

# بررسی مدل‌های اصلی تصمیمگیری و خط‌مشی‌گذاری و آرایه مدل اجتماعی

تألیف: دکتر فلاح شریف‌زاده

بررسی مبانی نظری تصمیمگیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی نشان می‌دهد که مدیران و خط‌مشی‌گذاران سازمانها و مؤسسات برای حل مسایل و مشکلات از مدلها و شیوه‌های مختلفی استفاده می‌نمایند. با توجه به زمان معرفی هر مدل و ضرورت حل نیازها و خواستها، هریک از مدل‌های تصمیمگیری محاسن و محدودیتهایی دارد. در مقاله حاضر، چهار مدل اساسی تحت عناوین عقلایی جامع، جزئی - تدریجی، بحران و بالاخره اجتماعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در ابتداءسه مدل اول مورد بحث قرار می‌گیرند بعد با توجه به امر بهینه‌سازی فرایند تصمیمگیری و خط‌مشی‌گذاری که مدیران باید رسالت تحقق اهداف فردی - اجتماعی و سازمانی را به انجام برسانند به مدل اجتماعی که از چارچوبی جامعتر برخوردار است و تلفیقی از مدل عقلایی جامع و جزئی - تدریجی می‌باشد اشاره می‌شود. بعبارت دیگر، مدل اجتماعی یک‌الگوی کاملتر و همه‌سوی است که به مانند مدل‌های ذکر شده فقط بر جنبه‌های خاصی از عوامل و متغیرها تأکید ندارد تا شاخصهای دیگر را کم‌اهمیت یا نادیده تلقی نماید.

## ۱ - مدل عقلایی جامع (۱)

این دیدگاه متأثر از نظریه‌های مدیریت علمی تیلور و بوروکراسی ماکس وبر و نقطه‌نظرات کلاسیکها بود که در آن سازمان بعنوان یک ماشین علمی - عقلایی که جهت نیل به اهداف روشن بر پایه اصول عقلایی - منطقی و روابط غیرشخصی عمل می‌کند، تلقی می‌شود. از دید یک مدیر عقلایی برای حل مسایل و مشکلات سازمان همیشه یک

«بهترین» راه حل وجود دارد. اصل تقسیم‌کار، تخصصی عمل کردن، حذف زوائد کاری و ایجاد انگیزه در کارکنان بواسطه عوامل مادی - اقتصادی از متغیرهای کلیدی مورد بحث این مدل است. مدل عقلایی - اقتصادی می‌پندارد که انسان یک رفتار بهینه داشته و با توجه به اصل آزمایش علمی و تجربی در پی کشف حقیقت و ایجاد دانش نوین است. فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی از مراحل پیچیده و طولانی احساس مسئله و یا مشکل شروع می‌شود و به انتخاب بهترین گزینه از شقوق و اجرا و ارزیابی خط مشی خاتمه می‌یابد.

مدل عقلایی تصمیم‌گیری به صورتی متغیرها را در فرآیند خط مشی‌گذاری، مورد نظر قرار می‌دهد که گویی تمامی مسایل و مشکلات فرآیند خودبخود حل شده و هیچ نوع نارسایی و محدودیتی در محیط کار و سازمان وجود ندارد که بر این فرآیند تأثیر نماید. به مثابه یک تعقل ابزاری - مکانیکی، فرد و کارکنان سازمان را بعنوان قطعات و اجزاء متشکله نظام سازمان تلقی می‌کند و کمتر به

احساسات، عواطف، تأمین نیازها و خواسته‌های اعضای سازمان و ارتباطات بهینه آنها که لازمه فعالیت مطلوب سازمان است نظر دارد. بطوریکه آنقدر خود را به مسایل مادی، اقتصادی، فنون کمی مشغول می‌نماید که ابعاد ارزشی، فرهنگی، اجتماعی و اعتقادی را کمتر مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

بعلاوه فرآیند زمان‌بَر و پرهزینه عقلایی در تمامی شرایط بوسیله مدیران در سازمانها قابل اعمال و اجرا نیست. با توجه به نارساییهای اطلاعات، کمبود وقت و عدم قطعیت کامل شرایط تصمیم‌گیری، از آنجائی که جهت‌گیری بیشتر خط مشی‌ها متوجه زمان آینده است برای اینکه تمامی عوامل و متغیرها در عمل برای تجزیه و تحلیل و اتخاذ تصمیم مورد نظر نیست، مدل خردگرایی در نهایت بصورت یک مدل بلند پروازانه و ایده‌آل در خواهد آمد. با توجه به محدودیتهای فوق مدل‌های دیگری بوسیله نظریه پردازان و اندیشمندان مدیریت معرفی شده است.

## ب - مدل جزئی - تدریجی<sup>(۲)</sup>

ارائه شده است یک روش بودجه‌ریزی تلقی

این مدل که اساساً بوسیله لیندبلوم<sup>(۳)</sup>

2- Incremental Model

3- Lindbloom

می‌شود. در این خصوص بودجه‌ریزان سازمانها تمامی گزینه‌ها و اطلاعات مربوطه را در معادلات و محاسبات تصمیمگیری دخالت نمی‌دهند و تصمیمات بلندمدت و جامع هم مورد نظر آنان نیست. برخلاف تصمیمگیری شیوه عقلایی، در مدل جزئی - تدریجی تلاش برای جستجوی تمامی راه‌حلها و راههای ممکن در رفع یک کمبود، مورد نظر مسئولان تصمیمگیری نیست. در این شیوه دست‌اندرکاران، هر سال برنامه قبلی خود را با حفظ موقعیت موجود بدون تغییرات اساسی و جهشی به پیش خواهند برد. در مدل جزئی - تدریجی، اهداف مورد بازبینی و تجدید نظر قرار می‌گیرند برخلاف دیدگاه عقلایی که بین وسیله و هدف قائل به تفکیک و شناسایی مشخص هستند، مدیران جزئی - تدریجی معتقدند که اهداف خط مشی ممکن است روشن نباشد، بنابراین ساده نیست که اهداف را بصورت عملیاتی مشخص و بیان کرد. پس اهداف توأم با وسیله قابل شناسایی هستند.

از نظر یک مدیر جزئی - تدریجی، یک تصمیم و خط مشی زمانی به اهداف خود نائل می‌شود که موافقت کلی افراد ذینفع در فرآیند را جلب کند. در این حالت، هم اهداف و هم وسیله مورد قبول بخشهای ناهمگن و متفاوت جامعه و گروههای مختلف است. از دیدگاه تصمیمگیرنده جزئی - تدریجی یک خط مشی

و یا تصمیم که موجبات رضایت بیشتر عموم مردم فراهم آورده و سازش، توافق و مصالحه بیشتری را بدنبال داشته است، می‌توان خط مشی ایده آل تلقی گردد. بدین ترتیب تأکید خاص مدل عقلایی که اقتصادی نمودن فعالیتها و عملیات مدیریت باشد مورد نظر مدیر جزئی - تدریجی نیست، در صورتیکه مدیر جزئی - تدریجی اقدام به اجرای خط مشی می‌کند که مستلزم صرف بودجه هنگفت باشد و در عین حال حمایت بیشتر مردم را کسب کند.

یکی از مشکلات اساسی دیدگاه جزئی - تدریجی در این است که ممکن است حالت بازگشت به خط مشی اولیه را موجب شود زیرا تغییرات جهشی و بنیادین مورد نظر مسئولان تصمیمگیری نیست و هر سال ممکن است موضوع را بطور جزئی و گام به گام به برنامه سال قبل اضافه کنند. این مسئله بدون تشخیص و تمیز خط مشی قبلی و برنامه‌ها و نیازهای جدید و توضیح دقیق اهداف آنها ممکن است دور و تسلسل باطل را باعث شود و مدیران بدون در نظر گرفتن مشکلات جدید، به همان برنامه‌های قبل متوسل شوند که به آنها در حل مسائل و مشکلات عمومی و رفع نیازهای مردم و کمبودها امید نیست. این امر مخصوصاً بدلیل اهمیتی است که مسئولان تصمیمگیری به مسایل گذشته می‌دهند و کمتر بدنبال آینده، نوآوری و ایجاد روشهای نوین و بکر هستند. جدول شماره ۱۹

در یک مقایسه، ابعاد مختلف دو مدل تصمیم‌گیری عقلایی و جزئی - تدریجی را نشان می‌دهد.

### جدول شماره یک: مقایسه دو مدل عقلایی و جزئی - تدریجی

مدل عقلایی	مدل جزئی - تدریجی
<p>- تأکید اساسی بر مسایل اقتصادی و مادی دارد؛</p> <p>- به حل مشکلات بطور جامع و بنیادین می‌نگرد؛</p> <p>- برنامه‌های بلندمدت مورد نظر است؛</p> <p>- مدیر نقش فعال<sup>(۴)</sup> دارد؛</p> <p>- به راه‌حل‌های عالی و «بهترین» نظر دارد؛</p> <p>- به مسایل بطور ریشه‌ای می‌اندیشد؛</p> <p>- اثربخشی، بهره‌وری و کارآیی مهمترین اهداف هستند؛</p> <p>- در فرآیند تصمیم‌گیری از روش‌ها و فنون علمی - آماری استفاده می‌شود.</p>	<p>- به مسایل غیراقتصادی نیز می‌پردازد؛</p> <p>- دید جزئی - تدریجی و گام به گام را اعمال می‌کند؛</p> <p>- برنامه‌ها بصورت کوتاه مدت مطرح است؛</p> <p>- مدیر نقش انفعالی<sup>(۵)</sup> دارد؛</p> <p>- به راه حل خوب و کافی اکتفا می‌کند؛</p> <p>- به فروع و مسایل غیراساسی بیشتر تأکید دارد؛</p> <p>- اهداف اولیه مصالحه، سازش و توافق</p> <p>- از مذاکره، اقناع و رابطه گروهی برای رسیدن به سازش و مصالحه استفاده می‌شود.</p>

کوتاه سخن اینکه، دیدگاه جزئی - تدریجی،

دایره عقلانیت را محدود می‌بیند<sup>(۶)</sup> و به

عقلانیت کامل و ایده آل مدیران عقلایی

اعتقادی ندارد. البته مدل جزئی - تدریجی

4- Proactive

5- Reactive

6- Bounded Rationality

خط مشی‌ها نسبت به چارچوب تصمیم‌گیری  
خردگرایی بطور واقع‌بینانه  
می‌پذیرد.

خود به نوعی دیگر با یک‌سری از محدودیت‌ها  
دست به‌گیریان است، ولی محدودیت‌های  
دنیای مدیریت را در اتخاذ تصمیمات و

### ج - مدل خط‌مشی‌گذاری بحران<sup>(۷)</sup>

آموزشی، مدرسه را نیمه‌تمام رها نموده و  
بیشتر به رشد ناهنجاریهای اجتماعی و انجام  
کارهای خلاف قانون و مقررات می‌پردازند.  
علیرغم این وضعیت بحرانی، مدیران زیادی  
در رویارویی با تغییرات محیط، رشد و  
پسچیدگی فزاینده آن موضعی انفعالی  
گرفته‌اند. در حل مسایل و مشکلات مزبور  
سعی اینان بیشتر بر حفظ شغل و موقعیت  
موجود بوده است. خط‌مشی‌گذاران مدل  
بحران با عنایت به راه‌حلهای فوری جهت حل  
مشکلات، طرحها و برنامه‌های میان‌مدت و  
بلندمدت را نیز از نظر دور داشته‌اند.

از حدود دو سه دهه گذشته، سازمانها و  
مؤسسات زیادی نسبت به تدوین راهبردها و  
اجرای موفقیت‌آمیز حل مسایل و ایجاد تغییر و  
تحول، موضعی انفعالی داشته و در مقایسه با  
عوامل دیگر نظرشان کمتر به ارزشها و اصول  
انسانی معطوف بوده است. در سطح  
بین‌المللی، اکنون بسیاری از سازمانها بخاطر  
کمبود منابع و فشار زیاد برای آرایه خدمات  
بیشتر با بحران روبرو هستند. مشکلات  
بحران‌زا بیشتر از رشد نیازهای اجتماعی،  
کسربودجه و عدم کیفیت منابع مالی ضروری،  
جهتگیریهای نادرست خط‌مشی، کاهش  
بهره‌وری، نارضایتی ارباب رجوع و مشتریان  
و غیره ناشی می‌شود. مثلاً در مدارس  
بسیاری از کشورهای صنعتی و غربی از  
مجموع جامعه دانش‌آموزی حدود ۵۰٪ از  
محصلین بدون تکمیل آموزش و برنامه‌های

در مدل خط‌مشی‌گذاران بحران به  
مشارکت کارکنان، ارباب رجوع و مشتریان و  
آموزشهای سازمانی توجه زیادی مبذول  
نمی‌شود. مدیران این شیوه خط‌مشی‌گذاری،  
با اعمال قدرت و اختیارات رسمی و سازمانی

و بحران مشخص می‌شود که هرکدام از آنها از امتیازات و نکات قوتی برخوردارند، درحالی‌که با تعدادی از محدودیتها و نارساییها مواجه هستند. ابتدا مدل‌های مطرح شده را در ارتباط با دو بعد اساسی:

۱- ارزشهای موردنظر خط مشی‌گذاران و

۲- تمایل و علاقه درجهت حل مسئله و

تغییر و تحول (جدول شماره ۲) مورد بررسی

قرار می‌دهیم تا زمینه لازم برای معرفی مدل

جامعتری که در عین برخورداری از امتیازات

مدل عقلایی و جزئی - تدریجی با مشکلات و

محدودیت‌های آنها نیز مواجه نیست فراهم

گردد. در بُعد درک ارزشها و شناخت مطلوب

آن، خط مشی‌گذاران و مسئولان تصمیم‌گیری

به نظام ارزشی - فرهنگی، اصول اعتقادی

افراد دیگر، اهداف و راهبردهای خط مشی

نظر دارد. در بُعد دیگر، خط مشی‌گذار

یک‌رشته از عملیات را که شامل امور فعال یا

انفعالی در قبال مسایل عمومی و جامعه و نظر

به تغییر و تحول آنها باشد اتخاذ می‌نماید. از

مدل‌های فوق، دو مدل عقلایی و جزئی -

تدریجی بعنوان شاخصهای علم و هنر در

محیط سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

خود بر اهمیت ضوابط، تنظیمات و رویه‌های جاری سازمان تأکید می‌نمایند. بدلیل عدم توجه به مشارکت طرفهای ذینفع، افراد معدودی صلاحیت تصمیم‌گیری را دارند. چون موقعت تصمیم‌گیری برای خط مشی‌گذاران کاملاً شناخته شده نیست و از سوی دیگر مشکلات بطور اساسی و در بلندمدت مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی‌گیرد، مدیران شیوه بحران تلاش می‌کنند که فقط به موقعت‌های بحرانی به صورتی عاجل و فوری واکنش نشان دهند. کاربرد و ادامه خط مشی‌گذاری بحران به کاهش شدید کیفیت و سطح فعالیت‌های سازمان منجر می‌شود. ضمن مواجه شدن با کاهش کارایی، بهره‌وری و عدم برخورداری از مشارکت نیروی انسانی، افراد سازمان ممکن است نارضایتی شغلی را نیز متحمل شوند. به‌خاطر اینکه خط مشی‌گذاران به صورتی مقطعی و فوری به اضطراب و وضعیت‌های بحرانی عکس‌العمل نشان می‌دهند. مشکلی که بطور موقتی برطرف شده باشد، ممکن است به شکل دیگر و به صورت رعب‌آوری در آینده ظاهر شود.

در بررسی مدل عقلایی، جزئی - تدریجی

### حدود درک و شناخت ارزشها

کم	بسیار زیاد	
مدل عقلایی	مدل اجتماعی	موضع فعال
مدل بحران	مدل جزئی - تدریجی	موضع انفعالی

علاقه و تمایلات در جهت حل مسئله و آمادگی در استقبال از تغییر و تحول

### جدول شماره ۲: مقایسه مدل‌های اصلی تصمیمگیری

با اشاره به مدل اجتماعی که از وضعیت مطلوبتری نسبت به مدل عقلایی و مدل جزئی تدریجی بر حول محورهای دوگانه جدول می‌پردازیم.

فوق قرار دارد به معرفی چارچوب و اصول تصمیمگیری در قالب مدل اجتماعی می‌پردازیم.

### د- مدل تصمیمگیری و خط‌مشی‌گذاری اجتماعی<sup>(۸)</sup>

این مدل خط‌مشی‌گذاری با تلفیق مدل‌های عقلایی جامع و جزئی - تدریجی، چارچوبی تصمیمگیری را با توجه به جنبه‌های علم و خصوصیات اجتماعی ارائه می‌دهد. با نظر گرفتن مدیریت عمومی بعنوان یک سرآیند پویا، مدیران نیازمند شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری اجتماعی هستند که برنامه‌ها و طرح‌های عمومی را پویاتر و کاملتر از مدل‌های عقلایی، جزئی - تدریجی و بحران (چه صورت منفرد و یا تلفیقی) مورد بررسی قرار دهند. به عبارت دیگر مدل اجتماعی خط‌مشی‌گذاری از مدل‌های دیگر فراتر رفته و با شمول ملاحظات اجتماعی و فلسفی، مدیران را قادر می‌سازد که با درک بهتر از واقعیات دنیای مدیریت عمومی به حل و فصل مشکلات و مسایل عمومی بپردازد.

بدلیل اینکه خط‌مشی‌گذاری مدل اجتماعی در حد زیادی به حل مسایل و تغییر متمایل است، ضمن بهره‌گیری از اصول و مفاهیم مدل‌های عقلایی و جزئی - تدریجی به

ارزشهای والاتر و جامعی در تصمیم‌گیری نظر دارد. بدین ترتیب تلاش یک خط مشی‌گذار شیوه اجتماعی بر آن است که با تلفیق فرآیندها، پارامترها، اعتقادات و رفتارها به همراه نظام ارزشی دیگر مدلها، نظریه و عمل مدیریت را در استنباط از مشکلات گسترش داده و غنی سازد.

مدل‌های عقلایی، جزئی - تدریجی قادر به ارائه راه‌حلهای خلاق از گزینه‌های خط مشی نیستند و هیچکدام از این شیوه‌ها ترکیبی مورد نیاز و متناسب از منافع فردی، گروه‌های شغلی، تخصص‌های فنی و ارزشهای دیگر را در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار نمی‌دهند. بدلیل اینکه مدل‌های عقلایی جامع، جزئی - تدریجی و بحران‌ اهمیت کمی برای «درک و شناخت ارزشها» و تمایل و علاقه کمی به حل مسایل و

تغییر و تحول «بطور منفرد یا تلفیقی» دارند، راه‌حلهایی که مطابق این مدلها به خط مشی‌گذار پیشنهاد می‌شود عاجز از انگیزش عمل مشترک مؤثر کارکنان در قبال اجرای اهداف و مقاصد خط مشی عمومی هستند. تا جایی که ارزشهای اعضای سازمان و ارباب رجوع در مدل‌های خط مشی‌گذاری عقلایی و بحران‌منعکس نمی‌شود و با توجه به اینکه این مدلها از تعامل و برقراری ارتباط مناسب برای امکانات عقلی - فنی و اجتماعی جهت رفع مشکلات آینده عاجز هستند، فرآیندهای این مدل‌های خط مشی‌گذاری برای درک و پاس‌خگویی به واقعیات پیچیده اجتماعی مناسب نیستند. در جدول شماره ۳ جنبه‌های مختلف مدل‌های خط مشی‌گذاری چهارگانه مورد مقایسه و بررسی قرار می‌گیرد.

نوع مدل ابعاد مورد مقایسه	مدل بحران	مدل عقلایی	مدل جزئی تدریجی	مدل اجتماعی
طراحان و مسئولان اصلی اهداف	دیوانسالاران و مدیران فوری و عاجل	خبرگان و متخصصان بلندمدت	عوامل با نفوذ کوتاه مدت	عوامل متعدد کوتاه و بلندمدت
پایگاه و مبانی قدرت	اختیار رسمی	دانش فنی	مصالحه، سازش و توافق	مسئولیت مشترک
نگرش و دیدگاه	نه علمی و نه هنری	علمی	هنری	علمی و هنری

جدول شماره ۳: مقایسه مدل‌های چهارگانه تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری

اساس خط مشی‌گذاری مدل اجتماعی بهسازی، بهبود و توسعه، فرآیند حل مسئله و تغییر و تحول است. این امر از طریق فعل و انفعالات اجتماعی، ارتباط شبکه‌ای و مستمر میان مدیران، خُبرگان، گروه‌های اجتماعی، ارباب رجوع و شهروندانی که دست به گریبان مسایل و مشکلات عمومی هستند تحقق می‌یابد. فرآیند خط مشی‌گذاری مدل اجتماعی مبتنی بر این فرض است که شرکت‌کنندگان در این مدل در ایجاد راه‌حلا، تمهید وسایل لازم برای توسعه و اجرای اهداف و مقاصد خط مشی‌گذاری اجتماعی، موضوع اصلی رسیدن به مصالحه (روش جزئی - تدریجی) نیست بلکه بر درک و شناخت نظریه‌های مختلف، تجربه‌ها، دانش اجتماعی و فنی، ایجاد و تقویت مسئولیت مشترک تأکید می‌شود. در این مدل همچنین به دانش خُبرگان، علم تجربی، احساسات و اعتقادات و ارزشهای طرفهای ذینفع و مشارکت شهروندان در فرآیند خط مشی‌گذاری توجه خاصی مبذول می‌شود. در توسعه فرآیند و اهداف بلندمدت که بطور مداوم و پویا در حال تکوین می‌باشند،

می‌توان به بهترین نحو از شیوه خط مشی‌گذاری اجتماعی استفاده کرد. در این راستا، مدل اجتماعی برای انتخاب گزینه‌ها و راهبردهای مختلف به همراه یادگیری فردی و سازمانی و در نظر گرفتن تعامل آنها بطور آگاهانه جهت حل مشکلات اقدام می‌نماید. شیوه خط مشی‌گذاری اجتماعی با تلفیق مبانی ارزشی فردی و سازمانی، پویاییهای خود را که شامل ایجاد فرآیندهای نوین و طراحی خط مشی‌های عمومی جدید باشد بوجود می‌آورد. این مدل بعنوان ابعدی مناسب جهت رسیدگی به حل مشکلات و تغییر به هردو جنبه توصیفی (آنچه که هست<sup>(۹)</sup>) و جنبه هنجاری آنچه که باید باشد<sup>(۱۰)</sup>) اهمیت می‌دهد. فرض خط مشی‌گذاران این شیوه بر پیوند واقعیتها و ارزشها<sup>(۱۱)</sup> برای درک بهتر مقاصد و اهداف اجتماعی و مسایل مربوط به خط مشی عمومی و فرآیندهای اجتماعی مبتنی است. زیرا پیوستگی این دواصل به ما کمک می‌کند که با ارزشهانه بعنوان اهداف پذیرفته شده خط مشی عمومی بلکه بعنوان موضوعی برای تجزیه و تحلیل مسایل جامعه برخورد کنیم. کوتاه سخن اینکه فرآیندهای مدل

9- Descriptive

10- Prescriptive

11- Facts & Values

خط مشی‌گذاری اجتماعی به آگاهی، نیت، برنامه‌ریزی مشارکتی و هدفمند جهت تدوین ساختارها، چارچوب کاری و فعالیتها، فرآیند خط مشی‌ها و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. اینست که این مدل خط مشی‌گذاری در فرآیندهای ابداع خلاقیت و نوآوری، تکامل و ارزیابی مستقیماً و بطور مطلوب در اختیار مدیر قرار می‌گیرد که هرچه بهتر فعالیتهای سازمان را در جهت کارآئی، بهره‌وری و اثربخشی بیشتر سازمانهای عمومی و تنظیم و سازماندهی آنها در ارایه خدمات و تولید کالاها جهتگیری نماید.

## نتیجه‌گیری

بطوری که در بخشهای مختلف بحث اشاره شد دیدگاههای متنوعی در قبال تصمیمگیری و خط مشی‌گذاری سازمانی وجود دارد. با توجه به عوامل مختلف درون و برون سازمانی و محیط پویا و پیچیده اجتماعی و متغیرهای اساسی چون ساختار سازمان، الگوی ارتباطی حاکم بر واحدها و گروههای شغلی سازمان، نحوه مشارکت کارکنان در فرآیند مزبور، اندازه و ماهیت سازمان، مسئولیتها و رسالتهای مؤسسه و غیره، مدیر ممکن است به مدل‌های مختلف تصمیمگیری متوسل شود. پذیرش هر مدل متضمن قوتها و احتمالات بعضی از محدودیتهاست. بررسی مدل‌های تصمیمگیری و خط مشی‌گذاری در این مقاله نشان داد که موضعی همه‌سونگر و نظام‌دار که تمامی عوامل را مدنظر قرار دهد و بطور اساسی در قبال متغیرهای فرد و سازمان و جامعه تجزیه و تحلیل خود را پیگیری نماید، مدیر راقادر خواهد ساخت که بطور کلی اهداف چندمنظوره را تحقق بخشد. مدل اجتماعی در این رهگذر می‌تواند مدیر را در بهینه‌سازی انتخابها و خط مشی‌ها کمک و یاری نماید.

## منابع:

۱- دکتر الوانی - سیدمهدی، تصمیمگیری و تعیین خط مشی دولتی، سمت، ۱۳۷۶

- 2- Rosenbloom ' D ' Public administration ' Random Handom House ' N.Y.1986.
- 3- Peteres ' G.et al " Public administration " Scott ' Foresman ' Little Brown ' G lenview Ill.1990
- 4- Dror 'Y ' Public policy making Re - examined ' Transaction publishers N.B.1989
- 5- Simon ' H ' ' Administrative Behavior ' MacMillan publication ' N ' Y ; 1976
- 6- Jun' Joung' Public administration ' Collier MacMillan publishers ' London ' 1986