر راه برقراری سیستم جدید مشکلاتی وجود داشته باشد، مسیر و جهت اصلاحات در مدیریت داخلی تقریباً روشن است.
- نباید به اصلاحات به صورت انتزاعی و مجرد نگریست، بلکه باید آنها را در مقایسه با آنچه در گذشته وجود داشته است، ارزیابی کرد.

مدیریت مالی

- مدیریت مالی سنتی (بودجه بر اساس مواد یا درونداد)
 - بودجه بندی بر اساس عملکرد
۱. سیستم جامع طرح ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی
 ۲. بودجه بندی بر مبنای صفر
 ۳. بودجه بندی برنامه ای
 ۴. نظریه تغییرات جزئی و تدریجی

مدیریت امور کارکنان

انجام اصلاحات در سیستم امور کارکنان

فصل نهم

مدیریت مؤلفه های محیطی

سوال دکتری:

تبدیل اداره امور دولتی به مدیریت دولتی (مدیریت دولتی نوین) انجام اصلاحاتی را در سیستم امور کارکنان اقتضاء می کند. با مد نظر قرار دادن همه ابعاد مدیریت منابع انسانی، اصلاحات مورد نظر را تشریح کنید.

مقدمه

نیاز به تمرکز خارجی

در مدل آلیسون

۱. ارتباط با واحد های بیرونی همان سازمان یا هماهنگی کردن بخش های سازمان
۲. ارتباط با سازمان های مستقل مانند بخش های دولت، کسب و کار گروه های ذینفع
۳. ارتباط با مطبوعات و مردم

روابط بیرونی در مدل سنتی

(به روابط بیرونی اهمیت چندانی داده نمی شود)

مدیریت مؤلفه های بیرونی آلیسون در مدل سنتی اداره امور دولتی،

مطلقاً به اجرا در نمی آید یا بسیار بد به اجرا در می آید.

- روابط بیرونی به عنوان یک وظیفه مدیریت
- گروه های ذینفع یا ذینفوذ از دیدگاه ویلسون و پروس
- گروه های خط مشی از دیدگاه ریچارد سون و جردن
- مسائل و مشکلات ناشی از تکیه بورکراسی بر گروه های ذینفع و

ذی نفوذ

۱. رقابت گروهی سودمند است (دیدگاه کثرت گرایان)

۲. رقابت گروهی زیان بخش است

- تئوری اقتصادی انتخاب عقلایی
- تئوری تسخیری

۳. اهمیت تئوری برای خط مشی گذاری

- دو نوع پیشی دستور العملی درباره نحوه تصمیم گیری مدیران دولتی از دیدگاه ریچ
- میانجی گری گروه های ذینفع
- حداکثر کردن منفعت خالص
- مسائل مربوط به وظیفه مدیریت مؤلفه های محیطی

الف : سیاسی شدن کارکنان نظام اداری

ب : انفعالی شدن پیش از اندازه سازمان های دولتی یا دولت

فصل دهم

خط مشی و اداره

پاسخگویی در بخش خصوصی

- نظریه پاسخگویی
- رابطه اصیل / وکیل

پاسخگویی در بخش دولتی

- رابطه بین دولت و شهروندان
- رابطه اصیل / وکیل

دو نوع پاسخگویی در الگوی سنتی

- یک پاسخگویی سیاسی
 - پاسخگویی بوروکراتیک یا مدیریتی
- الگوی مدیریتی پاسخگویی (پاسخگویی مستقیم به مردم)
توجه به مشتری (بهبود روابط با مشتری)
مدیریت پاسخگو

مشکلات الگوی جدید پاسخگویی :

۱. اگر کارکنان دولت پاسخگویی عملکرد خود باشند این عمل ممکن است پاسخگویی کل سیستم سیاسی را تضعیف کند .
۲. یکی دیگر از مشکلات ، افزایش قدرت مؤثر بوروکراسی به سبب ایجاد در تغییر مدیریت است .
۳. اقتباس الگوی مدیریتی از برنامه پاسخگویی بخش خصوصی

فصل یازدهم

مدیریت دولتی در کشورهای در حال توسعه

سوال دکتری:

اگر مدیریت دولتی نوین ، در مقایسه با الگوی سنتی اداره امور دولتی برای کشورهای توسعه یافته مناسب باشد. این شک وجود دارد که آیا مدیریت گرایی در کشورهای در حال توسعه کاربرد دارد. یا خیر دلایل شما برای رد و قبول این نظریه چیست. تشریح کنید.

- الگوی سنتی در کشورهای در حال توسعه
- الگوی بوروکراتیک

سوال دکتری:

اگر بپذیریم که استفاده از الگوی بوروکراتیک در کشورهای در حال توسعه شکست خورده است به عنوان یک مطالعه تطبیقی، علت این عدم موفقیت را تشریح کنید.

○ دلایل پایین بودن سود دهی در مؤسسات دولتی کشورهای در حال توسعه

۱. ضعف آموزش و فقدان جهت گیری در مدیران
۲. وجود ساختار سازمانی ناکارآمد و کارکنان معمولی مازاد
۳. فقدان سیستم های کنترل مالی کارآمد
۴. وجود آینده نگری ضعیف در دولت
۵. برخورد های سیاسی
۶. سوء استفاده فرصت طلبانه اشخاص، بوروکرات ها

دلایل وجود سوددهی پایین، برگشت سرمایه ضعیف و فاقد استراتژی:

- ضعف آموزش و فقدان جهت گیری در مدیران
- وجود ساختار سازمانی ناکارآمد و کارکنان معمولی مازاد
- فقدان سیستم های کنترلی مالی کارآمد
- وجود آینده نگری ضعیف در دولت

- برخورد های سیاسی

- سوء استفاده فرصت طلبانه اشخاص، بوروکرات ها، یا شرکاء

حلقه مفقوده که مانع تقلید کامل جهان سوم در اداره امور توسعه می شد وجود مجموعه ای از

شرایط لازم برای ایجاد تغییر اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی بود. این تغییرات شامل:

- گسترش پایه های اقتصاد

- گسترش پایه های مالیات

- افزایش نیروی انسانی آموزش دیده حرفه ای

- بالا بودن مشروعیت سیاسی

- توسعه فرهنگ

- ایجاد نگرش جهان گرایی

- ایجاد جامعه نسبتاً باز

- ایجاد یک ابر ساختار سیاسی قوی برای اداره کشور است.

○ مشکلات الگوی اداره امور اداری

○ مدیریت دولتی نوین

○ نقش دولت از نظر بانک جهانی

مشکلات الگوی اداره امور اداری به گفته هیوک:

- به علت برخورداری مقامات از قدرت قابل توجه، اداره فی نفسه از استعداد آلودگی به فساد برخوردار است.

- همواره این احتمال وجود دارد که گروه ها یا اشخاص با تفسیر و تغییر قوانین، از منافع نامشروع برخوردار

شوند.

اقدامات پیشنهادی صندوق بین المللی پول به کشورهای بدهکار:

- موانع تجاری باید کاهش پیدا کنند.

- پرداخت یارانه و کنترل قیمت ها باید متوقف و یا حذف شوند.

- سیستم های مالی باید از طریق حذف کنترل بر روی جابجایی های سرمایه بازسازی شود.

- شرکتهای دولتی باید خصوصی شوند و کنترل بر سرمایه های خارجی حذف شود.

- مداخله دولت در مدیریت اقتصاد به طور کلی و همچنین در تدارک خدمات اجتماعی به حداقل برسد.

«بخش اصلی مدیریت دولتی نوین، به شکلی که در کشورهای در حال توسعه به کار می‌رود، بذل توجه بیشتر به کار دولت‌هاست.»

نقش دولت از نظر بانک جهانی

- ایجاد مبانی قانونی
- حفظ یک فضای قانونی غیرمتلاطم، شامل ثبات اقتصادی کلان
- سرمایه‌گذاری در خدمات اجتماعی اولیه و زیربنایی
- حفاظت در برابر آسیب‌پذیری‌ها
- حفاظت از محیط زیست

«چگونگی»

- سازماندهی نهادهای دولتی و مهم‌تر از آن،
- چگونگی بهبود بخشیدن به شایستگی مدیریت مدیران دولتی،
- برنامه‌های معمولی خصوصی‌سازی
- کاهش هزینه‌ها شدند.»

سه شرط بنیادی برای تغییر در مدیریت از دیدگاه بانک جهانی:

- برخورداری سیاستمداران و مدیران دولیت به طور یکسان از ظرفیت بالا برای تدوین و هماهنگ‌سازی خط مشی
- وجود یک سیستم ارائه خدمات کارآمد و مؤثر
- داشتن کارکنان با انگیزه و قابل، همراه با سیستمهای تشویقی برای ایجاد انگیزه در آنها به منظور دستیابی به عملکرد بهتر.

مشکلات الگوی مدیریتی

- مدیریت دولتی برپایه به کارگیری اصول بازار در خط‌مشی و مدیریت دولتی استوار است.
- با وجود اینکه سازمان‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه عموماً ناموفق بوده‌اند، با این همه خصوصی‌سازی آنها نیز مشکلات خاص خود را دارد.
- خطر مزمن و بومی شدن فساد
- اگر اجرای قانون و تحکیم قراردادها به خوبی انجام نگیرد به کارگیری روش ارائه خدمات قراردادی با مشکلات آشکاری مواجه خواهد شد.

- هنوز یک الگوی منحصر به فرد برای توسعه که همگان باید از آن پیروی کنند وجود دارد.
- روند سیاسی شدن مدیریت به صورت یک معضل وجود دارد. زمینه‌های زیادی برای سیاسی شدن خدمات دولتی وجود دارد.
- وجود مشکل بالقوه انتظارات گسترده می‌باشد.

«همان طور که الگوی بوروکراتیک نتوانست دیدگاه واحدی در مورد نوسازی انواع کشورهای در حال توسعه به دست دهد، الگوی مدیریتی نیز می‌تواند چنین باشد.»

یکی از راه‌های اصلی برای توان بخشیدن مجدد به بخش عمومی، کاهش فرصت‌های بروز فساد از طریق حذف اختیارات مطلق است.

سوال دکتری:

نقش دولت‌ها در عصر حاضر چه باید باشد. در این مورد چه اقداماتی در کشورهای در حال توسعه دیگر رخ داده و آون هیوز چه گفته است.

۱. ایجاد مبانی قانونی
۲. حفظ یک فضای قانونی غیر متلاطم شامل ثبات اقتصادی کلان
۳. سرمایه گذاری در خدمات اجتماعی اولیه و زیر بنایی
۴. حفاظت در برابر آسیب پذیرها
۵. حفاظت از محیط زیست

مشکلات کاربرد اصول مدیریت دولتی نوین در بخش دولتی در کشورهای در حال توسعه

سوال دکتری:

۳- بکارگیری اصول مدیریت دولتی نوین در بخش دولتی کشورهای در حال توسعه با مشکلاتی همراه است.

- این مشکلات کدامند.
- علت بروز چنین مشکلات چیست.
- اگر بخواهیم با بهره گیری از علم اداره امور عمومی تطبیقی، زمینه بکارگیری مدیریت دولتی نوین را در کشورمان فراهم کنیم عمده ترین اقداماتی که می باید انجام گیرد کدام است.

سوال دکتری:

برخی از دانشمندان عقیده دارند بکارگیری مدیریت دولتی نوین، به ویژه در کشورهای در حال توسعه با موانعی مواجه است. ضمن تشریح نظریه مدیریت دولتی نوین و بیان مبانی نظری آن، دلایل عدم کامیابی آن در کشورهای در حال توسعه را بنویسید.

۱. مدیریت دولتی بر پایه بکارگیری اصول بازار در خط مشی و مدیریت دولتی استوار است. این اقدام با کاهش اندازه دولت و گسترش بازار همراه بوده است.
۲. با وجود اینکه سازمان های دولتی در کشورهای در حال توسعه عموماً ناموفق بوده اند، با این همه خصوصی سازی آنها نیز مشکلات خاص خود را دارد.
۳. ممکن است تبدیل بورکراسی به بازار، باعث کاهش فساد شود، ولی خط مزمن وبومی شدن فساد وجود دارد.
۴. اگر اجرای قانون و تحکیم قرار دادها به خوبی انجام نگیرد، به کارگیری روش خدمات قرار دادی با مشکلات آشکاری مواجه خواهد شد.
۵. این احساس وجود دارد که هنوز یک الگوی منحصر به فرد برای توسعه که همگان باید از آن پیروی کنند وجود دارد.
۶. وجود مشکل بالقوه انتظارات گسترده

فصل دوازدهم

نتیجه گیری

مدل سنتی اداره امور دولتی ===> مدیریت دولتی ===> مدیریت دولتی نوین ===> خدمات عمومی نوین

سوال دکتری:

قرن بیستم میلادی را بدلیل بکارگیری مدل استخدام دائمی، مدل رسمی بوروکراسی و نظریه جدایی اداره از سیاست، قرن اداره امور دولتی و خدمات دولتی می نامند. با الهام از روش مورد مطالعه اوچی در طراحی سازمانهای نوع Z یک مدل برای مدیریت دولتی نوین در قرن بیست و یکم میلادی طراحی کنید. با استناد به تئوریهای موجود روائی مدل خود را مستندسازی کنید.

دستور سازمان همکاری اقتصادی و توسعه شامل:

- درک بیشتر موارد استفاده تولید دولتی
- خصوصی یا مختلط و چگونگی تعامل میان بخشهای دولتی و خصوصی
- راههای بهتر اندازه گیری عملکرد و حصول اطمینان از کنترل و پاسخگویی
- مدیریت بهبود یافته و بهسازی منابع فیزیکی و انسانی بخش دولتی
- سازگار کردن فرآیندهای تصمیم گیری و قانونگذاری دولت
- بهتر کردن کیفیت اطلاعات به نحوی که بخشهای دولتی بتوانند از یکدیگر بیاموزند.
- تبادل تجربه کنند و عملکردهایشان را مقایسه نمایند.
- تقویت ظرفیت مرکز دولت
- برای راهنمایی تکامل همه جانبه بخش دولتی و هماهنگ ساختن کوشهای سازمانهای مرکزی مدیریت.

تفاوتهای بخش دولتی در قرن آینده در مقایسه با آنچه اکنون وجود دارد:

- در خدمات دولتی گرایش بازار بیشتر خواهد شد و توجه به مرزها میان بخش دولتی و بخش خصوصی و همچنین بهبود روابط میان آنها افزایش خواهد یافت.
- اداره امور دولتی در آینده بسیار انعطاف پذیر خواهد بود.
- سیاسی کردن احتمالاً افزایش می یابد و این خود نکته بحث انگیزی است.
- احتمال دارد که اداره امور دولتی مشارکتی تر نیز بشود.
- خدمات دولتی، اکنون از گذشته با کفایت تر است و این روند باید ادامه یابد.

مدیریت گرایي از دیدگاه پولیت:

- مدیریت گرایي چهره قابل قبول تفکر راست جدید درباره دولت است.
- این جزئی از محتوای ترکیب گزیده‌ای است که می‌تواند فراتر از خود راست هم جاذبه داشته باشد.
- به علت طرفداران بیشتر، مدیریت بهتر معقول بی طرف و مثل و مثل درستکاری غیرقابل مخالفت به نظر می‌آید.

- حاکمیت منطق بهره‌وری

- قوت بخشیدن کنترل سیاسی

- اصلاح بودجه

- استقلال حرفه‌ای کاست

- محدود کردن اتحادیه‌های خدمات دولتی

- برپا کردن چارچوب نیمه رقابتی از طریق آن، ناکارآیی ذاتی بوروکراسی تطهیر شود.

دلایل استفاده از مدیریت گرایي:

- بهبود عملکرد.

- کاستن از تأمین و دخالت دولت تا حد امکان است.

تفاوتهایی که بر اعمال شیوه مدیریت در بخش دولتی تأثیر می‌گذارد:

- تصمیمات بخش دولتی ممکن است قهری و اجباری باشد.

- شکلهای پاسخگویی در بخش دولتی با بخش خصوصی متفاوت است، بخش خصوصی به سهامداران پاسخگوست در حالی که بخش دولتی به رهبری سیاسی، پارلمان، مدرم و بخشهای مختلف نظام قضایی پاسخگوست.

- مدیر دولتی باید با یک دستور کار خارجی که عمدتاً توسط رهبری سیاسی تنظیم می‌شود دست و پنجه نرم کند.

- بخش دولتی در اندازه گیری برون داد یا کارآیی تولید ذاتاً مشکل دارد

- اندازه و تنوع عظیم بخش دولتی، هر گونه کنترل و هماهنگی را دشوار می‌سازد.

مقایسه پارادایم های مدیریت دولتی - آون هیوز

مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی سنتی	مولفه ها / پارادایم ها
مدیریت به معنی تحقق نتایج و مسوولیت شخصی مدیر در برابر آن	اداره به معنی پیروی از دستورات و ارائه خدمات	واژه شناسی
نظریه انتخاب عمومی - نظریه اصیل / وکیل - مدیران بخش خصوصی	نظریه بوروکراسی ویر - نظریه تفکیک و جدایی سیاست از اداره وودرو ویلسون	مبانی نظری
کارآفرین	بوروکرات	نقش مدیران دولتی
تاکید بر ستاده ها (اهداف و نتایج)	تاکید بر داده ها (بودجه) و فرآیندها (قوانین و مقررات)	تاکید سیستمی
منافع شخصی	منافع عمومی	انگیزه مدیران دولتی
مشتری	ارباب رجوع	نگرش به مردم
مکانیزم های بازار	مکانیزم های بوروکراتیک	سازوکارهای اجرایی
استخدام قراردادی، به پیمانکار دادن امور	استخدام مادام العمر	استخدام
مالکیت خصوصی، خصوصی سازی، مقررات زدایی	مالکیت دولتی، ملی سازی	مالکیت
حداقل مداخله دولت - حداکثر نقش بازار - کاهش اندازه، مقیاس و دامنه دولت	حداکثر مداخله دولت - حداقل نقش بازار	اندازه دولت و میزان دخالت
هدایت کردن - سکانداری امور	پاروزنی (مجری گری)	نقش دولت
پاسخگویی مدیریتی در قبال تحقق اهداف - پاسخگویی مستقیم مدیر به مشتری	پاسخگویی بوروکراتیک و سلسله مراتبی (مدیر به وزیر) پاسخگویی سیاسی (وزیر به مجلس و مجلس به مردم)	نوع پاسخگویی
ایدئولوژی راست، لیبرالیسم - دولت حداقل	ایدئولوژی چپ، سوسیالیسم - دولت رفاه	ایدئولوژی سیاسی

اداره امور دولتی در آینده :

۱. در خدمات دولتی گرایش بازار بیشتر خواهد شد و توجه به مرزها میان بخش دولتی و بخش خصوصی و همچنین بهبود روابط میان آنها افزایش می یابد .
۲. اداره امور دولتی در آینده ، بسیار انعطاف پذیر خواهد بود .
۳. سیاسی کردن احتمالاً افزایش می یابد .
۴. اداره امور دولتی مشارکتی تر می شود .
۵. خدمات دولتی با کفایت تر می شود .

سوال دکتری:

تفاوت‌های مدیریت بخش دولتی با بخش خصوصی.

○ تفاوت های عمده میان بخش دولتی و خصوصی :

۱. برعکس بخش خصوصی ، تصمیمات بخش دولتی ممکن است قهری و اجباری باشد
۲. شکل های پاسخگویی در بخش دولتی با بخش خصوصی متفاوت است .
۳. تفاوت اساسی حضور قدرت سیاسی است .
۴. بخش دولتی در اندازه گیری برون داد یا کارایی تولید ذاتاً مشکل دارد .
۵. اندازه و تنوع عظیم بخش دولتی ، هر گونه کنترل و هماهنگی را دشوار می سازد .

فصل سیزدهم :

دولت الکترونیک

سوال دکتری:

توسعه به کارگیری فناوری اطلاعات (الکترونیک) در اغلب حوزه های مدیریت دولتی وارد شده است تا آنجا که از دولت الکترونیک (E- Government) صحبت به میان آمده است. حضور چنین پدیده ای را در رفتار کارکنان، در کارکنان دولت الکترونیک چگونه ارزیابی می کنید.

دولت الکترونیک استفاده از تکنولوژی اطلاعات به ویژه اینترنت در ارائه خدمات عمومی . پذیرش هر نوع تکنولوژی و پذیرش اطلاعات و ارتباطات از جانب دولت تکنولوژی و اداره امور : (انقلاب و خرد)

سه مرحله توسعه تکنولوژی های اطلاعات و ارتباطات از دیدگاه بلامی و تیلور :

۱. اولین مرحله اتوماسیون
۲. دومین مرحله اطلاعاتی کردن به معنای تغییر حالت از خود کاری به تأکید گذاری بر اطلاعات آزاد شده توصیف شده است
۳. مرحله نهایی «تبدیل کردن» به معنای استفاده از مهندسی مجدد فرایند کسب و کار به منظور سازماندهی مجدد در سراسر سازمان .

مراحل ایجاد دولت الکترونیک :

- اطلاعات
- تعامل
- پرورش اطلاعات
- تبادل

مؤلفه های دولت الکترونیک :

۱. مؤلفه دولت _ شهروند
۲. مؤلفه دولت _ کسب و کار
۳. مؤلفه دولت _ دولت

۴. مؤلفه دولت - کارکنان

۵. مؤلفه دولت - مهاجرین

سوال دکتری:

اثرات حضور فنآوری اطلاعات بر ساختار سازمانهای امروزی / اثرات تغییر تکنولوژی بر بوروکراسی

اثرات تغییر تکنولوژی بر بوروکراسی:

- یکی از اثرات دولت الکترونیکی آن است که می توان سازمان را به جای سلسله مراتب بر اثر جریان اطلاعات ایجاد کرد .
- با تغییر تکنولوژی اطلاعات نیاز به مدیران میانی کاهش می یابد .
- به کارکنان سطوح پایین نیاز کمتری خواهد بود .
- یکی دیگر از اثرات وارده بر سلسله مراتب آن است که کنارکنان سطوح پایین می توانند با استفاده از نرم افزار پایگاه اطلاعاتی قوی ، وظایف سطوح بالا انجام دهند .
- همچنین تعدادی از وظایف دستخوش تغییر اساسی می شوند .

مصادیق دولت الکترونیک در سیاست :

« دموکراسی الکترونیکی » « دموکراسی دیجیتالی » « رأی گیری الکترونیکی »

دولت الکترونیکی و اصطلاحات مدیریت دولتی :

- می توان دعا کرد که دولت الکترونیکی با اصطلاحات مدیریت دولتی یک ترکیب قوی به وجود آورده است .
- فراهم آوردن اطلاعات ضروری برای مدیران ، یکی از راه های کمک دولت الکترونیکی به انجام اصلاحات مدیریت دولتی می باشد.
- برخی عقیده دارند که ممکن است که دولت الکترونیکی یک مرحله جدید در مدیریت دولتی باشد .
- دولت الکترونیکی به خوبی با مدیریت دولتی جدید سازگاری دارد و بر ارائه خدمات به مشتریان تأکید دارد.
- این امکان وجود دارد که مدل جدیدی ظهور کند، لیکن در حال حاضر به نظر می رسد که دولت الکترونیک به خوبی در درون تغییر پارادایم اصطلاحات مدیریت دولتی قرار گرفته است.

سوال دکتری:

دولت الکترونیک بطور قطع مانند سایر فرآیندهای اصلاحی، مشکلات بالقوه خود را خواهد داشت به نظر شما بکارگیری الگوی دولت الکترونیک در کشورهای در حال توسعه، با چه مشکلاتی همراه خواهد بود. توضیح دهید. آیا استفاده از آن در کشور خودمان امکان پذیر است. چرا؟

مشکلات دولت الکترونیک

جدایی دیجیتالی (افراد جامعه): (عدم دسترسی مردم کشورهای در حال توسعه به شکل اینترنت در مقایسه با مردم کشورهای در حال توسعه)
زندگی شخصی و امنیت: (حفاظت از زندگی شخصی و امنیت مردم از جمله ابعاد مهم دولت الکترونیک می باشد)

فاش شدن اسرار زندگی خصوصی و امنیت افراد جامعه

دولت الکترونیک قابلیت جستجو در زندگی شخصی مردم را به ارمغان می آورد.

○ مصادیق دولت الکترونیک در سیاست:

ایجاد تغییرات در سیستم سیاسی و عملیات درونی دولت

○ «دموکراسی دیجیتالی» «دموکراسی الکترونیکی» «رأی گیری الکترونیکی»

○ مشکلات اجرا

نتیجه گیری:

رابطه متقابل بین مدیریت دولتی نوین با دولت الکترونیک

سوالات دکتری:

۱- مفهوم پارادایم را توضیح داده و ارتباط آن را با علم مدیریت بسط دهید. ظهور تفکر سیستمی چه ارتباطی با مفهوم پارادایم ها و تغییر پارادایم ها دارد.

۲- آون هیوز در کتاب مدیریت دولتی نوین به عصر تغییر اشاره نموده است. در این مورد آنچه می دانید شرح دهید.

۳- در سالهای اخیر، بیش از هر زمان دیگری در بخش امور دولتی دگرگونی ایجاد شده است. این دگرگونی در پاسخ به الزامات متعدد و وابسته بهم صورت گرفته است. آنها را به اختصار تشریح کنید.

۴- اداره امور عمومی در کشورهای در حال توسعه، دارای ویژگی ها و مشخصه ها (نارسایی ها) خاص می باشد. آنها را تشریح کنید. پیشنهاد شما برای رفع نارسایی های موجود در اینگونه سیستم ها چیست.

۵- آون هیوز درباره:

- نقش دولت چه گفته است.

- منظور از نیاز به بخش دولتی چیست.

- وظایف اصلی دولت کدامند.

۶- بکارگیری طرح ریزی استراتژیک در سازمانها، بویژه در مدیریت دولتی با انتقادهایی همراه است. انتقادات وارده را تشریح کنید. چه راه حلی برای رفع نارسایی های آن پیشنهاد می کنید.

۷- تبدیل اداره امور دولتی به مدیریت دولتی (مدیریت دولتی نوین) انجام اصلاحاتی را در سیستم امور کارکنان اقتضاء می کند. با مد نظر قرار دادن همه ابعاد مدیریت منابع انسانی، اصلاحات مورد نظر را تشریح کنید.

۸- اگر مدیریت دولتی نوین، در مقایسه با الگوی سنتی اداره امور دولتی برای کشورهای توسعه یافته مناسب باشد. این شک وجود دارد که آیا مدیریت گرایی در کشورهای در حال توسعه کاربرد دارد. یا خیر
دلایل شما برای رد و قبول این نظریه چیست. تشریح کنید.

۹- اگر بپذیریم که استفاده از الگوی بوروکراتیک در کشورهای در حال توسعه شکست خورده است به عنوان یک مطالعه تطبیقی، علت این عدم موفقیت را تشریح کنید.

۱۰- نقش دولتها در عصر حاضر چه باید باشد. در این مورد چه اقداماتی در کشورهای در حال توسعه دیگر رخ داده و آون هیوز چه گفته است.

۱۱- بکارگیری اصول مدیریت دولتی نوین در بخش دولتی کشورهای در حال توسعه با مشکلاتی همراه است.

- این مشکلات کدامند.
- علت بروز چنین مشکلات چیست.
- اگر بخواهیم با بهره گیری از علم اداره امور عمومی تطبیقی، زمینه بکارگیری مدیریت دولتی نوین را در کشورمان فراهم کنیم عمده ترین اقداماتی که می باید انجام گیرد کدام است.

۱۲- برخی از دانشمندان عقیده دارند بکارگیری مدیریت دولتی نوین، به ویژه در کشورهای در حال توسعه با موانعی مواجه است. ضمن تشریح نظریه مدیریت دولتی نوین و بیان مبانی نظری آن، دلائل عدم کامیابی آن در کشورهای در حال توسعه را بنویسید.

۱۳- قرن بیستم میلادی را بدلیل بکارگیری مدل استخدام دائمی، مدل رسمی بوروکراسی و نظریه جدایی اداره از سیاست، قرن اداره امور دولتی و خدمات دولتی می نامند. با الهام از روش مورد مطالعه اوچی در طراحی سازمانهای نوع Z یک مدل برای مدیریت دولتی نوین در قرن بیست و یکم میلادی طراحی کنید. با استناد به تئوریهای موجود روائی مدل خود را مستندسازی کنید.

۱۴- تفاوتهای مدیریت بخش دولتی با بخش خصوصی.

۱۵- توسعه به کارگیری فنآوری اطلاعات (الکترونیک) در اغلب حوزه های مدیریت دولتی وارد شده است تا آنجا که از دولت الکترونیک (E- Government) صحبت به میان آمده است. حضور چنین پدیده ای را در رفتار کارکنان، در کارکنان دولت الکترونیک چگونه ارزیابی می کنید.

۱۶- اثرات حضور فنآوری اطلاعات بر ساختار سازمانهای امروزی / اثرات تغییر تکنولوژی بر بوروکراسی

۱۷- دولت الکترونیک بطور قطع مانند سایر فرآیندهای اصلاحی، مشکلات بالقوه خود را خواهد داشت به نظر شما بکارگیری الگوی دولت الکترونیک در کشورهای در حال توسعه، با چه مشکلاتی همراه خواهد بود. توضیح دهید. آیا استفاده از آن در کشور خودمان امکان پذیر است. چرا؟

تهیه و تنظیم: دکتر مهران مختاری
عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.