**روش هاي سازمان دهي مسئله در حين كار**

**چكيده**

**اين مقاله عملا به بررسي و ارزيابي استفاده از روش هاي سازمان دهي مسئله (PSMs) مي پردازد. با توصيف اصل و منشا PSMs ، نوع موقعيت مسئله و ويژگي هاي برخي روش هاي مديريت شروع مي شود. نماي كلي عملكرد PSMs از چندين زاويه از جمله مطالعات موردي و بررسي كاربردها فراهم مي شود. تعدادي از مسائل در كاربرد PSMs به خصوص گزارشي از مباحثه پيرامون ارزيابي موفقيت PSMs ، انتخاب روش مناسب، روش هاي بررسي و انواع جنبه هاي حفظ روابط با سازمان هاي مشتري مورد بحث قرار مي گيرد. سرانجام برخي پيشرفت هاي احتمالي آتي به خصوص از طريق تعاملات سودمند با عملكردهاي مشابه يا مربوط بيان مي شود.**

**1- مقدمه**

**اين مقاله عملا نمايي كلي از دستاوردهاي روشهاي سازمان دهي مسئله را از نظر حيطه و دامنه، ميزان موفقيت و مسائلي كه كارشناسان آينده با آنها مواجه خواهند بود، ارائه خواهد داد. اين مقدمه، چشم انداز را تعيين خواهد كرد. سپس بخش هاي بعدي به بررسي گزيده اي از كاربردها خواهند پرداخت و به بحث پيرامون ارزيابي PSMs مي پردازند و راجع به تعدادي از سئوالات عملي و سودمند بحث خواهند كرد كه ممكن است تفاوتي بين كاربردهاي موفق و ناموفق و يا بدون كاربرد ايجاد كند. مقاله با اشاره به پيشرفت هاي احتمالي آينده نتيجه گيري مي كند.**

**به منظور ترسيم وضعيت بررسي كاربردهاي عملي PSMs، تهيه گزارشي كوتاه از حيطه و دليل كار آنها ضروريست. اين كار با اين واقعيت كه PSMs دقيقا مانند روش تحقيق سنتي عملياتي (OR) عملا پيشرفت كرد، پيچيده و دشوار مي شود. يعني رويهمرفته آنها از عمل كنار گذاشته شدند و فقط در مراحل بعدي سازمان دهي شدند. و در حالي كه روش هاي منحصر به فرد در خانواده PSMs مبناي نظري آنها را گسترش داده اند اين مبناها از حوزه هاي گسسته تئوري استخراج مي شوند. منشا و اساس عملي PSMs شرح عملكرد را ارائه مي دهد اما آن همچنين كار ترسيم محدوده اي را كه قرار است پوشش دهد، دشوار مي سازد.**

**در مجموع روش هايي كه به عنوان PSMs شناخته شده اند از اواسط دهه 1960 به بعد بطور مستقل پيشرفت كردند. روش هاي اصلي ،گرچه در اشكال اوليه شان، تا اواسط دهه 1980 موجود بودند. اين نوآوري ها با انتقاد مبسوط OR سنتي توام بود. در كل، اين مسئله بطور روزافزون براي مسائل داراي ساختار خوب، محدود قلمداد مي شود، يعني مسائل براي تدوين توافقي مي توانند بر حسب سنجش عملكرد، محدوديت ها و روابطي كه از طريق عملكرد نتايجي را به بار مي آورند، بيان شوند. اين محدوديت، كل مجموعه موقعيت مسئله را مستثني مي كند و به خاطر مسائل بدون سازمان دهي بود كه PSMs در حال رشد بايد مناسب باشد.**

**روش هاي سازمان دهي مسئله به طور كلي**

**اينگونه مسائل بدون سازمان دهي برمبناي وجود موارد ذيل توصيف مي شوند:**

**• بازيگران متعدد**

**• ديدگاههاي گوناگون**

**• منافع متضاد يا غيرقابل مقايسه**

**• موارد مهم نامحسوس**

**• ترديدهاي اصلي**

**اغلب اظهار شده است كه مسائلي از اين دست، "راهبردي" تر مي باشند به اين دليل كه انها "مفروضات" مسائل سازمان دهي شده را تعيين مي كنند. واقعا اين ديدگاه، صحبت كردن راجع به "مسائل"را دشوار مي سازد، از آنجايي كه ايجاد شرايط به عنوان مشكلي از اين نوع خاص، نتيجه فرايند سازمان دهي مسئله است به جاي اينكه نقطه شروع معين باشد. بنابراين بهتر است از جنبه ها يا ابعاد مختلف راجع به موقعيت مسئله صحبت شود تا انواع مختلف مسائل.**

**چه چيزي مي توانست از تصميم گيري در چنين شرايط دشواري پشتيباني كند؟ آنچه كه هر PSMs ارائه مي كند، روش ترسيم شرايطي است كه شركت كنندگان را قادر مي سازد تا وضع ناگوارشان را توضيح دهند، مسائل متقابل قابل پيگيري را پوشش دهند و به توافقاتي برسند كه حداقل آنرا حل خواهد كرد. بدين منظور PSMs بايد :**

**• به ساير ديدگاهها امكان دهند تا با يكديگر به توافق برسند.**

**• از نظر شناختي براي بازيگراني با سوابق مختلف و بدون آموزش كارشناس قابل دسترس باشد بطوري كه گسترش ارائه مسئله بتواند بر فرايند همراه سازمان دهي مسئله تاثير بگذارد.**

**• بطور مكرر عمل كند به گونه اي كه ارائه مشكل را براي نشان دادن وضعيت و مرحله بحث و مذاكره در ميان بازيگران و همچنين برعكس سازگار كند.**

**• اجازه دهد پيشرفت هاي نسبي يا محلي شناسايي شود، به جاي نياز به راه حلي كلي، كه مستلزم ادغام منافع مختلف مي باشد.**

**نتيجه اين شرايط اينست كه PSMs، گرچه در شيوه اي كه مجسم مي كنند و در تعامل با فرايند جاري تصميم گيري پيشرفته مي باشند، در دستگاههاي آماري و رياضي نسبتا ناقص و اوليه هستند. در بسياري از موارد، آنها از نرم افزار براي حمايت از فرايند انتخاب استفاده مي كنند.**

**روش هايي با اين ويژگي ها مي تواند براي كاربردهاي استثنايي در شرايط خاص طراحي شوند. و حتي آن روش هايي كه به ارزش قابل توجهي از كاربردها دست يافته اند معمولا در گونه هاي خلاق كه به شرايط محلي اهميت مي دهند به كار مي روند. هرچند، توصيف و انتقاد طبيعتا در اشكال استاندارد روش هاي اصلي متمركز شده اند. ويژگي هاي عمده آنها بالاخره در نسخه اصلاح شده متن ارجاعي به شرح ذيل خلاصه شده است:**

**تحليل و رشد انتخاب هاي راهبردي (SODA)، روش كلي شناخت مسئله است كه از نقشه شناختي به عنوان ابزار طرح ريزي براي استنباط و ثبت ديدگاههاي افراد از موقعيت مسئله استفاده مي كند. نقشه هاي شناختي ادغام شده، چارچوبي براي مباحثه هاي گروهي فراهم مي كند و تسهيل كننده، شركت كنندگان را به توافق راجع به مجموعه عملكردها هدايت مي كند.**

**روش بررسي سيستم هاي نرم (SSM)، روشي كلي براي طراحي مجدد سيستم است. شركت كنندگان، مدلهايي ذهني ايده آل مي سازند آنها اين مدل ها را با ادراك سيستم موجود به منظور بحث راجع به اينكه چه تغييراتي از نظر فرهنگي شدني و به طور منظم مطلوبند، مقايسه مي كنند.**

**روش انتخاب راهبردي (SCA)، روش بدنامه ريزي متمركز بر كنترل ترديد در شرايط استراتژيك مي باشد. تسهيل كنندگان به شركت كنندگان كمك مي كنند تا از وابستگي حيطه هاي تصميم گيري الگوبرداري كنند. مقايسه تعاملي طرح هاي تصميم گيري به آنها كمك مي كند ترديدهاي اصلي را كنار بگذارند. براين اساس، گروه زمينه هاي اولويت را براي تعهدي جزئي شناسايي مي كند و طرح هاي احتمالي را طراحي مي كند.**

**تحليل قدرت، روشي است كه بر حفظ انعطاف پذيري در شرايط ترديد تاكيد مي كند. در فرايندي تعاملي، شركت كنندگان و تحليل گران سازگاري تعهدات اوليه با موقعيت احتمالي سيستمي كه طراحي مي شود و عملكرد هر موقعيت را در محيط هاي آتي ارزيابي مي كنند. اين مسئله آنها را قادر مي سازد تا انعطاف پذيري حفظ شده را با تعهدات اوليه مقايسه كنند.**

**نظريه درام از دو روش قبلي كمك مي گيرد. آن، روش تعاملي تحليل همكاري و تعارض در ميان چندين بازيگر است. مدلي از ادراك گزينه هاي موجود براي بازيگرهاي مختلف و نحوه ارزيابي آنها ساخته مي شود. نظريه درام در جستجوي "وضعيت دشوار" ارائه شده براي بازيگرها در اين مدل از شرايط است. هر وضعيت دشوار، نقطه تغييري است كه موجب مي شود بازيگر هيجانات خاصي را احساس كند و بحثهايي منطقي را ايجاد كند كه بدين طريق خود مدل دوباره تعريف مي شود. فقط و فقط وقتي اين تعاريف مجدد و متوالي همه وضعيت هاي دشوار را كنار بگذارند، مشكل مشترك بازيگران كاملا حل مي شود. تحليل گران عموما با يكي از گروهها كار مي كنند و به آن كمك مي كنند تا در فرايند منطقي –هيجاني تحليل نمايشي موثرتر باشند.**

**با توجه به موقعيت مبهم مرز PSMs و غير PSMs ، روش هاي ديگري وجود دارند كه حداقل شباهتهاي خانوادگي خاصي دارند. اين روش ها شامل آموزش اكتشافي سيستم هاي حياتي (CSH)، برنامه ريزي تعاملي و آزمايش فرض راهبردي است. ساير روش هاي مربوط كه در اين موضوع خاص نقش دارند ، روش SWOT و برنامه ريزي سناريو و سيستم هاي اجتماعي-تكنيكي است. اين روشهايي كه به خصوص حداقل در برخي از شيوه هاي كاربرد به روحيه PSMs نزديكند به شرح ذيل مي باشند:**

**مدل سيستم هاي قابل اجرا (VSM)، مدل كلي سازمان قابل اجرا، براساس اصول فرمانشي مي باشد. اين مدل، پنچ سيستم فرضي را مشخص مي كند كه بايد در سازمان در برخي اشكال – عملكردها، هماهنگي، هوش وسياست به همراه كنترل مناسب و روابط گروهي وجود داشته باشد. اگرچه آن با قصد و هدف تجويزي گسترش يافت مي تواند به عنوان بخشي از مذاكره پيرامون مشكلات طراحي سازماني و طراحي مجدد بكار رود.**

**پويايي سيستم (SD)، روش طرح ريزي ادراك افراد ازسيستم هاي واقعي بر اساس روابط و بازخورد تصادفي است. آن به عنوان ابزار سنتي شبيه سازي گسترش يافت اما مي تواند در تركيب با نمودارهاي تاثير به عنوان شيوه تسهيل بحث گروهي بكار رود.**

**تبادل تصميم گيري، نوعي تحليل شناخته شده تصميم گيري است. مانند روش دوم براي پشتيباني انتخاب بين روش هاي تصميم گيري در مواردي كه نتايج ممكن است چند بعدي باشد، و جايي كه ترديد درباره رويدادهاي آتي بر آن نتايج تاثير مي گذارد، مدل هايي را ايجاد مي كند. آنچه كه تبادل تصميم را متمايز مي سازد اينست كه آن به سبك كارگاه با يك يا چند تسهيل كننده كه هم ساختار مدل و هم امكانات و كاربردهاي ان را استخراج مي كنند عمل مي كند. هدف، شناخت بهترين راه حل بطور واقعي نيست بلكه هدف، دستيابي به درك مشترك، گسترش معناي هدف مشترك و ايجاد تعهد براي عمل است.**

**متوني وجود دارد كه انتخابي متفاوت از روش هاي "نرم تر " از روش هاي Rosenhead و Mingers ارائه مي دهد اين متون شامل فلود و جكسون مي باشد كه به روش هاي مبتني برسيستم ها توجه مي كنند و رايسون و ابرين كه انواع روش هاي سخت و نرم را در حيطه تدوين راهكار بررسي مي كنند و سورنسن و ويدال كه انواع گسترده اي از روش هاي موجود را براي خوانندگان اهل اسكانديناوي فراهم مي كنند. مسلما گنجينه گسترده اي از روش هاي قابل دسترس وجود دارد. در واقع، تركيب تعدادي از PSMs يا PSMs با روش هاي سنتي تر رايج است بنابراين دامنه انتخاب روش بررسي گسترده تر از فهرست بندي ساده روشهايي است كه ارائه مي شود.**

**3-خطوط كلي كاربردها**

**در عمل، كاربردهاي PSMs براي مديريت تصميم گيري هنوز خيلي كمتر از كاربردهاي روش هاي سنتي تر OR مي باشد. با اين وجود، حتي تعداد تحقيقات منتشر شده بسيار زياد است. اين بخش اقدام به ارائه گزارش موفقيت هاي عملي به سه روش تكميلي مي كند. نخست، شرح مختصر تعداد كمي از كاربردهاي متنوع و تقريبا خبرساز ارائه خواهد شد تا فضايي سرشار از انچه را كه بوسيله اين روش ها بدست مي آيد، نشان دهد. دوم، برخي مداخلات مشاوره اي و تحقيقي بوسيله يكي از نويسندگان براي فراهم كردن بعد آزمايشي بمنظور شرح عملكرد توصيف خواهد شد. سوم، مدارك بررسي جمع بندي خواهد شد تا گستره و توزيع كاربرهاي PSM را نشان دهد.**

**3.1 – برخي مطالعات موردي انجام شده- ما در اين بخش برخي تعاريف خلاصه از تعهدات عملي ثبت شده در مقاله را ارائه خواهيم كرد. انها بر اساس معيارهايي انتخاب شده اند:**

**• رابطه با مشتري يا پروژه خبرساز**

**• رابطه با گروه مشتري خارج از حيطه OR سنتي**

**• مداخله برخي از روش هاي بررسي**

**• تنوع**

**موارد گزارش شده در Rosenhead براي مدتي نسبتا در دسترس بوده است. همانگونه كه ملاحظه خواهيد كرد برخي از طرح ها شامل استفاده از PSM است در حالي كه در بقيه طرح ها بيش از يك PSMاستفاده شده يا PSM در تركيب با روش الگوبرداري سنتي بكار مي رود.**

**30101 – ساختاربندي مجدد سازماني در Shell**

**Shell ، شركتي بزرگ و متفاوت است كه شديدا به رشد و بهره برداري از نوآوري هاي تكنولوژيكي وابسته مي باشد. در زمان بررسي در اواخر دهه 1980 ، Shell500 بخش مركزي با فعاليت توليدي (FM) داشت. فعاليت اوليه كارمندان آن، بسياري از آنها كارشناسان علمي و حرفه اي بودند، كنترل پيشرفت هاي فني، طراحي تحقيق، مشاوره با هيات رئيسه در روش تكنولوژي و كمك و مشاوره به واحدهاي سراسري توليد بود.**

**با وجود چنين بخش هاي ارائه دهنده خدمات، مشخص كردن ابعاد نقش آنها و در نتيجه راههاي كنترل كارايي عملكردشان اغلب دشوار است. براي پرداختن به اين موضوع، رئيس MF شروع به بررسي داخلي كرده بود كه شامل مصاحبه هاي بسيار با مديران MF و همچنين مشتريان آنها در Shellبود . اين فرايند ديدگاههايي هوشمندانه و متضاد را بوجود آورده بود كه در خلاصه اخبار بيش از 100 برگ از آلبوم نمودارهاي جمع بندي شده بود. در اين هنگام بود كه Checkland بنيانگزار SSM بمنظور كمك جهت ارائه ساختار برايعملي كردن اين ايده هاي فراوان دعوت شد.**

**تعدادي از كارگاههاي مهم توسط Checkland و دو تن از مديران عالي، سازمان دهي و به پيشرفت آنها كمك شد. نخست، با آلبوم نمودارها و حكم ماموريت به مسئله "رشد تكنولوژي" پرداختند. به دنبال يك دوره بحث و مذاكره ، جلسه به دو گروه كوچك تقسيم شد. بعد ار بررسي برخي نمونه ها توسط Checkland ، از هر گروه خواسته شد تا تعريف مشخصي از "هدف اصلي" براي MF و مجموعه فعاليت هايي كه موجب دستيابي به اين هدف مي شود ارائه دهند. گام بعدي براي گروهها، مقايسه مدل ها و شرايط واقعي شان با استفاده از فرمت SSM براي شناسايي مسائل بالقوه بود.**

**كارگاه دوم برگزار شد در حالي كه در كارگاه اول تاكيد بر تكنولوژي و رشد آن بود اما كارگاه دوم بر ارائه خدمات تاكيد داشت. طرح و مشكل آن مشابه اولي بود با سه گروه كه جنبه هاي مختلف نقش خدمات- مشاور فني براي عمليات ها، طراح و برنامه ريز كارخانه و كارشناسي براي تصميم گيري هاي راهبردي- را بررسي مي كردند. بعلاوه، مقايسه ها با شرايط كنوني و مسائل يادداشت شده صورت گرفت. نتايج كارگاه در دفترچه اي 45 برگي ثبت شد كه نياز به تغييرات ساختاري و روش كار را به وضوح نشان داد.**

**اكنون مرحله جديد با اين نگراني كه جگونه ادراك كلي مي توانست عملا تحقق يابد شروع شد. سه كارگاه بعدي تنها با دربرگرفتن مديران عالي MF ، برخي از افرادي كه در مرحله قبلي شركت نكرده بودند برگزار شد. كارگاه نخست به بررسي مفصل نحوه مقايسه عملكردها با ايده هاي جديد پرداخت. از RDs و CMs بطور قابل توجهي استفاده شد تا مفاهيم تغييرات احتمالي را بيان كنند. كارگاه دوم، اصلي بود. بحث هاي گسترده مدلي را ايجاد كرد كه روشي اساسي تر اما قابل اجرا را براي ارائه خدمات تجاري در بر گرفت. اين مسئله انتقال پست از تامين كننده نسبتا بي تفاوت داخلي تخصص فني به روشي شامل پيشرفت هاي مشترك با بخش هاي كاربر و تاكيد بر مشتري نهايي را تجربه كرد. از نظرMF ،اين مسئله نوآوري اساسي در تصور از خود بود.**

**كارگاه نهايي بر تعيين خطوط كلي ساختار جديد سازماني تاكيد داشت. امكانات با استفاده از مرحله مقايسه SSM تست شدند- 23 فعاليت اصلي از مدل ها تعيين شدند كه در كارگاههاي قبلي پيشرفت كردند و ساختارهاي متفاوت برخلاف اينها از نظر رشد تكنولوژي، ارائه خدمات و استراتژي آزمايش شدند. هنگامي كه تصميمات اتخاذ شده بودند از فرايند اصلي پيروي مي كردند و هشت ماه تداوم داشتند.اين كاربرد SSM هم از نظر اندازه سازمان موردنظر و هم از نظر روش استفاده آن قابل توجه بود كه به عنوان ابزار تسهيل كار بوسيله خود شركت كنندگان اجرا شد به جاي اينكه به عنوان روشي از خارج بكار گرفته شود.**

**30102 – توسعه مدل هايي براي حمايت از ادعاي خسارت**

**شركت كانادايي Bombardier از طريق موسسات تابعه قرارداد بسته بود تا واگن هاي خط رفت و برگشت را براي استفاده ماشين ها و اتوبوس ها از طريق تونل فرانسه و انگلستان بوسيله خط آهن گسترش دهد و Bombardier ادعايي قانوني را برعليه سازندگان تونل پيگيري مي كرد ، اين شركت براساس تاخير و وقفه اي كه در نتيجه معرفي مكرر خصوصيات اصلاح شده و تاخير در تاييد اسناد طراحي بوجود آمد متضرر شد. اين مسئله، كار مازاد طراحي را ضروري مي ساخت و كار طراحي با هزينه هاي مازاد غير مستقيم سرازير شد.. بسياري از هزينه هاي مازاد تاخير و وقفه كه توسط Bombardier ايجاد شده به خاطر اثرات knock-on بود – براي مثال كار طراحي بدون اگاهي از خصوصيات بخش هاي مربوطه انجام مي شد كه موجب نياز به طراحي مجدد، ايجاد نگراني براي برنامه ريزي طراحي شد. كاري كه توسط گروهي از دانشگاه Strathclyde به عهده گرفته شد ، گسترش مدل هايي بود كه قادر به اندازه گيري نتايج تاخير و وقفه و در دادگاه متقاعد كننده باشد.**

**SD به عنوان زبان طبيعي طراحي براي نمايش چرخه هاي بازخورد بود كه موقعيت مسئله را توصيف كرد. هرچند اطلاعاتي كه براي ساخت مدل مناسب SD لازم بود در ميان اعضاي تيم اصلي مديريت توزيع شد. تنها مديران عادي ديدگاههاي متفاوتي در مورد نحوه ارتباط عوامل مختلف داشتند.SODA در ابتدا به عنوان فرايند يادگيري علم بكار رفت. نقشه هاي شناختي از هر عضو گروه مشتري استخراج و سپس ادغام شد. بعدها اين نقشه گروهي مورد بحث و بررسي قرار گرفت، تصحيح شد و در تعدادي از جلسات كارگاه با حضور كارشناساني كه در مورد ادعا بررسي مي كردند و همچنين گروه مشتري تشريح شد.**

**نقشه معتبر SODA،مناسب داده هاي خام براي پيشرفت مدل SD بود. به خصوص، 98 حلقه بازخورد گنجانده شده در مدل SODA براي ايجاد نمودار تاثير بكار رفت. هنگامي كه گروه از نمودار تاثير به سوي مدل SDحركت كردند مدل SODA هم در نقش گنجينه موجود علم براي پروژه و هم در نقش ابزاري براي ارتباط بين تحليل گران و مشتريان باقي ماند.**

**مدل SD بدست آمده از لحاظ تاريخي برخلاف رفتار مشاهده شده تنظيم شد و سپس براي رقابت بكار رفت. Bombardier ماهيت سودمند توافق مورد را به كارايي مباحثه براساس مدلي كه به كار گرفتند نسبت مي دهد. بعد از آن Bombardier به سرمايه گذاري برنامه همكاري با دانشگاه Strathclyde ادامه داده است.**

**30103 – حمايت از تعاوني مستاجرين**

**اين گزارشي نه از يك پروژه بلكه گزارشي از تعهد مبسوط در طي سالهاست. با تعطيلي صنعت زغال سنگ انگلستان به دنبال شكست اعتصاب زغال سنگ سالهاي 1984 تا 1985 بسياري از معادن زغال سنگ بسته شدند و اين مناطق بدون در نظر گرفتن مبناي اقتصادي شان رها شدند. يكي از اين مناطق ،Thurnscoe روستايي معدني در جنوب Yorkshire بود خانه هايي كه در آن ساكنين روستا زندگي مي كردند در تملك زغال سنگ انگلستان قرار گرفت. هنگامي كه زغال سنگ انگلستان تصميم به فروش همه چيز گرفت گروه مستاجرين سازمان دهي شدند تا خانه هايشان را براي خودشان محفوظ نگه دارند. آنها خودشان شركت تعاوني تشكيل دادند و 361 خانه را با m 1.75 ₤وام مسكن خريدند و بنابراين بزرگترين مالك تعاوني مسكن در انگلستان شدند.**

**اگرچه مديريت مسكن قصد داشت در ابتدا بوسيله تعاوني مسكن تحقق يابد، تعاوني مسكن مستاجرين Thurnscoeتعيين شد تا مديران كارآمد در اولين فرصت باشند. در واقع تجربه مديريتي آنها صفر بود. يكي از ابزارها براي مشخص كردن هدف آنها، واحد تحقيق عملياتي منطقه بود كه در مجاورت دانشكده شمالي در بارنسلي تاسيس شد.**

**واحد OR منطقه عمدتا واما نه منحصرا با كميسيون تعاوني كار مي كرد. تحليل در اين مورد براي يادگيري ريزكامپيوتر، امتيازات تطبيقي "برنامه فشرده" آموزش و به دست گرفتن مسئوليت بوسيله روش همكاري در برابر روش تدريجي و ثابت انجام شد. كارايي تاسيس منطقه، تجارت را اصلاح مي كند. به بررسي جمعيت شناسي املاك و كيفيت مسكن تحقق مي بخشد. عوامل، معيارها، ترديدها و سهامداران بر روي آلبوم نمودارها ثبت شدند. از عناصر PSM و ساير روش ها از قبيل تحليل تصميم گيري استفاده شد.**

**موضوعات خاص مرتبط با هم بطورمكرر مطرح شدند و براي تشريح نوع كاري كه انجام شد به كار خواهد رفت. سهام مسكن معمولا در شرايط نامناسب اما متغير بود. بنابراين تصميم گيري اوليه در مورد اينكه آيا خريد بايد شامل املاك خالي موجود باشد لازم بود- برخي از آنها براي سكونت و تعهد مالي احتمالا نامناسب بود. برخي نگراني هاي مرتبط كه مورد توجه بحث و مذاكره قرار گرفت شامل روش فروش به مستاجرين فعلي، احتمال فروش خانه ها به منظور سرمايه گذاري براي نگهداري يا بهبود وضعيت بقيه خانه ها، سياست در رابطه با وجوه معوقه، راههاي افزايش مشاركت مستاجرين در اداره تعاوني و احتمال گسترش تعاوني به مديريت ساير تسهيلات محلي بود. اين مسائل بطور متفاوت در تعدادي از كارگاهها مطرح بودند. عناصري از PSMs مختلف اغلب در نسخه هاي ميان بر براي ايجاد روابط، كاهش ترديدها و انجام تحليل سهامداران به كار رفتند.**

**PSMs تنها روش هاي مورد استفاده نبودند. بطور مثال مدل هاي مالي صفحه گسترده براي كشف اثرات سطوح مختلف اجاره در سنجش و ميزان به روز كردن احتمالي دارايي ها در مجموعه اي از تحليلهاي "چه مي شود؟" گسترش يافت. همچنين روش هايي ابداعي وجود داشتند كه بدون توجه گسترش يافتند. حاصل اين مدل ها در شكل آلبوم نمودارها نشان داده شد كه اعضاي كميسيون از تجربه PSMs و ساير راهكار هاي نرم، احساس آرامش كردند.**

**تجربه گسترده كار با تعاوني مسكن مستاجرين Thurnscoe نشان مي دهد كه كار كردن حتي با مشتريان اساسا بي تجربه در ارتباط با روش هاي تحليلي مي تواند در ايجاد اعتماد به نفس و توانايي براي مديريت امور خودشان ارزش زيادي داشته باشد. PSMs مي توانند بطور خلاق مانند بخشي از گنجينه مهيج شامل روش هاي نسبتا "سخت" به كار گرفته شوند.**

**30104 – گسترش راهكار IT براي زنجيره فروشگاه**

**در زماني كه اين تحقيق انجام شد Sainsbury ، بزرگترين زنجيره فروشگاه انگلستان از نظر سود بود و مدير فروشگاه به رسميت شناخته شده بود. با اين باور كه نوآوري در IT نقش مهمي در موفقيتشان تا به امروز ايفا كرده بود. آنها مشاوران مديريت را براي پيشرفت راهكار جديد سيستم هاي اطلاعاتي بر عهده گرفتند. از نظر مالي از پروژه در سطح بالايي حمايت مي شد. چهار گروه نظارت آن، مديران عامل مشترك بودند. تيم پروژه با نيروي كار 16 مدير عالي برگزيده به خاطر سابقه كاري مرتبط شان با اين تعهد كه حداكثر دو روز در هفته براي پروژه اختصاص دهند، كار كرد.**

**نقطه شروع، راهكار كلي عملكرد Sainsbury و محيط كار بود. نقشه هاي شناختي از ادراك اعضاي گروه نظارت راجع به آنچه كه شركت براي موفق ماندن نياز داشت ترسيم شد و اين نقشه ها براي انتقال اين سطح گسترده ادراك و شناخت به نيروي كار مورد استفاده قرار گرفت. از طريق سمينار و سپس كارگاهي دو روزه، اعضاي نيروي كار نقشه هايشان را به عنوان ابزار روش مباحثه و ايجاد زمينه هاي كار كه ظاهرا فرصت هاي جديد سيستم هاي IT را ارائه مي كند، ايجاد كردند. مرحله بعدي، بررسي هريك از اين زمينه ها بطور مفصل تر بود. براي اينكه اعضاي نيروي كار ياد گرفتند از SSM استفاده كنند. در چهار گروه زير كاركرد سراسري در طي دوره شش هفته اي، SSM به منظور شناسايي سيستم هاي IT براي سرمايه گذاري بكار رفت. ساير گروهها از اعضاي غير نيروي كار تشكيل شدند بطوري كه همه 30 نفر در تحليل شركت داده شدند. آنها سيستمي طولاني و مختلف از سيستم ها را ايجاد كردند.**

**ارزيابي اين سيستم هاي احتمالي با استفاده از روش مقايسه SCA انجام شد. معيارها بوسيله گروه نظارت شناسايي شدند اما ارزيابي بوسيله نيروي كار انجام شد.**

**مرحله نهايي مستلزم تغيير اسناد دارايي سيستم ها به تعداد كمتر ي از پروژه ها بود. اين مسئله از روشهاي شكل گيري و انتخاب SCA براي اعتبار بخشيدن به شرايط لازم برنامه ريزي، وابستگي هاي تكنولوژيكي و غيره استفاده كرد. راهكار سيستم موافق بوسيله پروژه ايجاد شد و مورد حمايت هيات مديره قرار گرفت و اجرا شد. سيستم هاي جديد گسترش يافتند و در طي دوره پنج ساله معرفي شدند و منجر به امتيازات اساسي و حساب شده گرديدند.**

**اين مورد هم به خاطر خريد و مشاركت گسترده اش و هم به خاطر اينكه نمونه اي خوب از روش هاي بررسي است قابل توجه مي باشد – آماده سازي و انطباق طيف گسترده اي از PSMs با هم.**

**302- تجارب شخصي**

**دقيقا با كاربرد روش هاي سنتي OR ، بسياري از مداخلات عملي PSMs هرگز در مقاله انضباطي ثبت نمي شوند. اين بخش برخي مطالب را در مورد كاربردهاي PSMs ارائه خواهد كرد. با ارائه گزارش هاي مختصري از تعدادي پروژه هاي مهم عملي با بكار گيري روش PSMs كه يكي از نويسندگان در طي دوره 2001-1998 بر عهده گرفت، به اين مسئله پرداخته مي شود. اين روش نمونه برداري، مزيتي دارد كه شكست هاي نسبي و موفقيت هاي نسبي را پاك مي كند. مزيت ديگر اينست كه در مورد عملكرد اخيرا گزارش مي كند. آنها نيز مانند مطالب خام براي بحث دربخش هاي بعدي مناسبند.**

**3.2.1 – برنامه ريزي براي جشن خياباني**

**جشن سالانه خياباني در پايتخت بخاطر موفقيت شان مورد تهديد قرار گرفت. انبوه جمعيت در حال رشد، خطرات نابود كننده، جنايت و آشوب شهري، حمل و نقل و خدمات اضطراري كاملا گسترش يافت و ساكنين، هياهو و اشكال ديگري از مزاحمت را تجربه كردند. چگونه جشن به جاي تنظيم تمهيدات موجود مي توانست دستورالعملي راهبردي را پيدا كند؟**

**اين تعهد دو مرحله اصلي داشت. در سال 1998، در پي دوره طولاني مدت قوم نگاري، دو كارگاه مرتبط را با نماينده هاي رهبري چهار بازيگر اصلي – پليس، هيت دولت محلي، گردانندگان جشن و سازمان ساكنين محلي اداره كرديم. همگي ديدگاههاي متضادي داشتند و در واقع سه تن از آنها ترجيح داده بودند كه جشن برپا نشود. در اولين كارگاه، انواع مراحل اوليه SSM براي اهداف احتمالي براي جشن بكار رفت و بنابراين ايده هايي از نحوه تغيير آن بوجود آمد.**

**كارگاه دوم اين نتايج را مانند نقطه شروع اش بدست آورد. روش مقايسه انتخاب راهبردي به منظور سنجش انتخاب هاي ديگر در حيطه تصميم كليدي يعني نحوه افزايش پول بيشتر براي برنامه ريزي جشن، بكار رفت. نتيجه مسلم اين مرحله توافق كاملي است كه در مسير خطي به جاي مسير دوراني حركت مي كند .**

**دوره سكون در سال 2000 به پايان رسيد. دلايل آن (الف) حوادث خطرناك جنايي در جشن آن سال و (ب) ورود اولين شهردار منتخب در ميان مردم . طرح پيشنهادي براي مسير خطي سريعا به عنوان راه حل ترجيحي شهردار تصويب شد. ما براي پيشرفت تعدادي از كارگاهها كمك كرديم، اين بار با نمايندگاني نزديك به 20 سازمان سهامدار كه از سازمان هاي دولتي محلي و ساير ادارات قانوني، خدمات اضطراري، مجموعه هاي حمل و نقل، ساكنين و گردانندگان جشن بودند. اين كارگاهها به نوبت اشكال كلي مسير موجود را مشخص كردند. معيارهاي مناسب و ليستي طولاني از مسيرهاي پيشنهادي.**

**سرانجام كارگاهي دو روزه با حدود 50 شركت كننده با ليستي نهايي از مسيرها براي ارزيابي فني و مفصل ريسك برپا شد. در هيچ يك از اين كارگاهها از PSMs قابل شناسايي استفاده نشد. هرچند روش هاي اصولي بكار رفته از تجربه ما از PSMs اطلاع داشت و از ويژگي هاي مشابهي برخوردار بود. اين روش ها شامل استنباط عوامل مربوط به اعضاي گروه و صراحت و قاطعيت درباره اهداف بدون تعيين مقدار مشخص بود. در زمان نوشتن اين مقاله هيچ تصميم يا مسيري مشخص نشده است.**

**3.2.2 – برنامه ريزي رشد براي كشور جهان سوم**

**در سال 1998 هكتور چاوز با اكثريت قاطع آراء رئيس جمهور ونزوئلا شد. توطئه گر سابق نظامي شكست خورد. قرار بود حكم او نظام فاسد سياسي 40 سال گذشته را پاكسازي كند. در 15 دسامبر 1999 طرح او براي قانون اساسي جديد در رفراندوم مجددا به طرزي قاطع تصويب شد. در 2 ژانويه سال 2000 من جهت مشاوره در مورد تاسيس بخش تحليل سياست براي وزارت شهرسازي به ونزوئلا رفتم.**

**در 15 دسامبر بارني شديد، سيلابهايي فجيع را در بخش ساحلي وارگاس ايجاد كرد كه دهها هزاز نفر و تاسيسات زيربنايي را نابود كرد. من عضو گروه سه نفري شدم كه در مورد راهكارهاي بازسازي به وزير مشاوره مي دادم. به عنوان بخشي از اين فرايند، كنفرانس سهامداران را با حضور نمايندگاني از وزراي دولت و ساير ادارات، بخش هاي دانشگاهي و بخش خصوصي برگزار كرديم. معاون وزير شهرسازي به عنوان تسهيل كننده كار با استفاده از روش هاي آلبوم نمودار و با آگاهي از تجربه PSMs انجام وظيفه مي كرد. گروه به موقع و به نحو مستدلي گزارش مورد بحث را به وزير ارائه كردند كه هيچ تاثير چشمگيري بر جريان حوادث نداشت.**

**اعضاي گروه ديگر از كوبا و ايتاليا از متحدان نزديك وزير بودند. در واقع او يكي از دوستان ثابت من در 20 سال گذشته بود كه در منطقه من تنها در چند سال گذشته مهمان دانشگاهي بود. او همراه با دوست ديگرم كه اكنون صاحب مقام ارشد در وزارت انرژي و معادن بود عضو گروه انجمي برنامه ريزان بود كه سالهايي را در ارائه ايده به حزب مخالف چاوز گذرانده بود. بخش اصلي روش آنها، استفاده از انتخاب راهبردي و تحليل قدرت براي آماده سازي تصميمات برنامه ريزي بود. در نتيجه، شبكه كوچكي از معلومات دانشگاهيان/ كارشناسان/ سياستمداران در مورد اين روشها بوجود آمد. اين شبكه شامل وزير بود كه همكار نزديك رئيس جمهور و مشاور ارشد اقتصاد بود.**

**سه ماه بعد، جان فرند، موسس SCA ، دو كارگاه SCA نصف روز در مورد بازسازي وارگاس برگزار كرد. اعضاي آن تا اندازه اي جديد بودند و در مذاكرات به مسائل فني مي پرداختند. يك هفته بعد به همراه تيمي سه نفره دو كارگاه ديگر SCA با مقامات ارشدي از وزارت خانه هاي كليدي برگزار شد. اين بار مذاكرات بر سر مسائل تاسيسات زيربنايي، گسترش راه آهن و جاده ها تا ساحل، موقعيت فرودگاه جديد تمركز داشت. اما به نظر مي رسيد كه كارشناسان اين موقعيت را سمينار قلمداد كردند به جاي جلسه تصميم گيري. در مارس 2001 چهار تن از ما دوباره در كاراكاس يكديگر را ملاقات كرديم. اين بار، دستور جلسه متفاوت بود. رئيس جمهور بيانيه اي راجع به مناطق ويژه اقتصادي (ZEE) صادر كرده بود كه قصد داشت به مناطقي از كشور با انجام كارهاي اقتصادي رونق بخشد. از ما دعوت شد تا در مورد نحوه اجراي اين تصميم در ZEE و همچنين مسائل قانوني و سازماني گزارش دهيم. كارگاه آزمايشي SCA با كارمنداني از يكي از مناطق ZEE برگزار شد كه ظاهرا موفق تر از مسئولين قبلي بود. هرچند، هيچ نتيجه اي بدست نيامد. طرح هاي مفصل سازندگي در استفاده از روش هاي طرح ريزي پيشرفتي نداشت.**

**ظاهرا اين مشاركت با برنامه ريزي سطح بالا در ونزوئلا برخلاف انتظار بود. اين مسئله بطرزي معقول بخاطر عدم توانايي براي كنترل خدمات، عدم موفقيت در تعيين انتظارات مناسب و ميزان ناهماهنگي فرهنگي هاي تصميم گيري بود.**

**3.2.3 – پذيرفتن راهكار مراقبت از كودكان محلي**

**Camden و Islington ، مراكز بهداشت در داخل شهر لندن مي باشند جايي كه موقعيت مركزي شهر منجر به تمركز غيرعادي بيمارستان هاي مهم و تخصصي شده است. پنج نمونه از اين مراكز مراقبت بستري كودكان را فراهم آوردند. هرچند تغييرات در عملكرد باليني به كاهش مداوم در تعداد پذيرش شبانه با تاكيد بيشتر بر حمايت از آنها در خانه هايشان در طي درمان شده است. كاهش چشمگير شغل مشاوره منجر به مشكلات رو به رشد در ارئه خدمات در همه تخصص هاي نگهداري كودكان در هريك از بيمارستان هايي شده است كه در حال حاضر خدمات بستري را ارائه مي دهند.**

**مسئولين بهداشت مراكز Camdenو Islington به مدت دو سال پروسه مذاكره پيرامون اين مشكل را بين موسسات درگير تصويب مي كرده اند. در زمان مداخله ما، اين مسئله موجب توافق در مورد نياز به كاهش تعداد بخش هاي بستري اطفال و افزايش انواع ديگر تامين مراقبت بهداشتي براي كودكان شده بود. هرچند اين توافق نامشخص بود، اساسا درباره اينكه چه تعداد و كدام بخشها بسته شدند و همچنين درباره اين مشكل كه بايد مركز سرپايي وجود داشته باشد. هدف از بكارگيري PSMs ، تلاش براي رسيدن به توافق در مورد اين مسائل مهم و برجسته بود.**

**تعدادي از كارگاههاي تمام وقت در طول روز در وقفه هاي ماهيانه برگزار شد. عضويت با دقت زياد بوسيله كارمندان C IHA شكل گرفت تا تضمين كند كه بازيگران اصلي حاضر بودند و همه موسسات و مقررات مربوطه معرفي شدند، University College ، Royal Free ، Whittington و بيمارستان بزرگ خيابان آرموند و نيز بيمارستان Morfields Eye ،موسساتي با بخش هاي بستري بيمار بودند. شركت كنندگان، نقش هاي سرپرست بيمارستان، مدير خدمات باليني، پزشك اطفال و پزشك متخصص بيهوشي را كنترل كردند. ساير اعضا علاوه بر مدير بهداشت عمومي و اعضاي گروهش شامل GP محلي، مسئولين شوراي بهداشت، مدير عالي يكي از تراست هاي بيمارستان و جانشين مدير مراقبتهاي اوليه از تراست انجمن خدمات بهداشتي مي باشند.**

**مسئله تصميم گيري كه آنها با آن مواجهند با ارتباط تصميمات راجع به مراقبت اطفال با ساير زمينه ها دشوار شد. يكي از آنها، خدمات مربوط به بارداري بود كه مورد بررسي جداگانه قرار گرفت. عامل ديگر نياز احتمالي به بخش مراقبت از نوزادان است تا در مجاورت بخش بستري اطفال قرار گيرد. همچنين نياز به جدا كردن خدمات به نوجوانان و خدمات درجه سه به اطفال وجود داشته است. در كارگاه اوليه، مذاكره در ابتدا از طريق اين محدوده هاي مرتبط با هم نمي تواند بدون راهنمايي بر روي موضوع خاصي تمركز كند. روش پذيرفته شده براي استفاده در حل اين مشكل، انتخاب راهبردي بود. اين روش به خاطر تركيب پيچيده مشكل ناشي از زمينه هاي مختلف تصميم گيري و ترديدها- درباره تصميمات در مناطق مربوطه، درباره برنامه ريزي خدمات سرپايي و امدادي كه از بخش هاي بستري حمايت مي كند، درباره سطح فعاليت ديدگاهها در توافقات ديگر انتخاب شد. براي اينكه بحثي منسجم و منطقي صورت گيرد شركت كنندگان توجه به مشكل را در اولويت قرار دادند و سپس به تمركز بر روي مسائل جديد پرداختند.**

**هنگامي كه ترديدها در كارگاهها بوجود آمدند آنها را ثبت كردند. در پايان جلسه ترديدها به عنوان عوامل تهديد كننده كه مانع پيشرفت اعضاي گروه بودند تلقي شدند، تسهيل كنندگان با گروه C IHA چندين بار بين كارگاهها ملاقات كردند تا موقعيت و طراحي ملاقات هاي بعدي را ارزيابي كنند. هركارگاه با تاييد مجدد پيشرفتي كه در كارگاه قبلي رخ داد شروع به كار كرد و گزارشي از كارهاي صورت گرفته در اين فاصله را دريافت كرد.**

**بدين ترتيب گروه از طريق فرايندهايي – پرداختن به مسائل بي ارتباط با كارشان ، مشخص كردن تصميمات در ساير زمينه هاي ديگر كه با دستيابي به شفافيت آشكار شدند، به تاخير انداختن مذاكرات در ساير زمينه هاي تابع و ايجاد شفافيت راجع به طراحي خدمات سرپايي و امدادي پيشرفت كرد. اين كار موجب شد كه دو مرحله پاياني به ديدگاهي مشترك از شرايط مسئله دست يابند. پيش از اين دو مرحله، بررسي و مقايسه تعدادي از اشكال خدمات بهداشتي- هريك شامل تعداد بسيار زيادي از بخشهاي بستري، تعداد زيادي مراكز تخصصي كودكان با ارائه خدمات مختلف غير از بستري بود. اين امر موجب اتفاق آراء در پيكربندي خاص شد. مرحله نهايي، حفظ پيكربندي و ايجاد تركيبات ممكن براي بخش هاي لازم، حذف آنهايي كه عملا ضعيف بودند يا از نظر سياسي نانعقول بودند. اكنون اين انتخاب ها در برابر اهداف مختلفي كه در طي كارگاه ها گسترش يافته بود، مقايسه شدند. روند فعال مباحثه پيرامون اين ارزيابي ها نخست منجر به تهيه ليست نهايي و سپس توافق كامل در مجموعه خاصي از موقعيت ها براي تسهيلات شد. اين اتفاق نظر، برنده ها و بازنده ها را پذيرفت. ظاهرا سطح بالاي توافق امكانپذير بود زيرا نتايج منجر به روش آشكار تدوين مسئله به هر كسي كه موافقت كرده بود، شد.**

**اين روش از بسياري جهات، كاربرد مرسوم SCA است كه نقاط قوت بسياري از ابزارهاي تصميم گيري – نمودارهاي تصميم گيري مقايسه هاي امتياز را نشان مي دهد. در زمان نوشتن ، تغييرات خدمات انجمن شروع شده بودند اما هيچ تصميمي براي اجراي سازمان دهي مجدد بستري صورت نگرفته بود. عليرغم سابقه زياد شركت كنندگان، تصميم گيري بر دوش كساني بود كه عضو گروه نبودند. هرچند تغيير مداوم در عملكرد باليني بدين معناست كه تاخير تنها مي تواند بر فشار براي تغيير تاكيد كند. بعلاوه، مدل مراقبت بيان شده در كارگاه ها به پيشرفت هاي جديدي در اين زمينه رهنمون مي كند.**

**3.3 بررسي استفاده از روش هاي سازمان دهي مسئله**

**دو بررسي مهم تجربي در استفاده عملي از PSMs انجام شده است گرچه از روش هاي نرم تري نسبت به ساير گزارش ها استفاده مي شود. نخست، Mingers و Taylor استفاده از SSM را ابتدا در انگلستان بررسي كردند. اگرچه بعدها در استراليا عينا بازسازي شد. سيصد پرسشنامه براي كارشناسان سيستم ها و OR كه به SSM اعتقاد داشتند فرستاده شد. ميزان پاسخ 47% بود و 66% پاسخ دهندگان حداقل يكبار از SSM استفاده كرده بودند. نتايج اصلي عبارتند از:**

**•SSM براي انواع بسيار متفاوتي از مشكلات به خصوص ساختاربندي مجدد سازماني، سيستم هاي اطلاعات و ارزيابي عملكرد استفاده شده بود.**

**• جايي كه SSM استفاده نمي شد به خاطر عدم اعتماد يا دانش پاسخ دهندگان بوده است تا ضعف دريافتي SSM**

**•تصور شد كه تجربه يا آموزش قابل توجهي براي استفاده از SSM بطور موفقيت آميز لازم بود و اينكه زبان آن براي مشتريان بالقوه مي توانست ناخوشايند باشد. سرانجام تعداد زيادي از پاسخ دهندگان با استفاده از SSM و به همراه روش هاي ديگر گزارش كردند كه يكي از عوامل پيشرفت بعدي، روش هاي بررسي بود.**

**در بررسي دومMunro و Mingers در ابتدا به استفاده از روش هاي بررسي توجه كردند اما در زمان اجرا از آنها راجع به روش هاي منحصر به فرد سئوال شد. دوباره پرسشنامه به كارشناسان سيستم ها و OR ، عمدتا انگلستان، فرستاده شد. در ابتدا از آنها درباره شناخت و استفاده شان از 30 روش مختلف OR ، هم سخت و هم نرم، و سپس راجع به تركيب خاص اين روش ها سئوال شد. متداولترين روشهاي مورد استفاده به ترتيب عبارت بودند از : تحليل آماري، پيش بيني، SWOT ، نمونه گيري رياضي، شبيه سازي، شبكه هاي پروژه، تحليل سيستم، SSM، طراحي سناريو و نمودارهاي تاثير. ساير PSMs كه مشخص شدند ترسيم شناختي/ SODA ، VSM ، SD و انتخاب راهبردي بود. با توجه به تعداد زياد كارشناسان OR در بررسي شيوع روش هاي سنتي شگفت آور نيست. سپس تحقيق به سراغ بررسي تركيب روش ها رفت. يافته هاي مهم عبارت بودند از :**

**• روش هاي بررسي- تركيب روش هاي مختلف در حين مداخله- رويدادي متداول و احتمالا روزافزون مي باشد. اين مسئله در هر دو محدوده سيستم و OR اتفاق مي افتد. از نظر كارشناسان، تركيب روشها موفق تر از بكارگيري يك گونه روش مي باشد.**

**• اكثر تركيب ها يا از روش هاي سخت يا از روش هاي نرم مي باشند. تركيبات نسبتا كمي از روش هاي سخت و نرم با يكديگر وجود دارد. متداولترين تركيبات PSM معمولا شامل SSM در تركيب با يك يا دو روش ديگر از جمله شبيه سازي، نمودارهاي تاثير، انتخاب راهبردي، نقشه شناختي، CSH ، و برنامه ريزي تعاملي مي باشد. همچنين تركيباتي وجود دارند كه SSM به خصوص SD ، نقشه شناختي، نمودارهاي تاثير و انتخاب راهبردي را در بر نمي گيرند.**

**• انتخاب ها راجع به روش هاي استفاده تحت تاثير دانش، تجربه، و مهارت هاي كارشناسان و تا حدودي شرايط دانشگاهي يا سازماني مي باشد. بسياري از افراد عمدا تصميمات روش بررسي شان را بيان نمي كنند. بررسي هاي مقاله، روشي متفاوت را براي ارائه خطوط كلي زمينه فراهم مي كند. بررسي هايي از اين دست نمي توانند همه نشريات مربوط را درك كنند. جدول 1 نتايج كامل ترين بررسي را براي به روز كردن نمونه هاي مكتوب كاربردهاي عملي PSMs جمع بندي مي كند.**

**نكات مهم:**

**• نخست، تعداد نمونه هاي منتشر شده ، با اين فرض كه همگي در روزنامه هاي معتبر گزارش مي شوند. اين مسئله بايد تا مرحله كاربرد كلي، ظاهر قضيه باشد.**

**• دوم، طيف گسترده اي از زمينه هاي كاربرد و انواع مشكلات كه به آنها پرداخته مي شود اگرچه بسياري از آنها ماهيت سازماني و طراحي دارند.**

**• و سوم، برتري SSM يا به عنوان روش بررسي به تنهايي يا به عنوان روشي كه در تركيب با ساير روشها به كار مي رود. اين مسئله نمايش قدرت SSM را در بررسي هاي قبلي تاييد مي كند.**

4. موضوعاتی برای بحث

PSMها بیشتر در زمینه توسعه فعال هستند،و طیف قابل توجهی از مسائل عملی وجود دارد که در حال حاضر یا در مرحله نظریه است با حل نشده، و در نتیجه، کار بیشتری روی آن مورد نیاز است. سه مورد از مهمترین این ها در زیر مورد بحث قرار گرفته است.

4.1. انتخاب روش

مادرحالحاضردروضعیتمطلوبداشتنPSMهایمختلفوروشهایمربوط به آن برای انتخاب از بین آنها هستیم، ویکمشکلجدیدکه مطرح می شود این است که- چگونهتصمیمبگیریمکهکدام یکی (ها) درهرموقعیتخاصاستفادهکنیم.یکیاز اولین چارچوبهابرایطبقهبندیروشهایمختلف،جکسونوکلید ها (1984) بود، سیستمروش های سیستم. این مدل دو بعد در زمینه یک مشکل را مطرح می کند - درجهتوافقمیانشرکتکنندگان،که بهعنوانواحد (اجماع)تعریفشده،کثرتگرایی (چندیندیدگاه که باتوافقامکانپذیراست)،ویااجبار (اختلافاتی که از طریق تمرین یا قدرت حل شده )؛وطبیعتمشکل–که سادهویاپیچیدهاست. این شش خانه را در جایی که روش های سیستم OR استفاده شده بودند نتیجه می داد. برای مثال، OR سخت سنتی مناسب ترین برای واحد بافت ساده، VSM مناسب ترین برای واحد بافت پیچیده، و SSM مناسب ترین برای زمینه های پیچیده کثرت گرا است.

گرچهیکگامروبهجلواینچارچوبمحدودیتهایمختلفی داشت (Mingers،1992a،B). به طور خاص در نظر گرفتیم که مشکلات می توانند با به عنوان یک نوع خاص در نظر گرفته شدن، بطورواضح شناخته شوند; آن روش بطور منظم با خانه ها هماهنگ شد; و در نتیجه شاغلین فقط نیازمند انتخاب یک روش مناسب برای مقابله با نوع خاص مشکلشان بودند. گاهی اوقات ممکن است موردی باشد که در آن یک مشکل به خوبی تعریف شده به وضوح بر یک تکنیک خاص حل مشکل دلالت داشته باشد، بنابراین یک موقعیت مشکل به شدت سازمان یافته ممکن است روشی را ارائه دهد که بطور مؤثر با مشکل مقابله کند. به هر حال، معمولأ این در مورد شرایط نامنظمی نیست که PSM ها برای آن مناسبند. این نیز ممکن است که پس از تحقیقات در جریان، شرایط، دلایل کافی برای این که یک روش می تواند انتخاب شود را به دست آورد. علاوهبراین،از زماناستفادهازPSMهابهصورتیک روش سازماندهی شده، کاملأ ممکن است که این روند ادراکات را از زمینه مشکل تغییر دهد. به عنوان مثال آنچه در ابتدا توسط عاملان مربوطه تکثرگرایی در شخصیت تصور میشد، ممکن است در نتیجه یک مداخله به عنوان نزول از جایی دیگر در طیفی از درجه توافقات در نظر گرفته شود.

پیشرفت بعدی این بود که سیستم چارچوب روش های سیستم با استفاده از روش ( یا متا روش ) برای کمک به انتخاب روش (های) مناسب در شرایط خاص تقویت شد : "سیستم مداخله کلی" (TSI) (Flood و Jackson، 1991؛ Flood و Romm، 1996 ). به هر حال TSI خود محدود شده به فرض این بود که به طور کلی تنها یک PSM در یک تک مداخله استفاده شود، و تمام روش به سادگی به عنوان بخشی از آن استفاده شود. این محدودیت به لحاظ نظری توسط Midgley (1989,1990) و

Mingers (1994) به رسمیت شناخته شد اما همچنان در عمل یک واقعیت بود که عاملان متعددی به طور معمول بخش های روش ها را با هم ترکیب می کردند ( برای مثال به منبع مطالعه ساینسبری در بالا نگاه کنید ).

این امر منجر به روش چندروشی (multimethodology) (Mingers و Brocklesby، 1997؛ Mingers و Gill، 1997) که عمدأ به دنبال ترکیب طیف وسیعی از روش ها، شاید هر دو سخت و نرم، بهمنظورمطابقتباغناییازوضعیتمشکل،وبرخوردموثربامراحلمختلفپروژه، می شود.[[1]](#endnote-2)

هر وضعیت مشکل دنیای واقعی ترکیب پیچیده ای از مواد، جامعه و شخص خواهد بود. موادیاخصوصیاتفیزیکیمیتوانندبااستفادهازتکنیکهایOR سنتی مدلسازی شوند،اماکنوانسیوناجتماعی،سیاستوقدرت،وباورهایشخصیو ارزش ها نیازمندروشهایکیفیکاملامتفاوتاست.بههمینترتیب،یکپروژهواقعیچندینمرحله دارد -فهمودرکوضعیت،تجزیهوتحلیلاطلاعات،ارزیابیگزینههایمختلف،و تلاش برای ایجاد تغییر. روشهایمختلفمیتوانددراینمراحلمتفاوتبیشترویاکمترمفید باشد. ایندواستدلالقویبرایترکیبPSM های مختلف با هم است. در عمل چندروشی یکفرآیندخلاقطراحیبراساسشایستگیدرطیفیازروشهااست.هرپروژهویامداخلهبهعنوانیکوضعیتمنحصربهفرددیدهمیشود (البته دارایویژگیهایمشترکبادیگران است) کهترکیبیخاصازروشها،ویابخشهاییازروش،نیازمندساختهشدناست. تا هنگامی که وقایعرخمیدهدووضعیتتکاملمییابد، اینیکروندمداومدرطولپروژهاست.

4.2. روابط مشتری

منطقیبرایپشتیبانیهمه انواع تصمیمگیری،اعمازسختیانرم،ایناستکهآنهابایدمورداستفادهقرارگیرندومفیدباشند این امر به وضوحنیازمندایجادوحفظروابطخوبباکسانیکه تصمیم گیری های مشکل ساز دارند – و ما آنها را برای اختصار مشتریان می نامیم، می باشد؛ هرچند که انواعبسیاریازروابطبینحامیوحمایت شونده می تواندوجودداشته باشد.

عاملان زیادی از OR سخت، و کسانی که نظریه (ریاضی) آن را تکمیل کردند، دید نسبتأ درستی از مشکلات مربوط به عمل آن را ارائه دادند. در عمق این حساب ها یک دید ضمنی یا صریح از تصمیم گیرنده یی به عنوان یک فرد سردرگم شده به وسیله پیچیدگی انواع خاصی از تصمیم که او (sic) با آن مواجه خواهد شد، در حال مشاوره گرفتن برای پیشنهاداتی مبتنی بر عینیت و عمل روی آن خواهد بود. مسائلمربوطبهتمرین ( آنهایی که در خارج و نیازمند استفاده ماهرانه از تکنیک است ) در نظر گرفته میشودکهبامجموعهایازدادههابدونتعصبات،ساختازاندازه هایمناسباثربخشی،شناساییپارامترهایحساس،روشنوقانعکنندهارائهنتایج، باشند. هر دو توسعه از مدل مربوطه و پذیرش عواقب مربوط به آن، بهدرکمتقابلواعتمادبینتصمیمگیرندهوتحلیلگربستگیدارد.(بهعنوانمرجع،تقریباهرمتنORازمورسوکیمبال، 1951 بهبعد.)

هیچکدامازاینهادرهنگامکارباPSM ها نامعتبر نیستند، اما آنها تحت مدل حمایت از تصمیم گیری که منجر به درون گرایی و ظرافت بیشتری می شود پیچیده تر هستند. به جای مشتری، ما یک سیستم مشتری داریم که اعضای آن با این مشکلات به عنوان نگرانی ها ارتباط برقرار میکنند همینطور با دیگر مسائل. اشتیاق ساده ای برای روشن شدن موضوع که ما ممکن است داشته باشیم با نگرانی ها، عدم قطعیت غیر قابل تقلیل، تعارض دارد. .بهجایدادههایعینیمااطلاعاتمهمترازموضوعرابایکتفسیرازدیدگاههایمختلفدر دست داریم. وبههمینترتیب.

دراینبخشمابهطیفوسیعیازمسائلاستکهممکناستازنگرانیهایخاصدرهنگاماستفادهازPSM هادرتعاملباگروهمشتریبه وجود بیاید را ارائه می دهیم.بحثوتبادلنظربررویطیفوسیعیازمطالعاتموردی،ازجمله آنهاییکهدربخش 3.2 خلاصه شد ادامه پیدا می کند.

4.2.1. مذاکره ورود

یکمعاملهخوبازبحثدرادبیاتعلوماجتماعیدرموردسیاستهایدسترسیبهپژوهشدرسازمانوجود دارد (برای مثال نگاهکنیدبهBeynon، 1988؛Boden،1994؛ «شوارتزمن»، 1993)،امابسیارکمتردرنوشتندرموردحمایتازتصمیمگیریاست.حسابهایکارعملی،اغلباینپرسشکهچگونهمحققان در جایگاه اول قرار دارند را حذف می کند. اینیکمسئلهمرتبطبرایمشاورانداخلی،وهمچنینبرایمشاورانخارجیومحققانعملی دانشگاهیاست،امابرایسادگیاین بحثباموردپیشینبرخوردی ندارد.

حتی برای محققان سطح بالا موفقیت های ناگهانی ناخواسته نسبتأ نقاط شروع نادری برای تعامل هستند. همچنین"فروشسرد" بهطورمعمولیکاستراتژیقابلقبولنیست. شواهد واضح و تجربه شخصی دخالت های مؤثر از معمول ترین نتایج از مخاطبان قبلی، معرفی میانجی توسط اشخاص ثالث، یا روابطدرزمینههایدیگربادربان هایسازمانی را پیشنهاد می دهند. این شبکههایفعالرابهعنوانیکاستراتژی،سرمایهگذاریدرطیفگستردهایازروابط که می تواند در میان مدت و بلند مدت مورد سوء استفاده ی فرصت طلبانه قرار گیرد را نشان می دهد(Horlick-Jonesو Rosenhead ،2002).

یکیازویژگیهایPSM هاایناستکه،بهدلیلتواناییشانبرایرسیدگیبهدیدگاههایچندگانه،آنهابه نسبت روشهایسنتیORبرایاستفادهدرمشکلاتدرونسازمانیمناسبترهستند.سوالدسترسیدراینجایک بعد دیگر را در بر می گیرد. تماسبایکیازعاملانسازمانیممکناستورودبهانجمنمشکلرا نتیجه دهد – اما نقطه ورود خود ممکن است باعث ایجاد تردید در میان سایر ذی نفعان به عنوانی بی طرفی تسهیل که ممکن است ادامه پیدا کند، شود. در مورد جشنواره خیابانی (بخش 3.2 را ببینید ) باید به منظور دستیابی متوالی به آن ها به روشی که مقدمه توسط یکی به پذیرش توسط همه تبدیل شده است، شبکهایازتعهداتمتقابلدرمیانسازمانها مورد توجه خاصی قرار گیرد. درمورداستراتژیمراقبتازکودکان، بازخورد کارگاه قبلی حساسیت هایی را در روابط کاری داخل کارگاهی نزدیک میان تسهیلگران و اعضایتیمبهداشتیمجاز نشان داد.

4.2.2. ترتیبات کارگاهی وفرآیندها

PSM هابیشترینمزیتخودرادرشرایطچندعامله،وحالتمشخصهخودراازعملیاتکارگاهی دارند، که در آن با نمایندگان از گروه ذی نفعان در تعاملند. معمولااطلاعاتتکه تکه ودانش برای بههمراهآوردنواجتماعیکردن،بهعنوانیکپسزمینهازمذاکرهفرمولمشکلمشترکوتعهدبهپیامدهایآن مورد نیازاست. عاملان PMS باید محیطی که در آن اتفاق می افتد را ایجاد کنند. روشی که در آن کارگاه ایجاد شده و فرایند های آن مدیریت شده میتواند موفقیتی قاطع از تعامل باشد.

عاملی که درکارگاهدرنقشتسهیلکنندهبیطرف کار می کند، تا جایی که ممکن است شرکت کنندگان را به شنیدن صدایشان قادر می سازد. این شامل مدیریت کمک های بسیار ساده به افراد ساکت، و ایجاد احساس امنیت برای همه برای ابراز دیدگاه هایشان تا حد ممکن بطور کامل و باز می شود. این کافی نیست، بنابراین تسهیل کننده باید در روشهای خاص مورد استفاده مهارت داده شود. اوبایدبهترسونگرانیهایاحتمالیشرکتکنندگان،بهنابرابریشایستگیارتباطی،بهخلقوخویگروه،وبهنقلازروابطداخلیوخارجیقدرتکهممکناستآزادیبیانرامهار کنند حساس باشد.(برایدرمانکاملتسهیل،فیلیپسوفیلیپس را ببینید، 1993؛آکرمن، 1996؛Vennix،1996)

عاملان PSM بارها براهمیتترتیباتفیزیکیازکارگاه تأکید کرده اند، برای مثال در دسترس بودن سطوح دیوار قابل دسترس برای جلسات فلیپ چارت و پس از آن، صندلی های راحت و کمی مبلمان انسدادی، در دسترس بودن اتاق های سندیکا و جایی دور از محل کار (ادنوآکرمن، 1998،دوستان، 2001).

انتخابمناسباعضایکارگاهنیزبه عنوان یک مشکل عنوان شدهاست. دوموردازبخش 3.2 این را به روش های مختلف مثال می زنند. در مورد استراتژی مراقبت از اطفال، مراقبت شدیدی چند هفته قبل از اولین کارگاه برای ساخت یک ماتریکس حصول اطمینان از اینکه هر دو سازمان ها و متخصصین مناسب بوده اند انجام شد، و افراد مربوطه برای روش کار در نظر گرفته شدند. در کارگاه 1 هیچ غایبی وجود نداشت و فقط چندنماینده تعویض در کارگاه های بعدی نگه داشته می شد. درمقابل،درموردبرنامهریزیتوسعه درخواست کارگاه کار آخرین دقیقه بود با زمان کمی برای انعکاس مناسی و یا تکمیل فهرست دعوت، که در هر مورد تنها شباهتی گذرا به فهرست حضار داشت. این ویژگی ها قطعأ دارای تأثیر عمده ای بر میزان اثرگذاری وقایع داشت.

اینغیرعادینیستکهکارگاههایآموزشیدرطولمدتتوسطعواملخارجیمحدوداست.برایمثالدریکموردخدماتبهداشتتنهادوساعتدردسترسبود (طوللغو یککلینیک ) و تا هنگامی که تیم متخصص کامل بیمارستان در اتاق حاضر شد،بهطورمداومتوسطکارکنان باخروجاحضار قطع می شد (Gains و Rosenhead, 1993). درارتباطباپیشگیریازجرمدریکشهردرشمالانگلستان،محدودیتزمانیموردتوجهبود.دوکارگاهباپسرانودختران (بهطورجداگانه) ازسنودرگروههایمسئولبرایجرمهایمحلیوترسازجرموجنایتبرگزارشد.نوددقیقهظرفیتخودرابرایتناوب تمرکز بسط دادند. در چنین مواردی باید به قضاوت نشست که محدودیت را پذیرفت یا پذیرفت که کارگاه می تواند ادامه بیابد.

حتی شرکت کنندگان مدیریتی نیز از کمبود محدوده توجه در امان نیستند. این علاوه بر پیشرفت های پیشین، به لطف چندروشی، بحث دیگری است. گسترش کارها به طور غیر عادی شامل یک سری کارگاه ها در فواصلی نمی شود. برخیازPSM هاازتعدادیازمراحلباابزاروفرایندهایمتمایزتشکیلشده،امادیگرانکمترغنیشدهاند.اینمیتواندایجادانگیزهبرایاعضایگروه برای رویارویی با برنامه های مکرر از یک روش که با آن آشنا شده اند باشد. استفادهازترکیبیازروشها،اگر با زمینه و موضوع مناسب باشد، راه حلی برای مشکل را ارائه می دهد.

هرکارگاهبهمنزلههزینههایعمدهایاززمانکمشدهتوسطشرکتکنندگان،ومحاسنآمادهسازیدقیقاست. همیشهبایدیکپستمسئولیتکارگاهآموزشیبرایتسهیلگر (ها) وجود داشته باشد که موجودی را نگه دارد و درموردگامهایبعدیبااعضایکارگاه بحث کند. هنگامیکهیکسریازکارگاههایمرتبطوجوددارد، این روند با برنامه ای که در حال رخ دادن است ادغام می شود. اطلاعات اضافی یا دیگر ورودی ها ممکن است برای کارگاه بعدی برای سهولت کار مورد نیاز باشد. این معمول تر است، نه آن طراحی اصلی برای ترتیب و توالی به تجدید نظر شدید به عنوان یک نتیجه از اطلاعات و تعاملات تولید شده در کارگاه قبلی.

توجه به جزییات در سازمان هر کارگاه ضروری است. در پروژه پیشگیری از جرم یک کارگاه نیز باساکنانبازنشستهمحلیبرگزارشد.(یکچهارمباتیمپلیسمحلیبرگزارشد.) اینکارگاهباروشناییضعیفدریکمرکزجامعه (بسیارمخرب) برگزارشد. ما سکوی کوچکی در مقابل دیوار را به عنوان مناسب ترین مکان برای فلیپ چارت انتخاب کردیم. نتیجه ی ترکیب این عوامل این بود که (i) شرکت کنندگان به جای عبور بیضی وار به طرف تسهیلگر ها، خود را قادر به سرمایه گذاری روی دیوار احساس کردند. و (ii) اینکه شرکت کنندگان مشکل بزرگی در دیدن نوشته روی بیضی ای که قبلأ ارسال شده داشتند. این جنبه های منفی بزرگی برای یک روش مبتنی بر مشارکت است.

4.2.3. فراتر از کارگاه

تجربه ی کارگاهPSM،زمانیکه به خوبی درحالکاراست،اغلبشدیدواحساسآزادیورضایتهنگامیکهدستیابیبهموفقیتحاصل می شودمیتواندقابللمسباشد. مذاکره ی کمک های وارد شده در این راه می تواند به طور خلاقانه ای از آشوب های حل نشدنی فرار کند.

به هر حال این تجربه ی تقریبأ آسان غیر قابل انتقال و غیر قابل شرکت پذیری است. به طور کلی تنها بخشی از سیستم مشتری هر سازمان که درگیر این وضعیت مشکل است در کارگاه حاضر خواهد بود، و کسانی که حضور ندارند ممکن است تمایلی به اعتماد به خروجی های آن نداشته باشند. این مشکل به صراحت در مورد استراتژی اطفال در گزارش جلسه ی بزرگتری از انجمن مراقبت از کودکان میان سازمانی برای سلامت منطقه، ظاهر شد. حالت شک و تردید برای تولید یک طرح نیمه جدی که کل تمرینات با شرکت کنندگان جدیدی که به طور تصادفی از اعضای انجمن انتخاب میشوند، به جای بررسی تکرارپذیری خروجی ها کافی بود.

برای کار در یک سازمان با ساختار سلسله مراتبی، قدرت به شکل از بالا به پایین ممکن است از خروجی یک فرآیند مبتنی برPSM برای اجرا استفاده کند. در مورد کار درون سازمانی وضعیت پیچیده تر است، و نسل پذیرش در حوزه های مختلف سازمانی می تواند مشکل ساز باشد. به وضوح برای مشکلات با پذیرش متعدد بهتر است که توسط گروه مورد بحث واقع شوند، و استراتژی پیاده سازی را اطلاع رسانی کنند. بعد دیگری از پذیرش و پیاده سازی مشکل تأثیر تغییرات ناگهانی و غیر منتظره در محیط خارجی است.این عاملی در مراحل مختلف مورد جشنواره خیابانی بود. در بی ثباتی سیاسی ونزوئلا یک واقعیت زندگی وجود داشت - و در واقع "یک کودتای 48 ساعته" علیه چاوز یک سال بعد اتفاق افتاد. در مورد استراتژی اطفال حرکت برای پیاده سازی توسط هر دو مورد زمان انتخابات عمومی، و بازسازی شدید سازمان NHS که به طور آشکارا با قصد قبلی در زمان انتخابات اعلام شد، مورد اثر واقع شد. هیچ روش دفاعی در برابر تغییرات از جمله تغییر در چارچوب وجود ندارد. شاید آنها باید توسط کسانی که با PSM هادر ارتباطند و آنها را به عنوان ارزشی از یک موفقیت نسبی درنظر می گیرند – آنهایی که نشان می دهند ما با مشکلات در سطح استراتژیک که بیشتر مخاطره آمیزند و ناپیوسته ترند روبرو می شویم. علاوه بر این، راه حل / قطعنامه های تولید شده ممکن است با وجود نقطه گذاری، بر اساس چرخه های آینده مذاکرات پابرجا بمانند.

4.3. ارزیابی موفقیت روش های ساختاردهی مشکلات

در حالی که روشن است که PSM ها به طور گسترده ای استفاده می شوند، و این که این کاربرد در حال رشد است، آنچه کمتر واضح است ارزیابی این است که آیا ما واقعأ می توانیم که PSM ها تا چه حد موفق هستند. محبوبیت آنها، و این حقیقت که مردم مکررأ از PSM ها استفاده می کنند، شواهدی را برای اثربخشی آنها فراهم می کند اما آیا ممکن است سهمشان را با دقت بیشتری، حتی با مقایسه مخالفان PSM ها یا بدون آن، یا با مقایسه PSM ها با یکدیگر اندازه گرفت؟

این با گستره وسیعی از نظرات در مورد هر دو مطلوبیت و امکان سنجی آن، سؤال سختی برای پاسخ دادن به نظر می رسد[[2]](#endnote-3). 2 در یک بینهایت چکلند این دید را که ممکن نیست به نحوی معنادار اثربخشی استفاده خاصی از یک روش را اندازه گرفت، را به وضوح تفسیر می کند. این بدان دلیل است که هر نمونه از استفاده – هم وضعیت مشکل ساز و هم کاربران روش هر دو بطور جدایی ناپذیری منحصر به فرد خواهند بود. او می گوید :

اگر کسی به من بگوید: من این روش را امتحان کرده ام و آن کار میکند؟ ، من باید در خطوطی پاسخ دهم که: شما چطور می دانید که با روش adhoc ممکن نیست نتایج بهتری به دست آید؟... اگر از سوی دیگر، ادعا شود که: روش شما کار نمی کند،؟ ممکن است با کمال خشونت اما با منطق پاسخ دهم که: شما از کجا می دانید که نتایج ضعیف به سادگی به دلیل بی کفایتی شما در استفاده از آن نیست؟؟ (Checkland، 1981، ص 241).

چیزی که چکلند در حمایت از SSM اجازه آن را می دهد، این است که آن دارای درجه ی بالایی از دقت داخلی است، و بر پایه ی مواد نظری و زمینه های فلسفی در پدیدارشناسی این مورد است.

در سوی دیگر، فینلی (1998، ص 201) استدلال می کند که نه تنها باید یک روش را در پایه زمینه های نظری مورد ارزیابی قرار داد، بلکه آن همچنین نیازمند ارزیابی مقایسه ای در آزمایش های رسمی (آزمایشگاهی و میدانی) است. " اعتبار نظری ... در عمل به خودی خود برای ایجاد اعتبارGSS ( سیستم گروه پشتیبانی ) کافی نیست. اعتبار تجربی نیز باید دنبال شود... آگر اعتبار تجربی ممکن نباشد در نتیجه آن GSS نیز به طرز قابل ملاحضه ای نا معتبر باقی می ماند. این دیدگاه ها ریشه در برخورد زمینه های فلسفی دارد که در این مقاله نمی تواند به اندازه کافی مورد خطاب قرار گیرد، چه برسد به این که حل و فصل شود. برادلی سرانجام روش مثبتی را که در مقایسه، به شدت مورد علاقه آمریکایی های شمالی بخصوص سیستم های پشتیبانی گروهی مبتنی بر کامپیوتر است را انتشار داد. (DeSanctis و Gallupe, 1987). فرض بر این است که یک روش مخصوص می تواند از یک متن عملی، و کاربرانش خلاصه شود، وسپس با دیگر روش ها در یک محیط کنترل شده مقایسه شود. در مقابل، بسیاری از توسعه دهندگان PSM ها (به عنوان مثال، Eden، 1995، 2000، Checkland، 1989) خود را به پارادایم تفسیری متحد و استدلال می کنند که هر برنامه مخصوص دنیای واقعی از یک PSM ، در بسیاری از راه ها، یک رویداد منحصر به فرد است که فقط می تواند در شرایط خود ارزیابی شود. با تلاش برای راه اندازی شرایط آزمایشگاهی کنترل شده فرد اساسأ تلاش می کند بسیاری از عوامل که در آن تعامل خاص حیاتی هستند را کنترل کند.

ادن (1995) اشاره می کند که PSM ها مانند SODA و SSMابزاری بسیار پیچیده تر و غنی ('' باند پهن '') نسبت به سیستم هایGSS مبتنی بر کامپیوتر ( " باریک باند " ) که کمی بیشتراز آسان کردن روال یک جلسه کار انجام می دهند، برای مثال رأی گیری های بدون نام. بنابراین برنامه PSM ها شامل درگیری ها و تعهدات قابل توجهی از شرکت کنندگان/مشتریان میشود و ممکن است منجر به تغییر قابل ملاحظه سازمانی در"نظم اجتماعی مذاکره" شود. به همین دلیل نمی تواند شبیه سازی شود، برای مثال، دانش آموزان تمرینات بازی نقش را تحت محیط آزمایشگاه دریافت میکنند. موفقیت آن جز به وسیله خود کاربران که هم روند و هم خروجی را تجربه کرده اند نمی تواند قضاوت شود. حتی پس از آن، این گونه قضاوت ها اکثرأ به ناچار مبهم و کیفی هستند.

در حالی که به طور گسترده ای دیدگاه مفسران را پذیرفته ایم، هنوز جمع آوری برخی شواهد کلی در مورد درک اثربخشی PSM ها ممکن است. در مثال هایی خاص، کانل (2001) و اورمرود (1996) هر دو بررسی هایی روی یکی از مداخلات خود انجام دادند. پروژه ی کانل ازSSM در کمک برای طراحی سیستم های اطلاعاتی برای کاربران سرویس های بهداشتی در یکی از مناطق از خدمات بهداشت ملی انگلستان استفاده می شد.یکی از ویژگی های کلیدی گرد هم آوردن ذینفعان مختلف به منظور تولید اختلاف انضباطی سیستم های اطلاعاتی بیمار محور بود. این پروژه (حداقل توسط کانل) با شکست مواجه شد، چرا که اگر چه روند SSM صورت گرفت، پیاده سازی نظریه ها نتیجه نداد. کانل بررسی جامعی را با تولید چارچوب های مختلفی که به طور کلی در ارزیابی پروژه های نرم مفید خواهند بود، و اجرای پرسشنامه ها و مصاحبه ها انجام داد. بررسی به این نتیجه رسید که پروژه اصلی به طور کلیدر ایجاد بینش و درجه ای از اجماع موفق به نظر می رسد، اما تعهد کافی میان شرکت کنندگان برای تفکیک مرزهای انضباطی طولانی مدت نیست.

مثال دوم یکی از معدود مواردی است که در آنبرای بررسی توسعه و موفقیت نظریه های یک پروژه، چند سال بعد، شرکت کننده واقعأ برگردانده شد. این پروژه همان بود که توسط اورمرود انجام شده بود، و در بالا توضیح داده شد، در ارتباط با توسعه یک استراتژی IT پنج سال پس از رویداد ساینسبری، استراتژی بلند پروازانه IT تا حد زیادی اجرا شد.هزینه های بسیاری از سیستم هادست کم گرفته شده بود، به همین دلیل برای منافع و مدیریت ساینسبری که به عنوان اهم پروژه هم در خروجی ها و هم در آموزش هایی که در طول پروسه به دست آمد، در نظر گرفته شد (اورمرود،1996).

با توجه به شواهد کلی تر، در هر دو نظر سنجی از پاسخ دهندگان خواسته شده (از کاربران و یا شرکت کنندگان به جای مشتریان) که آنها تا چه اندازه به موفق بودن روشها معتقد بودند. در نظرسنجی SSM ، 46% سطح موفقیت را "خوب" یا "خیلی خوب" رأی دادند، و فقط 6% آن را "ضعیف" یا "خیلی ضعیف" در نظر گرفتند. وقتی که درباره به طور کلی عملی بودن SSM پرسیده شد، از 65 نفری که به سؤال پاسخ دادند، 35 نفر به گزینه "نامناسب" جواب بله و بیش از 26 نفر به "مناسب" جواب بله دادند، که نگرانی هایی را نشان می دهد. تعداد بسیار کمی به شکل منفی جواب دادند.

در نظرسنجی چندروشی ما در مورد موفقیت هر دو روشهای شخصی، و استفاده از چندروشی سؤال پرسیدیم. وقتی که در مورد چگونگی رأی دهی پاسخ دهندگان به موفقیت روش ها پرسیده شد، برنامه ریزی محاوره ای بیشترین مقداری را که نمودار نفوذ و شبیه سازی مقدار دهی شد را به ثمر رساند. در یک مقیاس هفت نقطه ای، میانگین امتیاز موفقیت برای PSM های فردی و روش های مرتبط به طور کلی بیش از پنج بود. موفقیت با چندروشی به طور مشابه اندازه گیری شد، و از پاسخ دهندگان پرسیده شد که احساس مشتری در مورد این پروژه را چگونه دیدند. هفتاد و هشت پاسخ کامل شدند و میانگین نمرات برای رضایت خودشان و مشتریان به ترتیب، 5.6 و5.4 ، با یک مقدار متوسط از 6 بود. اگرچه یک ارزیابی ذهنی، سطح بالایی از رضایت شخصی ازPSM ها را نشان می دهد.

5. راه های پیش رو

می توان منطقأ ادعا کرد که PSM ها بر یک شکست ازعرصه های خوب پیشرفته اما محدود راه حل های تکنوکراتیک برای مشکلات توافقی تعریف شده توسط روش های سنتی OR اثرگذار بوده اند. شکست هر چند که هنوز محدود است، در طول دهه گذشته یا قبل تر تثبیت شده است. این حرکت ظاهری مدل پشتیبانی از تصمیم در ارتباط با طیف وسیعی از روش های دیگر و شیوه های طراحی شده را برای کمک به گروه ها برای پیشرفت با مشکلاتشان را به ارمغان آورد. ما در جایی دیگر پیشنهاد کردیم (Mingers و Rosenhead، 2001) که روش گروه بزرک، روش های برنامه ریزی توسعه، و جامعه OR مناطقی هستند که PSM ها می توانند در آن یاد بگیرند، و PSM ها می توانند کمک کنند.

5.1. روش های گروه بزرگ

PSM ها برای ترویج یک گفت و گوی ساخت یافته و متعهد طراحی شدند، و این اندازه گروهی که آنها می توانند در آن استفاده شوند را محدود می کند. بیش از حدود 15-12 شرکت کننده حتی ماهرترین تسهیلگران نمی توانند از تبدیلات به دیگر شکل های محاوره پیشگیری کنند. جایی که در آن بیشتر مردم نیاز به شرکت کردن دارند (به عنوان مثال، به دلیل ورودی های تخصصی و یا تجربی، و یا به دلیل ملاحظات سیاسی) مقدمات ماهرانه ای ، بر اساس تبعیض نژادی در تعدادی از گروه های متوسط ​​هریکباتوابعمختلف،مورد نیاز است. چنین استفاده هایی از PSM ها استثنا هستند نه قاعده.

در سال های اخیرطیف وسیعی از روش هایی که بطور بخصوص برای شرایطی که تعداد بیشتری از مردم نیازمند شرکت کردن هستند، دیده شده اند. به طور مشترک به عنوان روش های گروه مشترک شناخته می شوند، آنها می توانند چند صد شرکت کننده را در خود جای دهند. برای یک توصیف کلی، برات و همکاران (1999) و بانکر و آلبان (1997) را ببینید.

روش های پیشرو، فن آوری های فضای باز هستند، جست و جو های آتی و تیم هایsyntegrity، هرکدام از آنهایی که ویژگی های خاص خود را دارد. با این حال هر یک از آنها برای این که اجازه دهد تا تمام شرکت کنندگان یک صدا داشته باشند، و فرصت هایی برای توسعه روابط و ایجاد گفت و گوی واقعی، و یک دیدگاه برای دستیابی به تغییرات سازمانی، طراحی شده است. اصل اساسی به عنوان " نگه داشتن کل سیستم در اتاق " شرح داده شده است. تناقض آشکار بین تلاش برای در بر گرفتن کل سیستم، و هدف گفتگوی واقعی را با کار در گروه های کوچک بدون تسهیلات، اما مرتبط با جلسات عمومی تسهیل شده اداره شد.

شباهت های آشکار و همچنین برخی تفاوت های روشن بین این روشها و PSM ها، وجود دارد (برای بحث، وایت، 2002؛ برایسون و اندرسون، 2000 را ببینید.). هر دو روش هدف آزادسازی تفکر خلاق را با گرد هم آوردن تجارب گوناگون، پایگاه های دانش و دیدگاه ها دارند؛ و هدف هر دو برای تولید اقدام مشترک به سوی یک آینده مورد نظر می باشد.مزیت مقایسه ای PSM ها تسهیلات متقابل بر پایه مدلسازی علت/اثر است؛ در حالی که روش های مقیاس بزرگ هستند که موافقت کل جامعه ذی نفعان، و نه فقط تعداد کمی از نمایندگان را خواهند داشت. بنابراین به نظر می رسد پتانسیلی برای هر دو تمرین برای یادگیری و قرض گرفتن از روش های یکدیگر ظاهر می شود.

5.2. روش های برنامه ریزی توسعه

روش ها و برنامه ریزی های اقتصادی و پیشرفت های اجتماعی در جهان سوم از طریق تغییر پارادایم است که OR را منعکس می کند. روش سنتی از بالا به پایین بود، تجویزی، و تا حد زیادی بر رشد اقتصادی متمرکز بود. جایگزین های اخیر برنامه ریزی توسعه را به عنوان یک فرایند تعاونی شامل کثرت عاملان اجتماعی، از جمله مهمترین ذی نفعان در نظر گرفته شده، برای شناسایی استراتژی هایی برای تغییر اجتماعی رهبری دیده می شوند (چمبرز،1997 را ببینید) .

یک آرایه سردرگم از روش های مناسب برای این دیدگاه جایگزین پیشرفت داده شده است. (برای حساب های عمومی Loizos و Pratt، 1992؛ Mikkelsen، 1995را ببینید). گسترده ترین استفاده از اینها، با الهام از چمبرز، ارزیابی های سریع روستایی و ارزیابی مشارکتی روستایی جانشینش (PRA) هستند. این اسامی در حال حاضر گمراه کننده است، تا هنگامی که برنامه های زیادی در مناطق شهری وجود داشته باشد، و حتی در کشورهای توسعه یافته ( شامل خدمات بهداشتی بریتانیا ). از جمله تاکیدات این روش این است که نیازمند سنتز اطلاعات سخت و نرم افزاری که از وسیع ترین طیف از منابع و سه زاویهای ها- که برای مشاهده وضعیت از دیدگاه های مختلف می باشد، است.PRAبه ویژه در طیف گسترده ای از روشها برای استخراج و تلفیق اطلاعات پیشرفت داده شد.این خدمات عبارتند از تمرین های رتبه بندی، که در آن، به عنوان مثال، مواد در دسترس به صورت محلی (دانه ها، سنگ) ممکن است برای رأی دادن به گستره ی گزینه ها (به عنوان مثال محصولات) روی تعدادی از ویژگی ها بعنوان نشانه گرها استفاده شوند؛ ایفای نقش که شرکت کنندگان را به گذار در جنبه های حساس زندگی که ممکن است در غیر اینصورت سخت بحث شوند قادر می سازد؛ و انواع متنوعی از نقشه ها و نمودار ها (از جمله نمودارهای ون) برای بیان توزیع فضایی، همپوشانی اجتماعی و غیره. تشابهات آشکاری هم در قوانین و هم در روش، بین PSM ها و این روش های توسعه مشارکتی برنامه ریزی وجود دارد. اما تفاوت های آشکاری نیز مؤکدأ وجود دارند. PRAو اعضای خانواده اش روشی شفاف برای استخراج و ارائه اطلاعاتی با شفافیت قابل توجه و در دسترس دارند - برای مثال بی سوادی که هیچ میلی به مشارکت ندارد.با این حال برای ارزیابی و مقایسه عملیات جایگزین و یا استراتژی های آنها بسته به قضاوت فردی وروال های اجماع گروه، در حالی که رویکرد مبتنی بر مدل PSM ها از اقدام به نتیجهاتصال به جلو ایجاد می کند. این مکمل از نقاط قوت احتمال استفاده مشترک و یا استقراض متقابل را پیشنهاد می دهد(Bendeck، 2001، Whiteو Taket، 1997).

5.3. تحقیقات ارتباطات عملیاتی

توسعه PSM ها طیف گسترده ای از شرایط مشکل که قبلا متمایل به پشتیبانی مبتنی بر مدل نبوده است را به وجود آورده. به عنوان مثال، شک برانگیز است که هر یک از مسائل درگیر در موارد خلاصه شده در بخش 3 بتوانند با استفاده از روش های سنتی به دست آیند.

ویژگی هایی کلی از مشکلاتی که PSM ها ممکن است بتوانند مفید باشند در بخش 1 ارائه شده است. هنوز کاندیدهای معدودی از مناطق برنامه خاص که به طور کلی با این خصوصیات هماهنگ باشد وجود دارد. مینگرز و روزنهد(2010) طراحی سیستم های اطلاعاتی را بعنوان یک ناحیه مثمر پیشنهاد دادند. مقاله ای در شماره جاری (فرانکو و همکاران، 2004) پیشنهاد یادگیری درون سازمانی را در میان اعضای مشارکت سازمانی با عنوانی دیگر داده است.

ORبرای گروه های اجتماعی منطقه ای است که در آن PSM ها کاربرد خود را نشان داده اند.مستاجران مورد تعاونی در بخش 3.1 یک نمونه است.در یک مجموعه ای از پروژه های دانشجویان کارشناسی ارشد در جامعه OR (بوون، 1995) نیمی از برنامه های کاربردی ازPSM ها استفاده می کنند.

هنگامی که جامعه تحقیق عملی بریتانیا یک واحد پژوهش عملیاتی جامعه را راه اندازی کرد، تصمیم گرفته شد که ارباب رجوع ها عضو گروه هایی باشند که:

• برای محافظت از و یا پیشبرد منافع اعضای خود به وجود آمده اند،  
• دارای منابع فیزیکی و یا مالی اندک هستند،  
• هیچ سلسله مراتب مدیریت بیانی ندارند ،  
• اعما ل داخلی آنها از طریق اجماع یا دموکراسی صورت می گیرد.  
برای اطلاعات بیشتر بر جامعه OR تاکت و وایت (1997) و ریچی و همکاران. (1994) را ببینید. درک این که چرا یک تناسب میان جامعه OR و PSM ها طبیعی به نظر میرسد ساده است. بسیاری از ابزارهای تخصیص منبع OR سنتی با منابع کمی بی ربط هستند. شاید علاوه بر ضعیفان، برخورد نامناسب با خرابکاران؛ مشکلات خوب ساختار یافته کمتر؛ و طبیعت زیر و روی روش PSM برای مشتریان تعریف شده مناسب به نظر برسد. بدون شک این از جمله دلایل برای نفوذ نسبتا بالایی از PSM ها در این زمینه هستند.

این بدان معنا نیست که روش های سنتی هیچ طرفداری در جوامع OR ندارند. روزنهلد(1993) یک شکست چهار راهه را برای پروژه های جامعه OR مطرح می کند. دو مورد از این گزینه ها – یعنی پروژه هایی در رابطه با مدیریت داخلی گروه و آنجایی که گروه نیازمند تجزیه و تحلیل برای متقاعد کردن اعضای خارجی را دارد- یک پتانسیل برای شکل سنتی تحلیل ها را نشان می دهد. PSM ها زمانی به خود می آیند که اعضای گروه بطور داخلی با استراتژی یا جهت گیری ها مخالفت می کنند؛ و مشکل نیاز به حل شدن دارد؛ یا جایی که در جهان خارجی فرار و احتمالأ خصمانه این گروه نیازمند موقعیت خود / و یا تدبیر استراتژی مذاکره است. بنابراین در حالی که جامعه OR دامنه بسیار غنی ای را برای استفاده از PSM ها ارائه می دهد، با این حال موردی که – تانهارست(1987) در اوایل استدلال کرد – روش شناسی پراگماتیسم باید در دستور روزانه باشد.

6. نتیجه گیری

ما بر این باوریم که سابقه ای از برنامه های کاربردی از PSM ها که در این بازنگری نشان داده شد قابل توجه است. طیف گسترده ای از انواع مختلف استفاده از آن وجود دارد، هم در زمینه و هم در محتوا، که به شماره ویژه این نشریه یک حصه بیشتر می افزاید. گرچه مشکلات روش در راه ارزیابی اثربخشی مداخلات مبتنی بر PSM وجود دارد، میزان خوبی از رضایت کاربر موجود است. و محدوده هیجان انگیزی از تحولات احتمالی بیشتر که به نظر می رسد از پایه محکمی که در حال حاضر وجود دارد، قابل دسترسی است.

تقدیرنامه ها  
مایلیم که اذعان نظرات مفید از ویکتور ویدال، مایک کوشمن، نایجل هوارد، و تام هارلیک جونز را قدر بدانیم.

منابع

1. . جکسون (1999) نیزحول اینموضعنقلکردکهدرحالحاضرقوانینومقررات او "پلورالیسممنسجم" نامیده می شود. [↑](#endnote-ref-2)
2. همچنین بحثی در رابطه با موفقیت و اعتبار در زمینه سخت سنتی OR وجود دارد. -(نگاه کنیدبهLandry و همکاران، 1983، 1996؛Oral وKettani، 1993.) [↑](#endnote-ref-3)