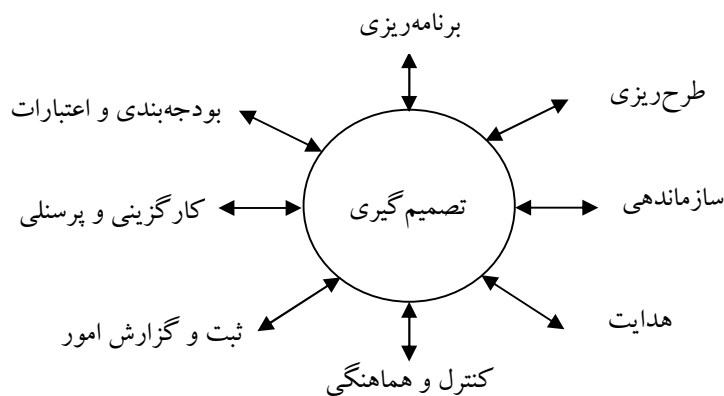


## پیشگفتار

مدیریت علم عمل سازمان بوده، فعالیتهای مختلفی را به منظور اداره صحیح سازمان (سطح خرد) و جامعه (سطح کلان) انجام می‌دهد؛ فعالیتهایی مانند طرح‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگی، ثبت و گزارش امور و بودجه‌بندی و اعتبارات. جوهر تمام فعالیتهای مدیریت، تصمیم‌گیری است که از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است: در تعیین خط‌مشیهای سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی فعالیتهای و عملیات مدیریت. به تعبیر دیگر یک رابطه دو سویه بین فعالیتهای مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران وجود دارد (نمودار 1).



نمودار 1 ارتباط تصمیم‌گیری با دیگر وظایف مدیریت

هربرت سایمون مدیریت و تصمیم‌گیری را دو واژه هم‌معنا و مترادف می‌داند. برخی از صاحب‌نظران نیز معتقدند که کانون اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهد و انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و یا کنترل در واقع کاری جز

تصمیم‌گیری درباره نحوه و چگونگی انجام این فعالیتها نیست. در واقع به وسیله تصمیم‌گیری است که مدیر تمامی وظایف خود را به انجام می‌رساند (سعادت، 1372، ص 3). به عبارت دیگر کلیه وظایف مدیریت در قالب نوعی از تصمیم برای حل مشکل از قوه به فعل در می‌آید و در این مرحله است که دانش مدیریت به صورت فن ظاهر می‌شود (صادق‌پور، 1353).

بارنارد<sup>1</sup> معتقد است که تصمیم‌گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد و مهارت مدیر در تصمیم‌گیری، در کارایی وظایف و در کیفیت خدماتی که او ارائه می‌دهد نمایان می‌شود. نیومن<sup>2</sup> کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند، زیرا کیفیت طرح و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی استراتژیها و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها به دست می‌آید، همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند.

کوونتز<sup>3</sup> نیز معتقد است که تصمیم‌گیری، اصل و اساس برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد، زیرا بدیهی است که طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه کسی در جایی تصمیمی گرفته باشد.

بنابراین تصمیم‌گیری در مدیریت وظیفه‌ای است که سایر وظایف در سازمان در چارچوب کلی فرایند تصمیم‌گیری بررسی می‌شود، و انجام هر یک از وظایف مدیر در گرو اتخاذ تصمیم مناسب خواهد بود. فعالیت تصمیم‌گیری با توصیف فوق در دو سطح خرد و کلان انجام می‌پذیرد.

1. سطح خرد (decision making). سطح سازمانی است که در آن فعالیت تصمیم‌گیری، عمدتاً توسط مدیران، در راستای حل مسائل و مشکلات سازمانی و انجام صحیح و درست وظایف طی فرایندی اتخاذ خواهد شد.

2. سطح کلان. در این سطح مسائل در گستره‌ای وسیع‌تر تجزیه و تحلیل

---

1. Barnard  
2. Newman  
3. Koontz

می‌شود، و تصمیمات را عمدتاً سیاستمداران و سیاست‌گذاران اتخاذ می‌کنند. تصمیم‌گیری در این سطح در راستای مسائل و مشکلات عمومی جامعه صورت می‌پذیرد. مدیران و سیاست‌گذاران ضمن بررسی مسائل جامعه و سازمانها در سطح کلان به اتخاذ خط‌مشی یا سیاست مناسب که آن نیز طی فرایندی شکل می‌گیرد می‌پردازند. فعالیت مربوط به این حوزه، «خط‌مشی‌گذاری» (policy making) یا «سیاست‌گذاری» نام دارد.

براساس تقسیم‌بندی فوق این مجموعه در نظر دارد به بررسی مباحث مربوط به تصمیم‌گیری در دو سطح خرد و کلان پردازد و بدین منظور مباحث این نوشتار در دو بخش سازماندهی شده است. در بخش اول که به تصمیم‌گیری در سطح خرد (سازمانی) اختصاص یافته است، فرایند تصمیم‌گیری سازمانی، مدلها و فنون آن بررسی شده است.

بخش دوم کتاب، به موضوع خط‌مشی‌گذاری عمومی اختصاص دارد و در آن ضمن بررسی تعاریف و کلیاتی از خط‌مشی‌گذاری، چرخه خط‌مشی در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی تبیین شده است.