رویکردهای کاربردی برای تجزیه و تحلیل تصمیم گیری و سیاست گذاری

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۱ / بهار ۱۳۹۷ / ص ۲۱۹-۲۰۷

داریوش صاحبنظر[۱]، نوروز ایزدپناه[۲]
[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا
[۲] استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا

نام نویسنده مسئول:
داریوش صاحبنظر

چکیده

اهمیت تصمیم گیری در اداره سازمان ها بر کسی پوشیده نیست، به طوریکه سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم گیری نامیده اند. تصمیم گیری یکی از مهم ترین مباحث در عرصه تئوری پردازی و مفهوم سازی در سیاست گذاری می باشد . اگرچه ریشه های اصلی تئوریهای مربوط به تصمیم گیری دراقتصاد و علم مدیریت بسط و گسترش یافته اند، اما دامنه این تئوریها به مهم ترین عرصه تصمیم گیری های سیاسی، یعنی سیاست گذاری نیز کشیده شده است و بخش مهمی ازمطالعات در این حوزه را به خود اختصاص داده است.امروزه تصمیمات مدیریتی صرفا نمی توانند بر نبوغ ، شهود و قضاوت شخصی افراد متکی باشند، بلکه باید بر پایه بررسی های علمی، آمار و اطلاعات تردید ناپذیر استوار شوند. مدیران هنگام اتخاذ تصمیم با شرایط مختلفی سروکار دارند و همچنین تصمیماتی که توسط آنان اتخاذ می شوند، ماهیتی متنوع دارند. هدف مقاله حاضر بررسی رویکردهای کاربردی برای تجزیه و تحلیل تصمیم گیری و خط مشی گذاری است که در این راستا تعاریف و مدل های مختلف تصمیم گیری و خط مشی گذاری و نحوه تجزیه و تحلیل آنها مورد بحث قرار می گیرد.

واژگان کلیدی : تصمیم‌گیری ، سیاست گذاری ، رویکردهای تصمیم گیری ، راهبردهای تصمیم‌گیری

مقدمه

با اطمینان بالاتری می توان گفت تمام فعالیت ها و اقداماتی که در تمامی زمینه ها توسط افراد بشر انجام می شود، حاصل فرآیند تصمیم گیری است. از نظر مدیریت معاصر، تصمیم گیری فرآیندی است مرتبط با حل یک مسأله و از این رو اغلب به تصمیم گیری ، حل مسأله نیز گفته می شود. دریک بیان ساده از نظر ذهنی ، یک مسأله زمانی آشکار می شود که وضعیت دلخواه شخص حاصل گردد ، لذا شخص در ذهنش درصدد تغییر موقعیت یا شرایط موجود برمی آید و تمایل می یابد که شرایط را درجهت حصول نتایج مورد نظر خود تغییر دهد. هر چند فرآیند ذهنی تصمیم گیری پیچیده است، ولی فرد مسأله و مشکل مورد نظر را برای خود مشخص و نتایج دلخواه را نیز مجسم می نماید، آنگاه به یافتن راه هایی می اندیشد که طی آنها موجب تغییر وضعیت موجود در راستای حصول هدف ها و مقاصد مورد نظر می شود. به طور کلی در هر نوع تصمیم گیری دو عامل اساسی وجود دارد: یکی ارزش نتایج حاصل از اتخاذ تصمیم و اجرای آن و یا به عبارتی ارزش مورد انتظار شخص، و دومی شانس و احتمالی که در صورت اقدام ، برای نیل به نتایج احتمالی مطلوب وجود خواهد داشت. لذا برای این که شخص تصمیم مساعد بگیرد باید بتواند، ارزش هر یک از نتایج احتمالی را که پس از انجام تصمیم او حاصل خواهد شد، پیش بینی کرده و به طور ضمنی این ارزش ها را با نوعی مقیاس کمی مقایسه و احتمال موفقیت را بررسی نماید، که این کار همیشه ساده نخواهد بود.

در بسیاری از فعالیتها شناخت وضع موجود به عنوان اولین و حتی مهم ترین مرحله شناخت می باشد. اگر مساله درست تشخیص داده نشود سایر مراحل تصمیم اتخاذی بی اثر یا کم اثر خواهد بود. هنگامی که سازمان مساله و هدف خود را اشتباه انتخاب نماید و در آن راستا نیرو و تجهیزات خود را سازماندهی و مجهز نموده و با تمام قوا هدف اشتباه را محقق نماید به دو خطای عمده اثربخشی مخرب و کارایی مخرب دچار می گردد، در حالیکه شاخص های تعیین کارآمدی حکایت از کارآمدی مناسب خواهند داشت از آنجایی که مدل متعارف تصمیم گیری دارای ویژگی هایی نظیر عقلایی بودن و نظام مند بودن می باشد. لذا تصمیم گیرنده تمام حد و مرز مساله را به خوبی احصاء خواهد نمود و مراحل را به ترتیب یکی بعد از دیگری به اجرا خواهد گذاشت و انتخاب بهترین گزینه حاصل این فرایند خواهد بود.

تصمیم گیری؛ معنا و مفهوم

اگر فعالیتهای مختلف مدیریت را در نظر بگیریم ، به وضوح دیده می شود که تصمیم گیری ، جوهر تمامی فعالیتهای مدیریت است . تصمیم گیری از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت به شمار می آید و در هر وظیفه ی مدیریت به نحوی جلوه گر است . تعاریف زیادی از تصمیم گیری صورت گرفته است ولی همگی بر این مسئله تأکید دارند که تصمیم بر انتخاب فرد دلالت دارد و فرد این انتخاب را از بین گزینه های موجود که ممکن است محدود و یا نامحدود باشند، انجام میدهد . در زیر به برخی از مهم ترین تعاریف از تصمیم گیری اشاره میکنیم:

- تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف. [۱۸]
- تصمیم گیری فراگردی است که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد. [۲۶]
- تصمیم گیری فراگردی است که طی آن شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه برگزیده می شود . [۱۷]
- تصمیم گیری فرایندی است خاص شامل : انتخاب یک راه و روش از میان دو یا چند روش موجود .تصمیم به معنای انتخابی خودآگاه است که به فرد امکان می دهد تا براساس مجموعه ای از شرایط داده شده نحوه رفتار و طرز تفکر خاص آن مجموعه بررسی و سپس یک گزینه، مقبول واقع شود و سپس اجرا گردد .تصمیم زمانی گرفته می شود که انتخاب انجام شده باشد .از تصمیم گیری نمی توان صرف نظر کرد، زیرا امتناع ورزیدن از گرفتن تصمیم خودش یک نوع تصمیم گیری است. [۳۰]
- بنا به تعریف" تصمیم گیری صرفاً عمل گزینش میان راه حلهای جایگزین یا بدیل های موجودی است که در موردشان یقین و قطعیت نداریم ."

تصمیمات مطابق واژگان دیوید ایستون" برون دادهای " نظام سیاسی هستندکه از طریق آن ها ارزش ها به نحو اقتدارآمیز در داخل یک جامعه توزیع می شوند . [۲۹]

رالف کینی برنده جایزه کتاب سال آمریکا در زمینه تحلیل تصمیم در سال ۱۹۹۴ چنین بیان می‌دارد: "در دنیای پیچیده امروز که به عصر تغییرات سریع و عدم قطعیت شناخته می‌شود، دو دانش از اهمیت کلیدی برخوردار شده اند. نخست، دانش آینده پژوهی است که از آن به دانش مقصد شناسی تعبیر می‌شود و دوم، دانش تصمیم‌گیری است که با مقوله حساس راه یابی و مشتقات آن سروکار دارد. این دانش ها هستند که کارآمدی یک جامعه را رقم می‌زنند. بدون شک مهم است که دست کم از دیدگاه ذهنی و نظری قادر به خلق آینده شکوهمند و معنادار باشیم و آنرا به مثابه مقصد خود در سفر توسعه ملی در نظر بگیریم. اما مهم تر از آن توانایی و شایستگی ها در یافتن راه هایی است که می‌توانند این آینده را به واقعیت تبدیل کنند." [۱۹]

تصمیم گیری درسیاست گذاری

یکی از وظایف مهم نظام های گوناگون برای مدیریت مسائل مختلف جامعه، بهره گیری از نظام خط مشی گذاری عمومی در عرصه های گوناگون است. خط مشی گذاری عمومی را به شکل های مختلف و در قالب الفاظ متفاوت تعریف کرده اند .اما باید این نکته را در نظر داشت که خط مشی گذاری عمومی فقط یک تصمیم نیست بلکه فرایندی است که تمامی فعالیت ها از زمان درک و احساس مشکل تا ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط مشی شامل می شود. [۲۸]

فرآیند خط مشی گذاری عمومی مجموعه ای متعامل از فعالیت ها و اقداماتی است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده ها و اولویت های دولت را در حالت های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم گیرنده تعیین نموده و بوسیله آن ها معین می کند که کدام گزینه و چه وقت باید به یک اقدام عملی تبدیل شود. این فرآیند پیچیده دربرگیرنده حداقل چهار گروه متغیر؛ حوادث و رویدادهای عمومی، بازیگران ، مجریان خط مشی ها و تصمیمات و اقدامات مورد نظر است. [۳۲]

تاکنون تعاریف مختلفی از خط مشی از سوی صاحب نظران ارائه شده است. به طور مثال اندرسون، خط مشی عمومی را سلسله اقداماتی هدفدار توصیف می کند که به توسط فرد یا گروهی از افراد قدرتمند و دارای مشروعیت خط مشی گذاری، برای مقابله و رفع یک مشکل عمومی شکل می گیرد. [۱]

در تعریف دیگری از اسمیت خط مشی عمومی به عنوان شاخص بایدها و نباید ها در جامعه توصیف شده است؛ یعنی خط مشی عمومی تعیین می کند که چه فعالیت ها و اقداماتی در بخش عمومی باید اجرا شود و چه اقداماتی نباید انجام گیرد از دیدگاه این شخص خط مشی عمومی بیانگر فرهنگ، نظام اقتصادی و اولویت های مورد قبول جامعه می باشد. [۳۴]

تعریف دیگری از دای هر چیزی که دولت ها انتخاب می کنند انجام دهند یا ندهند خط مشی عمومی دانسته شده است. [۳۳]

در تعریف دیگری خط مشی عمومی این گونه تعریف شده است : اقدامات، اهداف و اعلانیه های دولت ها در مورد موضوعات خاص، گام هایی که برای اجری آنها (یا شکست آنها) در پیش می گیرند و تبیین هایی که به آنچه رخ می دهد (یا نمی دهند) اعطا می کنند است. [۴]

اساس جمع بندی تعاریف خط مشی عمومی، الوانی و شریف زاده تعریف را این گونه بیان کرده اند که خط مشی عمومی، تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می شود، با توجه به این نکته که خط مشی صرفاً اخذ تصمیم نیست بلکه فرایندی است شامل تمام اقدامات و فعالیت ها از زمان احساس و درک مسأله عمومی تا زمان ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط مشی. [۱۵]

رویکردهای اساسی تصمیم گیری

رویکردهای تصمیم گیری می تواند از دو جنبه اصلی بررسی شود. رویکرد هنجاری (Normative Approach) و رویکرد توصیفی (Descriptive Approach). رویکرد هنجاری یا کمی تاکید بر تعیین ارزشهای مشخص برای پارامترهای مسئله و حل آن برای طیفی از ارزشها یا یک ارزش مشخص را دارد .در مقابل، چارچوب کار توصیفی یا کیفی تلاش نمی کند که عوامل را رتبه بندی کند بلکه بدنبال بیان آنها در عبارات کلی بوده و حل مسئله بر اساس آنها مبتنی می باشد. [۳۵]

تقسیم بندی رویکردهای تصمیم گیری

۱-تصمیم گیری عقلایی

۲-تصمیم گیری رفتاری

۳ -تصمیم گیری باز[۳۶]

تصمیم گیری عقلایی

این الگو براساس این اصل به وجود آمده است که انسان به عنوان یک موجود اقتصادی و برخوردار از تعقل کامل در محیطی که برای وی کاملا مشخص و معلوم است، به" مطلوب ترین " انتخاب ها دست می زند . مطلوب ترین انتخاب از دیدگاه چنین فردی مترادف با توفیق در دستیابی کامل به هدف سازمان و یا نیل به بیشترین نتیجه (مطلوب) مورد نظر است .چنین انتخاب یا تصمیمی فقط براساس مفروضات زیر ممکن است:

الف) تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل انجام می گیرد.

ب) تصمیم گیرنده نه تنها این اطلاعات را به طور جامع و کامل در اختیار دارد، بلکه از توانایی لازم برای استفاده از این اطلاعات نیز برخوردار است.

ج) معیارهای انتخاب روشن است و تصمیم گیرنده دارای یک سیستم رجحان منطقی است که می تواند با نظم بخشیدن به ارزش های خود، راه های مختلف را ارزش گذاری و طبقه بندی کند.

د) تصمیم گیرنده ضمن این که می تواند نتایج مرتبط هر راه را (از لحاظ اقتصادی یا سایر ارزش ها) محاسبه و با دیگر راه ها مقایسه کند در انتخاب راه از آزادی عمل کامل برخوردار است.

ه) در چارچوب این مفروضات، تصمیم گیرنده اقتصادی یا فردی که منحصراً در قلمرو مدیریت علمی، فکر می کند، قادر است راهی را انتخاب کند که بالاترین ارزش را از لحاظ اقتصادی برای وی به همراه داشته باشد . [۱۷]

لیتل از الگوی بازیگر عقلانی با تعبیر اختیار عاقلانه یاد می کند و معتقد است در این الگو فرض بر این است که آدمیان در چند راهی ها، راهی را که با اغراضشان موافق است، اختیار می کنند، برای رفتن به هر راهی محاسبه سود و زیان می کنند و پس از بررسی ادله موافق و مخالف ، به راهی می روند . [۳۱]

تصمیم گیری رفتاری

زمانی که محدودیت های ذهنی و شعوری تصمیم گیرنده در تجزیه و تحلیل کامل مسائل آشکار می شود ، و هنگامی که ناتوانی او در استفاده کامل از اطلاعات و در ترکیب، پردازش و عمل آوری این اطلاعات تشخیص داده می شود، وقتی که مشاهده می گردد که اکثر مسائل دارای ماهیتی غامض و پیچیده است، و سرانجام هنگامی که در می یابیم که لازمه جمع آوری و کسب اطلاعات، تحمل هزینه های سنگینی است، سئوالی که طبیعتا به ذهن متبادر می شود، آن است که تحت این شرایط، اصولا برخورد یک مدیر با مسئله تصمیم گیری چگونه می تواند باشد و مدیر چگونه می تواند تصمیمی اتخاذ نماید که بهترین تصمیم باشد؟ [۳۶]

با پیشنهاد مفهوم "عقلایی محدود"در مدل رفتاری تصمیم گیری، هربرت سایمون سعی می نماید جوابگوی این مسئله باشند . [۵]

در تحقیق اولیه در سالهای قبل تر، مارچ و سایمون تعریف محدودتری از مفهوم عقلایی ارائه می دهند. این دو معتقدند که عقلانیت انسان محدود است و این محدودیت ناشی از محدودیتهای ذهنی و شعوری انسان است و هرگونه بحثی در باره مکانیزم تصمیم گیری باید با علم براین واقعیت باشد .بنابراین، محیط های سازمانی و اجتماعی که تصمیم گیرنده در آن قرار گرفته است، در شیوه و نحوه تصمیم گیری او موثرند. [۶]

در این روش، تصمیم گیر پس از آنکه معیارهای نه چندان کاملی را برای حل مسئله در نظر گرفت، به مجرد رسیدن به یک راه حل که رضایت او را برانگیزد، کار تحقیق در مورد آلترناتیوها را رها کرده و مسئله را خاتمه یافته می داند. [۷]

این مدل بر این باور است که مردم در زمان تصمیم گیری، در زیر فشار های یک محیط پیچیده که متاثر از بسیاری دیگر از تصمیمات و معیارهای تصمیم گیری است می باشند و در عین حال در این موقعیت اطلاعات محدود و زمان محدودی را در دسترس دارند. به زبان دیگر مردم در حالت تصمیم گیری، در محیطی کاملا غیرشفاف قرار داشته، مسائل برای آنها روشن نبوده، ارتباط مابین راه حل های مختلف غیر مستقیم و کل پروسه در یک محیط سیاسی رخ می دهد. [۸]

سایمون معتقد است که انتخاب و تصمیم گیری همیشه بر مبنای یک مدل محدود ، تقریبی و ساده شده از موقعیت واقعی انجام می گیرد. [۹]. به عقیده نیوول و سایمون، واقعیت بستگی به آن دارد که تصمیم گیرنده، واقعیت را چه تشخیص داده باشد. یعنی ممکن است آنچه تصمیم گیرنده واقعیت تشخیص داده، واقعیت نبوده و یا همه واقعیت نباشد.[۱۰]

مسائل و مشکلاتی که یک تصمیم گیر در سطح سازمان، دولت و یا در سطح بین المللی با آن روبروست معمولا بقدری پیچیده و غامض است که مدیر بعنوان یک انسان و با محدودیتهای انسانی خود، توان رویاروئی و غلبه بر آن را ندارد و بناچار به ساده سازی متوسل می شود. ساده سازی به معنای آن است که معمولا مدیر بجای سعی در یافتن بهترین راه حل، سعی می کند که به راه حل مناسب دست پیدا نماید. قناعت به یافتن و بسنده نمودن به راه حل مناسب و کافی (بجای ادامه جستجو برای یافتن بهترین راه حل) تصمیم گیری را عملی تر و آسانتر می نماید. [۱۱]

یکی دیگر از مدلهای مطرح در تصمیم گیری رفتاری، مدل نتایج محدود است. اوریلی، که به توصیف این مدل پرداخته است، چنین می گوید: "اول آنکه تصمیم گیرندگان عمدتا نتایجی در سازمان را ترجیح می دهند که منعکس کننده اهداف سازمان و اهداف فردی خودشان است.[۱۲]

بنابراین می توان نتیجه گرفت که تصمیم سازی مانند برخی دیگر از مفاهیم در تئوری سازمان، یک ساخت مصنوعی، یک مفهوم روان شناختی از تعامل تعهد و عمل است [۱۳] . در اینصورت نقش شخصیت در تصمیم گیری برجسته می شود. تصمیم گیری چنان با خصوصیات روانی تصمیم گیرنده آمیخته است که نمی توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرار داد. عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش و نگرش و احساسات مدیر ، همگی در تصمیماتی که او اتخاذ می نماید، نقش موثر دارند. بنابراین از دیدگاه روانشناسی اجتماعی، مطالعه فرآیند تصمیم گیری می باید با درنظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم گیرنده انجام گیرد. میان انسانها تفاوتهای بسیاری وجود دارد .از جمله تجربیات آنها یکی نیست، درجه ریسک پذیری در همه یکسان نیست، ایمنی، همان ارزش را برای همه ندارد و همه افراد به یک اندازه معاشرتی و اجتماعی نیستند. اهمیت وجود تفاوتهای فردی میان انسانها در این است که

اطلاعات- یعنی آنچه که فرد بر اساس آن تصمیم میگیرد- برحسب این تفاوتها تعبیر و تفسیر و فهمیده می شوند.[۳۷]
طی بحثی جامع، دانیل کتز و روبرت کان، شخصیت تصمیم گیرنده و مکانیزم های روانی اندیشیدن را به عنوان عوامل زمینه ساز در تصمیم گیری مطرح می نمایند و معتقدند که اندیشه انسان و در نتیجه، تصمیم گیریهای او، تابع مجموعه ای از عوامل مختلف است که مهمترین آنها به شرح زیر می باشد:
۱- انسان و تصمیم گیری های انسان تحت تاثیر موقعیت او در فضای اجتماعی است.
۲- مدیر در تصمیم گیری از الگوگیری از گروه های برون سازمانی استفاده کرده و حتی برخی اوقات از افراد خارج از سازمان هویت پذیر می شود.
۳- در انسان ها تمایل به نزدیک بینی ذهنی وجود دارد.
۴- انسان غالبا به ساده سازی علل سببی می پردازد .

تصمیم گیری باز

مدل باز تصمیم گیری با استفاده از تئوری عمومی سیستم ها بنا شده است. در این مدل، رابطه ای دوطرفه میان سیستم تصمیم گیری در سازمان و محیط پیش بینی شده است. بعبارت دیگر، در این مدل، محیط و تمامی عوامل محیطی موجود در آن، سیستم تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد و تصمیم گیری نیز به نوبه خود محیط را تحت تاثیر قرار می دهد. در این مدل، چهره واقعی تری از تصمیم گیرنده ترسیم می شود. زیرا او موجودی جدا و مستقل از محیط تصمیم گیری به شمار نیامده است. همچنین شخصیت تصمیم گیرنده از جمله عوامل مهمی دانسته شده است که تصمیم یگیری را تحت تاثیر قرار می دهد.
منظور از مدل باز تصمیم گیری ، ارائه مدلی عملی برای تصمیم گیری می باشد. در مدل باز ، دیگر فرض نیست که تصمیم گیرنده تمام اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را در اختیار دارد، دیگر فرض نیست که تصمیم گیری او همیشه بر اساس منطق و استدلالی خطا ناپذیر اتخاذ می شود، و دیگر فرض نیست که همیشه در اثر هر تصمیمی که او میگیرد، بهترین نتایج عاید میگردد. همچنین، تصمیم گیرنده، و بخصوص منافع، انگیزه و اهداف او، عاملی مهم در نوع تصمیم گیری های او بشمار آمده است. بنابر این، شخص تصمیم گیرنده، استعداد او برای آموختن از تجربیات و همچنین توانائی او در هماهنگ سازی خود با محیط، از جمله عواملی دانسته شده است که در تصمیم گیری موثر خواهد بود.[۳۷]

تصمیم گیری راهبردی

ویژگی های اصلی تصمیم های استراتژیک و وجوهی که آنها را از دیگر انواع تصمیم متمایز می سازند عبارتند از :
نخست اینکه تصمیم های استراتژیک فاقد ساخت و نامتعارف هستند. هر تصمیم چیزی منحصر به فرد است و نمی توان آن را در ضوابط تصمیم های ساده قرار داد.
دوم تصمیم های استراتژیکی آن هایی هستند که برای سازمان اهمیت ویژه ای دارند، تصمیم هایی که شامل به کارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع یا ضررهای عمده در نتیجه اتخاذ آنها وجود داشته باشد.
سرانجام، تصمیم های استراتژیک عموماً بسیار پیچیده اند.در واقع این جنبه است که آنها را به موضوعی جالب برای مطالعه تبدیل می کند. مدل های هنجاری فرایند تصمیم استراتژیک استدلال می کنند که این تصمیم ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی، پویایی های رقابتی یک صنعت، توانمندی ها و ضعف های شرکت در هر یک از زمینه های کارکردی و ارزش های مدیریت باشند. تدوین استراتژی سازگار با تمامی این عوامل واقعاً کار بسیار پیچیده ای است. [۲۱]

ابعاد تصمیم گیری های راهبردی

مسائل استراتژیک معمولاً ازشش بعد قابل تشخیص هستند:
مسائل استراتژیکی نیاز به تصمیمات مدیران سطح بالا دارد.چون تصمیمات استراتژیکی چندین ناحیه از عملیات سازمان را زیر پوشش خود می گیرند، لذا به دخالت مدیران سطح بالا نیاز دارد. چرا که مدیران سطح بالا از آینده نگری مورد نیاز برای درک نتایج گسترده این چنین تصمیماتی برخوردار هستند و این قدرت را دارند که منابع مورد نیاز برای این گونه تصمیم گیری ها را تأیید و تخصیص دهند.
مسائل استراتژیکی منابع زیادی را در سازمان به خود اختصاص می دهند. تصمیمات استراتژیکی به میزان قابل ملاحظه ای نیازمند تقسیم افراد و اموال یا پول است که می باید از منابع داخلی و یا خارج سازمان، تأمین شود. این تصمیم گیری ها سازمان را متعهد به فعالیت های طولانی می کند و به همین دلایل به مقدار مناسبی از منابع نیاز دارند.

مسائل استراتژیک در شکوفایی بلندمدت سازمان مؤثرند. تعهدات ایجاد شده ناشی از تصمیم گیریهای استراتژیکی معمولاً پنج ساله است ولی تأثیرات آن مدت بیشتری می پاید. وقتی که یک سازمان خودش را متعهد به انجام دادن استراتژی خاصی کرد، تخیلات برتری رقابتی آن معمولاً به آن استراتژی پیوند زده می شوند. سازمان ها در بازارهای خاصی برای محصولات خاصی و با فنآوری مخصوصی مشهور می شوند. این شرکت ها اگر در رابطه با این بازارها، در محصولات یا فن آوری ها تغییری بدهند و از یک استراتژی که ریشه های مختلفی دارد استفاده کنند، منافع قبلی را به خطر می اندازند. بنابراین، تصمیمات استراتژیکی روی بهتر شدن یا بدتر شدن سازمان ها اثر بسزایی دارند. [۲۲]

مسائل استراتژیک آینده نگر هستند. تصمیمات استراتژیک بر پایه برآوردها و پیش بینی های مدیران است نه بر اساس آنچه که می دانند. تأکید بر تدوین پیش بینی هایی است که به مؤسسه امکان می دهد، بهترین گزینه استراتژیک را انتخاب نماید. در محیط در حال تغییر و رقابتی بازار آزاد، مؤسسه موفق باید موضوعی آینده ساز و سبقت جویانه نسبت به تغییر اتخاذ نماید.

مسائل استراتژیک معمولاً پیامدهای عمده چند وظیفه ای یا چند کسب و کاری دارند. تصمیم استراتژیک هماهنگ کننده است. تصمیم درباره عواملی چون ترکیب مشتریان، تأکید رقابت، و یا ساختار سازمانی لزوماً شماری از واحدهای کسب و کار استراتژیک مؤسسه، وظیفه ها، بخش ها و یا واحد های برنامه را در بر می گیرد. هر یک از این حوزه ها از طریق تخصیص یا تخصیص مجدد مسئولیت ها و منابع مربوط به تصمیم، تحت تأثیر قرار می گیرند.

مسائل استراتژیک در نظر گرفتن عوامل محیط خارجی مؤسسه را ضروری می سازند. همه مؤسسات کسب و کار در یک سیستم باز قرار دارند. آنها بر وضعیت برونی اثر می گذارند و از آن به میزان غیر قابل کنترلی اثر می پذیرند. بنابراین برای موفقیت در دستیابی به جایگاه مناسبی در وضعیت رقابتی آینده، مدیران مؤسسه باید نگاهشان به فراتر از محدوده عملیات خود مؤسسه باشد. آنها باید بدانند که دیگران (مثلاً رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان، بستانکاران، دولت وکارکنان) احتمالاً به چه کاری دست خواهند زد. [۲۰]

انواع تصمیمات

۱- تصمیمات فردی

در سازمان فرد تصمیم می گیرد . مدیران رده ی میانی و پایین درباره ی جدول زمانبندی تولید تصمیماتی می گیرند ، به هر حال تصمیم گیری تنها در حیطه ی مدیران نیست .کارکنان عادی (آنهایی که مدیر نیستند) هم تصمیماتی می گیرند که بر کار وسازمانی که در آن مشغول اند ، اثر می گذارد .

بنابراین هرکس در سازمان به گونه ای با مسأله تصمیم گیری سروکار دارد ، یعنی باید از بین راههای متعددی که پیش رویش قرار دارد، یکی را انتخاب کند[۲۴]

۲- تصمیمات گروهی

رهبر مشکل را در جلسه گروهی در میان می گذارد و تصمیم از طریق اجماع گرفته می شود.

۳- تصمیمات سازمانی

تصمیم گیری سازمانی را به این صورت تعریف می کنند : فرایند شناسایی و حل مسأله . این فرایند شامل دو مرحله ی اصلی است . مرحله ی شناسایی مسأله ، زمانی است که اطلاعات درباره ی اوضاع سازمانی و شرایط محیطی تحت کنترل قرار می گیرند تا مشخص شود که آیا عملکرد رضایت بخش است یا خیر و بدین ترتیب به علت کاستی ها پی ببرند . مرحله ی حل مسأله زمانی است که راه حل های گوناگون مورد توجه قرار می گیرد ، یکی از راه حل ها انتخاب می شود و به اجرا در می آید. [۲۳]

انواع تصمیمات سازمانی

تصمیمات سازمانی ، از نظر پیچیدگی متفاوتند و می توان آنها را به صورت تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم کرد. [۲۳]

۱- تصمیمات برنامه ریزی شده

تصمیمات برنامه ریزی شده تکراری و کاملاً مشخص هستند ، و برای حل مسأله مورد نظر روش ها و رویه های مشخصی وجود دارد . این تصمیمات دارای ساختارهای بسیار خوبی هستند ، زیرا شاخص های عملکرد مشخص و درباره ی عملکرد کنونی اطلاعات بسیار خوبی وجود دارد ، راه حل ها را می توان به راحتی تعیین کرد و نسبت به موفقیت راه حل منتخب به اطمینان نسبی رسید .

۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده

تصمیمات برنامه ریزی نشده تازه یا جدید هستند ، چندان مشخص نمی باشند و برای حل مسأله مورد نظر رویه یا روش مشخصی وجود ندارد . این تصمیمات زمانی گرفته می شوند که سازمان پیش از آن با این مسأله روبه رو نشده است و نمی داند چگونه واکنش نشان دهد . دستیابی به اطلاعات ، درباره ی مسأله ی مزبور چندان ساده نیست . این نوع تصمیم گیری ها شاخص مشخص و معینی ندارند . راه حل ها مبهم و گنگ هستند . در مورد اینکه یک راه حل پیشنهادی مناسب مسأله مورد نظر است یا خیر اطمینان زیادی وجود ندارد. [۲۳]

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه اتخاذ می گردد ؟

به گفته ی یکی از متخصصان که در زمینه ی تصمیم گیری صاحب نظر است : « بیشتر تصمیمات مهم بر اساس قضاوت گرفته می شوند ، نه براساس الگوی مشخص و شناخته شده » [۲۴]

روش بخردانه ی محدود

از آنجا که ظرفیت مغز انسان برای تنظیم و ارائه ی راه حل مسائل پیچیده بدان حد نیست که دربرگیرنده ی تمام شرایط روش بخردانه شود ، فرد یا انسان در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد ، که آن را بخردانه ی محدود می دانند . انسان الگوهای ساده ای می سازد و بدان وسیله بدون توجه به همه ی پیچیدگی ها درصدد بر می آید جنبه های ضروری مسأله را مشخص نماید . بنابراین فرد در یک محدوده ی مشخص و با در دست داشتن یک الگوی ساده ، رفتاری بخردانه در پیش می گیرد [۲۴]

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 فرایندی است ناآگاهانه که در واقع در سایه ی تقطیر تجربه حاصل می شود . آن الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند ، بلکه این دو مکمل یکدیگرند [۲۴]

موقعیت های تصمیم گیری

۱- 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 براحتی می توان وضعیت آینده را پیش بینی کرد و با اطمینان به اتخاذ تصمیم پرداخت .

۲- 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 براساس نتایج محتمل وجود دارد .

۳-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 . البته مدیران سعی می کنند برای کارهایی که در آینده باید انجام شوند و اهدافی که باید کسب گردند ، برنامه ریزی کنند و تصمیم هایی را اتخاذ نمایند ؛ ولی گاهی در هنگام تصمیم گیری با « وضعیتی توأم با جنبه های ناشناخته » مواجه می شوند که پیش بینی را بسیار دشوار می سازد . برای مثال ، تعیین « میزان تورم قیمت ها در مدت سه سال آینده » یا تعیین « نحوه ی واکنش رقبا در برابر عرضه ی یک کالای جدید » بسیار مشکل است. [۲۵]

سبک های تصمیم گیری

سبک تصمیم گیری افراد بیانگر الگوی عادتی است که آنها 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. [۲۷]

پنج سبک تصمیم گیری زیر توسط اسکات و بروس به عنوان سبک های عمومی تصمیم گیری ارائه شده اند :

۱- سبک تصمیم گیری عقلایی ،

۲- سبک تصمیم گیری شهودی ،

۳- سبک تصمیم گیری وابستگی ،
۴- سبک تصمیم گیری آنی ،
۵- سبک تصمیم گیری اجتنابی.

۱- سبک تصمیم گیری عقلایی

این سبک بیانگر تمایل تصمیم گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن ، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب تصمیم گیرنده در هنگام مواجه با شرایط تصمیم گیری می باشد . به عبارتی در این سبک تصمیم گیری مسأله رخ داده به طور دقیق قابل تعریف بوده و فرد تصمیم گیرنده از یک فرایند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجرای بهترین راه حل و دست یابی به اهداف پیروی می کند . افرادی که از سبک عقلایی برخوردارند تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی قرار می دهند .

۲- سبک تصمیم گیری شهودی

تصمیم گیری شهودی فرآیندی ناخودآگاه است که در سایه ی تجربه های استنتاج شده به دست می آید . در این شیوه ی تصمیم گیری فرد تصمیم گیرنده منطق روشنی در رابطه با درست بودن تصمیم خود ندارد ، بلکه با تکیه بر بینش و فراست درونی خود آن چیزی را که فکر می کند درست است انجام می دهد .

۳- 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 . مدیرانی که از سبک تصمیم گیری وابستگی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با یک مشکل یا فرصت نیازمند این هستند که حتماً فردی در کنار آنها باشد تا کاملاً مطابق گفته های او عمل کنند . چنین افرادی به جای اینکه در هنگام اتخاذ تصمیمات مهم با دیگران مشورت نموده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان انتخاب کنند ، کاملاً متکی و وابسته به دیدگاه های سایر افراد عمل می کنند .

۴- سبک تصمیم گیری آنی

سبک تصمیم گیری آنی بیانگر احساس اضطرار تصمیم گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه ترین و سریع ترین زمان ممکن است . به عبارت دیگر مدیرانی که از سبک تصمیم گیری آنی برخوردارند در هنگام مواجه شدن با موقعیت تصمیم گیری بلافاصله و بی درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می کنند .

۵- سبک تصمیم گیری اجتنابی

افرادی که از سبک تصمیم گیری اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجه با مسأله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکانپذیر باشد تصمیم گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مسأله رخ داده طفره می روند . بنابراین سبک تصمیم گیری اجتنابی را می توان تلاش و تمایل فرد تصمیم گیرنده به اجتناب از اتخاذ هر گونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت های تصمیم گیری تعریف نمود. [۲۷]

آفات تصمیم گیری

با توجه به اینکه همه ما در زندگی تصمیم می گیریم، اما همگی در تصمیم گیری ها موفق نیستیم. آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم گیری ما اثر می گذارد .تحقیقاتی که که در زمینه تصمیم گیری انجام یافته است، نشان می دهد که عامل اصلی موثر بر یک تصمیم گیری صحیح مربوط به روشهایی است که فرد در ارزیابی گزینه های موجود اتخاذ می نماید. بجز چند مورد استثناء، که فرد در آن از آنچه انجام می دهد کاملا اطمینان دارد، کلا تصمیم گیری همواره با احتمال همراه است. یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد. بنابراین، بهبود مهارت تصمیم گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت های میان گزینه های تصمیم گیری را افزایش دهد.
تصمیات بد گاهی اوقات به بخش هایی از پروسه تصمیم گیری مربوط می شود. مثلا راه حل ها خوب تعریف نشده اند و یا اطلاعات صحیح جمع آوری نشده و یا تحلیل هزینه-منفعت بخوبی انجام نشده است. اما گاهی شکست در تصمیم گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن تصمیم گیر و نقائص آن در انتخاب صحیح باز می گردد. دام های روانشناختی که بر روی تصمیم اثر می گذارد عبارتند از:
۱- تله مهار که ما را به سمت وزن دادن بیشتر به اطلاعاتی که زودتر بدست می آوریم می کشاند.
۲- تله وضعیت حال که سعی می کند تا ما وضعیت فعلی را حتی در مواقعی که آلترناتیوهای بهتری وجود دارد، ترجیح دهیم.
۳- تله هزینه تباه شده که تمایل دارد که اشتباهات گذشته ما را ابدی سازد.
۴- تله شواهد تائید شده که ما را راهنمایی می کند که جستجوی بیشتری برای پیدا کردن اطلاعات جهت تائید تمایلات ذاتی خود داشته باشیم و اطلاعات مخالف آن را کم رنگ جلوه می دهد.

۵- تله چارچوب زمانی اتفاق می افتد که ما یک مسئله را اشتباه گزارش می کنیم و تمام پروسه تصمیم گیری را سست می کنیم.
۶- تله اعتماد بیش از حد زمانی است که ما به پیش بینی های خودمان بیش از اندازه بها می دهیم.
۷ - تله حزم و احتیاط ما را به این مسیر می کشاند که بیش از اندازه در مورد حوادث غیر قطعی متوجه باشیم.
۸- تله مطالبه مجدد که ما را سوق می دهد که وزن بیش از اندازه به حوادث چشمگیر اخیر بدهیم.[۱۴]

تجزیه و تحلیل تصمیم گیری و خط مشی گذاری

تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی برای سیستم های خط مشی گذاری عمومی ضرور ی است؛ به طوری که تمام خط مشی ها در هر سطحی از دولت به تجزیه و تحلیل نیاز دارند؛ ولی با وجود این، نسبت به خط مشی های تدوین شده، اجرا اشده و کمابیش ارزیابی شده، هیچ گونه تجزیه و تحلیلی صورت نمی گیرد. با توجه به اهمیت تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی، نبود تئوری،مدل ، چارچوب برای تجزیه و تحلیل خط مشی های عمومی در ایران ، یکی از مسائل مهم سیستم خط مشی گذاری در کشور به شمار می رود. [۱۶]
از اوایل ۱۹۷۰ در بسیاری از کشورهای توسعه یافته، پژوهش و کارورزی در زمینهٔ تجزیه و تحلیل خط مشی رشد شایان توجهی یافت. در این کشورها تجزیه و تحلیل خط مشی اساساً از طریق دغدغهٔ فزایندهٔ دولت برای مسائل خط مشی عمومی برانگیخته شد. [۲]
تجزیه و تحلیل خط مشی، شامل فعالیت یافتن مسائل و آن چیزهایی است که می توان آنها را حل کرد و باید انجام شوند تجزیه و تحلیل خط مشی ، رویکردی به خط مشی عمومی است و قصد دارد مدل ها و پژوهش هایی از رشته هایی را که مسئله و گرایش خط مشی دارند، یکپارچه و بسترسازی کند. [۳]
تجزیه و تحلیل خط مشی مطالعهٔ اقدام مراجع عمومی درون جامعه را دربرمی گیرد .تجزیه و تحلیل خط مشی، فعالیت خلق دانش از درون فرایند خط مشی گذاری است؛ در خلق دانش از فرایندهای خط مشی گذاری، تحلیل گرِ خط مشی علت ها، پیامدها و عملکرد خط مشی ها و برنامه های عمومی را بررسی می کند. [۳۳]

روش های تجزیه و تحلیل تصمیم گیری و خط مشی گذاری

مدل حرفه ای بریتانیا

مدل حرفه ای در تاریخ خط مشی گذاری بر یتانیا اهمیت زیادی دارد ؛ در این مدل آخرین تجدید نظرها و تغییرات ناگهانی درون زبان " خط مشی گذاری استراتژیک " نمایان می شود. از این رو مدل حرفه ای، مدل معمول برنامه ریزی استراتژیک به شمار می رود. ملاحظات معاصر مدل، تأکید به تجزیه و تحلیل ذی نفعان و مدیریت است، اما جدا از این افزایش ها، از دهۀ ۱۹۷۰ نوعی مدل عقلایی خط مشی گذاری توسعه یافته در رویکردهای شرکتی برنامه ریزی - مدیریت محسوب می شود. مدل حرفه ای سه بخش اصلی خصیصه ها، موضو ع ها و شایستگی ها را دربردارد؛ خصیصه های تجزیه و تحلیل خط مشی عمومی عبارت است از تعریف ره آوردها و اتخاذ: دیدگاه بلندمدت، توجه و رعایت اوضاع ملی، اروپایی و بین المللی، اتخاذ رویکرد کل گرا، انعطاف پذیری و نوآوری، به کارگیری بهترین ملاک، بازنگری دائمی خط مشی موجود، منصفانه برای همه، دربرگیرندۀ همۀ ذی نفعان، یادگیری از تجربه. برای نشان دادن این خصیصه ها، خط مشی گذاری به سطوح بالایی از موفقیت در سه موضوع اصلی چشم انداز، اثربخشی و بهبود مستمر نیاز دارد تا شایستگی ها (نگاه به جلو، نگاه به بیرون، نوآورانه و خلاق، مبتنی بر شواهد، شمول پذیر، یکپارچه، بازنگری، ارزیابی، آموختن از درس ها) را از طریق اهرم های تغییر فراهم آورد [۳]

تجزیه و تحلیل چرخۀ خط مشی گذاری

با در نظر گرفتن انواع گستردۀ محیط ه ای نهادی، گرایش های دانشگاهی، علایق و روابط خط مشی با فرایند خط مشی، دور از انتظار نیست که چارچوب های تحلیلی که تحلیل گر به کار می برد، الگوی کثرت گرای مشابهی را آشکار کند که به صورت زیر بیان می شود:

۱- تجزیه و تحلیل تعامل بین بازیگران عمومی و خصوصی با تأکید بر جامعیت کار پیچیده: اقدام عمومی نهادهای سیاسی، از دیدگاه محدودیت ها و فرصت هایی که به بازیگران خط مشی ارائه می دهند، تجزیه و تحلیل می شود؛ بنابراین آنچه تحقق می یابد درکی از دولت در عمل است که با بازیگران عمومی و خصوصی درگیر در هر بخش خاص، منابع و نهادهایی که اقدامشان را اداره می کنند، آغاز می شود. این سه عنصر اساسی، درک رفتار فردی و جمعی و نتایجی که آنها بر اساس نفوذشان بر جامعۀ مدنی و حوزه های نهادی محقق می کند را ممکن می سازند؛ یعنی در رابطه با سازمان سیستم سیاسی اداری. این مسئله شناسایی تعامل بین دولت (یا بازیگران عمومی) و جامعۀ مدنی است؛ یعنی جایی که میانجی گری و تعامل بین بازیگران عمومی (کسانی که شغل آنها دفاع از منافع عمومی بلندمدت است) و بازیگران خصوصی (کسانی که اغلب از منافع کوتاه مدت فردی دفاع می کنند) اتفاق می افتد.

۲- تجزیه و تحلیل مسائل عمومی: دومین حوزه از تجزیه و تحلیل خط مشی، تفسیر ساختارها و رویه های بوروکراتیک از دیدگاه مدیریت کلی خط مشی ها را دربرمی گیرد که صرفاً بر اساس انسجام داخلی و کارایی خط مشی ها نیست.

۳- تجزیه و تحلیل تطبیقی: مدل ارائ هشده به طریقی است که می تواند در مطالعات تطبیقی به کاربرده شود و دلیل آن این است که کیفیت خط مشی ها به طور فزاینده ای به توجه بر مبنای اجرای واقعی شان از طریق مراجع عمومی متفاوت نیاز دارند. [۱۶]

نتیجه گیری

امروزه مطالعات مربوط به الگوهای تصمیم گیری از حالت سنتی خود خارج شده و در اشکال جدید دنبال می شوند .فرایند تصمیم گیری در دو موقعیت متفاوت آغاز خواهد شد. در یک موقعیت که مبنتی بر مدیریتی منفعل می باشد شرایط و تحمیل درون و برون سازمانی، مساله ای را پیش روی مدیر قرار می دهد و مدیر به ناچار می باید راه حلی را برای حل مشکل بیابد. در موقعیت دیگر که مبتنی بر مدیریتی فعال و تعاملی می باشد، مدیر شناسایی فرصتهای تصمیم را سرلوحه کار خود قرار می دهد و سعی در یافتن چاره ای بنیادی برای توسعه سازمان می باشد. هرگز یک مدل و تکنیکهای منشعب از آن بطور کامل نمی توانند برای تمام موقعیت ها و تصمیمها، پوشش کاملی را ارائه نماید . برخی از تصمیمها از مدلی منطقی و عقلایی تبعیت می نمایند، برخی دیگر متاسفانه ناشی از بده و بستانها می باشد، برخی دیگر ترکیبی از انواع مدلها می باشند. نکته حائز اهمیت این است که مدیران بر این باور باشند که بینش و اشراق آنها برای گره گشایی کافی نمی باشد بلکه توکل و مشورت و استمداد از توان کارکنان سازمان، بکارگیری تکنیکهای تصمیم گیری، فضای روشن تر و بهتری را فرا روی مدیر قرار می دهد.

اهداف نهایی خط مشی های عمومی ارتقای کیفیت تصمیمات و برنامه های آینده سازمان جهت بهبود کیفیت جنبه های زندگی بشری است. با توجه به این مسأله بکارگیری نیروهای کارآمد و ساختارهای سازمانی مؤثر، عنصر مهمی در کوشش های سازمان جهت اجرای موفقیت آمیز خط مشی های عمومی بوده و عدم وجود چنین وضعیتی عامل بازدارنده محسوب می شود. در کشورهای جهان سوم غالباً این مشکل وجود دارد. چون هدف گذاری سیاست ها و خط مشی ها معمولاً متعدد، متضاد و مبهم بوده و به دلیل محدودیت های شناختی خط مشی گذاران و محرک های متعدد محیط بیرونی، پیش بینی تمامی محدودیت ها و فشارهای مربوط در سیاست گذاری غیر ممکن به نظر می رسد. اجرای خط مشی ها در عمل با مشکلاتی مواجه است و عدم صلاحیت و شایستگی اداری معمولاً در شکل بوروکراسی های بسیار دست وپاگیر موجب به تأخیر افتادن اجرای برنامه ها می گردد. در حالی که در جوامع صنعتی اجرای خط مشی های عمومی توسط کارکنان سازمان جهت اهداف و روش های بی شماری صورت می گیرد. هدف نهایی در کشورهای درحال توسعه از اجرای سیاست های عمومی دستیابی به اهداف دولتی مشخص شده در طرح های توسعه ملی است.

بر اساس مدل حرفه ای تجزیه و تحلیل خط مشی عمومی بریتانیا باید فرایند خط مشی گذاری همواره براساس سه موضوع چشم انداز، اثربخشی و بهبود مستمر تجزیه و تحلیل شود تا شایستگی های لازم و ملاک آن شایستگی ها برای اهرم های تغییر ایجاد شود که بیان کنندۀ نوعی رویکرد مدیریتی به خط مشی عمومی است. برای سنجیدن هر خط مشی ، باید تمام مراحل آن تجزیه و تحلیل شود و تجزیه و تحلیل هر خط مشی از تجزیه و تحلیل تدوین آن آغاز می شود، اگر خط مشی اجرا شده باشد یا در حین اجرا باشد، تجزیه و تحلیل اجرا نیز انجام می شود و پس از ارزیابی خط مشی عمومی، ارزیابی نیز صورت می پذیرد.

تصمیم گیری یک فرایند است و بدون آگاهی از اطلاعات لازم و آماده نبودن مقدمات , نداشتن دانش و تجربه کاری کافی ، تصمیم گیری دشوار خواهدبود .

ماخذ

[1] Anderson,j. (2003). public policymaking, European journal of management.
[2] Sapru, R.K. (2010). Public Policy Art and Craft of Policy Analysis. PHI Learning Private Limited. New Delhi.
Dye, T. R. (2008).Understanding Public Policy. New Jersey: Pearson Prentice Hall
[3] Parsons, W. (2007). Policy Analysis in Britain. In F. Fischer, G. J. Miller, M. S.Sidney. Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods.(pp.537-552). CRC Press Taylor & Francis Group.
[4] Wilson, W. (1887), The Study of Administration, Political Science Quarterly, Vol. 2, No. 2, Pp. 197-222.
[5] Simon, Herbert H.; "Cognitive Science: The newest science of the artificial"; Cognitive Science, 1980, 4: 33-46.
[6] Simon, Herbert A.; "Making Management Decisions: The role of Intuition and Emotion"; Academy of Management Executive; No. 1, (Feb. 1987), Pp. 57-64.
[7] Robbins, Stephen, P; Managing Today; New Jersey: Prentice Hall, 2000, P. 69.
[8] James, March; "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice", in Bell Journal of Economics, Vol. 9, 1978, Pp. 587-608.
[9] Newell, Allen, & Herbert A. Simon; Human Problem Solving; New Jersey: Prentice-Hall, 1972, Pp.34-5,
[10] Forester, J.; "Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through"; Public administration Review, Jan.-Feb. 1984, pp. 23-31.
[11] Simon, Herbert A.; Administrative Behavior, 3rd ed. New York: Free Press, 1976, P. 241.
[12] O'Reilly, Charles A., III; "The Use of Information in Organization Decision Making"; Research in Organizational Behavior; Vol. 5, 1983, P. 108.
[13] Mintzberg (1998), P. 159.
[14] Hammond, John S., Ralph L. Keeney, & Howard Raiffa; "The Hidden Traps in Decision Making"; Harvard Business Review on Decision Making; Boston: Harvard Business School Press, 2001, Pp. 143-168.

[15] الوانی، مهدی و فتاح شریف زاده ، ۱۳۹۱ . فرایند خط مشی گذاری عمومی، تهران :انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی ره .
[16] اسدی فرد، رویا، فانی علی اصغر، آذر، عادل، الوانی، سید مهدی، ۱۳۹۵. مدل تجزیه و تحلیل خط مشی عمومی در ایران، مدیریت دولتی، دوره ۸، شماره ۲ .
[17] استونر، جیمز و دیگران ،۱۳۷۹. مدیریت، ترجمه :علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی، تهران:انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
[18] الوانی، سید مهدی ،۱۳۷۳. تصمیمگیری و تعیین خط مشی دولتی، تهران :سمت.
[19] کینی، رالف ال.۱۳۸۱. تفکر ارزشی: راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق، ترجمه وحید وحیدی مطلق، تهران: موسسه فرهنگی انتشاراتی کرانه علم.
[20] پیرس - رابینسون،۱۳۸۰. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب .
[21] چارلز آر- شوانک، ۱۳۷۰ . مبانی تصمیم گیری استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی .
[22] حاضر، منوچهر، ۱۳۷۳ . تصمیم گیری در مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
[23] دفت ، ریچارد ال . ۱۳۸۵. (تئوری و طراحی سازمان). « ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ». تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چ پنجم .
[24] رابینز ، استیفن پی . ۱۳۸۹. (مبانی رفتار سازمانی) . « ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ». تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چ ۲۶ .
[25] رضائیان ، علی . ۱۳۸۷. (مبانی سازمان و مدیریت) . تهران : سمت ، چ ۱۱ .
[26] رضائیان، علی ۱۳۷۷. اصول مدیریت، چاپ سوم، تهران :سمت.
[27] هادی زاده مقدم ، اکرم . طهرانی ، مریم . ۱۳۸۷. «بررسی رابطه ی بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمانهای دولتی»ـنشریه ی مدیریت دولتی ، د ۱ ، ش ۱ .
[28] کیلی فرد، سید مجتبی، طهماسبی بلوک آباد،رضا، حمزه پور، مهدی، ۱۳۹۶. بررسی و تحلیل گام های نظام خط مشی گذاری فرهنگی در انقلاب اسلامی ایران، پژوهشنامه انقلاب اسلامی، سال هفتم، شماره ، ۲۲.
[29] دوئرتی، جیمز و رابرت فالتزگراف ، ۱۳۸۸ . نظریههای متعارض در روابط بینالملل، ترجمه:علیرضا طیب و وحید بزرگی، چاپ پنجم، تهران :قومس.
[30] عباس زادگان، حیدر ،۱۳۸۳." تصمیم گیری در مدیریت"، برزگر، شماره ۲۳.
[31] لیتل، دانیل ،۱۳۸۸. تبیین در علوم اجتماعی، ترجمه :عبدالکریم سروش، چاپ پنجم،تهران :نشر صراط.
[32] دانش فرد، کرم الله ،۱۳۹۲. مبانی خط مشی گذاری عمومی، نشر نیاز دانش، چاپ اول.

[33] دای، توماس،۱۹۹۵. مدل های تحلیل سیاستگذاری عمومی»، ترجمه سویل ماکویی، فصلنامه مدیریت راهبردی سال یازدهم شماره اول.
[34] کوین بی. اسمیت، کریستوفر دابلیو لاریمر، ترجمه حسن دانایی فرد،۱۳۹۲ .”درآمدی بر نظریه خط مشی گذاری عمومی (تقابل نظری عقلانیت گراها و فرا اثبات گراها)”، نشر صفار، چاپ اول.
[35] شریف زاده، فتاح، ۱۳۷۸. “تصمیم گیری و خط مشی گذاری در محیط نظام های پشتیبانی تصمیم گیری”، تحول اداری.
[36] سعادت، اسفندیار،۱۳۶۹." نقدی بر مدل کمی تصمیم‌گیری"، دانش مدیریت، شماره ۹ و ۱۰، تابستان و پاییز ۱۳۶۹.
[37] سعادت، اسفندیار،۱۳۷۲. فرایند تصمیم گیری در سازمان، تهران :انتشارات دانشگاه تهران.