

موضوع: بررسی مدل‌های خط مشی گذاری در حل مساله و تصمیم گیری در موقعیت های

مختلف

مرتضی طالب نژاد. شماره. mortezatalebanejad@gmail.com

چکیده تحقیق

اینکه یک مدیر در حیطه مدیریت خود بنا بر علم و هنر ذاتی اش پیرامون مشکل یا مساله سازمان یا جامعه چه تصمیمی را اتخاذ کند یا به عبارتی دیگر چه مدل خط مشی گذاری را انتخاب و به کار بندد موضوعی بسیار مهم است که از دیرباز مورد مطالعه دانشمندان رشته مدیریت بوده است چه اینکه در موفقیت یا عدم موفقیت دوران مسئولیت وی نقش بسزایی دارد که به طبع آن می تواند آثار سازنده یا مخرب بر سازمان یا جامعه داشته باشد. با بررسی مدل های خط مشی گذاری در موقعیت های مختلف در صورتی می توان به حل مسایل و مشکلات پرداخت که از طریق رشد توانایی ها و قابلیت ها و همچنین دانش کافی بهترین تصمیم گیری و انتخاب صورت پذیرد. از بزرگترین کژکارکردها در تصمیم گیری و خط مشی گذاری اصرار و پافشاری بر یک مدل یا مساله یا موضوع خاص می باشد و مدیر می تواند با مشورت در سازمان در موقعیت های مختلف و با مطالعه دقیق شرایط و شناخت نقاط ضعف و قدرت و انتخاب تئوری یا مدل مناسب به تغییر در تصمیم گیری پرداخته و به نتیجه مطلوب برسد.

مبانی نظری

مدل های خط مشی گذاری

مدل ها برداشت هائی انتزاعی از دنیای واقعیات هستند . مدل ، بازسازی و تلخیصی از واقعیت است که با دربرداشتن ویژگی های اصلی آن ، شناخت ما از واقعیت مورد نظر را تسهیل می کند . در تعریفی دیگر مدل یک چهارچوب مفهومی ایستا یا پویا قلمداد شده که می تواند ما را در تشریح ، پیش بینی ، تجویز ، و بازسازی واقعیت یاری دهد. برخی از مدل های قابل استفاده در فرایند خط مشی گذاری به شرح ذیل مطرح می شوند. (الوانی ، ۱۳۸۷).

در ابتدا نگاهی گذرا به مدلها یا الگوهای خط مشی گذاری که معمولاً تحت عنوان تئوریهای خط مشی گذاری مطرح هستند می اندازیم:

۱- مدل نهادی : خط مشی به مثابه یک بازده نهادی

سازمان های دولتی در طی دورانی طولانی ، کانون اصلی مطالعات علوم سیاسی بوده اند ؛ تا آنجا که گاهی علوم سیاسی را به طور سنتی ، « مطالعه ی مؤسسات دولتی » تعریف می کنند . به طور کلی فعالیت های سیاسی بر مؤسسات دولتی نظیر قوای سه گانه ی مقننه ، مجریه و قضائیه ، سازمان های محلی و شهرداری ها متمرکز است . از لحاظ قانونی خط مشی عمومی به وسیله ی این نهاد ها تعیین ، اجرا و اعمال می شود رابطه ی خیلی نزدیکی بین خط مشی عمومی و نهاد های دولتی وجود دارد . دقیقاً به یک خط مشی ، زمانی عمومی گفته می شود که به وسیله ی چندین مؤسسه ی دولتی پذیرفته شده ، اجرا و اعمال شود .

۲- مدل فرایندی : خط مشی گذاری به مثابه فعالیت سیاسی

می توان فرایند خط مشی گذاری را به مثابه مجموعه ای از فعالیت های سیاسی در قالب مراحل شناسایی مشکل ، تدوین راه حل ها ، قانونی کردن ، اجرا، و ارزیابی در نظر گرفت .

طبق این نگرش ، این محتوای خط مشی نیست که باید مطالعه شود بلکه فرایندهائی باید بررسی گردند که خط مشی عمومی بر اساس آنها بسط می یابد ، اجرا می شود و تغییر پیدا می کند .

۳- مدل گروهی :خط مشی حاصل تعادل و تعامل بین گروهها

نظریه خط مشی گذاری گروهی بر این فرض مبتنی است که « تعامل بین گروهها ، عامل اصلی تعیین خط مشی است . » افرادی که به طور رسمی و یا غیر رسمی تشکل می یابند ، خواستار برآورده شدن نیازهای خود از طریق دولت هستند . (الوانی ، ۱۳۸۷).

۴- مدل عقلایی : خط مشی به مثابه حداکثر دستاورد اجتماعی

خط مشی عقلایی شیوه ای است که نتیجه ی آن کسب حداکثر دستاورد اجتماعی باشد ؛ بنابراین ، « دولتها باید خط مشی هایی را انتخاب کنند که نسبت منافع اجتماعی آن برای جامعه ، در مقایسه با هزینه های اجرای آن ، به بالاترین حد برسد » ؛ در واقع مسئولان باید از پذیرش خط مشی هایی که هزینه ی اجرای آنها از منافع آنها بیشتر است ، خودداری کنند(بهرامزاده،۱۳۸۷).

۵- مدل سیستمی :خط مشی به عنوان بازده سیستم

نظریه ی سیستم ها ، خط مشی عمومی را به مثابه بازده سیستم بیان می کند . نظریه ی خط مشی در قالب سیستم در جامعه اشاره به یک مجموعه از نهادها و فعالیت های قابل شناسایی دارد که نیاز ها را به

تصمیمات معتبری که نیازمند پشتیبانی تمامی قشرهای جامعه باشد تبدیل می نماید . نظریه سیستم به عناصری از سیستم نیز اشاره می کند که با یکدیگر ارتباط دارند . سیستم قادر به جوابگویی به نیروهای اطراف خود بوده و این امر را به خاطر حفظ خود انجام می دهد . دروندادها به صورت انتظارات و نیازهای جامعه و حمایت یا عدم حمایت شهروندان به درون سیستم خط مشی گذاری وارد شده و حاصل آن خط مشی تصویری خواهد بود.

۶- مدل رضایت بخش :

در ارائه مدل رضایت بخش ، هربرت سایمون و جیمز مارچ ، تصمیم گیری را از جنبه ی رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند . آنها بر جنبه های روانی ، اجتماعی تصمیم گیری در سازمان تأکید ویژه ای داشتند . براساس الگوی سایمون ، کیفیت رضایت بخش ، مهم ترین کیفیتی است که تصمیم گیرندگان به طور واقعی به آن دست می یابند . در واقع تصمیم گیرندگان به جای جستجوی راه حل های حداکثر و حداقل ، بدیل هایی را انتخاب خواهند کرد که اهداف تصمیم گیرنده را در حد رضایت بخش محقق سازد

۷- مدل جزئی - تدریجی : خط مشی به عنوان اعمال تغییرات در فعالیت های گذشته

مدل جزئی - تدریجی از خط مشی عمومی به عنوان تداوم فعالیت های گذشته ی دولت با اعمال تغییراتی جزئی نام می برد . چالز - لیندبلوم اولین بار این مدل را در ارتباط با نقد مدل عقلایی تصمیم گیری ، معرفی کرد .

مدل جزئی - تدریجی یک مدل پیش نگر محسوب نمی شود زیرا برنامه ها ، خط مشی ها ، تصمیمات گذشته به عنوان مبنای تصمیم گیری جدید در نظر گرفته می شود . برنامه های جاری و گذشته ملاک عمل قرار می گیرند و با افزایش و کاهش در آنها به تصمیمات جدید می رسند . خط مشی گذاران عموماً

مشروعیت برنامه های حاضر را می پذیرند و برای ادامه ی خط مشی های قبلی نظر موافق دارند(رابینز،۱۳۸۹).

۸- مدل بررسی تلفیقی : ترکیب دو مدل

مدل بررسی تلفیقی به عنوان شیوه ای اقتضائی برای تصمیم گیری اولین بار در سال ۱۹۶۷ به وسیله ی آمیتای اتزیونی معرفی شد . این شیوه در قبال نارسائی ها و محدودیت های مدل عقلایی و جزئی - تدریجی در خط مشی گذاری اتخاذ شد .

مدل تلفیقی شیوه ی ترکیبی است که پدیده و مفاهیم را در تصمیمات عالی و استراتژیک با مسائل سطوح پایین و تدریجی که برای سطوح بالاتر تدارک دیده می شود تلفیق می نماید .

شیوه ی تلفیقی کمتر به دنبال تمامی راه حل ها و گزینه هائی است که مدل عقلائی در جستجوی آن است ؛ ولی در عین حال راهبرد بهتر و زمینه ی خلاقیت مناسب تری را نسبت به شیوه ی جزئی - تدریجی برای تصمیم گیرنده فراهم می کند .

۹- مدل انتخاب عمومی

در این رویکرد یا مدل که آنرا مدل انتخاب عمومی نام نهاده اند ، این هدف دنبال می شود که کالاها و خدمات عمومی کمیاب را در جامعه چگونه می توان تقسیم و توزیع نمود .

طراحان این الگو معتقدند که برآوردن نیاز های شهروندان و ارائه خدمات عمومی و کالاها تنها نباید توسط سازمان های عمومی و کارکنان بخش خدمات دولتی صورت گیرد . به نظر آنها ارائه خدمات و تولید کالاهای عمومی در قالب دو تصمیم جداگانه انجام پذیر خواهد بود :

۱- اینکه ، آیا سازمان های عمومی باید آن خدمات را ارائه داده یا کالاها را تولید نمایند .

۲- اینکه ، چگونه این خدمات و کالاها باید ارائه و تأمین شود .

۱۰- مدل آشفته :تصمیم گیری در شرایط مبهم و بی نظم

این مدل ابتدا به وسیله ی کوهن ، مارچ و اولسن طراحی گردید . آنان با استفاده از این مدل می خواستند تصمیم گیری در شرایط بسیار مبهم و بی نظم را توصیف کنند . این مدل در واقع عکس العملی بود در مقابل مدل های عقلانی و سیاسی ، که به عقیده ی کوهن و یارانش فاقد قابلیت کافی برای تصمیم گیری در دنیای پیچیده ی بی ثبات و پر از ابهام امروز است . تئوری نظم در بی نظمی می گوید که ما در دنیای پر از پیچیدگی به سر می بریم ، دنیا پر از تغییرات است .

۱۱- مدل تصمیم گیری اجتماعی مستقیم و غیر مستقیم

فرایند انتخاب مستقیم شهروندان : که در آن شهروندان مستقیماً انتخاب خود را به صورت همگانی و جمعی مشخص می کنند .

فرایند تصمیم گیری غیر مستقیم : در این فرایند یک نماینده یا گروهی از نمایندگان با در نظر گرفتن اولویت ها و عقاید مشخص شهروندان مجاز به تصمیم گیری از طرف آنان هستند . در واقع اکثر فرایندهای تصمیم گیری اجتماعی ترکیبی از فرایند انتخاب مستقیم شهروندان و فرایند تصمیم گیری غیر مستقیم به وسیله ی نمایندگان است که به آن فرایند ترکیبی می گویند(خیامی،۱۳۹۳).

مراحل مختلف فرایند خط مشی گذاری پاتن و ساویکی

۱- بررسی ،تعریف و بیان مسأله

۲- ایجاد معیارهای ارزیابی

۳- شناسایی خط مشی های جایگزین

۴- ارزیابی خط مشی های جایگزین

۵- انتخاب یک خط مشی

۶- تنظیم و کنترل پیامدهای خط مشی

بررسی ، تعریف و بیان مسأله

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

در حل مسایل توسط مدیران مشکل یا مساله در ابتدا شناخته میشود و با توجه به تئوری مرتبط با مساله یا موضوع، راه حل متناسب اتخاذ می شود. باید توجه داشت مطالعه موردی قابل تعمیم به سایر مشکلات سازمان یا سازمانهای دیگر نیست.

ایجاد معیار های ارزیابی

برای آنکه راه حلها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند ، لازم است آنها را به وسیله ی معیاری مورد بررسی قرار دهیم. هنگامی که معیارها در مراحل اولیه ی فرایند ایجاد می شوند ، در حقیقت به صورت مقرراتی در می آیند که می بایست هنگام مقایسه راه کارها با یکدیگر به مورد اجرا گذاشته شوند . همچنین

بیان معیارهای ارزیابی در مراحل اولیه ی فرایند ، باعث می شود که بعداً نیازی به عقلانی جلوه دادن راه کار انتخاب شده نباشد .

شناسایی خط مشی ها یا راه حل های ممکن

پس از آنکه اهداف مشخص شدند و معیار های ارزیابی تنظیم گردیدند ، ایجاد راه کارهای نیل به اهداف تعیین شده امکان پذیر می شود . هرچه راه حل های بیشتری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند ، انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت .

ارزیابی خط مشی های جایگزین

این مرحله مهم ترین مرحله ی فرایند خط مشی گذاری به حساب می آید . عقیده بر این است که بعد از شناسایی خط مشی های مختلف هر یک از آنها برحسب اینکه دارای چه نقاط قوت و ضعفی باشند ، باید مورد ارزیابی دقیق تر قرار گیرند .

انتخاب یک خط مشی ، از میان خط مشی هایی که مورد ارزیابی قرار گرفته اند : تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک گزینه یا راه حل ، از بین گزینه ها و راه حل های موجود و ممکن . اجرای برنامه نیز در این مقطع اتفاق می افتد ؛ وظایف سازمانی و مسئولیت ها ابلاغ می شوند و چگونگی اجرای خط مشی می بایست تنظیم و کنترل شود .

تنظیم و کنترل پیامدهای خط مشی

در این مرحله ، هیچ یک از خط مشی ها کامل نیستند . اغلب پیامدهای ناخواسته وجود دارد و مشکلاتی بر سر اجرا به وجود می آید و یا اوضاع و احوال تغییر می کند . این مرحله ایجاب می کند که در هنگام اجرا ،

کنترل صورت بگیرد که آیا به اهداف تعیین شده رسیده ایم یا نه ؟ و در صورت نیاز تعدیلاتی و یا حتی در مورد قطع اجرا تصمیم گرفته شود. (رضائیان، ۱۳۸۷).

تصمیم گیری

تصمیم گیری به عنوان جوهره ی اصلی فعالیتهای مدیران در تمامی وظایف آنها از اهمیت بسزایی برخوردار است. تصمیم گیری یکی از محوری ترین فرایندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می باشد. اگر فعالیتهای مختلف مدیریت را در نظر آورید ، 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. در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدفها ، طراحی سازمان ، انتخاب ، ارزیابی ، و در تمامی افعال و اعمال مدیریت، تصمیم گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. تصمیم گیری فراگردی است که از طریق آن ، راه حل مسأله ی معینی انتخاب می گردد، همچنین فرایند گزینش شیوه ی عمل خاصی برای حل یک مسأله یا مشکل ویژه است. در تعریفی بسیار ساده ، تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف.

نقش های تصمیم گیری در سازمان

لازمه ی کار اصلی سازمان (تولید خدمت یا محصول) ، اطلاعات می باشد که وارد فرایند تصمیم گیری می شود و این اطلاعات به وسیله مدیری ارائه می گردد که از نظر تصمیم گیری چهار نقش ایفا می کند. این نقش ها عبارتند از :

□ ۱- نقش کارآفرین

□ ۲- حل کننده مسائل

□ ۳- تخصیص دهنده منابع

□ ۴- مذاکره کننده

نقش کارآفرین

در این نقش مدیر به اجرای طرح ها و ابتکارات می پردازد یا تغییرات مورد نیاز را تشخیص می دهد . در ارتباط با بهسازی امور و عملیات سازمانی اندیشه های تازه ارایه می دهد ، تصمیماتی می گیرد و به زیردستان فرصت می دهد که درباره تغییرات اظهار نظر کنند .

نقش حل کننده مسائل

مدیران برای گرفتن تصمیمات باید بتوانند به صورت تحلیلی و اصولی فکر کنند ، یعنی مسأله را به اجزای مختلف تقسیم نموده ، هر بخش آن را بررسی کرده و سپس به راه حل های امکان پذیر دست یابند .

نقش تخصیص دهنده منابع

مدیران مسئول تصمیم گیری برای تقسیم و توزیع میان واحد های سازمان هستند . آنان به طور مستمر باید درباره چگونگی توزیع منابع مالی ، انسانی و مادی و زمان ، تصمیم گیری کنند .

نقش مذاکره کننده

مدیران مقدار زیادی از وقت خود را صرف مذاکره می کنند . چنین نقشی نهفته است . برخی از مذاکرات با سازمان های دیگر انجام می شود . همچنین مدیران باید در درون سازمان به مذاکره بپردازند (بهرامزاده . معطوفی ، ۱۳۸۸) .

انواع تصمیمات

۱- تصمیمات فردی

۲- تصمیمات گروهی

۳- تصمیمات سازمانی (صرافی زاده، ۱۳۹۶)

تصمیمات فردی

در سازمان فرد تصمیم می گیرد . برای مثال مدیر ارشد هدفهای سازمان را تعیین می کند و در این باره تصمیم می گیرد که چه نوع کالا ، محصول یا خدمتی را ارائه نماید ، دفاتر مرکزی شرکت را چگونه سازمان دهد و این که واحد تولیدی را در کدام نقطه از کشور یا شهر مستقر کند . 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 و سازمانی 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 (رابینز ، ۱۳۸۹) .

تصمیمات گروهی

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

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 (دفت ، ۱۳۸۵) .

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 (دفت ، ۱۳۸۵) .

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.

موقعیت های تصمیم گیری

۱- موقعیت اطمینان

۲- موقعیت مخاطره

۳- موقعیت عدم اطمینان

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 .

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.

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 (رضائیان ، ۱۳۸۷).

سبک های تصمیم گیری

سبک تصمیم گیری افراد بیانگر الگوی عاداتی 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. 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 مواجهه 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(هادی زاده،۱۳۸۷).

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 تصمیم‌گیری آنی بیانگر احساس اضطرار تصمیم‌گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه‌ترین و سریع‌ترین زمان ممکن است. به عبارت دیگر مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری آنی برخوردارند در هنگام مواجهه شدن با موقعیت تصمیم‌گیری بلافاصله و بی‌درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می‌کنند.

۵- سبک تصمیم‌گیری اجتنابی

افرادی که از سبک تصمیم‌گیری اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجهه با مسأله (مشکل یا فرصت) تا آنجا که امکانپذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مسأله رخ داده طفره می‌روند. بنابراین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی را می‌توان تلاش و تمایل فرد تصمیم‌گیرنده به اجتناب از اتخاذ هرگونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری تعریف نمود (شریف زاده، ۱۳۹۰).

نوعی دیگر از سبک‌های تصمیم‌گیری

الف) مدیر به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند.

ب) مدیر اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد، لیکن خود بطور مستقل تصمیم می‌گیرد، زیردستان ممکن است در جریان موقعیت قرار نگیرند.

ج) مدیر هریک از زیردستان را به تنهایی در جریان موقعیت قرار می‌دهد و از آنها درخواست اطلاعات و ارزیابی می‌کند. زیردستان یک گروه تشکیل نمی‌دهند و مدیر نیز به تنهایی تصمیم می‌گیرد.

د) مدیر و زیردستان برای بحث درباره موقعیت، یک گروه تشکیل می‌دهند. لیکن مدیر است که تصمیم نهایی را می‌گیرد (پناهی، ۱۳۹۵).

پیشنهادهای برای مدیران

- ۱- پیش از آنکه تصمیمی بگیرید لااقل با چند نفر مشورت شود .
- ۲- در تصمیم گیری هایتان فرهنگ سازمان یا شهر در نظر گرفته شود .
- ۳- در موقعیت عدم اطمینان از روش تصمیم گیری شهودی استفاده شود.
- ۴- بیشتر از سبک تصمیم گیری عقلایی و مشورتی استفاده شود..
- ۵- از یک الگو و روش نظام مند تصمیم گیری استفاده شود .
- ۷- اشتباهات پذیرفته شود و بر روی آنها اصرار نشود (ارائه کنندگان) .

بحث و نتیجه گیری

تصمیماتی که در سازمان گرفته می شود با اشتباهات زیادی همراه است ، به ویژه اگر این تصمیمات در یک محیط نامطمئن گرفته شود . مدیران نمی توانند به سادگی مشخص یا پیش بینی کنند که چه راهی می تواند به حل مسأله بینجامد. مدیران در سایه ی اشتباه می توانند از مسیری بگذرند که آن را آموزش تصمیم گیری می نامند 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. اشتباه خطرناک این است که چون تصمیمی ناکام بماند یا راه انتخاب شده به نتیجه ای موفقیت آمیز نیانجامد شخص تصمیم گیرنده نسبت به ادامه ی راه پافشاری کند و اصرار بورزد. اگر مدیری دریابد که وی شخصاً مسئول یک تصمیم نادرست است می کوشد تا اطلاعات منفی را تحریف کند یا مانع از انتشار آن گردد ، در واقع او نمی داند در چه زمانی باید آب روی آن آتش بریزد و در برخی موارد حتی پس از اینکه ثابت شود یک استراتژی نادرست بوده است باز هم بر طبل حق به جانب بودن

خواهد کوبید. علاوه بر این که مدیر در حل یک مساله یا موضوع می بایست از بین مدلها، جوابها، تکنیکها و ... بهترین گزینه را انتخاب یا به عبارتی تصمیم گیری کند- که خود این تصمیم گیری مترتب آثار سازنده یا مخرب در سازمان یا جامعه است - عدم تصمیم گیری در انتخاب راه حل نیز نوعی استراتژی میتواند تلقی گردد و به طبع آن می تواند اثر مخرب یا سازنده در سازمان یا جامعه داشته باشد چرا که در صورت عدم تصمیم گیری صحیح و بهنگام در موقعیت های گوناگون امکان تبدیل فرصتها به تهدیدات وجود دارد.

منابع

- پناهی، اسماعیل و مجتبی حیدری، ۱۳۹۵، اثربخشی خط مشی گذاری و مدیریت استراتژیک بر بهبود عملکرد و تصمیم گیری در سازمان های پروژه محور، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد حقوق و علوم انسانی، شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دزفول
- شریف زاده، فتاح، (۱۳۹۰)، بررسی مدل های اصلی تصمیم گیری و خط مشی گذاری و ارائه مدل اجتماعی، تحول اداری، دوره پنجم، شماره ۱۹
- صرافی زاده قزوینی، اصغر و شیرین اسکندری، ۱۳۹۶، بررسی مروری مدل سیستمی و مدل سیاسی تصمیم گیری در مبانی خط مشی گذاری عمومی، چهارمین همایش ملی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی، سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
- هادی زاده مقدم، اکرم، طهرانی، مریم. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه ی بین سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در سازمانهای دولتی». نشریه ی مدیریت دولتی، شماره ۱
- خیامی، عبدالکریم، (۱۳۹۳)، خط مشیگذاری عمومی و سیاستهای نظارت بر برنامه های صدا و سیما، فصلنامه دین و سیاست فرهنگی، شماره دوم

- الوانی ، مهدی . شریف زاده ، فتاح . (۱۳۸۷). (فرایند خط مشی گذاری عمومی). تهران : دانشگاه علامه طباطبائی ، چ ششم.

- بهرامزاده ، حسینعلی . معطوفی ، علی رضا . (۱۳۸۸). (اصول سرپرستی سازمان و مدیریت عمومی). تهران : کارور ، چ اول.

- دفت ، ریچارد ال . (۱۳۸۵). (تئوری و طراحی سازمان). « ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ». تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چ پنجم .

- رایینز ، استیفن پی . (۱۳۸۹). (مبانی رفتار سازمانی) . « ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ». تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چ ۲۶ .