

# ارائه الگوی بهینه تصمیم‌گیری مبتنی بر مدل اجتماعی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی

فاطمه طاهری یخفروزانی،\* نادر بهلولی زیناب،\*\* بهرام سرمست\*\*\*

تاریخ پذیرش ۱۳۹۴/۳/۲۵

تاریخ دریافت ۱۳۹۳/۲/۸

در قرن بیست و یکم انسان به قرن دگرگونی‌های فزاینده گام می‌نهد و با مسائل پیچیده‌تر و مشکل‌تری روبه‌رو خواهد شد. برای رویارویی با قرن جدید، نیاز به تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های پیچیده و جدید است و اگر نظام سیاستگذاری نتواند خود را با پیچیدگی‌ها و تغییرهای زمان هماهنگ کند، چیزی جز زیان نصیب ما نخواهد شد. بر این اساس، هدف کلی تحقیق حاضر ارائه الگوی بهینه تصمیم‌گیری مبتنی بر مدل اجتماعی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی است. مسئله پژوهش این است که مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، چارچوب ارزشی حاکم، توجه به آثار و علل به‌وجود آمدن مسئله و طی کامل مراحل فرایند تصمیم‌گیری، بر مبنای مدل اجتماعی چه اثراتی در تصمیم‌گیری مدیران دولتی می‌تواند داشته باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تصمیم‌گیری؛ مدل اجتماعی؛ فرایند تصمیم‌گیری؛ تصمیم‌سازان

---

\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (نویسنده مسئول)؛

E-mail: f.taheri.y@gmail.com

E-mail: na.bohlooli@gmail.com

\*\* استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب؛

\*\*\* استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب؛

E-mail: bahram.sarmast@gmail.com

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و دوم، شماره هشتاد و دو، تابستان ۱۳۹۴

### مقدمه

درحالی که همه ما در زندگی تصمیم می‌گیریم، اما همه در تصمیم‌گیری‌هایمان موفق نیستیم. آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم‌گیری ما اثر می‌گذارد. تحقیقاتی که در زمینه تصمیم‌گیری انجام یافته است، نشان می‌دهد که عامل اصلی مؤثر بر یک تصمیم‌گیری صحیح مربوط به روش‌هایی است که فرد در ارزیابی گزینه‌های موجود اتخاذ می‌کند (پیت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷: ۱۴۲).

در جهان پیچیده، افراد مجبورند از عهده مسائلی برآیند که فراتر از منابع تحت اختیار آنهاست. در چنین شرایطی چیزی که به آن نیاز دارند، شیوه پیچیده تفکر نیست، بلکه چارچوبی است که افراد را قادر سازد به مسائل پیچیده به شیوه‌ای ساده بیاندهند. پیچیدگی شرایط محیطی و تعدد و تنوع عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی در حوزه‌های تصمیم‌گیری، شرایطی بغرنج و توأم با عدم اطمینان فراهم آورده است که تصمیم‌گیرنده را با ریسک و ترس از اتخاذ تصمیم نادرست مواجه می‌سازد.

تصمیم‌سازی تحت شرایط ریسک و عدم اطمینان، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر است ولی اغلب در مواقع تصمیم‌سازی با کمبود اطلاعات و زمان مواجه هست، تصمیماتی که مدیران می‌گیرند می‌تواند موجب رشد، رونق یا ورشکستگی شرکت شود. معمولاً تصمیم باید در شرایطی گرفته شود که عوامل پیوسته در حال تغییرند، اطلاعات چندان روشن نیست و دیدگاه‌ها متناقض هستند مدیران باید پیوسته درصدد راه‌های تازه برآیند و چاره‌ای بیاندیشند در بعضی مواقع تأخیر در تصمیم‌گیری خطر بیشتری از ریسک اولیه دارد (دفت<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹: ۴۲۲).

آشنایی مدیران با فرایندهای خط‌مشی‌گذاری و مهارت در استفاده از آنها ضرورت ذاتی مدیریت در عصر حاضر است و بر این اساس لازم است مدیران علاوه بر مهارت و آگاهی در زمینه‌های فنی و انسانی و عملیاتی از ساختار سیاسی و اجتماعی خط‌مشی‌های عمومی

---

1. Larry Pate  
2. Richard L. Daft

دولت (که اصول کلی آن نشئت گرفته از جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم بر جامعه است) و از الگوی عملکردها و اقدامات در جامعه و نیز ابزارهای تعیین آنها آگاه باشند. پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیک و پیچیدگی‌های دنیای امروز سبب شده است که دخالت دولت‌ها در امور جامعه و سازمان‌ها از طریق خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم به شدت گسترش یابد. از آنجا که خط‌مشی‌ها نقش‌هایی چون هماهنگ‌کنندگی، راهنمای عمل، ارزیابی و کنترل و شفاف ساختن قوانین و مقررات دارند، علم و آگاهی مدیران در این زمینه می‌تواند موجبات حیات و بقای سازمان‌ها را در صحنه پرقابته داخلی و بین‌المللی کنونی فراهم کند. سازمان‌ها و جوامع دائماً در حال رقابت و تغییر و تحول هستند و رهبران به‌خوبی واقف‌اند که رمز بقا و پیشرفت جامعه یا سازمان در هماهنگی با محیط و انتقال از موقعیت‌های موجود به موقعیت‌های مطلوب است و در این راستا وظیفه خط‌مشی تبیین اصول اساسی و لازم برای اقدامات و حرکت‌های برنامه‌ای به‌منظور گذار از مراحل و موقعیت‌های موجود است (تسلیمی، ۱۳۷۸: ۴).

### ۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

با تغییرات، دگرگونی‌ها و تحولات چشمگیری که در محیط انواع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی صورت گرفته بقا آنها را با چالش جدی مواجه ساخته به‌نحوی که ادامه حرکت در مسیر رویکردهای کنونی در اداره سازمان‌ها غیرممکن به‌نظر می‌رسد. به‌منظور تفوق بر این چالش‌ها نیاز به تحول و تغییرات اساسی در ساختار تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری سازمان‌ها به‌دلیل پاسخگو نبودن آنها به امری ضروری و حیاتی مبدل شده است. بر همین اساس، سازمان‌ها بایستی در تدوین و طراحی خط‌مشی عمومی، به دنبال یک روش تصمیم‌گیری جایگزین به جای روش‌های سنتی حاکم حداقل در برخی از سیاست‌گذاری‌ها باشند (الوانی، ۱۳۷۶: ۴).

در تحقیق حاضر برای ارائه الگوی بهینه تصمیم‌گیری مدیران، پس از بررسی و مطالعه کتب و مقالات و کسب نظر کارشناسان امر، مدل اجتماعی در خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری

را مبنا قرار داده و همچنین برای احصای مدل از مقاله «بررسی الگوی سه نوع تصمیم‌گیری حضرت امام خمینی (ره) با استفاده از مدل تصمیم‌گیری حکیمانه - رویکرد فازی» به‌عنوان چارچوب نظری استفاده شده است.

بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت‌های میان گزینه‌های تصمیم‌گیری را افزایش دهد. علت آنکه در سال‌های اخیر به تصمیم‌گیری مشارکتی پرداخته می‌شود آن است که مردم بیشتر از تصمیماتی که خود در ساختن آن دخیل بوده‌اند حمایت می‌کنند. هدف از مشارکت عمومی آگاهی مردم از تصمیم‌ها و لحاظ کردن نظرات مردم پیش از اتخاذ تصمیم‌های نهایی است. تصمیم‌گیرندگان و خط‌مشی‌گذاران می‌توانند با استفاده از این مدل تصمیم‌گیری با سنجش شرایط و موقعیت‌های تصمیم‌گیری به بهترین نتیجه دست یابند.

## ۲. ادبیات تحقیق

### ۲-۱. فرایند تصمیم‌گیری

مطالعه فرایندهای تصمیم‌گیری بحث تازه‌ای به‌شمار نمی‌آید. طی سال‌های اخیر تحقیقات متعددی در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف درباره مقوله تصمیم‌گیری انجام گرفته است که در نتیجه آن تاکنون طبقه‌بندی‌های متعددی در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری توسط صاحب‌نظران ارائه شده است (اولیویرا،<sup>۱</sup> ۲۰۰۷: ۱۲).

هرکدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به این که کدام دسته از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند با یکدیگر متفاوت می‌باشند (چارلز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۰۷).

واقعیت آن است که تصمیم‌گیری یک حادثه یا واقعه و یا پیشامد نیست. یک فرایند است که در یک هفته، یک ماه و یا یک سال آشکار می‌شود. تصمیم‌گیری مملو از نگرانی درباره بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت‌های ظریف شخصی و تاریخ و سابقه نهادی و سازمانی است. تصمیم‌گیری با بحث و مذاکره قرین بوده و نیازمند پشتیبانی

---

1. Arnaldo Oliveira  
2. Tatum Charles B.

همه سطوح سازمانی برای اجراست (گاروین<sup>۱</sup> و میشل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۱۰).

کونتز در این رابطه معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی منوط به وجود تصمیم‌گیری است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند، زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و این که چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد (کونتز<sup>۳</sup> و ویریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۱۳۵).

تصمیم‌گیری بخش اساسی مدیریت مدرن (جدید) است. یک مدیر دولتی یا بخش خصوصی به‌طور مستمر در معرض شرایطی است که ناگزیر از اتخاذ تصمیم و گزینش از میان انواع راهکارها برای اداره امور جامعه یا یک مؤسسه است. روزانه صدها و هزاران تصمیم به‌وسیله کارگزاران دولتی گرفته می‌شود که با سرنوشت زندگی ما سر و کار دارد (کاظمی، ۱۳۷۹: ۸۶). در واقع تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست، زیرا تصمیم‌گیری جزء اصلی مدیریت است. به همین دلیل شناخت فراگرد اتخاذ تصمیم اهمیت بسیار دارد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۱۳۴).

کلیه وظایف مدیریت در قالب نوعی تصمیم برای حل مشکل از قوه به فعل درمی‌آید و در این مرحله است که دانش مدیریت به‌صورت فن ظاهر می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۸۷: ۱). برای نیل به هدف، تصمیم‌گیری لازم است و تصمیم‌گیرنده باید از میان استراتژی‌های موجود یکی را انتخاب کند و به کار گیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آنها با سازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم‌گیرنده در نیل به هدف بستگی به آن دارد (سعادت، ۱۳۷۲: ۱۵).

دانیل گریفیت (۱۹۹۵) تصمیم‌گیری را قلب مدیریت تلقی می‌کند و معتقد است که

---

1. David A. Garvin  
2. Roberto Michael  
3. Harold Koontz  
4. Heinz Weirich

تمام کارکردهای مدیریت را می‌توان برحسب فراگرد تصمیم‌گیری تشریح کرد. تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی و تحقق هدف‌های سازمان به‌وسیله مکانیزم‌های تصمیم‌گیری کنترل می‌شوند. از این رو، تصمیم‌گیری به منزله کلید فهم پیچیدگی‌های سازمان و عملکردهای مدیریت است. در مدیریت اساس اقدامات و شکل‌گیری فعل و انفعالات تصمیمات است و به تعبیری همه اقدامات آمیخته با تصمیم‌گیری است. جوهره مدیریت تصمیم‌گیری است و جوهره تصمیم‌گیری اراده انسانی است (تسلیمی، ۱۳۷۸: ۳).

## ۲-۲. مدل‌ها

از میان ابزارهای مفهومی که برای تحلیل‌گران سیاست رایج‌تر و مفیدتر است می‌توان از مدل‌ها و گونه‌شناسی آنها نام برد. این نوع مفاهیم ذهنی کمک می‌کند تا مفهوم شکل‌گیری و اجرای سیاست بهتر درک شود. بنابه نظر توماس دای<sup>۱</sup>: یک مدل «یک نمونه ساده شده از ابعاد دنیای واقعی است». ضرورتاً یک مدل ما را با الگو یا نمایش تصویری یک بعد از فرایند سیاست‌گذاری آشنا می‌سازد (قلی‌پور و غلام‌پور آهنگر، ۱۳۸۹: ۸۲).

مدل‌ها برداشت‌هایی انتزاعی از دنیای واقعیات هستند. مدل، بازسازی و تلخیصی از واقعیت است که با دربرداشتن ویژگی‌های اصلی آن، شناخت ما از واقعیت مورد نظر را تسهیل می‌کند. در تعریفی دیگر مدل یک چارچوب مفهومی ایستا یا پویا قلمداد شده که می‌تواند ما را در تشریح، پیش‌بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۷).

مدل‌ها با ارائه چارچوب تحلیلی، درک بهتر عوامل محیطی را فراهم کرده، زمینه‌ساز و تسهیل‌گر شرایط بررسی بیشتر و تحلیل واقع‌بینانه‌تر خط‌مشی‌گذاری می‌شود. مدل‌ها توان فرضیه‌پردازی و بررسی‌های علمی را نیز فراهم می‌آورند و به ظرفیت‌های پیش‌بینی افراد درگیر خط‌مشی کمک می‌کنند (دانش‌فرد و کیایی، ۱۳۸۹: ۱۳۶).

به کارگیری مدل‌ها برای توضیح و تشریح فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی امری ظریف

و خطیر می‌باشد. فرایند واقعی خط‌مشی‌گذاری بسیار پیچیده است و متغیرهای بسیاری بر آن اثر می‌گذارند. درحالی‌که مدل‌ها عموماً برچند متغیر تأکید داشته و روابط محدودی را نشان می‌دهند که مسلماً منعکس‌کننده پیچیدگی و گستردگی فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی نمی‌باشد. ولی خلاصه بودن، ساده بودن و گویا بودن مدل‌ها، خط‌مشی‌گذاران را یاری داده و آنها را در اتخاذ تصمیمات بهتر و ارزیابی آنها کمک می‌کند به همین علت است که مبحث مدل‌های خط‌مشی‌گذاری مقوله مهمی در رشته خط‌مشی‌گذاری عمومی به‌شمار می‌رود (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۸).

صاحب‌نظران علوم سیاسی - نظیر دیگر شاخه‌های علوم - مدل‌های چندی را برای درک مسائل خط‌مشی‌گذاری طرح کرده و ارائه داده‌اند. هر یک از این الگوها، مسائل و خط‌مشی عمومی، علل و پیامدهای آن را از دیدگاه مختلفی بررسی می‌کند. درحالی‌که هیچ‌یک از این مدل‌ها بهترین مدل تلقی نمی‌شوند. هر یک از آن دیدگاه‌های مشخصی را درباره مسائل مختلف خط‌مشی ارائه می‌دهند و ما را قادر می‌سازند مشکلات عمومی را به بهترین نحو تجزیه و تحلیل کنیم. تصمیم‌گیرندگان و خط‌مشی‌گذاران می‌توانند با استفاده از مدل‌ها با سنجش شرایط و موقعیت‌های تصمیم‌گیری، به بهترین نتیجه دست یابند. درواقع باید با توجه به اقتضاها و شرایط تصمیم، از مدل‌های مناسب استفاده شود و هیچ‌گاه نباید یک مدل را به‌طور مطلق «بهترین الگو» تلقی کرد (همان: ۱۹).

### ۳-۲. مدل اجتماعی<sup>۱</sup>

این الگوی خط‌مشی‌گذاری با تلفیق مدل‌های عقلایی و جزئی - تدریجی، چارچوب کلی تصمیم‌گیری را با توجه به جنبه‌های علم و هنر و متغیرهای اجتماعی ارائه می‌دهد. با در نظر گرفتن مدیریت دولتی به‌عنوان یک فرایند پویا، مدیران نیازمند شیوه خط‌مشی‌گذاری اجتماعی هستند تا بتوانند برنامه‌ها و طرح‌های عمومی را پویا و کامل‌تر از الگوهای دیگر مورد بررسی قرار دهند. به‌عبارت‌دیگر، الگوی اجتماعی خط‌مشی‌گذاری از روش‌های

دیگر فراتر رفته و با شمول ملاحظات اجتماعی و فلسفی مدیر را قادر می‌سازد که با درک بهتر از واقعیات دنیای مدیریت دولتی به حل و فصل مشکلات و مسائل عمومی بپردازد. با توجه به اینکه خط‌مشی‌گذار مدل اجتماعی تا حد زیادی به حل مسائل و تغییر اهمیت می‌دهد، ضمن بهره‌گیری از اصول و مفاهیم مدل‌های عقلایی و جزئی - تدریجی به ارزش‌های والاتر و جامعی در تصمیم‌گیری نیز نظر می‌کند. بدین ترتیب تلاش یک خط‌مشی‌گذار شیوه اجتماعی بر این است که با تلفیق فرایندها، شاخص‌ها، اعتقادات و رفتارها به همراه نظام ارزشی دیگر شیوه‌ها، نظریه و عمل مدیریت را در استنباط از مشکلات گسترش داده و غنی سازد.

بهبودی و توسعه فرایند حل مسئله و تغییر، اساس خط‌مشی‌گذاری اجتماعی است. این امر از طریق فعل و انفعالات اجتماعی، ارتباط شبکه‌ای میان مدیران، خبرگان، گروه‌های اجتماعی، ارباب رجوع و شهروندانی که دست به گریبان مسائل عمومی هستند تحقق می‌یابد. فرایند خط‌مشی‌گذاری اجتماعی مبتنی بر این فرض است که شرکت‌کنندگان در این شیوه، با تمهید وسایل لازم برای توسعه و اجرای اهداف و مقاصد خط‌مشی فعالیت می‌کنند. در مدل خط‌مشی‌گذاری اجتماعی موضوع اصلی رسیدن به مصالحه و توافق سیاسی نیست بلکه تأکید بر درک نظریات مختلف، تجربیات، دانش اجتماعی و فنی، ایجاد و تقویت مسئولیت مشترک است. در این الگو همچنین به دانش خبرگان، علم تجربی، احساسات و ارزش‌های طرف‌های ذی‌نفع و مشارکت شهروندان در فرایند خط‌مشی‌گذاری توجه خاص مبذول می‌شود.

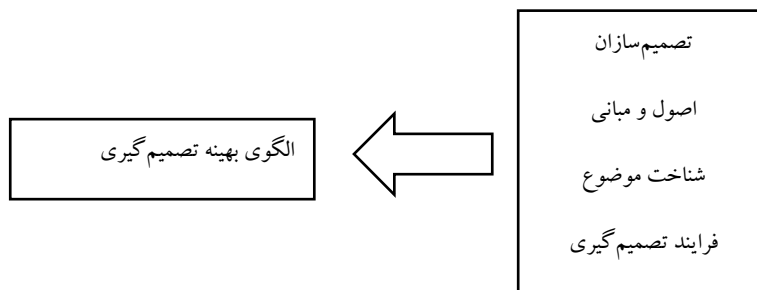
فرایند شیوه خط‌مشی‌گذاری اجتماعی به آگاهی، برنامه‌ریزی مشارکتی و هدفمند جهت تدوین ساختارها، چارچوب نظریات، فرایند خط‌مشی‌های دیگر و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. بدین ترتیب این مدل خط‌مشی‌گذاری در فرایندهای ابداع، خلاقیت و نوآوری، تکامل و ارزیابی، مستقیماً در اختیار مدیر قرار می‌گیرد تا بتواند هر چه بهتر فعالیت‌های سازمان را در جهت کارایی و اثربخشی بیشتر تنظیم و سازمان‌دهی کند (همان: ۵۸).



#### ۲-۴. مدل تحلیلی تحقیق

مسئله این پژوهش این است که مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری، چارچوب ارزشی حاکم، توجه به آثار و علل به‌وجود آمدن مسئله و طی کامل مراحل فرایند تصمیم‌گیری، بر مبنای مدل اجتماعی چه اثراتی در تصمیم‌گیری مدیران دولتی می‌تواند داشته باشد. با توجه به مبانی نظری موضوع، تصمیم‌سازان، اصول و مبانی، شناخت موضوع و فرایند تصمیم‌گیری به‌عنوان متغیرهای مدل انتخاب شدند و الگوی زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شد.

#### نمودار ۱. مدل تحلیلی تحقیق



#### ۲-۴-۱. تصمیم‌سازان

تصمیم‌سازان افراد یا نهادهایی هستند که با تکیه بر اصول و مبانی ارزشی و شناخت از موضوع طبق فرایند تصمیم‌گیری تعریف شده، تدابیر و تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند. در این تحقیق این متغیر با مؤلفه‌های: گروه‌ها، رسانه‌ها، اتاق‌های فکر، نهادهای علمی و پژوهشی و مراکز تحقیقاتی، نمایندگان مجلس، کارشناسان و سیاست‌پژوهان مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

#### ۲-۴-۲. اصول و مبانی

ارزش‌ها و اولویت‌ها باعث می‌شود که خط‌مشی‌گذاران درباره ماهیت و دامنه مسئله

بیان‌دیشند و وضعیت فعلی را مورد ارزیابی قرار دهند. این اولویت‌ها الهام‌بخش خط‌مشی‌گذاران بوده و مبین خط و سیری است که مسیر آینده دولت را نیز مشخص می‌کنند. درحقیقت، خط‌مشی‌گذاران کم و بیش از اصول یا عقاید اصلی آگاهی دارند و بر آن اساس، قضاوت‌های بعدی خود را شکل می‌دهند (دانش‌فرد، ۱۳۸۸: ۱۹۹). مؤلفه‌های مورد بررسی برای این متغیر، عقلانیت و مشارکت و مشورت است.

### ۳-۴-۲. شناخت موضوع

منظور از شناخت موضوع، علم و آگاهی از آثار و علل به‌وجود آمدن مسئله در جامعه است که خود مبنایی در اتخاذ تصمیمات است. تلاش مدیران و فعالیت آنها در تعیین محل مسائل و فرصت‌ها، آنها را در حل منطقی مسئله موفق‌تر خواهند کرد (همان: ۱۱۰). شناخت صحیح و دقیق مسئله عمومی مستلزم تشریح آن است. در تشریح مسئله، سیاستگذار به چگونگی تناسب مسئله با محیط‌های اجتماعی و چارچوب‌های سازمانی می‌پردازد. همچنین در این مرحله سیاستگذار تلاش می‌کند ابعاد مختلف مسئله را شناسایی کرده و تأثیر آن را بر اجزای جامعه بررسی کند (قلی‌پور و غلام‌پور آهنگر، ۱۳۸۹: ۳۸۵).

### ۴-۴-۲. فرایند تصمیم‌گیری

در ادبیات مدیریت، فرایند حل مسئله را فرایندی استدلالی و عقلایی می‌دانند و بیشتر سعی شده است برای ارتقای کیفیت و اثربخشی و همچنین افزایش توانایی در حل مسئله، عوامل حل مسئله را از هم تفکیک کرده و بازشناسند. در این راستا، تعیین و تشریح فرایند حل مسئله به‌صورت یک فرایند چند مرحله‌ای از تحلیل محیط تا ارزشیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد (دانش‌فرد، ۱۳۸۸: ۱۲۴).

### جدول ۱. شاخص‌ها و تعاریف عملیاتی الگوی تصمیم‌گیری مدیران

گروه‌ها و اصناف، فراکسیون‌ها، کارشناسان و سیاست‌پژوهان، نمایندگان مجلس، دانشگاه‌ها، نهادهای علمی پژوهشی و مراکز تحقیقاتی، اتاق‌های فکر، رسانه‌ها	تصمیم‌سازان	تصمیم‌گیری مدیران
عقلانیت	اصول و مبانی	
اقتصادی، قانونی، سیاسی، حرفه‌ای (علمی)، اخلاقی، دینی		
مشارکت	شناخت موضوع	
نیاز		
هدف		
شرایط افراد درگیر	فرایند تصمیم‌گیری	
از لحاظ اجتماعی، اقتصادی و سیاسی		
تعریف و تبیین مسئله، ارائه راه‌حل‌ها، تعریف شاخص، ارزیابی راه‌حل‌ها، انتخاب، قانونی کردن		

### ۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از حیث روش، توصیفی و پیمایشی است. در بعد کاربردی، از نتایج این تحقیق می‌توان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها و همچنین برنامه‌ریزی‌ها استفاده کرد. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای مبانی نظری، فیش‌برداری است و برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد فرضیه‌های تحقیق از ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. سؤالات این پرسش‌نامه با استفاد از ادبیات موجود در حوزه مدیریت و تصمیم‌گیری و سیاستگذاری طراحی گردیده است. برای مشخص شدن روایی، نمونه پرسش‌نامه، در اختیار اساتید دانشگاهی و متخصصین در علوم خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری قرار گرفت که در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسش‌نامه ابراز نظر کنند و روایی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت و در نهایت پرسش‌نامه با ۲۹ سؤال

در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. برای تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شده، لذا پایداری پرسش‌نامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. مقدار این ضریب برای این پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۴۷ است. جامعه آماری در این تحقیق سازمان‌های دولتی در سطح ادارات کل شهرستان تبریز می‌باشد.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد میانگین وضع موجود برای متغیرهای تحقیق پایین‌تر از وضع مطلوب است. همچنین نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن توزیع نمرات هر یک از متغیرهای تحقیق بیانگر این است که متغیرها دارای توزیع نرمال هستند به همین منظور برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان از رگرسیون خطی استفاده کرد.

تنها آزمون پارامتری که برای آزمون فرضیه‌های تفاوتی در رابطه با دو گروه یا نمونه مورد استفاده قرار می‌گیرد. آزمون t دونمونه‌ای می‌باشد. بنابر نتایج به دست آمده از آزمون t ملاحظه می‌شود فرض آزمون، یعنی تفاوت میان وضع موجود و وضع بهینه متغیر تصمیم‌سازان، متغیر اصول و مبانی و متغیر فرایند تصمیم‌گیری، مورد قبول بوده و فرضیه پژوهش مورد تأیید است. به عبارتی میان وضع موجود و وضع بهینه تفاوت معناداری وجود دارد، ولی برای متغیر شناخت موضوع، فرض آزمون یعنی تفاوت میان وضع موجود و وضع بهینه توجه به آثار و علل به وجود آمدن مسئله، مورد قبول نبوده و فرضیه پژوهش مورد تأیید نمی‌باشد به عبارتی میان وضع موجود و وضع بهینه توجه به آثار و علل به وجود آمدن مسئله، براساس مدل اجتماعی در دستگاه‌های دولتی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

برای برآورد مدل با استفاده از رگرسیون خطی، از آزمون دوربین - واتسون برای نشان دادن عدم خودهمبستگی بین خطاها و از آزمون آنوا برای نشان دادن رابطه خطی بین متغیرها استفاده شده و فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها تأیید شده است.

به منظور ارائه مدلی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب از آزمون رگرسیون خطی گام به گام استفاده کرده‌ایم که نتایج آن به صورت زیر آمده است.

جدول ۲. آزمون رگرسیون با ورود تمام متغیرهای معنادار

متغیرها	ضریب متغیر (B)	ضریب بنا	آماره t	سطح معناداری
عرض از مبدأ	-۰/۰۳۸		-۰/۵۲۰	۰/۶۰۷
تصمیم‌سازان	۸/۰۰۹	۰/۵۶۲	۱۰۱۵/۶۷۷	۰/۰۰۰
اصول و مبانی	۸/۹۸۷	۰/۳۹۵	۶۹۰/۲۴۵	۰/۰۰۰
شناخت موضوع	۶/۰۱۹	۰/۳۱۱	۵۱۷/۲۸۴	۰/۰۰۰
فرایند تصمیم‌گیری	۵/۹۹۱	۰/۲۳۵	۳۹۸/۴۱۵	۰/۰۰۰

در جدول ۲ نتایج حاصل از آزمون رگرسیون خطی نشان داده شده است. با توجه به نتایج این جدول، متغیر تصمیم‌سازان با ضریب ۸/۰۰۹، متغیر اصول و مبانی با ضریب ۸/۹۸۷، متغیر شناخت موضوع با ضریب ۶/۰۱۹ و متغیر فرایند تصمیم‌گیری با ضریب ۵/۹۹۱ بر تصمیم‌گیری بهینه مبتنی بر مدل اجتماعی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارند.

## ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری به دلیل اهمیتی که برای سازمان‌ها دارد همواره مورد توجه سازمان‌ها و مدیران است. مدل‌های تصمیم‌گیری مدیران بیانگر روش و چگونگی عملکرد آنها با موضوعاتی است که به عنوان یک فرصت یا تهدید نیازمند اقدامات ضروری از جانب آنهاست. با توجه به نتایج به دست آمده برای ارتقای وضع موجود به وضع مطلوب باید سیاستگذاران و مدیران برای اتخاذ تصمیمات بهینه، سازوکاری اتخاذ کنند تا به موجب آن تصمیم‌سازان به تعامل بیشتر با سازمان‌های دولتی پردازند. در صورت ایفای نقش مؤثر این نهادها، گروه‌های ذی‌نفع با حضور در این نهادها و با هدف پیگیری منافع اجتماعی، می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها تأثیرگذار بوده و دیدگاه‌های حرفه‌ای و مبتنی بر منافع اجتماعی را اعمال کنند. از آنجا که گروه‌ها و اصناف ارتباطات میان اعضا و حکومت را تسهیل می‌کنند سازمان‌ها برای به دست آوردن هم‌رایی در بخش تحت تأثیر خط‌مشی‌ها و

تصمیمات اتخاذ شده نیاز به مشارکت بیشتر آنها دارند. حضور بیشتر رسانه‌های دیداری و نوشتاری در فرایند تصمیم‌سازی باید فراهم شود تا از این طریق منافع عمومی و اجتماعی حداکثر شود. سیاست‌پژوهان، حاملان رسالت علمی هستند که به حداکثرسازی منطق علمی در تصمیم‌ها و سیاست‌ها می‌پردازند. به منظور ارائه توصیه‌های علمی و توصیه‌های معطوف به عمل به سیاست‌گذاران برای حل مسئله باید مشارکت این نهادها بیشتر شود. نهادهای علمی و پژوهشی و مراکز تحقیقاتی، محل تجمع گروه تخصصی است که بدون وابستگی‌های سیاسی، پیشنهادات علمی خود را بیان می‌دارند. حضور پررنگ‌تر این نهادها در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌ها، مؤثر خواهد بود. همچنین حضور بیشتر اتاق‌های فکر برای گسترش تفکر راهبردی، ایجاد زمینه تجزیه و تحلیل، ایده‌پردازی و ارائه نظر کارشناسی و تخصصی برای تسهیل در تصمیم‌گیری‌های اجرایی پیشنهاد می‌شود. نمایندگان مجلس، حافظان حقوق و منافع مردم‌اند و به زبان مردم حرف می‌زنند و چارچوب قوانین اساسی و سیاست‌های کلان را شکل می‌دهند. از آنجا که مجلس به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم مسئول نظارت بر نحوه اجرای قوانین و خط‌مشی‌های تصویب شده نیز است، نمایندگان می‌توانند با اظهار نظر فنی در کیفیت اخذ تصمیمات تأثیر گذارند.

از آنجا که ارزش‌ها اساس سیاست عمومی است و در سیاست‌گذاری باید به ارزش افراد، گروه‌ها و جامعه توجه کرد و چون عقلانیت و مشارکت به‌عنوان مؤلفه‌های اصول و مبانی تصمیم‌گیری در این تحقیق عنوان شده‌اند باید با به‌کارگیری بیش از قبل عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها، نگاه عقلایی را ادامه داد و چون مشارکت یکی از اجزای عقلانیت در تصمیم‌گیری است، باعث اتخاذ تصمیمات بهتری می‌شود. برای تعامل شهروندان با دولت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌ها پیشنهاد می‌شود از صندوق انتقادات و پیشنهادات و میزگردهای دیجیتالی بیشتر استفاده شود و جلسات عمومی نیز بیشتر از قبل برای افزایش میزان مشارکت تشکیل گردد. برای کسب حداکثر دستاورد اجتماعی با کمترین هزینه در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از عقلانیت اقتصادی توصیه می‌شود. برای حل مسائل پیچیده و چندبعدی عمومی باید به روش‌های علمی عمل کرد و عقلانیت حرفه‌ای و علمی را مدنظر

قرار داد. برای همراهی شهروندان با اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها باید عقلانیت دینی و اخلاقی در کنار سایر مؤلفه‌ها مدنظر قرار گیرد. واقعیت‌های سیاسی باید در خط‌مشی‌گذاری منعکس شوند. این واقعیت‌ها نه به‌عنوان محدودکننده بلکه در مقام هدایت‌کننده خط‌مشی‌ها عمل می‌کنند و راهنمای سیاست‌گذاران هستند. بنابراین در خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، تعبیه‌سازی و کاری که امکان آگاهی از سیاست‌ها را در زمینه مربوطه فراهم آورد، ضروری است. در اینجا ذکر این توصیه مفید است که خط‌مشی‌گذاران ضمن توجه به واقعیت‌های سیاسی نباید در سیاست‌ها غرق شوند و اشراف خود را نسبت به موضوع از دست بدهند. برای بالا بردن قابلیت عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها از ابزارها و روش‌هایی مانند حداکثرسازی رفاه، نظام‌های پشتیبان تصمیم، انتخاب عمومی و مشارکت عمومی، پیشنهاد می‌شود.

همچنین باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته و به‌درستی تعریف شود. باید به‌منظور شناسایی درست و دقیق مسئله از عامل عقلانیت بهره برد که مبتنی بر مشورت و مذاکره با مردم و استفاده از نظرات کارشناسان و سیاست‌پژوهان است. و نیز از تجربه‌های شخصی تدوین‌کنندگان و بررسی‌کنندگان هم استفاده شود چون آنها با اشراف بر گذشته، مسیر راه آینده را نشان می‌دهند. تجارب موفق دیگر کشورها نیز کمک می‌کند تا راه رفته آنان و موفقیت حاصل از آن، چراغ راهنمایی برای مسیر آینده شود. این نوع تقلید ضمن اینکه زمان‌شناسایی مسئله را کوتاه می‌کند، روش‌های درست شناخت مسئله را نیز آموزش می‌دهد.

## منابع و مأخذ

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۶). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، چاپ یازدهم، تهران، سمت.
۲. الوانی، سیدمهدی و فتاح شریف‌زاده (۱۳۸۷). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، چاپ سوم، تهران، دانشگاه علامه.
۳. تسلیمی، محمد سعید (۱۳۷۸). تحلیل فرایندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، تهران، سمت.
۴. دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۸۸). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۵. دانش‌فرد، کرم‌اله و مجتبی کیایی (۱۳۸۹). فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، پیش‌شماره سوم.
۶. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۹). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ ششم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سیزدهم، تهران، سمت.
۸. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان، چاپ اول، تهران، دانشگاه تهران.
۹. شریف‌زاده، فتاح (۱۳۷۷). «بررسی مدل‌های اصلی تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری»، تحول اداری، دوره پنجم، ش ۱۹.
۱۰. قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری سازمانی و فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران، سمت.
۱۱. قلی‌پور، رحمت‌اله و ابراهیم غلام‌پور آهنگر (۱۳۸۹). فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۱۲. کاظمی، سیدعلی‌اصغر (۱۳۷۹). مدیریت سیاسی و خط‌مشی دولتی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
13. Charles B. Tatum, Richard Eberlin, Crin Kottraba, Bradberry Travis (2003). "Leadership, Decision Making and Organization Justice", *Journal of Management Decision*, P. 1007, The Current Issue and Full Text of This Journal is Available at: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747-htm>.
14. Garvin, David A. and Roberto Michael A. (2001). "What you Donand;#39t know about Making Decisions", *Harvard Business Review*.
15. Koontz, Harold and Heinz Weirich (1998). "Management", 9<sup>th</sup>, ed., MCGraw Hill.
16. Oliveira, Arnaldo (2007). "A Discussion of Rational and Psychological Decision Making Theories and Models: The Search For a Cultural– Ethical Decision Making Model", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 2.
17. Pate, Larry (1987). "Understanding and Diagnosing the Causes of Human Behavior", in *Management Decision*, Vol. 25, No.4.
18. Weinz, Heinz and Harold Koontz (1993). *Management: A Global Perspective*, International Edition, Tenth Edition, New York.