

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری

تهیه و تنظیم:

هیئت علمی بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما

www.iransama.org



www.iransama.org

در هر حرفه ای که هستید، نه اجازه دهید که به بدبختی های بی حاصل آلوده شوید و نه بگذارید بعضی لحظات تاسف آور، که برای حرملتی پیش می آید، شمارا به یاس و ناامیدی بکشاند.

در آرامش حاکم بر آزمای نگاه ها و کتابخانه هایتان زندگی کنید و نخست از خود پرسید: برای یادگیری و خودآموزی چه کرده ام؟

همچنان که پیشتر می روید، پرسید: من برای کشورم چه کرده ام؟ و این پرسش را آن قدر ادامه دهید تا به این احساس شادی، بخش و همچنان انگیز برسد که شاید سهم کوچکی در پیشرفت و اعتلای بشریت داشته اید.

اما هر پاداشی که زندگی به تلاش هایمان بدهد یا ندهد، هنگامی که به پایان تلاش هایمان نزدیک می شویم، هر کدا همان باید حق آن را داشته باشیم که با صدای بلند بگوییم:

من آن چه در توان داشته ام انجام داده ام.

لویی پاستور



سرشناسه: هیئت علمی بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما.

درسنامه : تصمیم گیری و خط مشی گذاری

مشخصات نشر: تهران - بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما

مشخصات ظاهری : ۲۰۸ ص

نوبت چاپ: اول

موضوع : گروه علوم انسانی - مدیریت دولتی

موضوع: منابع آمادگی آزمون دکتری

موضوع: دانشگاه ها و مدارس عالی - ایران.

موضوع: آزمون های دوره های تحصیلات تکمیلی - ایران.



روای ما: جهانی در عمان و ایران ایرانی

نام کتاب : تصمیم گیری و خط مشی گذاری

تألیف : هیئت علمی بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما (مجری منابع آزمون دکتری).

تعداد صفحات : ۲۰۸ صفحه

شمارگان : هزار نسخه

نوبت چاپ : اول

www.iransama.org

تلفن پخش: ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴-۰۲۱۲۲۸۶۱۱۴۸-۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸

تلفن پشتیبانی: ۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰-۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴-۰۹۳۵۵۸۷۸۱۸۷

کلیه حقوق این اثر متعلق به بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما می باشد و هرگونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کلاسهای آموزشی و غیره) بدون اجازه بنیاد پیگرد قانونی دارد.



www.iransama.org

تلفن های پشتیبانی و مشاوره رایگان : ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۴۴۹ - ۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴

پیشگفتار:

افزایش روز افزون تعداد داوطلبان آزمون دکتری (Ph.D) تایید کننده این موضوع است که در سالهای اخیر تقاضا برای ادامه تحصیل در دوره های تحصیلات تکمیلی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به طور چشمگیری افزایش یافته است. چالشی که اغلب داوطلبان با آن روبه رو هستند، تعدد و تنوع منابع آزمون و عدم آگاهی آنان از این منابع است. در این راستا بنیاد آموزشی و پژوهشی ساما با همکاری رتبه های برتر آزمون دکتری و با تکیه بر ده ها سال تجربه آموزش و پژوهش اقدام به ارائه خدمات آموزشی - مکاتبه ای و پژوهشی برای آمادگی کنکور دکتری نموده است.

بسته های درسی مکاتبه ای بنیاد ساما شامل سرفصلهای مصوب وزارت محترم علوم و منابع اصلی آزمون دکتری بوده که می تواند این نیاز داوطلبان را رفع کند. سوالات ادوار گذشته نیز با پاسخ تشریحی و ذکر منبع می تواند بخشی از نیاز داوطلبان را برای آمادگی آزمون دکتری برطرف کند.

فعالیت در زمینه های فرهنگی - آموزشی و انتشاراتی کاری بس دشوار و طاقت فرساست و موفقیت در این عرصه با وجود ناملازمات و کاستی ها، فقط با همدلی و همکاری جمعی و ایمان به کار با عشق و علاقه امکان پذیر خواهد بود. اثری که در پیش رو دارید حاصل تلاش های مستمر اعضای هیئت علمی بنیاد ساما و پشتیبانی بی دریغ اساتید محترم دانشگاه ها است.

شایان ذکر است که در پاسخ به درخواستهای مکرر داوطلبان محترم و برای مطالعه بهتر این بسته درسی بر آن شده ایم کلیه مباحث و خلاصه منابع اصلی آزمون دکتری را در قالب نکات کوتاه و قابل هضم در آوریم.

در اینجا لازم است از اساتید محترم و از دوستانی که در حروف نگاری، صفحه آرایی، طراحی جلد و هماهنگی شبکه نمایندگی در سراسر کشور، به پاس همراهی شان که بهای این همراهی لحظه لحظه عمر عزیزشان است، صمیمانه سپاسگزاری کنیم.

در پایان امیدواریم که با عنایت به خدای متعال بتوانیم خدمات مناسبی را به شما عزیزان ارائه نموده و در راه رسیدن به مدارج بالای علمی یاریگر شما باشیم.

بنیاد ساما

مجری منابع آزمون دکتری



خدمات بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما مجری منابع آزمون دکتری

- ✓ ارائه سئوالات و پاسخهای تشریحی آزمون دکتری سراسری و آزاد با ذکر منابع طراحی سئوالات.
- ✓ ارائه بسته های آموزشی آمادگی آزمون دکتری (PhD)
- ✓ مشاوره در تدوین مقالات علمی - پژوهشی جهت تسهیل قبولی در فرآیند مصاحبه تخصصی ورودی مقطع دکتری
- ✓ بسته روش های نگارش مقالات علمی - پژوهشی و ISI.
- ✓ بسته مرور سریع (نکته و تست) ویژه آزمون دکتری .
- ✓ بسته موفقیت در مصاحبه آزمون دکتری.
- ✓ بسته فوت و فن های قبولی در آزمون دکتری.

www.iransama.org

همیشه فقط یک تصمیم صحیح برای تحقق رویای شما کافی است.

تلفن های تماس (در وقت اداری):

۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۴۴۹

تلفن های پشتیبانی (از ۹ صبح تا ۹ شب):

۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴ - ۰۹۳۵۵۸۷۸۱۸۷



www.iransama.org

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول – کلیات خط مشی
۲	نگاه اولیه به خط مشی
۳	انواع خط مشی
۴	تعامل خط‌مشی با عوامل سازمانی
۶	تعامل خط‌مشی با عوامل انسانی
۷	فرهنگ و خط مشی
۸	تعامل خط‌مشی با سیستم اطلاعاتی و فنی
۹	اجزا و عناصر تصمیم‌گیری
۱۰	فرآیند تصمیم‌گیری
۱۲	اصول تجزیه و تحلیل تصمیمات
۱۵	طرح‌ریزی و خط مشی
۱۷	خط‌مشی و کنترل فرآیند
۱۹	نقش سیاست‌های پولی و مالی دولت در تعیین خط‌مشی‌ها
۲۰	عوامل منطقی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری
۲۳	برهان‌پذیری خط‌مشی
۲۵	مبانی ارزش‌گذاری در تدوین خط‌مشی
۲۸	هدف‌گذاری و تعیین رسالت
۳۱	فصل دوم – تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی
۳۲	مسائل عمومی، خط‌مشی دولتی و سازمان‌های نوین
۳۷	تجزیه و تحلیل خط‌مشی دولتی (عمومی)
۳۸	مدل‌های (الگوهای) خط‌مشی‌گذاری دولتی و مدل‌های (الگوهای) خط‌مشی‌گذاری دولتی در عرصه عمل
۴۳	مدل سیستمها: خط‌مشی به عنوان برون‌داد سیستم
۴۴	نقش گروه‌های ذی‌نفع (فشار) و احزاب در خط‌مشی‌گذاری دولتی
۵۱	اجرای خط‌مشی دولتی
۵۲	تئوری‌های اجرای خط‌مشی دولتی
۵۵	ارزیابی خط‌مشی دولتی
۵۸	فرایند تصمیم‌گیری
۶۳	تصمیم‌گیری و مشارکت
۶۵	دام‌های پنهان در تصمیم‌گیری
۶۷	فصل سوم – فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی



۶۸	ماهیت مسائل و مشکلات عمومی خط مشی گذاری
۶۸	فرآیند خط مشی گذاری عمومی
۶۹	مدلهای خط مشی گذاری عمومی
۸۰	مقایسه الگوهای چهارگانه
۸۱	مساله یابی و چگونگی انعکاس مشکلات به مراجع خط مشی گذار
۸۴	انواع دستور کار برای خط مشی گذاری
۸۶	قانونی شدن خط مشی عمومی
۹۱	فصل چهارم - اجرای خط مشی عمومی
۹۲	اجرای خط مشی عمومی
۹۴	ارزیابی خط مشی عمومی
۹۷	چرخه ارزیابی خط مشی
۱۰۶	مسائل و مشکلات اجرای خط مشی های عمومی
۱۰۹	افق های آینده خط مشی گذاری عمومی
۱۱۹	خط مشی عمومی
۱۲۰	اصطلاحات کلیدی در تعریف خط مشی
۱۲۱	فرایند خط مشی گذاری عمومی
۱۳۱	مسئله یابی عمومی
۱۳۳	مدلهای خط مشی گذاری
۱۳۹	دستور کار
۱۴۰	انواع دستور کار
۱۴۱	مدلهای دستور کار
۱۴۹	فصل پنجم - مرور و جمع بندی



فصل اول

کلیات خط مشی



نگاه اولیه به خط مشی

خط مشی مهارت فراگیر مدیران

خط مشی قاعده کلی اجرای عملیات است، در حالیکه راهبرد به شیوه و برنامه‌های پیاده کردن خط مشی بر می‌گردد. خط مشی خود نوعی تصمیم است: تصمیم اولیه، کلی، بنیادی و فراگیر که پس از جمع‌بندی افکار و تصمیمات فراوان دیگر اتخاذ می‌شود و یک تصمیم عام است. اما در عین حال با تصمیماتی که نسبت به آن جزئی است (تصمیمات ثانویه) رابطه همپوشانی دارد. هر تصمیم ثانویه باید بر مبنای تصمیم اولیه اتخاذ شود و در همان راستا باشد، تغییر دائم خط مشی امکان عقلی و علمی ندارد اما تصمیمات ثانویه را همواره می‌توان تغییر داد. خط مشی دامنه تغییرات مشخصی دارد که تصمیمات ثانویه می‌توانند در آن دامنه تغییر کنند.

در تجزیه و تحلیل فراگیر خط مشی باید از کلان به جز رسید و بعد از آن راه حل‌ها را بررسی کرد. بدین ترتیب خط مشی فراگیر مبتنی بر تسلسل مسائل تبعی است.

خط مشی در بعد کلان

خط مشی در سطح فراگیر یا سازمانی یا اجتماعی اش طی فرآیندی به نام تکوین خط مشی عالی شکل می‌گیرد. ویژگی‌های خط مشی عالی:

- ۱- پویایی: با دنیای خارج و واقعیتها تعامل داشته باشد.
- ۲- تداوم و استمرار: باید منطبق با واقعیتهای محیطی دوام و استمرار داشته باشد.
- ۳- انعطاف‌پذیری: در اثر انعطاف، خط مشی بقا و قوام می‌یابد.
- ۴- پاسخگویی: پاسخگو و تامین‌کننده انتظارات در راستای اهداف باشد.
- ۵- تحلیلگری: امکان تحلیل از جهات گوناگون را دارا باشد.
- ۶- خلاقیت: قابلیت خلاقیت و نوآوری در خط مشی وجود دارد. ویژگی‌های خط مشی گذار در خط مشی جاریست.
- ۷- جریان عمل‌پذیری: عمل و اقدام مفهوم خط مشی را جامعیت می‌بخشد.
- ۸- تمرکز: خط مشی به موضع یا مواضع مشخصی توجه دارد و ناظر بر نقاط و مواضع دقیق است.
- ۹- تخصیص منابع: خط مشی عالی متناسب با منابع و امکانات تخصیص می‌یابد.



۱۰- تغییر پذیری و ایجاد تغییر.

چپمن و مرتون برای خط مشی یک زمینه عمومی قائل شده و پنج عامل را در آن موثر دانسته‌اند:

۱- قدرت ترتیب و نظم‌دهی به جامعه: فعل و انفعالات رسمی و غیررسمی، اثرپذیری و اثربخشی و رهبری گروه‌ها و همچنین نگرش‌های ابزاری به عنوان منشا قدرت در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری موثرند.

۲- عامل تاریخی و بعد اساسی پیشینه‌نگری

۳- نقش شخصیت‌ها و رهبریه‌ها در خط‌مشی‌گذاری

۴- نقش مجموعه‌های رسمی و غیررسمی در خط‌مشی

۵- نقش ابزارها، تجهیزات و لوازم شکل‌دهنده سازمانی

یک رابطه کوتاه و ضمنی بین خط‌مشی و تصمیم وجود دارد. به این ترتیب که خط‌مشی، خود به یک تصمیم نیاز دارد و بر اساس یک تصمیم تدوین می‌شود. خط‌مشی استقرار قواعد است و تصمیمات بعدی براساس آن اتخاذ می‌شود. بنابراین باید ماهیت تصمیم داشته باشد.

مروری بر خط‌مشی‌گذاری

خط‌مشی‌گذاری از یک دیدگاه معادل با تصمیم‌گیری است. با این تفاوت که خط‌مشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه، بالاتر و اساسی‌تر است. بنابراین خط‌مشی ترسیم می‌شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش‌بینی شده در خط‌مشی اتخاذ می‌شوند.

خط‌مشی به قواعد و روشهایی اطلاق می‌شود که حدود و نحوه پیاده کردن تصمیمات اجرایی را تعیین می‌کند. ارزش خط‌مشی به آن است که بعدها نقض نگردد. قانون اساسی نسبت به قوانین عادی جنبه خط‌مشی دارد و هیچ قانونی نباید مغایر و ناقض قانون اساسی باشد.

خط‌مشی آینه افکار و گرایش‌های اعضا یک بافت اجتماعی (گروه) است. یعنی مجموع افکار گروه تبدیل به یک جریان فکری می‌شود که این جریان برای خود یک خط‌مشی تعیین می‌کند.

انواع خط‌مشی

۱- خط‌مشی انضباطی: حفاظت از نظم و انضباط اجتماعی

۲- خط‌مشی توزیعی: امکانات دولتی که باید متوازن بین مردم توزیع گردد.



۳- خط‌مشی توزیعی مجدد: یعنی یک خط‌مشی پیگیری کننده و بررسی کننده پیامد (آیا فرصتها درست توزیع شده‌اند؟).

۴- خط‌مشی قانونی /سیاسی: به بحث شرایط قانون‌گذاری، انتخاب کنندگان و انتخاب‌شوندگان می‌پردازد

دیدگاه و دروو ویلسون

اصل دوشاخگی ویلسون دلالت بر جدایی سیاست از اداره دارد. که بر آن مبنا سازمانها یا سیاستگذار هستند یا مجری. این اصل در دوران حاضر از قطعیت برخوردار نیست.

فرآیند عمومی در خط‌مشی‌گذاری

۱- شناخت ارزشهای حاکم و اولویت بندی بین آنها

۲- شناخت امکانات و ظرفیتهای و منابع موجود در جامعه

۳- شناخت مسائل و مشکلات جامعه و اهمیت آنها

۴- شناخت ساختارهای رسمی و غیررسمی «ارتباطات» هماهنگیها و مناسبتها

دامنه مطالعات و تحقیقات مدیریت دولتی

حاکمیت و تصدی دو بعد اساسی در مدیریت دولتی است و مدیریت دولتی از این جهت از گرایش حکمرانی برخوردار است. بعد تصدی دلالت بر اداره نمودن و به عهده‌گرفتن مسئولیت امور و اجرای آنها را دارد. از دیدگاه مدیریت دولتی به نظر می‌آید هر مقدار «تصدی» دولت کاهش یابد باید نیاز به «حاکمیت» بیشتر احساس می‌شود. سازمانهای دولتی و مدیریتهای آنها در مجموع «حکومت» را تشکیل می‌دهند.

خصوصیات بوروکراسی و نقش آن در خط‌مشی

بوروکراسی در لغت از دو جز cracy و Bureau تشکیل یافته و معنای آن حکومت، اداره و دیوانسالاری است. و بر سازمانهایی را که برای ارائه خدمات در شهرهای بزرگ تشکیل شده‌اند دارای ویژگی بوروکراسی می‌داند و عقیده دارد در این قبیل سازمانها نیروی انسانی ماهر کمتر است و افراد اکثراً غیرماهر است.

از آنجا که خط‌مشی دولت توسط دستگاهها اجرا می‌شود لذا ضروری است قوانین و آیین‌نامه‌ها با در نظر گرفتن ویژگی‌های جمعیت، فرهنگ، و ... به افراد غیرماهر آموزش داده شده و معلومات آنان به منظور کسب تخصص و ارائه خدمات موثر افزایش یابد تا امکان تعیین خط‌مشی جدیدی در جهت بهبود و تغییر سیستم و ابداع روشهای جدید و ایجاد خصوصیاتی نظیر ابتکار و خلاقیت در کارکنان ذیربط فراهم شود.



تعامل خط‌مشی با عوامل سازمانی

تناسب خط‌مشی با ساختار سیستم

خط‌مشی به عنوان قاعده کلی تصمیمات و ساختار به عنوان مجموعه هنجارها، قواعد و رویه‌ها با یکدیگر رابطه دو طرفه دارند و اصولاً خط‌مشی روی ساختار مناسب خود پیاده می‌شود؛ بنابراین باید با آن هماهنگ باشد. نوسازی در ساختار و نوگرایی در خط‌مشی هر کدام دیگری را تقویت می‌کند.

تصمیم‌گیری در شرایط بحران بر پایه برآورد تاثیرات ساختار سازمان بر هر یک از چهار محور حیاطی زیر قابل دسته‌بندی است:

۱- تاثیرات ساختار بر عملکرد

۲- تاثیرات ساختار بر نظام اداره

۳- تاثیرات ساختار بر اثربخشی

۴- تاثیرات ساختار بر یکپارچگی

زیر گروه‌های سازمان و نقش آنها در خط‌مشی گذاری

نظریات مختلفی در خصوص شکل‌گیری گروه ابراز شده است. برخی نزدیکی جغرافیایی و مجاورت را مبنای پیدایش گروه می‌دانند نه ارتباطات فرهنگی، ارزشی و غیره. اما باید توجه داشت که تجمع شرایط لازم برای ایجاد گروه است نه شرط کافی.

شرط کافی برای ایجاد گروه تشکل است. تشکل آیین فعل و انفعالات و تبادل است.

مفهوم گروه به تجمع سازمان یافته در هر مقیاسی بیش از دو نفر اطلاق می‌شود. در مسئله گروه‌ها در سازمان، توازن خواسته‌های گروهی در امر خط‌مشی گذاری، از نقش گسترده و همه‌جانبه ارزشها و منافع ملی (فرا سیستمی) بر مبنای تحولات مختلف سیاسی، اجتماعی و فناوری و غیره از ناحیه محیط بر سازمان است.

دخالت دادن گروه‌های میانی سازمان در فرآیند خط‌مشی گذاری تاثیری دو طرفه برای گروه‌ها و خط‌مشی گذاران دارد.



نظرات گروه‌های میانی در سطوح مختلف سازمان با امید و انتظار پیشرفت توأم است، برعکس سطوح فوقانی سازمان (خط مشی گذاران) به مرحله اشباع رسیده‌اند. بنابراین سطوح میانی می‌توانند نظرات سودمند و مثبتی به سطوح بالاتر ارائه دهند.

مدیریت معمولاً حضور گروه‌ها را پشتیبانی درون سازمانی برای پیشبرد برنامه‌های خود می‌داند. ثبات کلی و استراتژیک سازمان مبتنی بر انتظارات گروه‌هاست. قدرت گروه در خط‌مشی‌گذاری نیز ناشی از تجمع و تشکل یافتگی آن است، هر چند خط‌مشی‌گذاری در عمل بر دو نیرو متکی است.

تاثیر و نقش گروه‌ها در سازمان از جنبه‌های زیر قابل بررسی است:

الف) سازمان یافتگی

ب) ذی‌نفع بودن

ج) قدرتمند بودن

د) پایدار بودن

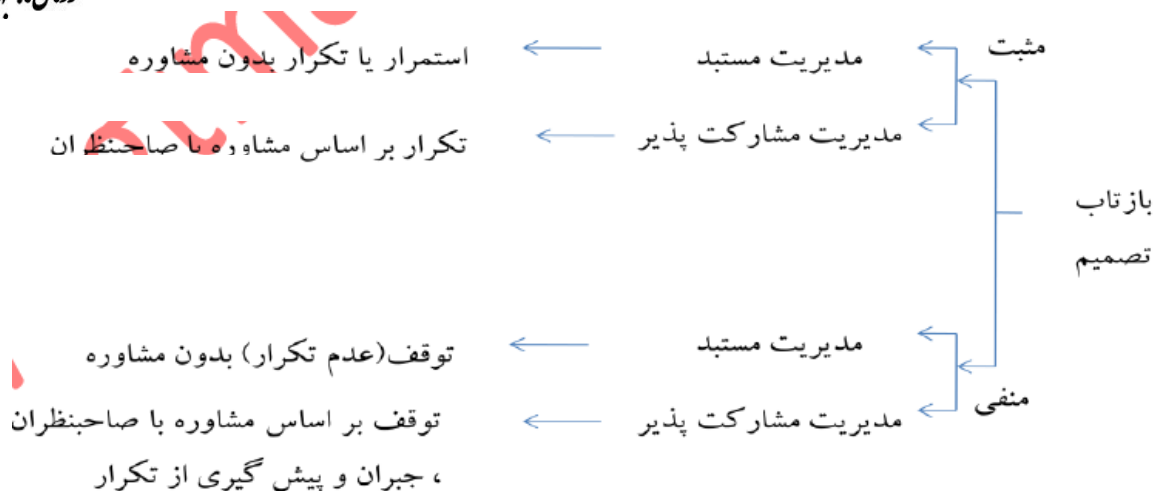
اهمیت هدف‌های سازمان و ارتباط آنها با خط مشی

هر موسسه برای اتخاذ تصمیم لازم است هدف‌های سه گانه محیط، کلیت سازمان و نیروی انسانی را بررسی کند و از هماهنگی آنها اطمینان یابد. تمام تصمیمات در سازمان در راستای خطوط مشی تعیین شده اتخاذ می‌شود و حساسیت خط مشی در ارتباط با اهداف سه گانه و تصمیمات جاری و روزانه در سازمان مشخص می‌گردد. هدف، آن سطح، درجه یا موقعیتی است که موضوع باید به آن درجه برسد. اهمیت هدف با توجه به ویژگی‌های محیط، کلیت سازمان و نیروی انسانی در ارتباط با خط مشی گذاری مشخص می‌شود.

بررسی تاثیر هدفها در امر تصمیم‌گیری

سازمان نیاز دارد اهداف و هنجارهای رایج و جاری در محیط را شناسایی کند. هدف‌های سازمان باید در تناسب با هدف‌های محیط بوده، براساس برآورد تاثیر متقابل آنها تنظیم گردد. همچنین اهداف و خواسته‌های اعضای تشکیل دهنده سازمان باید با اهداف سازمان تناسب داشته، این تناسب و هماهنگی از اعضا به سازمان و از سازمان به محیط تسری یابد. در این صورت هدف سازمان متناسب با اهداف محیطی و قابل اجرا خواهد شد.





بازتاب تصمیم بر مبنای نوع مدیریت

تعامل خط‌مشی با عوامل انسانی

نقش مدیران و رهبران در خط‌مشی گذاری

در صورت توان علمی و تحلیلی، قدرت اجرایی، وجود ارزشهای مثبت، آینده‌نگری و فهم مسائل، رهبر نقش اثربخشی در تعیین خط‌مشی خواهد داشت و در غیر اینصورت تنها اداره کننده وضع موجود خواهد بود و عملاً در تعیین خط‌مشی و جایگزینی اهداف دخالتی نخواهد داشت.

خط‌مشی اساس کار مدیر است و لذا مدیر در خط‌مشی گذاری بر دیگران مقدم است و به دلیل اشراف بر مسائل سازمان در صورت درک صحیح از سست و جایگاه خود (به عنوان بالاترین فرد)، در امر خط‌مشی گذاری و ارائه تجارب و علم و افکار خود ارجحیت دارد.

جایگاه تصمیم‌گیری در وظایف مدیریت

وظایف مدیر از دیدگاه لوتر کینگ به شرح زیر است:

organizing	سازماندهی	planning	طرح‌ریزی
directing	هدایت	staffing	امور کارگزینی و پرسنل
reporting	ثبت و گزارش امور	coordination	کنترل و هماهنگی



بودجه و اعتبارات budgeting

وظایف مدیر هر کدام بر نوعی تصمیم گیری استوار بوده، درواقع امر تصمیم گیری در تمام اجزا مدیر ریشه دارد. مدیریت هر مدیر بستگی به تصمیماتی دارد که مدیر اتخاذ می کند. درواقع اگر تصمیم گیری از مدیر سلب شود، مدیریتی برای او باقی نمی ماند.

توان مدیر در تصمیم گیری و خط مشی گذاری

مهارت ها و توانمندی های شغلی و اجرایی کارکنان برخاسته از توان خط مشی گذاری موثر مدیر است. اگر مدیر در فرآیند خط مشی گذاری به روالهای جاری و متعارف بسنده نماید، توان خط مشی گذاری او محدود و اگر خط مشی منطبق با واقعیت های امکان پذیر توسعه ارائه کند ظرفیت و توان علمی او قوی و ارزشمند می شود.

تصمیم گیری بر مبنای شیوه های مدیریت

شیوه های مدیریت در هر موسسه که بیانگر زمینه تصمیمات و نحوه اتخاذ آنهاست - بدین ترتیب است:

- ۱- مدیریت مستبد خودرای: مدیر به عنوان یک صاحب عنان مطلق در سازمان حکم می راند.
 - ۲- مدیریت مبتنی بر بی تفاوتی: طرز تفکر روشن و مشخصی برای اعمال مدیریت وجود ندارد. در سازمان بی نظمی حاکم است و از مدیر اسمی بیش وجود ندارد.
 - ۳- مدیریت مشارکت جو یا مشارکت پذیر: اداره امور براساس استفاده مثبت از نظرات دیگران است. از تمام واقعیت های موجود در سازمان بهره گیری و براین اساس تصمیم گیری می شود.
- بر مبنای گرایشها و بینشها می توان مدیران را به گونه زیر تقسیم بندی کرد: مدیران اقتصادی، مدیران سیاسی، مدیران اجتماعی و مدیران مذهبی

تجزیه و تحلیل گروه های بنیادین

گروه های بنیادین به نوعی نقش ایده پردازی داشته، زمینه تحکیم خط مشی یا تزلزل آن را در جامعه فراهم می آورند. گروه های غیررسمی در سازمانها در صورتی که در فرآیند اجرایی یا در شکل گیری فضای عملیاتی یادر رفتار منابع انسانی در سطوح گوناگون (حتی مدیران) نقش موثری ایفا می کند و یا با خلاقیت فردی و جمعی موجب تغییر در تمام یا بخش خاصی از سیستم گردند گروه بنیادین محسوب می شوند.



مشارکت منابع انسانی در فرآیند خط مشی گذاری و اتخاذ تصمیم

تمایل به دخالت دادن افراد در فرآیند خط مشی گذاری و تصمیم‌گیری تأثیرات مثبت و منفی دارد؛ یک سو انگیزه مشارکت در افراد مورد نظر افزایش یافته، از سویی دیگر انگیزه افراد دیگر کم می‌شود. گاهی نیز ممکن است چنین ارتباطی تأثیری کاملاً متفاوت داشته باشد، یعنی افراد مورد مشورت مدیریت به صرف فراخوانی مدیر در فرآیند شرکت نمایند و موفقیت به دست آمده انگیزه مشارکت فکری نظری آنها را تحت الشعاع قرار دهد و افراد دیگری که در مورد مشورت مدیریت نبوده‌اند برای تأمین (یا جبران) موقعیت از دست رفته کاملاً برانگیخته شده، خود را به عنوان گروه یا منابع انسانی شایسته مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری آماده نمایند.

عوامل پشتیبانی‌کننده محیطی خود، «سائق اجتماعی» تصمیمات مدیریت محسوب می‌شوند و عملاً بر قوام و ثبات خط مشی سیستم تأثیر می‌گذارند. شعارهای افراد خط مشی سازمان یا نظام را تحکیم می‌کند. عدم حضور یا عدم ارتباط خط مشی گذار با منابع انسانی موجب پدید آمدن ابهامات و طرز تلقیهای خاص در ذهنها می‌شود.

فرهنگ و خط مشی

فرهنگ و هر گونه تغییر در آن از جمله تکامل یا تضييع آن که هر کدام نوعی تغییر و تحول در روند امور سازمان و جامعه محسوب می‌شود، در واقع ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با خط مشی دارد. دگرگونی‌های اجتماعی از آن جهت که موجب بروز نگرشهای مختلف فرهنگی در جامعه می‌شود، حائز اهمیت و واجد حساسیت است و انعکاس آنها در خط مشی ضروری است.

خط مشی در هر کدام از دو صورت الف) متاثر از فرهنگ ب) موثر بر فرهنگ، حائز اهمیت حیاتی برای جامعه و سازمان است. و به عنوان انرژی متمرکز از عقاید، نظرات، ذهنیات، آداب افراد جامعه در ضعف یا اقتدار نظام مدیریت، بیشترین نقش را داراست. از آنجا که اقتدار سازمان و نظام به اقتدار اجتماعی پیوند خورد است و فرهنگ و تغییرات آن بر نظام سازمان موثر قلمداد می‌شود.

تغییرات فرهنگ به مرور زمان قالبهای اجتماعی یافته، تبدیل به هنجارها یا پدیده‌های پایداری می‌شود که به عنوان نظم در جامعه یا سازمان مبنای تصمیمات و اقدامات قرار می‌گیرد.

تعاملها و روابط بین جوامع و سازمانها رهاورد آشکار یا ضمنی فرهنگی داشته، رفته رفته در خط مشی‌های طرفین تعامل اثر می‌گذارد.

فرهنگ بیشتر بعد زمانی دارد تا مرز و قلمرو محیطی و در بررسیها بیشتر به ادواری بودن فرهنگ توجه می‌شود. به بیان دیگر، قلمرو محیطی تابعی از بعد زمانی است و در مرحله دوم قرار دارد (در قلمرو محیطی پاره فرهنگها مطرح می‌شود) قوت تصمیم تا حدی زیادی متاثر از فرهنگ تصمیم‌گیرندگان است.



تعامل خط‌مشی با سیستم اطلاعاتی و فنی

اطلاعات لازمه حل مسائل است و میزان آن بستگی به شدت و ضعف مساله دارد. هر چه اطلاعات جامع‌تر و کامل‌تر باشد مسئله به همان اندازه کوچک‌تر خواهد بود و برعکس. در سیستم مدیریت بر مبنای اطلاعات، مدیر با تجهیز اطلاعاتی به عامل حل مسئله تبدیل می‌شود.

سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر داده‌ها (DBMS)

DBMS عامل شکل‌گیری نرم‌افزاری سازمانهاست. سه مبنای مختلف در تجزیه و تحلیل اطلاعات عبارت است از: (۱) عملکرد گذشته (۲) فعالیتهای جاری (۳) طرحهای آینده. مدیریت براساس اطلاعات موجود در این سه عرصه تصمیم می‌گیرد. چهار دستاورد DBMS عبارتند از:

۱- اهداف روشن ۲- درک بیرونی ۳- درک نقاط قوت و ضعف درونی ۴- موثرسازی اقدامات DBMS به سازمان کمک می‌کند تا خط‌مشی منطقی و مناسب خود را با آگاهی از وجود رقبا، و میزان و نوع تقاضاها تعیین و ترسیم کند.

سیستم پشتیبان تصمیم (DSS)

DSS عبارت است از «گردش کار مبتنی بر مدلی خاص برای پردازش داده‌ها و انجام داوریهای کمک‌کننده به مدیر در فرآیند اخذ تصمیم» در سیستم پشتیبانی تصمیم، کار تجزیه و تحلیل اطلاعات به سرعت انجام می‌گیرد و آنچه مورد نیاز تصمیم‌گیری است از انبوه اطلاعات برداشت می‌شود. بنابراین، DSS در ابتدا متکی به تجزیه و تحلیل داده‌هاست. به طور کلی می‌توان گفت:

۱- DSS احتمالات و امکانات پشتیبان را در حد مقدور در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد.

۲- پشتیبان تصمیمات در سطوح مختلف (بالاترین سطح مدیریت تا پایین‌ترین سطح) است.

۳- چون تصمیمات در سازمانها شمول گروهی دارند، DSS نه تنها فرد تصمیم‌گیرنده بلکه گروه را نیز پوشش می‌دهد.

۴- DSS موجب تلفیق و یکپارچگی فرآیند تصمیم‌گیری در میان تصمیم‌گیرندگان می‌شود (DSS از MIS استفاده می‌کند).

۵- DSS تمام مراحل اخذ تصمیم را از هوشمندی و هوشبری تا طراحی، انتخاب و استقرار شامل می‌شود.

۶- برای اتخاذ تصمیم، نوع سیستم DSS به تناسب تعیین می‌شود (این تناسب بر سبک و شیوه اتخاذ تصمیم دلالت دارد).

۷- DSS شامل زمان آینده نیز می‌شود، یعنی آمادگی احتمالی برای مقابله با موانع را به وجود می‌آورد. به علاوه سیستمی انعطاف‌پذیر است و می‌توان بر پایه آن تصمیم را تغییر داد.



۸-تصمیم گیرنده اشراف زیادی به گامهای بعدی اخذ تصمیم و مراحل حل مساله پیدا می کند.

نقش فناوری در فرآیند خط مشی گذاری

در دنیا ی کنونی براساس پیشرفت علوم، مدیریت جوامع و سازمانها بر فناوری وز یرساختهای دانش و تجرب استوار است و اتخاذ تصمیمات متاثر از اطلاعات بی انتها و گسترش یابنده فناوری شده است. دستیابی به راه حلی ساده و عملی در تصمیم گیری و خط مشی گذاری لزوم بهره مندی از پیشرفته ترین فناوری را مطرح می سازد. از این رو امر خط مشی گذاری که مبنای تصمیمات جاری است تحت تاثیر دستاوردهای فناوری است.

ماشین الات و دانش فنی دو ب عد فناوری هستند. در تصمیم گیری و خط مشی گذاری باید همواره بین فناوری و سیستم تناسب برقرار باشد و در غیر اینصورت، مدیریت باید به تحول و نوسازی و فناوری بپردازد تا تعادل سازمان حفظ شود و بتواند به حیات خود ادامه دهد. از سوی دیگر تحول فناوری و نوسازی سیستم به طور مستمر و در فواصل زمانی کوتاه، مقرون به صرفه نیست.

سیستمهای سنجش بهره وری

این سیستمها نشان می دهند که خروجی باید به چه کیفیت و ابعادی باشد. همچنین در سیستمهای سنجش، عملکرد سازمان از لحاظ تمرکز و تاکید بر فرآیندهای موسمی و فصلی متناسب با آنچه بتواند بهره وری را تضمین کند، سنجیده می شود. سنجش بهره وری تعیین زمان و ماهیت تصمیم گیری را با قاطعیت نسبی همراه می گرداند و به فرآیند تصمیم گیری در بهره ور ساختن سیستم جهت می دهد.

اقتدار خط مشی

ویژگی اقتدار زمانی مطرح می شود که خط مشی شعاعی از محیط را تحت تاثیر قرار داد، دامنه آن از کانون خط مشی گذاری به سازمان و از سازمان به محیط اطراف کشیده می شود. از این رو می توان گفت که قدرت خط مشی تابعی از شعاع آن است. قدرت خط مشی را تصمیمی که براساس آن گرفته می شود مشخص می کند. هر چه خط مشی اولیه قوی تر باشد تصمیمات جزئی مرحله بعد بیشتر پاسخگو و برطرف کننده مانع است.

اجزا و عناصر تصمیم گیری

رابطه میان تصمیم گیری و خط مشی گذاری

تعیین خط مشی و تصمیم گیری دو مقوله ای هستند که تنها از نظر مقیاس و درجه اولویت با هم تفاوت دارند. خط مشی بیانگر بینش است تصمیم گیری فرایندی کنشی و واکنشی بر پایه خط مشی و در راستای آن، رابطه بین



تصمیمات اولیه و ثانویه، رابطه تایید و حمایت متقابل است. به این معنا که تصمیم گیری باید پشتیبان خط مشی و برعکس خط مشی باید تایید کننده تصمیم باشد. عوامل اصلی در تصمیم گیری عبارتند از:

۱- تشخیص مساله ۲- تشخیص راه‌حلهای مربوطه ۳- تشخیص و انتخاب بهترین راه حل

ویژگی مشترک در عوامل سه گانه تصمیم گیری همان شناخت و تشخیص است که ریشه در معرف و سطح آگاهی تصمیم گیرنده و اشراف و تسلط او بر مسائل دارد.

تجزیه و تحلیل متغیرها

متغیرها در دو مرحله زمانی جداگانه بر تصمیمات تاثیر می‌گذارند:

۱- در موقعیت انجام مطالعات و جمع آوری اطلاعات که تاثیر متغیر قبل از اتخاذ تصمیم است و متغیر در نوع تصمیم دخالت دارد.

۲- دخالت متغیرها به شکل حمایت و تقویت یا تراحم که تصمیم اتخاذ شده و تحت تاثیر قرار می‌دهد.

متغیرهای قابل کنترل: بیشتر بر عواملی دلالت دارند که سیستم می‌تواند بر آنها اشراف داشته باشند.

متغیرهای غیرقابل کنترل: از نظارت درونی سیستم خارج بوده، حالت فراسیستمی دارد و توجه به آنها و نیز انجام برآوردهای احتمالی برای منبع تصمیم گیرنده بیش از متغیرهای قابل کنترل لازم است.

بررسی انتظارات

انتظار از خط مشی اصلی تحقق اهداف است و به موجب انتظارات مشی باید اهداف را تامین کند. این موضوع در مورد تصمیم هم صادق است. انتظار بر دو نوع است: عقلایی و احساسی. در انتظارات عقلایی، مدیریت توان و امکان تحقق هدف را در خود سازمان جستجو می‌نماید و فرآیندهایی را که در نیل به هدف نقش دارد بررسی می‌کند. اما در انتظارات احساسی امکان تحقق هدف براساس مطالعات علمی نیست.

فرآیند تصمیم‌گیری

لزوم شناخت مساله

هر فرآیند تصمیم‌گیری برای حل مشکل یا مسئله‌ای صورت می‌پذیرد. قبل از اتخاذ تصمیم، موضوع تصمیم که همان مسئله است باید شناخته شود. اما آنچه به مرور زمان و در طول تصمیم‌گیری بر مسئله تاثیر می‌گذارد، موجبات تغییر در مسئله را فراهم می‌کند؛ شناخت منابع و تخصیص آنها برای اقدام، بخشی از فرآیند شناخت مساله است و بدین منظور منبع تصمیم‌گیرنده نیازمند مطالعات محیطی برای شناخت امکانات و راه‌حل‌های محیطی و هماهنگیهای مرحله ای میان



محیط و سازمان است. به عبارت دیگر همان قدر که تشخیص مساله اهمیت دارد تشخیص منابع برای حل آن نیز دارای اهمیت است.

اولین نکته‌ای که در شناخت مسئله مورد توجه قرار می‌گیرد عاملی است که قوه ادراک شخص را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ارزیابی مسئله یعنی تجزیه و تحلیل ویژگی‌های آن و ارزش‌گذاری یعنی تعیین درجه حساسیت و اهمیت مساله در نظر منبع ادراکی. دومین نکته مورد توجه این است که برداشت ما از مسئله عملاً صورتی از آن پدیده است که در زمان اتفاق افتاده درک می‌شود در حالیکه آن پدیده حالت ثابت ندارد. شناخت دقیق عملاً در بررسی از یک دوره مشخص امکانپذیر است.

چهارم‌محور در شناخت مسئله عبارتست از تجزیه و تحلیل پدیده که در مبحث «شناخت» به آن پدیده شناسی می‌گویند، دورنمای مسئله یا نمودها، بازتابها یا انعکاسها، و ترویج پیامدها.

انواع شناخت: ۱- شناخت سیستمی ۲- شناخت استراتژیک

رویکرد یا نگرش سیستمی مبین مراحل از پیش تعیین شده در طول یکدیگر است که با اجرای شکل دهنده سیستم مطابقت دارد. در این نگرش، تمام ورودیها، مراحل عملیات و آنچه به عنوان خروجی دریافت خواهد شد و نیز اجزای این سه در طول یکدیگر و در چارچوب مفاهیم آن سیستم به طور خاص تعریف و تعیین شده‌اند. در این نوع نگرش امکان مقابله با عوامل مداخله گر وجود ندارد.

در نگرش استراتژیک یک چارچوب و محدوده تعریف شده اولیه برای تصمیم‌گیری وجود دارد. اما مراحل اتخاذ تصمیم استراتژیک به هیچ وجه در امتداد هم نیست، یعنی در شناخت استراتژیک، موضوع به اجزای ممکن تقسیم شده، سپس از تلفیق آنها ترکیب دیگری به دست می‌آید. ویژگی ممتاز در شناخت استراتژیک آزادی خط‌مشی‌گذار و تصمیم‌گیرنده در انجام تغییرات است. شناخت استراتژیک بهترین راهها از مبدا تا مقصد را در نظر می‌گیرد. بدین لحاظ استراتژیست نیازمند آزادی اندیشه، تدبیر، شناخت تمام مقتضیات و گزینش بهترین آنهاست. در این نوع شناخت، مواجهه با عوامل مداخله گر یک اصل است.

مراحل تجزیه و تحلیل تصمیم

تجزیه و تحلیل تصمیم برآورد اطلاعات حاصل برای رسیدن به مرحله اقدام است. مراحل تجزیه و تحلیل تصمیم به شرح زیر است:

۱- تجزیه و تحلیل قبل از عمل ۲- تجزیه و تحلیل در حین عمل ۳- تجزیه و تحلیل بعد از عمل

در تجزیه و تحلیل، ویژگی مسائل بررسی و پس از جمع‌بندی مشخص می‌شود که نتیجه تصمیم چه خواهد شد. تجزیه و تحلیل باید در آینده قابل استفاده و قابل تعمیم باشد

انواع تصمیم‌گیری



تصمیم از نظر فرهنگ (سنتی/نوین)

تصمیم از نظر برنامه‌ریزی

تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده سنتی	تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده سنتی
تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده نوین	تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده نوین

تصمیم‌گیری از نقطه نظر منبع تصمیم‌گیرنده

معایب

مزایا

احتمال خطا بسیار زیاد، برانگیختن احساسات منفی در کارکنان	مشخص بودن تصمیم و مسئولیت آن، آسان بودن، تصمیم‌گیری، امکان کنترل و بازنگری تصمیم، صریح بودن	تنها یک منبع فکری تصمیم می‌گیرد
زمانبر بدن، روی دادن پدیده تفکر گروهی، نامشخص بودن مسئولیت، نابرابری معلومات افراد	تصمیم‌گیری جمعی و کاهش احتمال خطا، یقین و واقع‌گرایی بیشتر، تصمیم جامع‌تر، افزایش امکان اجرایی تصمیم	تصمیم‌گیری گروهی است

موانع تصمیم‌گیری

۱- موانع درونی: موانعی است که ریشه در حالات فکری و روحی منبع تصمیم‌گیرنده دارد. در این حالت منبع تصمیم‌گیرنده به علت عدم نظم فکری و عدم ثبات قادر به اتخاذ تصمیم صحیح نیست.

۲- موانع بیرونی: شامل آندسته از محدودیت‌های بیرونی از قبیل محدودیت در محاسبات، امکانات یا در طرح‌هاست که مانع اتخاذ شیوه درست و تصمیم مناسب می‌شود.



اصول تجزیه و تحلیل تصمیمات

مدلهای تصمیم گیری

۱-مدل عقلایی. مراحل تصمیم گیری عقلایی به شرح زیر است:

a. شناخت دقیق مسئله یا مشکل از طریق کانالهای ارتباطی با خط مشی گذار

b. تجزیه و تحلیل و تبیین مسئله از طریق ریشه یابی و ارزیابی اجزای آن

c. احصای راهها و گزینههای ممکن با در نظر داشتن امکانپذیری هر یک از آنها

d. پیش بینی و تخمین پیامدهای مربوط به هر یک از راهها با در دست داشتن معیارهای انتخاب

e. مقایسه کلی گزینهها

f. انتخاب بهترین گزینه از میان گزینهها

این روش اگرچه روشی منطقی است، اما روش وقت گیری است در شرایط عدم اطمینان و مخاطره آمیز کاربرد ندارد.

۲-مدل فزاینده: در مسائل دولتی بدلیل تحرکات تحولات، سیاستگذاریهای داخلی، تغییرات هنجاری، آیینی و ارزشی، تصمیمات در معرض تغییرات افزایشی است ویژگی فزاینده در جریان اخذ تصمیم دلالت بر افزایش تدریجی و مستمر تاثیر متغیرها بر فرآیند تصمیم گیری دارد.

۳-مدل مختلط: در این مدل بیشتر کششها و کوششهای استراتژیک بین المللی مطرح می شود و پارامترهای بیشتری از سیاستگذاری بین المللی را در بر می گیرد.

۴-مدل رضایت بخش: اغلب موارد تصمیم گیرنده بجای اینکه کامل ترین تصمیم را اتخاذ کند به تصمیم رضایت بخش قانع می شود که البته این امر نسبی است.

۵-مدل کاملاً عقلایی یا منطقی: این مدل واجد تمام خصوصیات مدلهای قبل و کاملتر از آنهاست.

۶-مدل تصمیم گیری مشارکتی: در تصمیم گیری مشارکتی جریان اطلاعات از بالا به پایین و از پایین به بالا در سطوح مختلف سازمان جریان دارد. مشارکت در سطح عمومی موجب بهره وری و به دنبال آن رضایت عمومی و رغبت در سازمان می شود.

۷-مدل تاثیر وافر

۸-مدل تصمیم گیری برنامه ریز شده: تصمیم برنامه دلالت بر تهیه یک مدل منطقی مشتمل بر مطالعات ذیل دارد:



- a. مراحل زمانی اعم از کوتاه مدت، میان مدت، و بلند مدت
- b. پیش‌بینی ظرفیت عملیات در مقایسه با برنامه
- c. پیش‌بینی توان و قابلیت انجام کار با توجه به اجزای برنامه
- d. پیش‌بینی روش‌های انجام کار از نقطه نظر هزینه و کیفیت که حاکی از مطالعه توانایی‌های مالی و تعیین حد و هزینه برای اجرای برنامه از نظر سیستم است.

e. پیش‌بینی ضمانت اجرایی برنامه که دلالت بر انجام مطالعات کافی درباره بخشها و اجزای هر بند از برنامه دارد.

۹- تصمیم‌گیری مدل اجتماعی: در این مدل ملاحظات اجتماعی، مدیر (تصمیم‌گیرنده) را هدایت می‌کند تا با برآورد کامل واقعیات و ادراک رویدادهای اجتماعی و محیطی به اتخاذ تصمیم بپردازد. در این مدل تاکید بر عوامل گوناگون محیطی و سازمانی موجب می‌شود مسئولیت مشترک تصمیم‌گیرندگان سازمانی و اجتماعی در تصمیم‌گیری مورد مدافعه قرار گیرد.

۱۰- تصمیم‌گیری در مدیریت بر مبنای MBO : چنانچه در تصمیم‌گیری فقط هدف مطرح باشد و اجزای دیگر سازمان دقیقاً مورد بررسی نباشند اتخاذ تصمیم براساس MBO خواهد بود، ولی اگر بین امکانات و هدف تعادل برقرار باشد، فرآیند اتخاذ تصمیم مبتنی بر MBO نخواهد بود.

۱۱- مدل تصمیم‌گیری براساس تمرکز بر بازده: در این مدل تصمیم‌گیری تمرکز بر نتیجه کار است و بازدهی کار از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بدین لحاظ در فرآیند تصمیم‌گیری بیشترین تاثیر بر کیفیت بازده است و بهره‌گیری از وسایل و ابزارها، زمان و برنامه در این راستاست. بین این مدل تصمیم‌گیری و MBO یک رابطه مستقیم وجود دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در این شیوه اتخاذ تصمیم، تصمیم‌گیرنده تاکید قابل ملاحظه‌ای بر افزایش موقعیتهای و فرصتهای اجتماعی و اقتصادی دارد.

رویکردهای تصمیم‌گیری

- ۱- رویکرد کلاسیک: در این رویکرد فرآیند منطقی و عقلایی بودن مورد تاکید است و گردش کار با چرخش عملیاتی تا رسیدن به بهترین اثربخشی دنبال می‌شود.
- ۲- رویکرد مبتنی بر روابط انسانی: در این رویکرد نقش نیروی انسانی و تشریک مساعی کارکنان مبنا قرار می‌گیرد و رضایتمندی کارکنان در نتیجه خودکوفایی آنها لازمه اثربخشی سازمانی و بهره‌وری بیشتر سیستم تلقی می‌شود.
- ۳- رویکرد منابع انسانی: این رویکرد تکیه بر نیروی انسانی داشته، آنها را بهترین و ارزنده‌ترین منبع اطلاعات می‌داند.
- ۴- رویکرد سیستمها: در این رویکرد تمام اجزای سازمان مستقل از یکدیگر دیده می‌شود. دقت نظر در تدوین مراحل اجرایی و عملیاتی و نیز فراهم ساختن مجموعه فرآیندهای قابل تعریف از خصوصیت این رویکرد است.



۵- رویکرد فرهنگی: این رویکرد منعکس کننده ارزشها و مفاهیم و مناسبات در حیات سازمان بوده، تاثیر پاره فرهنگها را روند اتخاذ تصمیم مورد دقت قرار می دهد.

۶- رویکرد بحرانی: براساس این رویکرد، بحران یا ناشی از موضوع تصمیم است یا ناشی از منبع تصمیم گیرنده یا هر دو.

«آینده نگری» در تصمیم گیری

خط مشی سازمان تضمین کننده بقا و کیفیت آن در زمان آینده است. هر اندازه عوامل تقویت فیزیکی و اجرایی در سازمان بیشتر باشد و در خط مشی گذاری مصالح آینده سازمان بیشتر ملاحظه شده باشد، به همان میزان می توان به آینده امید بیشتری داشت. سازمانها برای تعیین خط مشی با در نظر گرفتن احتمالات و رویدادهای پیش بینی نشده به مطالعاتی از قبیل موارد زیر می پردازد:

۱- بررسی ظرفیتهای آتی ۲- بررسی دوره عصر سازمان ۳- مطالعه موانع احتمالی ۴- بررسی موقعیتهای رقابت

باتوجه به داده ها و اطلاعات موجود و بررسی احتمالات، حالات تصمیم گیری به شرح زیر است:

۱- تصمیم گیری در حالت اطمینان ۲- تصمیم گیری در حالت ریسک ۳- تصمیم گیری در حالت عدم اطمینان

تجزیه و تحلیل تصمیمات (آزمون و ارزشیابی)

در امر تجزیه و تحلیل تصمیم، جمع بندی مسائل مطرح می شود و اینکه نتیجه تصمیم چه خواهد شد. بنابراین باید تجزیه و تحلیل تصمیم قابل استفاده برای آینده و قابل تعمیم باشد. برای آزمون تصمیم از سه روش استفاده می شود:

آزمون از طریق نمونه گیری: مطالعه روی بخشی از جامعه مورد نظر انجام می گیرد و سپس تعمیم داده می شود.

آزمون در حین عمل: در این آزمون همچنان که طرح به مورد اجرا در می آید، تصمیم اتخاذ شده مرحله به مرحله آزمایش می شود.

آزمون مقایسه ای: در این آزمون طرحهای متقابل و متفاوت، در مورد موضوعات واحد و ثابت، با یکدیگر مقایسه شده، سپس تعدیل یا تعویض طرح مطرح می شود.

به طور کلی گام اول آزمون تصمیم، بازنگری اهداف به صورت مجموعه هدفهایی جزئی است. مرحله بعدی آزمون، مشاهده اطراف به صورت دو طرفه در قالب طرحهای راهبردی و تعریف طرحهای مذکور جهت تطبیق با اهداف است که به صورت دو طرفه صورت می گیرد در مرحله سوم هر یک از طرحهای راهبردی (بلندمدت) به تعدادی طرح کوتاه مدت یا طرح تاکتیکی تجزیه می شود و از هر جز آن در قالب برنامه یا برنامه هایی که حاوی کوچکترین فعل و انفعالات است ارزیابی دقیق به عمل می آید.



همچنین می‌توان آزمون دقیق‌تری از تصمیم اتخاذ شده به عمل آورد و براساس تجزیه و تحلیل استقرایی به شرح زیر تصمیمات را دسته بندی کرد:

الف) براساس اهمیت نسبی موضوع یا موضوعات تصمیمات: سریع و غیر قطعی، سریع و کاملاً قطعی، آهسته و غیر قطعی، آهسته و کاملاً قطعی

ب) براساس شرایط و تحولات زمانی: کوتاه مدت و پیش برنده، بلند مدت و پیش برنده، کوتاه مدت و بازدارنده، میان مدت و بازدارنده، بلند مدت و بازدارنده

جایگاه و مبانی ارزیابی در تصمیم‌گیری

جمع آوری اطلاعات بخشی از عملیات ارزیابی مقدماتی است، زیرا تناسب اطلاعات با موضوع تصمیم موجب خواهد شد که از جمع آوری اطلاعات فاقد اعتبار یا اضافی خودداری شود. بررسی فرآیند اطلاعات موجب گزینش اطلاعات می‌شود. بعد از آن اتخاذ تصمیم مطرح خواهد شد. در بخش ارزیابی نهایی اطلاعات جدیدی کسب می‌شود که به ارزیابی مجدد کمک می‌کند. پس دامنه ارزیابی از ماقبل تصمیم تا مابعد تصمیم و اقدام را شامل می‌شود. مبانی ارزیابی عبارتند از:

۱- مبنای تکنولوژیک: سنجش فرآیند و ارزشیابی نتایج، نیازمند ابزار مناسب می‌باشد؛ و تا حد امکان تعصب بر وجود امکانات تکنولوژیک و اندیشه ابزاری در تحلیل ضروری است.

۲- مبنای اقتصادی (مالی): ارزیابی، نیازمند تامین امکانات و لوازم و پشتوانه مالی است.

۳- مبنای فلسفی: در این مبنا به موارد زیر تاکید می‌شود: الف) حدد ارزیابی مشخص شود ب) ارزیابی متناسب با موضوع تصمیم‌گیری و هدف سازمان جریان یابد. ج) ارزیابی با رعایت امکانات و شرایط محیطی صورت گیرد. د) ارزیابی، خود هدف نشود.



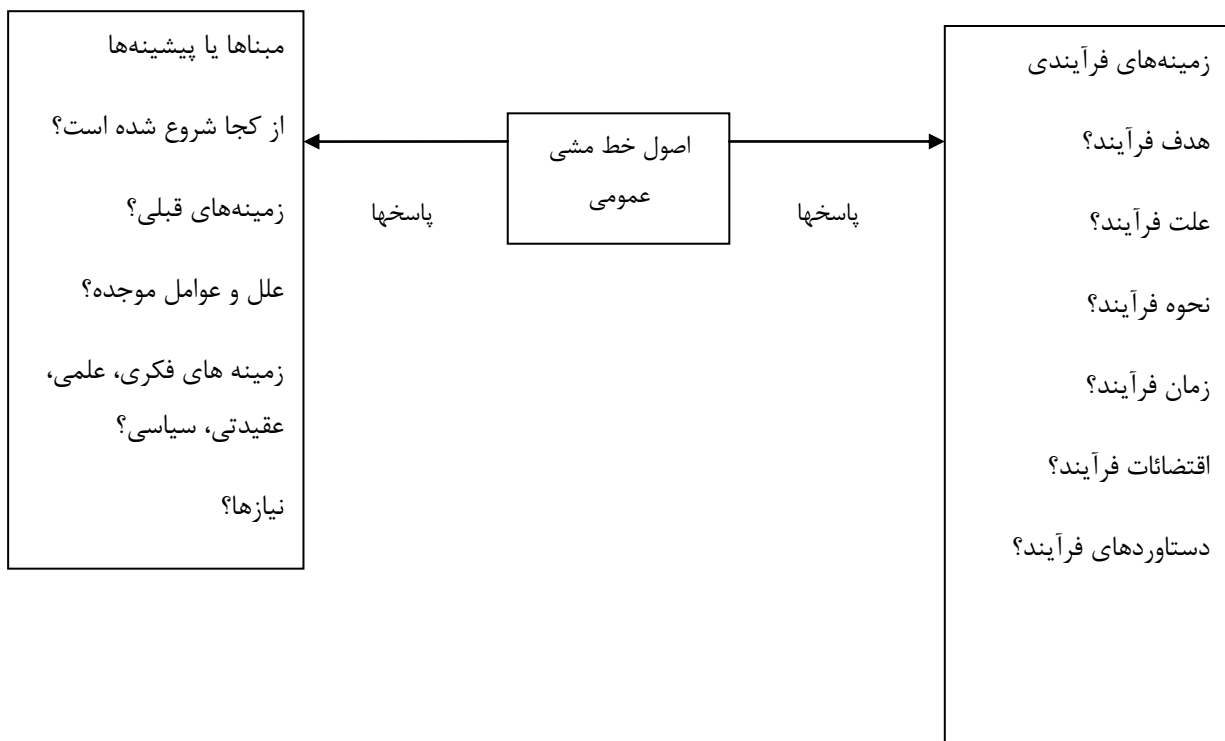
طرح ریزی و خط مشی

لزوم طرح ریزی در امر خط مشی گذاری

طرح بر کلیات ایده یا ایده‌های مربوط به تصمیم دلالت دارد و حاکی از انجام عملیات اجرایی برآورده شده به عنوان کل یا کلیتی است که هدف را تحقق خواهد بخشید. در طراحی بر پایه محصول یا خدمت، ستاده سیستم مورد تاکید است و در طراحی بر پایه فرآیند خصوصیات عملیات و فرآیند مد نظر است. در طراحی فرآیند بیشتر بر نقش زمان و استاندارد عملیات تاکید می‌شود. در طراحی بر پایه فرآیند و محصول، تلفیقی از زمینه‌های اجرایی (عملیات) و همچنین محصول مطلوب در خط مشی گذاری مورد توجه است. این تلفیق خط مشی را از دو جهت عنوان شده غنا، ایمنی و استحکام می‌بخشد.

بررسی و تحلیل خط مشی باید براساس مبانی زیر صورت پذیرد:

نمودار



طراحی در موقعیت قوت و ضعف ساختاری

اصولاً در هر مرحله‌ای، بررسی شدت و ضعف ساختار و دخالت دادن شرایط در طراح از لوازم ریزی و اطمینان بخشی به فرآیند اتخاذ تصمیم است. طرح باید از قابلیت منطقی برخوردار باشد، یعنی دقیقاً متناسب با توانایی ساختاری و پشتیبانی‌های فرآیند تنظیم شود.

ضرورت وجود طرحها و برنامه‌های جایگزین در خط مشی گذاری

طرحهای جایگزین طرحهایی هستند که در صورت بروز بیرونی و متوقف شدن طرح مورد استفاده قرار می‌گیرند. بررسی موارد زیر در امر جایگزینی طرح لازم و ضروری است: (۱) مزایا و معایب هر یک از طرحهای جایگزین (۲) قابل اجرایی هر گزینه (۳) اطلاعات کافی در مورد اجزای فعل و انفعالات هر یک از جایگزین‌ها. مراحل جایگزین کردن طرحهای متناسب با موقعیت، به شرح زیر است:

۱- ایجاد فرضیات جدید متناسب با موقعیت پیش آمده و مقایسه آنها با فرضیات قبلی

۲- تجدید نظر در اهداف جزئی و مرحله‌ای در هر دو طرح و بررسی اولویتها

۳- مطالعه منابع در دسترس و مورد نیاز

۴- سنجش فاصله بین وضع موجود و اهداف مورد نظر و شناسایی موانع و مشکلات قطعی و احتمالی.

۵- فرموله کردن برنامه‌ها و ماموریت‌های اجرایی و در نظر گرفتن نیروی انسانی مناسب با اجرای آنها.

۶- ایجاد قابلیت تعدیل ادواری در اهداف و برنامه‌ها

در اعمال خط مشی جدید، باید نکات زیر مورد بررسی و تجدید نظر قرار گیرد:

۱- عوامل محیطی (بیرونی): روابط سیاسی موجود در محیط، نگرشهای موجود در مورد مسئله تکنولوژی، تحلیلهای اقتصادی پایه و غیره باید با سازمان در طرح (خط مشی) جدید تطابق ارزشی داشته باشد.

۲- عوامل درونی: این عوامل دلالت دارد بر شناخت منابع و محورهای درونی اتخاذ تصمیم که در راستای ارزشها و ملاکها و هنجارهای مورد استناد سازمان در تغییر خط مشی نقش ایفا می‌کنند.

۳- بررسی مقاصد جدید در حیات سازمان، خط مشی گذار باید به بررسی این مقاصد براساس خواسته‌ها و انتظارات عمومی (اعم از محیطی و درون سازمانی) و نگرشهای جامع در امر خط مشی گذاری بپردازد.



ارتباط طرح با خط مشی

برنامه ریزی و طرح ریزی لازمه تصمیم گیری است. طرح کلیتی است از آنچه برای امور مورد نظر است. و بیانگر کل اقداماتی است که باید صورت پذیرد. تفاوت با برنامه در این است که طرح کلی تر از برنامه بوده، شامل چندین برنامه می شود. طرح با توجه به اجزای عملیاتی که در آینده جهت تحقق هدف باید انجام گیرد، تبدیل به برنامه ها می شود و به موجب آن هدف طرح به اهداف جزئی، زمان طرح به فواصل زمانی کوتاه و مشخص و اقدام کلی به فعل و انفعالات جزئی تقسیم می شود. مقایسه ویژگی های طرح و برنامه نشان می دهد که طرح به دلیل کلی بودن همخوانی با خط مشی دارد و همانگونه که برنامه های ثانویه باید در راستای خط مشی باشند، برنامه ها نیز با توجه به جزنگری می باید در راستای طرح بوده، در مجموع کلیت یک طرح را پاسخگو باشند.



خط مشی و کنترل فرآیند

رابطه بودجه، برنامه با تصمیم گیری دولتی

بودجه بندی جریان تخصیص پول و اعتبار به طرحهای اجرایی در دستگاههای دولتی تا حدود زیادی تحت تاثیر خط مشی های دولت است. بودجه بندی دولتی، نشئت گرفته از خط مشی های سیاسی دولت است و این خط مشی هاست که جریان تخصیص پول و اعتبارات براساس اولویتها مفهوم تصمیم گیری را داشته، بیانگر خط مشی مالی و اعتباری دولت در سطح کلان است.

بررسی عوامل مداخله گر در خط مشی گذاری

از نظر خط مشی گذار، مداخله امری قهری است و مبتنی بر قدرت سازمانها و جوامع است. معمولاً با هدف تغییر در سیستم مخاطب صورت می گیرد عوامل مداخله را باید از روی تاثیرشان به صورت مثبت یا منفی ارزش گذاری کرد. البته عناصر مداخله گر را نمی توان به طور کامل شمارش کرد. هر عنصر یا عاملی که به نحوی بر سیستم اثر بگذارد، عامل مداخله است. امکان تقسیم بندی مداخله در دو بخش عمده وجود دارد:

۱- عوامل خارجی و بیرونی: عوامل محیطی، سیاسی و آنچه مربوط به بیرون سازمان می شود.

۲- عوامل و عناصر درونی و داخلی: عواملی که به نظام داخلی سیستم مربوط است.

د سازمانهای اجتماعی که به فعالیتهای مختلف مشغول هستند «رقابت» عامل اصلی در بررسی و مطالعه خط مشی و اصلاح یا تغییر آن است. تغییر، حاصل مداخله است. معمولاً در یک سازمان، به علت وجود سازمانهای مشابه و رقبا مسئله مداخلات مورد مطالعه وسیع قرار می گیرد. رقابت در چهار محور تجزیه و تحلیل می شود: قدرت، توانایی، اختیار یا اقتدار و دیدگاه.

۱- قدرت: عامل نشان دهنده برتری و تفوق نسبت به رقیب در جهت دستیابی به هدف مشترک (مشابه) است.

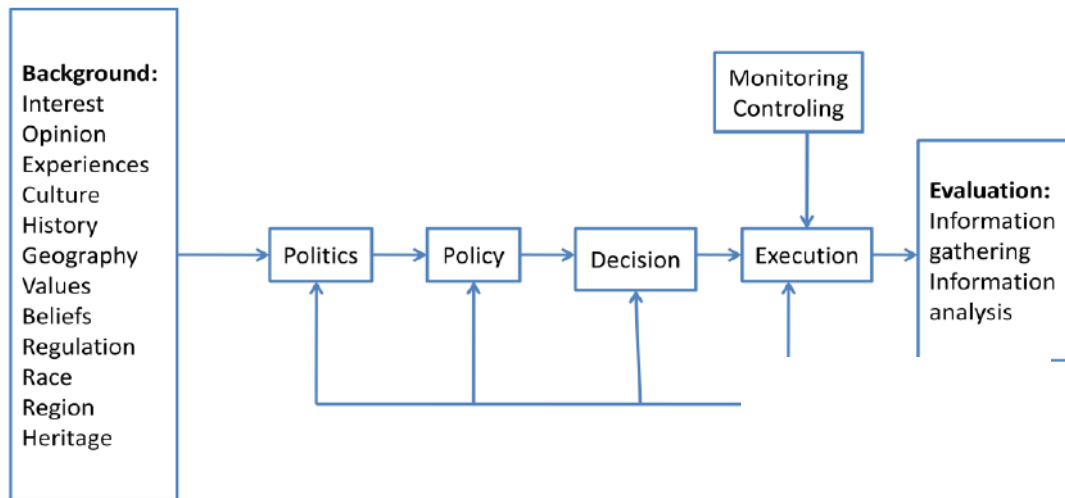
۲- توانایی: آن بخش از قدرت است که در عمل به کار گرفته می شود. به عبارت دیگر، آن مقدار از امکانات و قوایی است که متمرک واقع می شود. در رقابت، توانایی هر یک از سازمانها متاثر از توانایی رقیب تغییر می یابد.

۳- اختیار و اقتدار: عبارت از توان مشروع است. جایگاه یک سازمان را اقتدار آن تعیین می کند. آنچه باید در این میان مداخله کند تا سازمان به جایگاه مشروع خود برسد، تغییر در خط مشی است.

۴- دیدگاهها، سازمان ها برای رسیدن به اهداف و پیشی گرفتن از رقبا به آگاهی از دیدگاه آنان نیاز دارند. آنچه باعث می شود رقبا به بررسی دیدگاههای یکدیگر بپردازند، مشترک بودن موضوع است.



روند شکل گیری و جایگاه خط مشی (Policy) و تصمیم (Decision)



بررسی کاستیهای تصمیم گیری

ممکن است در خط مشی نارسایی‌هایی مشاهده شود که علت آن را باید در عواملی از قبیل موارد زیر جستجو کرد:

- ۱- ماهیت خط مشی. دلالت دارد بر اجرای مواردی که خط مشی با توجه به آنها تدوین شده است.
- ۲- اهداف ثانویه. هر خط مشی ای که به دنبال هدفی تعیین می‌شود و خود یا اهداف ثانویه‌ای را دنبال می‌کند یا به وجود می‌آورد.

۳- نقاط اساسی خط مشی

۴- دستاوردهای و پیامدهای خط مشی

۵- پیام خط مشی. پیامی که خط مشی دارد ناظر بر موضوع خط مشی است و موضوع و خط مشی را مطرح می‌کند.

از خط مشی باید به طور مداوم مراقبت کرد تا محورهای آسیب پذیر قبل از وقوع ضایعه کنترل شود. دروتن از صاحب نظران به نامهای چامپی و هامر ۳ محور اساسی را که در فراهم آوردن اطلاعات و پیش گیری از ضایعات خط مشی موثرند مطرح کرده‌اند:

۱- مراجعه کنندگان برای اینکه بدانیم قدرت و استحکام خط مشی چقدر است باید ببینیم مراجعه کنندگان با مخاطبان سازمان چه اندازه از آن حمایت می‌کنند.

۲- رقابت. رقابت برای سازمانها و جوامع کوچک و بزرگ امری ذاتی است که در رشد و ارتقا و تکامل آنها موثر است. معمولاً در رقابت، شتاب رسیدن به رقیب و پیشی گرفتن از آن است که موجب ریسک پذیری می‌گردد.



۳- تغییر. تغییر توام یا فراز و نشیب و موفقیتها و کاستیهاست. در شرایط تغییر، امکان تقابل بین اهداف درونی و محیطی وجود دارد.

برای شناخت تناسب یا عدم تناسب میان «تغییر» و خط مشی لازم است که همسویی و تناسب میان خط مشی با ساختار به طور مرحله‌ای و مقطعی بررسی شود. از آنجا که ساختار و خط مشی با یکدیگر در تبادل سریع هستند، خط مشی باید به موجب بلوغ یا عدم بلوغ ساختاری، خود را مورد بازنگری قرار دهد. یک ساختار قوی، غنی و منسجم، یک خط مشی کامل و رسا را می‌طلبد، در غیر اینصورت ساختار رو به اضمحلال خواهد رفت. پس ساختار نیازمند خط مشی ای متناسب با خود است و باید زمینه مناسب را برای اجرای خط مشی ایجاد نماید. افزایش قابلیت خط مشی نیز بلوغ و رسایی بیشتر ساختاری را الزامی می‌کند. پس یک جریان هم افزایی خط مشی و ساختار ملاحظه می‌شود که یکی دیگری را ارتقا می‌دهد.

نقش سیاستهای پولی و مالی دولت در تعیین خط مشی‌ها

دولت برای تقویت ارزش و بنیه مالی و اعتباری متناسب با موقعیتهای مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی سیاستگذاری می‌کند و برای این منظور از مکانیزم‌های زیر استفاده می‌کند:

۱- سیستم کنترل پولی. در این سیستم حجم پول در گردش و مکانیزمهای تقویت قدرت خرید مورد بحث است.

۲- نظام مالیاتی. مالیات بر عایدات، منبع درآمد عمومی دولت و وضع مالیات موثرترین اهرم برای تعادل و تعدیل اقتصادی است.

۳- تنظیم طرحهای مالی. در این بخش دولت اساساً وسعت فعالیتهای درآمد ساز اعم از فعالیتهای تولیدی، تجاری، و بازرگانی را با در نظر گرفتن قدرت عمل و میزان اثر هر یک از بنگاههای مولد و نیز درآمدها و هزینه‌های هر دستگاه، بررسی می‌کند. در این ارتباط دو مسئله کمبودهای عمومی و تخمین خسارتهای بررسی و طرحهای مالی براساس آنها تنظیم می‌شود.

تاثیر سیاستهای کلان مالی و اقتصادی و رفاهی در خط مشی سازمانها

مداخله منجر به تاثیر می‌شود و تاثیر یا مثبت است یا منفی. قطعاً سیاستهای مالی و اقتصادی به عنوان عامل مداخله‌گر، در خط مشی کلان و شکل‌دهی به نظام تاثیر دارد. در بعد مالی نحوه اولویت دادن به مصارف از منابع موجود «سیاست مالی» است که با سنجشهای مقداری متفاوت بوده، در نهایت نظام مالی جامعه را شکل می‌دهد.

سیاسهای رفاهی زیر مجموعه سیاستهای مالی و اقتصادی است که در تصمیم‌گیریها و سیاستهای کلان اقتصادی و مالی مورد بررسی و بحث قرار می‌گیرد. در این راستا تامین و رفاه جامعه مطرح است و سطوح برخورداری و بهره‌مند از امکانات به طور قطعی وقهری مورد تحلیل قرار می‌گیرند. هدف سیاستهای رفاهی عمومیت یافتن امکانات در کل جامعه است.



خدمات بنیاد آموزشی - پژوهشی ساما

مجری منابع آزمون دکتری

- ✓ ارائه سئوالات و پاسخهای تشریحی آزمون دکتری سراسری و آزاد با ذکر منابع طراحی سئوالات.
- ✓ ارائه بسته های آموزشی آمادگی آزمون دکتری (PhD)
- ✓ مشاوره در تدوین مقالات علمی - پژوهشی جهت تسهیل قبولی در فرآیند مصاحبه تخصصی ورودی مقطع دکتری
- ✓ بسته روش های نگارش مقالات علمی - پژوهشی و ISI.
- ✓ بسته مرور سریع (نکته و تست) ویژه آزمون دکتری .
- ✓ بسته موفقیت در مصاحبه آزمون دکتری.
- ✓ بسته فوت و فن های قبولی در آزمون دکتری.

www.iransama.org

همیشه فقط یک تصمیم صحیح برای تمقق رویای شما کافی است.

تلفن های تماس (در وقت اداری) :

۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸ - ۰۲۱۲۲۸۷۶۴۴۹

تلفن های پشتیبانی (از ۹ صبح تا ۹ شب):

۰۹۳۷۵۳۰۸۹۰۰ - ۰۹۱۹۲۰۰۸۳۹۴ - ۰۹۳۵۵۸۷۸۱۸۷



www.iransama.org

تلفن های پشتیبانی و مشاوره رایگان: ۰۲۱۲۲۸۷۶۶۳۸ - ۰۲۱۲۲۸۵۹۹۶۴ - ۰۹۱۹۰۴۱۸۷۲۷ - ۰۹۱۹۰۴۱۸۷۳۷