

مقاله

عنوان : روش‌های تصمیم‌گیری مدیریت

استاد : جناب آقای دکتر کریمی

دانشجو : علیرضا حیدری

دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی تهران

دی ماه ۱۳۹۳

فهرست عنوان

صفحه	عنوان
۳	مقدمه
۳	الگوهای تصمیم‌گیری
۴	مدل تصمیم‌گیری مشارکتی
۴	مدل تأثیر وافر
۴	مدل تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده
۵	تصمیم‌گیری مدل اجتماعی
۶	تصمیم‌گیری در مدیریت بر مبنای هدف
۶	مدل تصمیم‌گیری بر اساس تمرکز بر بازده
۶	«آینده نگری» در تصمیم‌گیری
۷	الگوی اقتضایی
۸	مدل اقماری
۱۰	مدل چند بعدی

روش‌های تصمیم‌گیری مدیریت

مقدمه :

سازمان‌های عصر ما نقش ما و مأموریت‌های فراتر از نقش‌های سنتی بر عهده گرفته‌اند و در محیط سیاسی و اجتماعی وظایف جدید به آنها محول گردیده است. سازمان‌های امروزی از قالب یک نهاد و صرفاً اداری، صنعتی یا اقتصادی خارج شده به صورت نهادهایی اجتماعی سیاسی درآمده‌اند که علاوه بر انجام وظایف فنی باید نسبت به محیط‌های اجتماعی - سیاسی خود بیش از پیش حساس و آگاه باشند. مدیران چنین سازمان‌هایی باید نسبت به مسائل برون‌سازمانی بینش و آگاهی‌های خود را توسعه بخشند و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند درک نمایند. مدیران امروز و دیگر نمی‌توانند خود را در دایره سازمان، محدود و محصور کنند و بازتاب‌های اجتماعی - سیاسی را نادیده انگارند. امروزه دولت‌ها در تمامی جوامع به نحوی در امور سازمان‌ها دخالت دارند و اعمال قدرت می‌کنند؛ سیاست‌های مستقیم و غیر مستقیم دولتی در امور سازمان‌ها نقش تعیین کننده‌ای دارد و مدیران باید از این سیاست‌ها آگاهی داشته باشند و بدانند درمقابل سیاست‌های مذکور چه روشی باید اتخاذ کنند تا به نتیجه برسند.

در واقع عصر ما باید نظام اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه‌ای را که در آن زندگی می‌کند. به خوبی بشناسد و از مسائل مختلفی که در آن می‌گذرد، آگاهی داشته باشن. او باید ارتباط بین عوامل برون‌سازمانی و سازمان خود را دریابد و آثار عوامل مذکور را در فعالیتها و مأموریت‌های سازمانی به درستی ارزیابی کند.

تصمیم‌ها و سیاست‌هایی که به وسیله مراجع مختلف بخش عمومی از قبیل مجلس و قوه قضائیه که نماینده حفظ منافع عمومی جامعه می‌باشند که یک نوع خط‌مشی عمومی محسوب می‌شوند بایستی به آن توجه نمود. و نفع عمومی که منافع افراد و آحاد جامعه که بر اساس معیارهایی مانند قانون اکثریت، نظام پارلمانی و مانند آن تعیین می‌شود را در نظر داشت. یکی از آسیب‌های جدی بی‌توجهی به آینده‌های دور است معمولاً تصمیم‌گیرندگان گرایش دارند به اخذ تصمیم‌های پپردازند که نیازهای زودرس را اضافه نموده، نتایجی قریب الوقوع و کاملاً قابل پیش‌بینی در برداشته باشد.

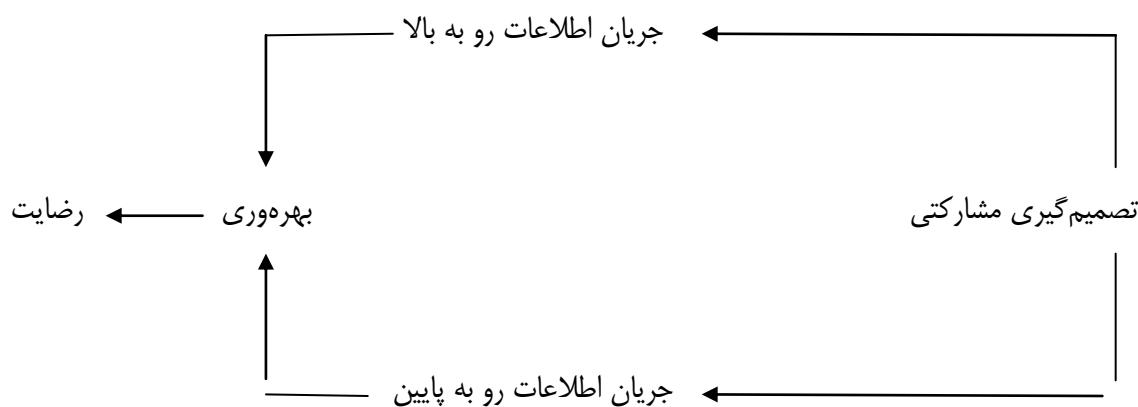
الگوهای تصمیم‌گیری

الگوهای تصمیم‌گیری بر اساس نوع مدیریت، فرهنگ، برنامه‌ریزی و منابع انسانی به شاخه‌های کوچکتری تقسیم‌بندی می‌شود که در ذیل به چند الگو اشاره می‌شود:

مدل تصمیم‌گیری مشارکتی

در تصمیم‌گیری مشارکتی جریان اطلاعات از بالا به پایین به بالا در سطوح مختلف سازمان جریان دارد. مشارکت در سطح عمومی موجب بهره‌وری و به دنبال آن رضایت عمومی و رغبت در سازمان می‌شود (نمودار ۱-۱)

به علاوه سازمان در نظام مشارکتی، هنگام تصمیم‌گیری به منابع وسیعی از اطلاعات دست می‌یابد. معمولاً در این گونه سازمانها کارکنان ماهر و نیمه ماهر بهترین کسانی هستند که می‌توان از آنها در تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده کرد.



نمودار ۱-۱ تصمیم‌گیری مشارکتی

مدل تأثیر وافر^۱

در تصمیم‌گیری مشارکتی مشارکت هر عضو براساس نیازهایی است و این نیازها غالباً طبقه‌بندی نمی‌شود. در مشارکت آنچه ابتدا از نظر مشارکت‌کننده بیشترین اهمیت را دارد برآورده شدن برترین نیاز است که اغلب نتیجهٔ پردازش ذهنی است. بعد از آن رضایت‌مندی از کار مطرح است و این رضایت‌مندی از کار است که تبدیل به انگیزه می‌شود. رابطه رضایت‌مندی از کار با انگیزش یک رابطه تزایدی و درونی است. سپس بهره‌وری مطرح می‌شود. انگیزش منابع انسانی برای مشارکت در تصمیمات سازمان عاملی است که موجب اثربخشی سازمانی می‌شود و اثر بخشی نیز خود موجب افزایش بهره‌وری کل و در نتیجه رضایت در کل سازمان می‌گردد.

P. D. M برآورده شدن بالاترین نیاز ← رضایت‌مندی از کار ← انگیزش ← بهره‌وری

مدل تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده^۲

تصمیمی که بر پایه مطالعات و پیش‌بینی‌های لازم و کافی از جزئیات عملیات (با تعیین مراحل)، در محدوده زمانی مشخص، اتخاذ می‌گردد اصطلاحاً «برنامه‌ریزی شده» خوانده می‌شود. تصمیم برنامه‌ریزی دلالت بر تهیه یک مدل منطقی مشتمل بر مطالعات ذیل دارد:

۱- مراحل زمانی اعم از کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت.

۲- پیش‌بینی ظرفیت عملیات در مقایسه با برنامه، شامل:

1. Extera influential model
2. Programmed decision making model

۱-۲. بررسی محدودیتهای ظرفیت کار در بخش عملیاتی سیستم و مقایسه دائمی میان ظرفیتهای و بخشهای برنامه (انتظارات برنامه).

۲-۲. استفاده سیستم از ظرفیت موجود براساس سیاستهای تعیین شده.

۳-۲. مطالعه نوسانات احتمالی در ظرفیت سیستم متأثر از شرایط زمانی

۳-۳. پیش بینی توان و قابلیت انجام کار با توجه به اجزای برنامه (با تأکید بر فعل و انفعالات غیر تکراری و نوین) که شامل موارد زیر است:

۱-۳. سنجش نیروی کاری موجود در داخل سیستم و توانایی فراهم آوردن نیروی کاری مورد نیاز از خارج سیستم.

۲-۳. دخالت پاره سیستمها در مجموعه سازمان به عنوان بخشهای پرکار (پرتوان) برای سنجش مورد قبل.

۳-۳. شناسایی نیروهای کاری نیازمند تقویت و اقدام به توانمند کردن آنها از داخل یا خارج سیستم.

۴-۳. پیش بینی نوسانات نیروی کار که موجب تغییرات و نوسانات در حجم کار انجام شده می شود.

۴-۴. پیش بینی روشهای انجام کار از قطعه نظر هزینه و کیفیت که حاکی از مطالعه تواناییهای مالی و تعیین حدود هزینه برای اجرای برنامه از نظر سیستم است. در این راستا پرداختن به موارد ذیل لازم است.

۱-۴. بررسی و تصمیم گیری درباره کارها یا بخشهایی از عملیات که هزینه بر تلقی می شوند (با در نظر گرفتن ضرورت انجام آنها در برنامه)

۲-۴. شناسایی بخشهایی از برنامه که موجب فعالیتهاى جنبی بوده، در بخش عملیات سیستم، بسیار فرعی تلقی می شود و ممکن است در نهایت از نظر تجزیه و تحلیل هزینه، سربار تلقی می شود.

۳-۴. تأکید بر کیفیت بخشهای عملیات در پیش بینی روشهای انجام کار و بررسی راهکارهای قابل تبدیل به یکدیگر از نظر پیشگیری از اختلاط ناشی از تشابه راهکارها (شدت انعطاف پذیری راهکارها)

۵. پیش بینی ضمانت اجرایی برنامه که دلالت بر انجام مطالعات کافی درباره بخشها و اجزای هر بند از برنامه دارد.

بررسی ضمانت اجرایی برنامه به عنوان آخرین گام تصمیم اتخاذ شده را با استحکام می بخشد. آزمون نمونه گیری شده برنامه، ممکن است عمل تصمیم گیری را با در نظر گرفتن زمان اجرای آن تصمیم طولانی نماید. در اینجا فعالیتهای تحقیق و آزمون موارد آسیب پذیر در برنامه، ارجحیت زمان بندی را تحت الشعاع قرار می دهد و این خود بخشی از تصمیم گیری در حین برنامه محسوب می گردد. از آنجا که در تصمیم گیری برنامه ریزی شده پیش بینی ضمانت اجرا از ضروریات اساسی و بنیانی است لازم است مخاطرات احتمالی و اقدامات بازدارنده، اختلالات با نهایت دقت پیش بینی و برآورد شود.

تصمیم‌گیری مدل اجتماعی^۱

در این مدل ملاحظات اجتماعی، مدیر (تصمیم‌گیرنده) را هدایت می‌کند تا با برآورد کامل واقعیات و ادراک رویدادهای اجتماعی و محیطی و محیطی تصمیم‌پردازد. در این مدل تأکید بر عوامل گوناگون محیطی و سازمانی موجب می‌شود مسئولیت مشترک تصمیم‌گیرندگان سازمانی و اجتماعی در تصمیم‌گیری انتخابهای صحیح و نظام‌مند مورد مذاقه قرار گیرد. عوامل اجتماعی دخیل در تصمیم‌گیرندگان است. از ویژگیهای مثبت این مدل در نظر داشتن تمام عوامل احتمالی محیطی درون و بیرون سازمان در اتخاذ تصمیم است. استقبال از ایده‌ها و نظرات در موضوع تصمیم، به همراه نگرشی مسئولانه به فلسفه اجتماعی، امکانات عملی، آمادگیهای فنی و اجرایی، و نظایر آنها بیانگر مشارکت‌پذیری سازمان و رویکرد به فراگردهای جامع تصمیم‌گیری از سوی مدیریت است.

تصمیم‌گیری در مدیریت بر مبنای هدف (MBO)^۲

چنانچه در تصمیم‌گیری فقط هدف مطرح باشد و اجزای دیگر سازمان دقیقاً مورد بررسی نباشند اتخاذ تصمیم بر اساس mbo خواهد بود، ولی اگر بین امکانات و هدف تعادل برقرار باشد، فرایند اتخاذ تصمیم مبتنی بر MBO نخواهد بود. برای مثال اگر نتیجه عملیات بیانگر A درصد افزایش یابد بین امکانات و هدف تعادل برقرار می‌شود. این نوع تصمیم‌گیری مبتنی بر MBO است. اما مثلاً در مسائل نظامی که هدف به صورت عمده مطرح است و تصمیم گرفته شده اگر تولیدات A درصد افزایش یابد بین امکانات و هدف تعادل برقرار می‌شود. این نوع تصمیم‌گیری مبتنی بر MBO نیست. اما مثلاً در مسائل نظامی که هدف تعادل برقرار می‌شود. این نوع تصمیم‌گیری مبتنی بر MBO نیست. اما مثلاً در مسائل نظامی که هدف به صورت عمده مطرح است و تصمیم فقط بر اساس هدف اتخاذ می‌شود MBO مفهوم می‌یابد. در تصمیم‌گیری بر مبنای هدف جهات مکانیکی و تکنیکی کار تقویت می‌شود و کنترل برای مدیریت از این دیدگاه ساده‌تر است.

مدل تصمیم‌گیری براساس تمرکز بر بازده^۳

در این مدل تصمیم‌گیری تمرکز بر نتیجه کار است و بازدهی کار از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بدین لحاظ در فرایند تصمیم‌گیری بیشترین تأثیر بر کیفیت بازده است و بهره‌گیری از وسایل و ابزارها، زمان و برنامه در این راستاست. بین این مدل تصمیم‌گیری و MBO یک رابطه مستقیم وجود دارد. در MBO تمام ارتباطات درون سیستم، به هدفهای سازمان یا سیستم برمی‌گردد. و اهداف جزئی برای هر جزء و هر بخش نتایج مرحله‌ای را تعیین می‌کند که تصمیم‌گیری ضرورتاً باید بر آن متمرکز شود. در مدل تصمیم‌گیری براساس تمرکز بر بازده، ارزیابی که از قبل از اتخاذ تصمیم شروع می‌شود در تمام مراحل و فرایندهای گوناگون ادامه می‌یابد تا فرایند تولید و بازده را اصلاح می‌کند. ارزیابی یا کنترل کیفیت

1. Social decision making
2. Management by objectives
- 3 . Output based decision maming

و تجزیه و تحلیل بافت محصول موجب می‌شود که اطلاعات لازم و مؤثری از اجزای عملیات و مواد اولیه در دسترس تصمیم گیرنده قرار گیرد.

بررسیها نشان می‌دهد که در این شیوه اتخاذ تصمیم، تصمیم گیرنده تأکید قابل ملاحظه‌ای بر افزایش موقعیاتها و فرصتهای اجتماعی و اقتصادی دارد. به علاوه توسعه و گسترش روابط میان سازمانها براساس عوامل مذکور موقعیاتها و فرصتهای اجتماعی و اقتصادی پیش‌بینی می‌شود؛ یعنی ارتباطات اقتصادی با جوامع و برقرار کردن روابط اجرایی و خدماتی با حوزه‌های اجتماعی ذیربط از ویژگیهای این مدل تصمیم‌گیری است.

در این روش، تصمیم‌گیرنده به مطلوبترین بازدهی می‌اندیشد، اما ممکن است فرصتهای اقتصادی و اجتماعی تغییراتی در محیط پدید آورد که بر اجزای شکل دهنده سیستم تأثیر گذاشته و ارزیابیهای گذشته را دگرگون سازد. یک تصمیم مثبت عملاً قابلیت سیستم را بالا می‌برد و بالا رفتن قابلیت سیستم، انتظارات جدیدی را ایجاد می‌کند یعنی انتظار می‌رود که با بالا رفتن قابلیت سیستم بازدهی افزایش یابد. برعکس اگر قابلیت سیستم پایین آید و بازدهی تنزل کند، عملاً تصمیم جامعی اتخاذ نشده است.

«آینده نگری» در تصمیم‌گیری

خط مشی سازمان تضمین‌کننده بقا و کیفیت آن در زمان آینده است. هر اندازه عوامل تقویت فیزیکی و اجرایی در سازمان بیشتر باشد و در خط مشی گذاری مصالح آینده سازمان بیشتر ملاحظه شده باشد، به همان میزان می‌توان به آینده امید بیشتری داشت. هر مدیری با نقاط عطفی روبرو می‌شود که در حیات جاری و آتی سازمان از لحاظ رشد یا توقف و افول حایز اهمیت است. این شرایط ویژه یا نقاط عطف موجب دگرگونیهای تعیین‌کننده در سازمان می‌شود. پیش‌بینی موارد احتمالی به هنگام خط مشی گذاری، سازمان را در جلوگیری از افول و تنزل و نیز تسریع شرایط رشد کمک می‌نماید. در خط مشی گذاری، مسأله «تدبیر» که حاکی از دوراندیشی و مطالعه پیامدها و عاقبت امر تصمیم‌گیری است، جایگاه اساسی و ویژه‌ای را به خود اختصاص می‌دهد.

سازمانها برای تعیین خط مشی، با در نظر گرفتن احتمالات و رویدادهای پیش‌بینی نشده به مطالعاتی از قبیل موارد زیر می‌پردازند:

۱- بررسیهای ظرفیتهای آتی^۱. مدیریت باید انتظارات و میزان استقبال محیط از اهداف و بازدهی سازمان را در مقایسه با توان پاسخگویی و ظرفیت عملکرد آن در زمانهای معین مورد بررسی و مطالعه مستمر قرار دهد. بدیهی است خط مشی سازمان بر پایه بررسیهای به عمل آمده موجب تهیه برنامه و اتخاذ تصمیمات جامعی متناسب با توان و گنجایش آتی سازمان در زمانهای بعدی خواهد بود.

¹. Future capacities

۲- بررسی دوره سازمان^۱. در بررسی دوره عمر سازمان، مفهوم آینده‌نگری نهفته است. خط مشی‌گذاران در عین واقع‌نگری، نیاز به شناخت زمینه‌های دوام و بقا و درجات تکاملی سازمان دارند. براساس ادراک صحیح واقعیت‌های مربوط به حیات آتی سازمان، قبول تنوع، ادغام، انحلال و تصفیه و غیره در طول عمر سازمان مطالعه و بررسی می‌شود.

۳- مطالعه موانع احتمالی^۲. هر سازمانی به طور طبیعی ممکن است با محدودیت‌های خاص قانونی و موانع اجرایی و محظورات اجتماعی و فرهنگی مواجه می‌شود و لازم است تا حد امکان آنها را شناسایی کرده، پیشگیرهای لازم را به عمل آورد.

۴- بررسی موقعیت‌های رقابت. هر سیستم سازمانی در شرایط رشد رقابتی پیدا می‌کند و بررسی موقعیت‌های رقابت در آینده برای هر سازمانی ضروری است.

الگوی اقتضایی

الگوی اقتضایی که برگرفته از نگرش سیستم‌ساز است ما را از اتکا به یک روش و شیوه خاص در خط مشی‌گذاری به عنوان تنها روش مناسب و مطلوب برحذر می‌دارد و شرایط و موقعیت را عامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب شیوه مطلوب خط مشی‌گذاری می‌داند. با استفاده از الگوی اقتضایی خط مشی‌گذاران امکان می‌یابد تا با بهره‌گیری از کلیه شیوه‌ها و الگوهای موجود و با توجه به شرایط و موقعیت‌های محیطی، بهترین و مناسبترین روش را برگزینند و به کمک آنها به انتخاب و وضع خط مشی پردازند.

الگوی اقتضایی، پلی بین نظریه‌ها و شرایط واقعی ایجاد می‌کند و از جدایی بین نظر و عمل می‌کاهد. در اغلب موارد نظریه‌پردازان به تئوری‌های تنظیمی خود کلیت داده، آنها را به گونه‌ای مطرح می‌سازند که گویی در تمام شرایط و موقعیت‌ها کاربرد دارند، ولی کسانی که در دنیای واقعی با نظریات مذکور شر و کار پیدا می‌کنند مکرراً به مواردی برخورد می‌نمایند که تئوری‌ها قابل پیاده شده نیستند و ادعای کلیت داشتن و جهان‌شمولی آنها نفی می‌شود. در این گونه موارد روشن می‌شود که یک نظریه خاص نمی‌تواند در تمامی شرایط پاسخگوی نیازها باشد و باید در هر موقعیتی از شیوه متناسب با آن استفاده نمود. الگوی قضایی در خط مشی‌گذاری شرایط موجود را با نظریه‌ها در کنار هم می‌نهد و نظریه‌ای را اصلاح قلمداد می‌کند که با شرایط موجود همخوانی و تناسب داشته باشد و بدین ترتیب فاصله بین تئوری و عمل را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد.

فرایندهای مختلف خط مشی‌گذاری که طی فصول گذشته به آنها اشاره گردید همه ادعای کلیت دارند و بر این باور بودند که صرفنظر از شرایط و موقعیت‌های گوناگون، قادرند خط مشی‌گذاری را به نحو مطلوبی انجام دهند. اما همانطور که اشاره گردید فرایندهای ثابت و الگوهای ثابت که ساختارهای غیر قابل انعطافی را در خود دارند، نخواهند توانست با شرایط و موقعیت‌های در حالی تغییر و تحول، همسازی و هماهنگی لازم را داشته باشند. اما الگوی اقتضایی در هر جامعه و فرهنگ در هر شرایط فرهنگی، سیاسی و قانونی، اقتصادی و اداری و سازمانس، فنی و اقلیمی و جغرافیایی آن جامعه خاص، سازگاری

¹. Organization life cycle

2. Obstacles

داشته باشد. هر یک از محیطها با توجه به موضوع خط مشی در انتخاب الگو و شیوه مناسب تأثیر می‌گذارد که خط مشی گذار باید با توجه به اثرات این عوامل به انتخاب شیوه مناسب اقدام کند. (شکل ۲ - ۷)

به فرض اگر شرایط اقتصادی جامعه‌ای، فرایند عقلایی را مطلوبترین شیوه برای خط مشی گذاری نشان دهد و اثرات سایر محیط فرهنگی و سیاسی و قانونی نیز همین شیوه را بهترین شیوه بداند، در این صورت در شرایط و موقعیتهای موجود در آن جامعه بهترین شیوه همان فرایند عقلایی بر ای خط مشی گذاری است، ممکن است در جامعه دیگری محیط فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، و اقلیمی به گونه‌ای باشد که فرایند تغییرات تدریجی را بهترین شیوه تشخیص دهد و کاربرد آن را تجویز نماید. به همین ترتیب ممکن است در کشوری محیط فرهنگی و فرایند سیاسی مبتنی بر قدرت را بهترین شیوه بداند و محیز اقتصادی فرایند عقلایی را بهترین قلمداد کند که در این حالت خط مشی گذار باید با توجه به اولویت و میزان اثر هر یک از محیطها به انتخاب شیوه‌ای اقدام کند که بهترین شیوه در مقابل اثرات این دو محیط باشد. در این حالت غالباً شیوه‌ای اقدام کند که بهترین شیوه در مقابل اثرات این دو محیط باشد. در این حالت غالباً شیوه‌ای ترکیبی و تلفیقی می‌تواند بهترین پاسخ باشد یا آنکه با در نظر گرفتن اولیوت، محیطهای مؤثر، آثار یک محیط اساس قرار داده شود و اثرات سایر محیطها با ضریب کمتری محاسبه گردد تا نتیجتاً به انتخاب یک شیوه اقدام شود.

در الگوی اقتضایی ممکن است شیوه‌ای خاص برای یک سلسله مسائل و موضوعات بهترین شیوه خط مشی گذاری باشد ولی در همان جامعه برای مسائل و موضوعات دیگر، لزوماً بهترین شیوه نباشد. همانگونه که در طبقه‌بندیهای خط‌مشی عمومی اشاره گردید خط مشی‌ها را می‌توان به چهار گروه: خط‌مشی‌های سیاسی، بازدارنده، توزیعی، و توزیع مجدد تقسیم نمود. در این تقسیم‌بندی هر یک از این انواع از لحاظ خط مشی گذاری، شیوه‌ای خاص را می‌طلبد و جایگاه معینی را از این نظر در کل ساختار کشور به خود اختصاص می‌دهد. برای خط مشی سیاسی ممکن است از فرایند سیاسی مبتنی بر قدرت، اما برای خط‌مشی‌های توزیعی از فرایند عقلایی بهره‌گیری شود. در زمانهای مختلف نیز به علت تغییر شرایط، این امکان وجود دارد که مطلوبترین فرایند و شیوه خط مشی گذاری عمومی دچار تغییر و دگرگونی گردد. به فرض ممکن است در دوره معینی از زمان برای خط مشی گذاری عمومی در زمینه سیاسی، از فرایند سیاسی مبتنی بر قدرت و در دوره دیگری از فرایند سازمانی یا عقلایی استفاده شود.

در الگوی اقتضایی، هر بخشی از جامعه در امر خط مشی گذاری یا نفوذ بر خط مشی گذاری، با استفاده از شیوه‌ای خاص وارد عمل می‌گردد. به فرض رهبران سیاسی و اجتماعی به کمک فرایند مبتنی بر قدرت و قوای مختلف حکومتی و با استفاده از فرایند سازمانی و شیوه عقلایی به خط‌مشی‌های عمومی شکل و جهت می‌دهند. اما در هر مقطعی یک فرایند خاص برای خط مشی گذاری در حال عمل نیست بلکه مجموعه‌ای از فرایندها به همراه هم برای تعیین خط‌مشی‌های عمومی در جامعه کار می‌کنند. شکل شماره ۳ - ۷ این رابطه را نشان می‌دهد. همانگونه که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود رهبران جامعه و گروههای ذی نفوذ و عامه مردم اثرشان در خط مشی گذاری، بر فرایند مبتنی بر قدرت متکی است. سیستم حکومتی و سازمانهای وابسته به آن از فرایند سازمانی خط مشی گذاری استفاده می‌کنند و در جریان وضع خط مشی، فرایند عقلایی به وسیله متخصصان، به کار گرفته می‌شود. البته برای استفاده از فرایندهای

مختلف مرزبندی دقیقی وجود ندارد و ممکن است به وسیله یک مرجع در زمانهای مختلف فرایندهای متفاوت به کار گرفته شود. اما نکته اساسی این است که تنها یک فرایند معین در خط مشی گذاری مناط اعتبار قرار نمی‌گیرد، بلکه فرایندهای مختلف در شرایط گوناگون مورد استفاده واقع می‌شوند.

مدل اقماری

در شیوه اقتضایی خط مشی گذاری، از جنبه‌های دیگری نیز می‌توان فرایند خط مشی گذاری را مورد بررسی قرار داد. همانگونه که قبلاً اشاره گردید رهبران جامعه، قوای مختلف حکومتی، عامه مردم و گروههای ذی نفوذ هر یک به نحوی در وضع خط مشی‌های عمومی مؤثر بوده، در شکل‌گیری آنها نقش دارند. ارائه یک الگو که بخواهد به طور ثابت ارتباط بین عوامل مذکور را نشان دهد، نمی‌تواند پاسخگوی شرایط و موارد مختلف و متنوع باشد. زیرا در هر مقطعی که یک خط مشی خاص در حال وضع و شکل‌گیری است، یکی از مراجع مذکور نقش اصلی را ایفا می‌کند و سایر مراجع به عنوان عوامل مؤثر بر او اثر می‌گذارند. ممکن است اغلب خط مشی‌های عمومی به وسیله قوه مقننه وضع گردد در این صورت مجلس در این مورد محور اصلی و مرکز است و سایر مراجع نقش عوامل نفوذی یا اقماری را نسبت به آن مرکز ایفا می‌کنند.

در مورد دیگری ممکن است قوه مجریه نقش محور را داشته باشد و سایر مراجع به صورت مؤثر و اقمار آن عمل نمایند. بدین ترتیب در مدل اقماری خط مشی گذاری، در موارد مختلف مراجع و سازمانهای متفاوتی نقش محور و عوامل مؤثر یا اقمار را ایفا می‌کنند. براساس الگوی اقتضایی خط مشی گذاری، یک فرایند معین و یک سازمان یا مرجع خاص به طور مطلق و همیشگی در کا خطر مشی گذاری عمومی دخیل نمی‌باشد بلکه در شرایط و موقعیتهای گوناگون، فرایندهای متفاوت به وسیله مراجع مختلف به کار گرفته می‌شوند. چنین برخوردی با موضوع خط مشی گذاری بر خلاف مدل‌های سنتی که بسیار مکانیکی و غیر قابل انعطاف می‌باشند، مدلی را ارائه می‌دهد که واقعیات محیط را در نظر داشته، از فراگیری نسبتاً خوبی بهره‌مند می‌باشد و قابلیت انعطاف کافی را داراست^۱.

مدل چند بعدی

یکی دیگر از صاحب‌نظران خط مشی گذاری به شیوه‌ای تقریباً مشابه، فرایند خط مشی‌گذاری عمومی را به صورت مجموعه‌ای از اثرات و عواملی مانند: اعتقادات و ارزشهای جامعه، دانش و فن، فشار و قدرت، حمایت و عدم حمایت و قوانین و مقررات تصویر کرده است. ارزشهای جامعه از سوی مراجع مذهبی و سنتی و فرهنگ حاکم، دانش و فن از سوی متخصصان و کارشناسان امر، فشار و قدرت از طرف صاحبان قدرت، حمایت و عدم حمایت از سوی گروههای ذی‌نفوذ، و

۱. مدل گردونه‌ای خط مشی‌گذاری (wheel model) همانگونه که در فصل چهارم ملاحظه شد به وسیله S. Sayer عنوان گردیده است اما به صورت اقتضایی با آن برخورد نگردیده و به صورت ثابتی بیان شده است. مدل اقماری برخوردی اقتضایی با مدل گردونه‌ای می‌باشد.

قوانین و مقررات از طرف سازمانها و مراجع قانونی اعمال می‌گردند و به فرایند خط مشی گذاری عمومی شکل می‌دهند. بدین ترتیب فرایند خط مشی گذاری عمومی فرایندی پیچیده و چند بعدی است که عوامل متعددی در آن دخیل هستند. لازم به یادآوری است که عوامل مؤثر بر فرایند چند بعدی خط مشی گذاری از یکدیگر تفکیک شده و جدا نیستند. آنها نیز به نوبه خود بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌پذیرند. جامعه‌ای که از اصول الهی تبعیت می‌کند اعتقادات و ارزشها و سنتهای آن جامعه نباید برخلاف قوانین و مقررات الهی باشد. ضمن آنکه تأثیر آنها را می‌توان به طور مجزا بیان نمود.

نکته دیگر اینکه عوامل مؤثر بر خط مشی گذاری در جوامع و فرهنگهای مختلف و در زمانهای متفاوت، با وزن و قدرتهای مختلفی ظاهر می‌شود. در جامعه‌ای که اجبار و ارباب اساس کارهاست و زورمندان حاکمیت دارند، اولویت در خط مشی گذاری با عامل اجبار است و در جامعه دیگری که حکومت قانون برقرار است، اولویت با قوانین و مقررات می‌باشد و به همین ترتیب در جامعه‌ای که اصول مذهبی بر آن حاکم است، اولویت با اعتقادات و مبانی مذهبی و ارزشی جامعه می‌باشد. البته در تمامی این موارد سایر عوامل نیز حضور دارند و آثاری از خود بر فرایند خط مشی گذاری باقی می‌گذارند، اما اثر آنها تحت الشعاع عاملی است که اولویت یکم را داراست. نکته‌ای که در این برخورد با فرایند خط مشی گذاری جالب توجه است، عدم حضور عامه مردم در فرایند خط مشی گذاری عمومی است زیرا در این مدل بر خلاف مدل قلبی عامه مردم مستقیماً در جریان تعیین خط مشی‌های عمومی نقشی ندارند.