

تصمیم‌گیری مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری عمومی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۹

کد مقاله: ۱۵۸۱۹

اسداله مهرآرا^۱، عباس حسین‌زاده صفاری^{۲*}

چکیده

می‌توان گفت تمام فعالیت‌ها و اقداماتی که در همه زمینه‌ها توسط انسان انجام می‌شود، حاصل فرآیند تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری یکی از اجزای جدایی‌ناپذیر علم مدیریت به شمار می‌آید از جمله در تعیین خط‌مشی سازمان، در تدوین اهداف، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی. در واقع تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی در تمامی افعال و اعمال مدیریت، هست. از طرفی دیگر خط‌مشی، جهت‌گیری کلی هست که چگونگی عمل دولت و سازمان‌های دولتی را مشخص می‌سازد. از این‌رو در این مقاله به دنبال این هستیم که نقش تصمیم‌گیری مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری عمومی را مشخص کنیم و فرض این است که تصمیم‌گیری در خط‌مشی‌گذاری نقش تعیین‌کننده دارد و می‌توان با افزایش بهره‌وری، تصمیم‌گیری بهتری در خط‌مشی عمومی اخذ نمود. روش تحقیق در این پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی است و نتیجه این شد که مدیران پیش از آنکه تصمیمی بگیرند می‌بایست با چند نفر مشورت کنند و فرهنگ مردم را در نظر بگیرند و از دام‌های فراروی تصمیم‌گیری بر حذر باشند و در نهایت اشتباهشان را بپذیرند و بر روی آن‌ها اصرار نورزند.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری، خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت دولتی

۱- عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم‌شهر، مازندران، ایران
۲- دانشجوی مقطع دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم‌شهر، مازندران، ایران (نویسنده مسئول)

۱- مقدمه

دکتر رضاییان بیان کرده که در دانمارک ضرب‌المثلی هست که در آن آمده که قبل از پاسخ دادن با یک نفر مشور کن ولی پیش از آنکه تصمیمی بگیری حداقل با چند نفر مشورت کن. (رضاییان، ۱۳۸۷) می‌توان گفت تمام فعالیت‌ها و اقداماتی که در همه زمینه‌ها توسط افراد بشر انجام می‌شود، حاصل فرآیند تصمیم‌گیری است. از نظر مدیریت معاصر، تصمیم‌گیری فرآیندی است مرتبط با حل یک مسئله و از این رو اغلب به تصمیم‌گیری، حل مسئله نیز گفته می‌شود. در یک بیان ساده از نظر ذهنی، یک مسئله، زمانی آشکار می‌شود که وضعیت دلخواه شخص حاصل گردد، لذا شخص در ذهنش درصدد تغییر موقعیت یا شرایط موجود برمی‌آید و تمایل می‌یابد که شرایط را در جهت حصول نتایج موردنظر خود تغییر دهد. اگر فعالیت‌های مختلف مدیریت را در نظر آورید، به‌وضوح دیده می‌شود که تصمیم‌گیری، جوهر تمامی فعالیت‌های مدیریت است. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین اهداف، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت، تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی هست. (الوانی، ۱۳۸۶)

۲- تعریف تصمیم‌گیری

جدول ۱- تعریف تصمیم‌گیری

نام و منبع	تعریف تصمیم‌گیری
رضاییان، ۱۳۸۷	تصمیم‌گیری فرآیندی است که از طریق آن، راه‌حل مسئله معینی انتخاب می‌گردد.
علاقه بند، ۱۳۸۵	تصمیم‌گیری، فرآیند گزینش شیوه عمل خاصی برای حل یک مسئله یا مشکل ویژه است.
الوانی، ۱۳۸۶	تصمیم‌گیری یعنی انتخاب یک‌راه از میان راه‌های مختلف.
ملک جعفریان، ۱۳۹۲	که فرصت از بهره‌گیری یا مشکل یک حل برای مطروحه راه‌حل‌های بین از مناسب راه‌حل تصمیم‌گیری، انتخاب کرد. شناسایی را تصمیم‌گیری باید سازمان شناخت یک برای

۳- طبقه‌بندی رویکردهای کلی تصمیم‌گیری

۳-۱- مدل کلاسیک (فردی)

مدل کلاسیک تصمیم‌گیری، مدیر را به‌عنوان کسی می‌بیند که در دنیای کاملاً مطمئن عمل می‌کند. مدیر با مسئله‌ای کاملاً تعریف‌شده و روشن مواجه است. همه شقوق ممکن برای اقدام و نتایج هر یک را می‌داند و سپس راه‌حلی را انتخاب می‌کند که بهترین نتیجه در حل مسئله را می‌دهد. واضح است که این یک ایده آل برای تصمیم‌گیری است. دانشمندان علوم رفتاری با تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری با احتیاط برخورد می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که ذهن انسان‌ها خلقت سگفت‌انگیز و قابلیت دستاوردهای نامحدودی دارد، اما همچنین می‌دانند که انسان با محدودیت‌های شناختی نیز مواجه است. ذهن انسان از حیث پردازش داده‌ها محدود است. نارسایی اطلاعات توانایی مدیران در تصمیم‌گیری بر اساس مدل کلاسیک را کاهش می‌دهد. انواع مدل کلاسیک عبارت‌اند از: (ملک جعفریان، ۱۳۹۲)

مدل عقلایی: هنگامی که فرد به روش عقلایی تصمیم می‌گیرد، مسئله را به‌صورت سامانمند تجزیه و تحلیل می‌کند و مراحل را یکی پس از دیگری پشت سر می‌گذارد. مراحل تصمیم‌گیری در مدل عقلایی: احساس و ادراک مشکل، ریشه‌یابی مشکل، شناسایی راه‌حل‌ها، ارزیابی راه‌حل‌ها، انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل، اجرای آزمایشی تصمیم، اجرای دائمی تصمیم. احساس عبارت است از برداشت اولیه نسبت به یک مسئله. ادراک یعنی باور به این‌که مسئله یا مشکل وجود دارد. هر احساسی الزاماً به ادراک منجر نمی‌شود، اما وقتی ادراک شود یعنی حتماً قبلاً احساس ایجاد شده است. در مرحله ریشه‌یابی می‌بایست به دنبال یافتن زمینه‌های بروز مشکل یا مسئله بود. لازم به ذکر است در شناسایی راه‌حل‌ها محدودیت‌های عقلانیت محدود و رضایتمندی وجود دارد. عقلانیت محدود بیان می‌دارد که ذهن آدمی نامحدود نیست و این محدودیت امکان شناسایی کامل و جامع همه راه‌حل‌ها را فراهم نمی‌آورد. رضایتمندی به‌نوعی رفتار آگاهانه یا ناآگاهانه از سوی فرد اشاره دارد که برای حل مشکلات به چندین راه‌حل اولیه اکتفا می‌کند و به سراغ راه‌حل‌های پیچیده‌تر نمی‌رود که به آن اکتفا به راه‌حل‌های رضایت‌بخش هم گفته می‌شود. حلقه بازخورد نشان می‌دهد که آیا با اجرای این فرآیند، مشکل موردنظر حل شده یا نشده است. (همان، ۱۳۹۲)

مدل عقلایی محدود: محدودیت‌های زیادی می‌توانند بر یک تصمیم اثر بگذارند و به ما اجازه ندهند که بتوانیم به‌صورت عقلایی انتخاب داشته باشیم، محدودیت‌هایی مثل منابع، زمان، هزینه، اطلاعات، عدم اطمینان و اعتماد همگی عوامل محدودکننده‌ای هستند که به‌صورت مانعی در مسیر راه‌حل‌ها و اجرای آن ظاهر می‌گردند. (همان، ۱۳۹۲)

۲-۲- مدل سیاسی (گروهی)

بسیاری از تصمیمات سازمان توسط چندین مدیر گرفته می‌شود. چنین روشی باعث می‌شود که دیدگاه‌ها و نظرات متفاوتی ارائه گردد و همه خود را در برابر مشکلات مسئول بدانند و بین آن‌ها نوعی توافق و همدلی و اشتراک نظر وجود داشته باشد. انواع مدل سیاسی عبارت‌اند از: (ملک جعفریان، ۱۳۹۲)

مدل کارنگی: این الگو توسط سیرت، مارچ و سایمون از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کارنگی ارائه شد و گفته می‌شود تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلاف است که بین مدیران به وجود می‌آید. در این مدل، عدم اطمینان و تعارض باعث تشکیل ائتلاف می‌شود و سپس مرحله تحقیق و درنهایت به راه‌حل رضایت‌بخش می‌انجامد. (همان، ۱۳۹۲)

مدل سطل زباله: این مدل بر تصادفی بودن فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارد و با مدل عقلایی کاملاً در تضاد است. در این مدل سازمان‌ها مکانی بسیار پیچیده و پویا هستند که دچار هرج‌ومرج و نابسامانی می‌شوند و این نابسامانی به دلایل سلیقه‌های دردرساز، ابهام، فناوری گنگ و گردش کارکنان ایجاد می‌گردد. تفاوت این مدل با کارنگی در این است که در این الگو تصمیمات متعددی در درون سازمان گرفته می‌شود در صورتی که در مدل کارنگی تنها یک تصمیم گرفته و یک مسئله حل می‌شود. (همان، ۱۳۹۲)

مدل گروه اسمی: در این روش هدف رسیدن به اجماع و اولویت دادن به پروژه هست. در این جلسات افراد کنار هم می‌نشینند و هرکدام نظرات خود را بر روی کاغذ بدون آنکه نام آن‌ها مشخص باشد می‌نویسند. این نظرات بین افراد ردوبدل می‌شود و ارزیابی می‌گردد تا درنهایت به اجماع برسند. (همان، ۱۳۹۲)

مدل دلفی: این مدل در آینده‌پژوهی استفاده می‌شود. بکارگیری روش دلفی عمدتاً باهدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل‌اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به‌منظور تصمیم‌گیری است. روش دلفی فرایند ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین افراد و بازخورد کنترل‌شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. (همان، ۱۳۹۲)

۳-۳- تلفیق مدل عقلایی و سیاسی

با توجه به میزان دانش فنی تصمیم‌گیرندگان (ناظر بر استفاده از مدل عقلایی) و میزان توافق آن‌ها در مورد اهداف (ناظر بر استفاده از مدل سیاسی) می‌توان این دو مدل را مانند الگوی زیر تلفیق نمود. (همان، ۱۳۹۲)

جدول ۲- تلفیق مدل عقلایی و سیاسی (ملک جعفریان، ۱۳۹۲)

زیاد ↑ میزان دانش فنی ↓ کم	الگوی کارنگی	الگوی علم مدیریت
	الگوی سطل زباله	الگوی مرحله‌ای
	← کم میزان توافق بر روی هدف زیاد →	

۴- تصمیم‌گیری تحت تأثیر چه عواملی است؟

عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل‌اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره هست. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم. (ملکی، ۱۳۹۴)

عوامل روان‌شناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم‌گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم‌گیر، توانایی‌های او، تجربیات، درک، ارزش‌ها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم‌گیری می‌باشند. (همان، ۱۳۹۴)

عوامل اجتماعی: موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به‌نوعی بر آنان تأثیر می‌گذارد، از مسائل مهم تصمیم‌گیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می‌کاهد. (همان، ۱۳۹۴)

عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه‌های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می‌شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مدنظر قرار گیرد. این فرهنگ‌ها بر تصمیم فردی و یا سازمانی ما در قالب هنجارهای موردقبول جامعه، رویه‌ها و ارزش‌ها تأثیر می‌گذارند. (همان، ۱۳۹۴)

۵- نقش تصمیم‌گیری در مدیریت

لازمه کار اصلی سازمان، جمع‌آوری صحیح اطلاعات هست که وارد فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود و این اطلاعات به‌وسیله مدیری ارائه می‌شود که از نظر تصمیم‌گیری چهار نقش ایفا می‌کند. در واقع نقش‌های مدیر در حوزه تصمیم‌گیری عبارت‌اند از: (بهرام زاده و معطوفی، ۱۳۸۸)

نقش کارآفرین: در این نقش مدیر به اجرای طرح‌ها و ابتکارات می‌پردازد یا تغییرات موردنیاز را تشخیص می‌دهد. در ارتباط با بهسازی امور و عملیات سازمانی اندیشه‌های تازه ارائه می‌دهد، تصمیماتی می‌گیرد و به زیردستان فرصت می‌دهد که درباره تغییرات اظهارنظر کنند. (همان، ۱۳۸۸)

نقش حل‌کننده مسائل: مدیران برای گرفتن تصمیمات باید بتوانند به‌صورت تحلیلی و اصولی فکر کنند، یعنی مسئله را به اجزای مختلف تقسیم نموده، هر بخش آن را بررسی کرده و سپس به راه‌حل‌های امکان‌پذیر دست یابند. (همان، ۱۳۸۸)

نقش تخصیص دهنده منابع: مدیران مسئول تصمیم‌گیری برای تقسیم و توزیع میان واحدهای سازمان هستند. آن‌ها باید به‌طور مستمر درباره چگونگی توزیع منابع مالی، انسانی و مادی و زمان، تصمیم‌گیری کنند. (همان، ۱۳۸۸)

نقش مذاکره‌کننده: مدیران مقدار زیادی از وقت خود را صرف مذاکره می‌کنند. چنین نقشی نهفته است. برخی از مذاکرات با سازمان‌های دیگر انجام می‌شود. همچنین مدیران باید در درون سازمان به مذاکره بپردازند. (همان، ۱۳۸۸)

۶- اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت

به نظر هربرت سایمون، تصمیم‌گیری جوهره اصلی مدیریت است و حتی می‌توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم‌گیری خود را تحت عنوان «مدیر به‌عنوان تصمیم‌گیرنده» ارائه نمود. به نظر او تصمیم‌گیرنده فردی است که در تقاطع راه‌ها، در لحظه انتخاب، آماده است که دریکی از مسیرها پا گذارد. از طرف دیگر دانش مدیریت که به‌صورت مجموعه‌ای از نظریه‌های مربوط به شناخت سازمان، برنامه‌ریزی سازمان‌دهی، نوآوری، نظارت و غیره جلوه می‌کند، در عمل به شکل تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر تمام وظایف مدیریت در قالب نوعی از تصمیم برای حل مشکل از قوه به فعل درمی‌آید. (رضوی خراسانی، ۱۳۹۴)

از دیدگاه فلسفی، فلسفه تصمیم‌گیری همان فلسفه مدیریت است. اگر فلسفه را به مفهوم عام، کوششی برای رسیدن به روشنایی، دانستن، تجسس و کنجکاوی در عمق زندگی و یافتن راهی برای بهتر زیستن انسان بدانیم، فلسفه مدیریت و تصمیم‌گیری نیز همین هدف را در مقیاسی مشخص‌تر و سازمان‌یافته‌تر دنبال می‌کند. برنامه‌ریزی به‌صورت روشن یک فرآیند تصمیم‌گیری است. فرآیندی که شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه‌ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر و قبل از نیاز به اجرای آن‌ها هست، با توجه به این اعتقاد است که بدون اقدام عملی، احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج موردنظر افزایش می‌یابد. (همان، ۱۳۹۴)

۷- انواع تصمیمات

تصمیمات فردی: در سازمان فرد تصمیم می‌گیرد. برای مثال مدیر ارشد اهداف سازمان را تعیین و تصمیم می‌گیرد که چه نوع کالا، محصول یا خدمتی را ارائه نماید، دفاتر مرکزی شرکت را چگونه سازمان دهد و این‌که واحد تولیدی را در کدام نقطه از کشور یا شهر مستقر کند. مدیران رده میانی و پایین درباره جدول زمان‌بندی تولید تصمیماتی می‌گیرند، به‌رحال تصمیم‌گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی نیز تصمیماتی می‌گیرند که بر کار و سازمانی که در آن مشغول‌اند، اثر می‌گذارد؛ بنابراین هر کس در سازمان به‌گونه‌ای با مسئله تصمیم‌گیری سروکار دارد، یعنی باید از بین راه‌های متعددی که پیش رویش قرار دارد، یکی را انتخاب کند. (رایبیز، ۱۳۸۹)

تصمیمات گروهی: در این نوع تصمیم‌گیری، رهبر مشکل را در جلسه گروهی در میان می‌گذارد و تصمیم از طریق اجماع گرفته می‌شود. (دفت، ۱۳۸۵)

تصمیمات سازمانی: تصمیم‌گیری سازمانی را به این صورت تعریف می‌کنند: (فرآیند شناسایی و حل مسئله) این فرآیند شامل دو مرحله اصلی است. مرحله شناسایی مسئله، زمانی است که اطلاعات درباره اوضاع سازمانی و شرایط محیطی تحت کنترل قرار می‌گیرند تا مشخص شود که آیا عملکرد رضایت‌بخش است یا خیر و بدین ترتیب به علت کاستی‌ها پی ببرند. مرحله حل مسئله زمانی است که راه‌حل‌های گوناگون موردتوجه قرار می‌گیرد، یکی از راه‌حل‌ها انتخاب می‌شود و به اجرا درمی‌آید. (همان، ۱۳۸۵)

۸- اخذ تصمیم‌گیری در سازمان

به گفته یکی از متخصصان که در زمینه تصمیم‌گیری صاحب‌نظر است: «بیشتر تصمیمات مهم بر اساس قضاوت گرفته می‌شوند، نه بر اساس الگوی مشخص و شناخته‌شده» (رایبیز، ۱۳۸۹)

روش بخردانه محدود؛ از آنجا که ظرفیت مغز انسان برای تنظیم و ارائه راه حل مسائل پیچیده بدان حد نیست که دربرگیرنده تمام شرایط روش بخردانه شود، فرد یا انسان در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند. انسان الگوهای ساده ای می سازد و بدان وسیله بدون توجه به همه پیچیدگی ها درصدد برمی آید جنبه های ضروری مسئله را مشخص نماید؛ بنابراین فرد در یک محدوده مشخص و با در دست داشتن یک الگوی ساده، رفتاری بخردانه در پیش می گیرد. (همان، ۱۳۸۹)

قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوت هایش شهودی است و کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیمات بهتر می گیرد. تصمیم گیری به صورت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه که در واقع در سایه تقطیر تجربه حاصل می شود. آن الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند. (همان، ۱۳۸۹)

۹- موقعیت های تصمیم گیری

موقعیت اطمینان: در وضعیت اطمینان، می توانیم پیش بینی کنیم که در آینده چه رخ می دهد. در این موقعیت، «اطلاعات موجود» دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتمادند به طوری که به راحتی می توان وضعیت آینده را پیش بینی کرد و با اطمینان به اتخاذ تصمیم پرداخت. (رضاییان، ۱۳۸۷)

موقعیت مخاطره: در وضعیت مخاطره، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است ولی امکان تصمیم گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد. (همان، ۱۳۸۷)

موقعیت عدم اطمینان: در وضعیت عدم اطمینان، میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است. (همان، ۱۳۸۷)

۱۰- سبک های تصمیم گیری

افراد از راهبردهای مختلفی برای تصمیم گیری استفاده می کنند، برخی تصمیمات به واسطه ارزیابی نظام دار گزینه های مختلف اتخاذ می شود، در حالی که در اتخاذ برخی تصمیمات تجزیه و تحلیل رسمی، کمتر دخالت دارند. سبک تصمیم گیری افراد بیانگر الگوی عادت است که آن ها در هنگام تصمیم گیری مورد استفاده قرار می دهند. به عبارت دیگر سبک تصمیم گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم گیری خود است. (هادی زاده مقدم و تهرانی، ۱۳۸۷)

سبک تصمیم گیری عقلایی: تصمیم گیری عقلایی بر مبنای تفکری منطقی و سالم شکل می گیرد، تفکری که بر مبنای آن بتوان به احساسی مثبت و رفتاری منطقی و مدیریت شده دست یافت. (همان، ۱۳۸۷)

سبک تصمیم گیری شهودی: این سبک، فرایند ناخودآگاه تصمیم گیری است که در سایه تجربه های استنتاج شده به دست می آید و مبتنی بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد است. (همان، ۱۳۸۷)

سبک تصمیم گیری وابستگی: این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم گیرنده و تکیه بر حمایت ها و راهنمایی های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است. (همان، ۱۳۸۷)

سبک تصمیم گیری آنی: این سبک تصمیم گیری، بیانگر شرایط اضطراری است که فرد بدون پشتوانه فکری قبلی، بلافاصله در کمترین زمان ممکن تصمیم اصلی خود را اتخاذ می کنند. (همان، ۱۳۸۷)

سبک تصمیم گیری اجتنابی: این سبک به معنی، به تعویق انداختن تصمیم گیری در هنگام مواجهه با مشکلات و طفره رفتن از واکنش نسبت به مسئله رخ داده شده است. (همان، ۱۳۸۷)

۱۱- مراحل مختلف فرآیند خط مشی گذاری و تصمیم گیری

بررسی، تعریف و بیان مسئله: مسئله عبارت است از چیزی که از توان سازمان برای رسیدن به هدف می کاهد به دیگر سخن، مسئله بر وضعیتی دلالت دارد که سازمان را از کسب اهدافش بازمی دارد. تعریف دقیق مسئله، یکی از مهم ترین مراحل حل مشکل است. تعریف و شناخت دقیق مسئله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و مراحل فراگرد تصمیم گیری و حل مسئله، یاری می دهد. (رضاییان، ۱۳۸۷)

ایجاد معیارهای ارزیابی: برای آنکه راه حل ها نسبت به هم موردسنجش واقع شوند، لازم است آن ها را به وسیله معیاری موردبررسی قرار دهیم. هنگامی که معیارها در مراحل اولیه فرآیند ایجاد می شوند، در حقیقت به صورت مقرراتی درمی آیند که می بایست هنگام مقایسه راه کارها با یکدیگر به مورداجرا گذاشته شوند. همچنین بیان معیارهای ارزیابی در مراحل اولیه فرآیند، باعث می شود که بعداً نیازی به عقلایی جلوه دادن راه کار انتخاب شده نباشد. (هیوز، ۱۳۸۴)

شناسایی خطمشی‌ها یا راه‌حل‌های ممکن: پس از آنکه اهداف مشخص شدند و معیارهای ارزیابی تنظیم گردیدند، ایجاد راه‌کارهای نیل به اهداف تعیین شده امکان‌پذیر می‌شود. هرچه راه‌حل‌های بیشتری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند، انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت. (همان، ۱۳۸۴)

ارزیابی خطمشی‌های جایگزین: در این الگوی خاص، این مرحله مهم‌ترین مرحله فرآیند خطمشی‌گذاری به حساب می‌آید. عقیده بر این است که بعد از شناسایی خطمشی‌های مختلف هر یک از آن‌ها برحسب اینکه دارای چه نقاط قوت و ضعفی باشند، باید مورد ارزیابی دقیق‌تر قرار گیرند.

انتخاب یک خطمشی، از میان خطمشی‌هایی که مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند: تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک گزینه یا راه‌حل، از بین گزینه‌ها و راه‌حل‌های موجود و ممکن. اجرای برنامه نیز در این مقطع اتفاق می‌افتد و وظایف سازمانی و مسئولیت‌ها ابلاغ می‌شوند و چگونگی اجرای خطمشی می‌بایست تنظیم و کنترل شود. (همان، ۱۳۸۴)

تنظیم و کنترل پیامدهای خطمشی: در این مرحله، هیچ‌یک از خطمشی‌ها کامل نیستند. اغلب پیامدهای ناخواسته وجود دارد و مشکلاتی بر سر اجرا به وجود می‌آید و یا اوضاع و احوال تغییر می‌کند. این مرحله ایجاب می‌کند که در هنگام اجرا، کنترل صورت بگیرد که آیا به اهداف تعیین شده رسیده‌ایم یا نه و در صورت نیاز تعدیلاتی و یا حتی در مورد قطع اجرا تصمیم گرفته شود. (همان، ۱۳۸۴)

۱۲- اشتباهات در تصمیم‌گیری

تصمیماتی که در سازمان گرفته می‌شود با اشتباهات زیادی همراه است به‌ویژه اگر این تصمیمات در یک محیط نامطمئن گرفته شود. مدیران نمی‌توانند به‌سادگی مشخص یا پیش‌بینی کنند که چه راهی می‌تواند به حل مسئله بیانجامد. مدیران در سایه اشتباه می‌توانند از مسیری بگذرند که آن را آموزش تصمیم‌گیری می‌نامند و برای اینکه کارها را در آینده به صورتی مؤثرتر و با راندمانی بالاتر انجام دهند، باید مقدار کافی دانش و تجربه به دست آورند.

یکی از اشتباهاتی که مدیران در تصمیم‌گیری مرتکب می‌شوند، اصرار ورزیدن به تعهد است. اشتباه خطرناک‌تر این است که چون تصمیمی ناکام بماند یا راه انتخاب شده به نتیجه‌ای موفقیت‌آمیز نینجامد شخص تصمیم‌گیرنده نسبت به ادامه راه پافشاری کند و اصرار بورزد. (دفت، ۱۳۸۵)

۱۳- دام‌های فراروی تصمیم‌گیری

در هر گام از فرآیند تصمیم‌گیری، ادراک‌های نادرست، انحراف‌ها و دام‌های تفکر می‌توانند انتخاب‌هایی را که انجام می‌دهیم، تحت تأثیر قرار دهند. مدیران می‌توانند نظمی را در فرآیند تصمیم‌گیری خود پدیدآورند که بتواند خطاهای فکری را پیش‌از این که به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند. در این قسمت تعدادی از این دام‌ها که از نظر روان‌شناختی به‌خوبی شناخته شده‌اند و به‌خصوص بر تصمیم‌های تجاری اثر منفی می‌گذارند را بیان می‌کنیم. (ملک جعفریان، ۱۳۹۲)

دام لنگر انداختن: که باعث می‌شود به اطلاعات دریافتی وزن بیشتری بدهیم.

دام وضعیت موجود: ما را به‌سوی حفظ وضع موجود هدایت می‌کند حتی زمانی که گزینه‌های بهتری است.

دام هزینه: ما را به تکرار اشتباهات گذشته وامی‌دارد.

دام شاهد: ما را جذب به اطلاعات هدایت‌کننده به‌سوی تمایلات قبلی کرده و از توجه به اطلاعات ناقص آن بازمی‌دارد.

دام قالب‌بندی: زمانی بروز می‌کند که مسئله به روشی غلط مطرح می‌شود و فرایند تصمیم‌گیری ناچیز شمرده می‌شود.

دام اعتماد افراطی: موجب می‌شود دقت برآورد خود را بیش‌از حد قلمداد کنیم.

دام احتیاط افراطی: نیز هنگامی بروزی کند که درباره وقایع، نامطمئن تصمیم بگیریم. این دام ما را به‌سوی محافظه‌کاری هدایت می‌کند

دام یادآوری: موجب می‌شود توجه زیادی به وقایع اخیر و مهیج معطوف شود. (همان، ۱۳۹۲)

۱۴- نتیجه‌گیری

نظر به اهمیت تصمیم‌گیری مبتنی بر خطمشی‌های عمومی در مدیریت دولتی در مقاله حاضر به بررسی و تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری مبتنی بر خطمشی‌های عمومی پرداخته شد و مشاهده گردید که خطمشی‌های عمومی چارچوبی را برای سایر تصمیم‌گیری‌های سازمان فراهم می‌آورد. سازمان‌های دولتی، باید باهم همسو شوند بدین‌صورت که اولاً آگاهی و شناخت از خطمشی‌گذاری عمومی مرتبط با مسائل افزایشی‌اید و ثانیاً امکان دسترسی عمومی به داده و اطلاعات مرتبط با خطمشی‌گذاری عمومی ایجاد شود و ثالثاً خطمشی‌های عمومی به کار گرفته شده در حل مسائل عمومی باهم یکپارچه شوند. لذا پیشنهادهایی به مدیران در حوزه تصمیم‌گیری در حوزه تصمیم‌گیری مبتنی بر خطمشی‌های عمومی عنوان می‌شود: مشورت پیش از تصمیم‌گیری،

در نظر گرفتن فرهنگ‌سازمانی در تصمیم‌گیری، استفاده از روش تصمیم‌گیری شهودی در موقعیت عدم اطمینان، استفاده از سبک تصمیم‌گیری عقلایی و مشورت در اغلب اوقات، استفاده از روش نظام‌مند در تصمیم‌گیری، پذیرش اشتباهات، در نظر گرفتن دام‌های تصمیم‌گیری.

منابع

۱. الوانی، مهدی. (۱۳۹۲). تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی گذاری دولتی. تهران، نشر مدیریت، چاپ دوم.
۲. الوانی، مهدی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی. تهران، نشر نی، چاپ ۳۱.
۳. بهرام زاده، حسینعلی و مختاران، ماهرخ. (۱۳۸۷). مبانی رفتار سازمانی. تهران، نشر کارور، چاپ اول.
۴. بهرام زاده، حسینعلی و معطوفی، علی‌رضا. (۱۳۸۸). اصول سرپرستی سازمان و مدیریت عمومی. تهران، نشر کارور، چاپ اول.
۵. دفت، ریچارد آل. (۱۳۸۵). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
۶. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۹). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ۲۶.
۷. رضاییان، علی. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، نشر سمت، چاپ ۱۱.
۸. رضوی خراسانی، مریم. (۱۳۹۴). تصمیم‌گیری و خط‌مشی عمومی. وبلاگ شخصی
۹. شریف‌زاده، فتاح و معدنی، جواد. (۱۳۹۸). مفاهیم اساسی و پیشرفته دانش تصمیم‌گیری و خط‌مشی گذاری عمومی، تهران، نشر قلم همت، چاپ سوم، شهریور ۱۳۹۸.
۱۰. علاقه بند، علی. (۱۳۸۵). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: روان، چاپ ۳۱.
۱۱. ملکی، عباس. (۱۳۹۴). آشنایی با فرآیند تصمیم‌گیری و انواع مدل‌های تصمیم‌گیری، سایت مرجع علمی و اطلاع‌رسانی کنفرانس‌ها.
۱۲. ملک جعفریان، روح اله (۱۳۹۲). بررسی نظریات مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۶۲، آبان ماه ۱۳۹۲
۱۳. هادی زاده مقدم، اکرم و تهرانی، مریم. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، دوره ۱، شماره ۱.
۱۴. هیوز، آون. (۱۳۸۴). مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمار زاده. تهران، نشر مروارید، چاپ ششم.

