

رهیافتهای نوین

# خطمشی‌گذاری و تصمیم‌گیری

در

## کسب و کار

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)

دکتر حسین علی حقی

دکتر فاطمه اسدنژاد

|                     |   |                                                                                     |
|---------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | حقی، حسین علی، ۱۳۵۲                                                                 |
| عنوان و نام پدیدآور | : | رهیافت های نوین خط مشی گذاری و تصمیم گیری در کسب و کار/ حسین علی حقی، فاطمه اسدنژاد |
| مشخصات نشر          | : | تهران: تدبیرگر صانعی، ۱۴۰۰                                                          |
| مشخصات ظاهری        | : | ۱۴۹ ص.                                                                              |
| شابک                | : | ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۵۲۹-۹-۳                                                                   |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فبپا                                                                                |
| موضوع               | : | تصمیم گیری                                                                          |
| موضوع               | : | Decision making                                                                     |
| موضوع               | : | موفقیت در کسب و کار                                                                 |
| موضوع               | : | Success in business                                                                 |
| شناسه افزوده        | : | اسدنژاد، فاطمه، ۱۳۵۶                                                                |
| رده بندی کنگره      | : | HD۳۰/۲۳                                                                             |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸/۴۰۳                                                                             |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۷۵۴۵۵۳۶                                                                             |



انتشارات صانعی

رهیافت های نوین خط مشی گذاری و تصمیم گیری در کسب و کار

ناشر: انتشارات تدبیرگر صانعی

مؤلف: حسین علی حقی - فاطمه اسدنژاد

ناظر فنی و مدیر اجرایی: محسن صانعی

چاپ اول ۱۴۰۰

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۴۰۰۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی برای ناشر محفوظ است.

آدرس فروشگاه: تهران، خیابان انقلاب، بین ۱۲ فروردین و اردیبهشت، کتابفروشی صانعی، پ ۱۳۱۲

تلفن: ۶۶۴۰۹۹۲۴، ۶۶۴۰۵۳۸۵

آدرس دفتر: تهران، خیابان انقلاب، مابین ۱۲ فروردین و منیرری جاوید، کتابسرای اندیشه، طبقه اول

تلفن: ۶۶۴۶۲۱۷۷، ۶۶۴۰۸۱۶۵

فروشگاه اینترنتی: [www.saneibook.com](http://www.saneibook.com)

## فهرست

### فصل اول: مسائل عمومی در خط‌مشی‌گذاری کسب و کار..... ۹

مقدمه

مفهوم مسائل عمومی

تعاریف مسائل عمومی

ارزیابی وجود یک مسأله و نیاز به خط‌مشی

چرخه حیات مسائل عمومی

شناخت مسائل عمومی کسب و کار

انواع مسائل عمومی

ماهیت مسائل عمومی

ادراک و شناخت مسائل عمومی کسب و کار

شناسایی و توصیف مسائل عمومی کسب و کار

مدیریت مسائل عمومی (ارتباط مسائل عمومی با خط‌مشی)

شکل‌گیری و اولویت‌بندی مسائل عمومی

ارائه راه حل برای مسائل عمومی

نقش محیط در مسائل عمومی

دستور کار در خط‌مشی‌گذاری کسب و کار

فرآیند دستور کار

انواع دستور کار

عوامل مؤثر بر دستور کار

### فصل دوم: خط‌مشی‌گذاری کسب و کار..... ۲۹

مقدمه

تعاریف و نقش‌های خط‌مشی

ویژگی‌های خط‌مشی‌های کسب و کار

انواع خط‌مشی

فرآیند خط‌مشی‌گذاری

مراحل خط‌مشی‌گذاری

الف) تدوین و صورت‌بندی خط‌مشی

موانع و مشکلات مرحله تدوین خط‌مشی

ب) اجرای خط‌مشی

رویکردهای اجرای خط‌مشی

تئوری‌های اجرای خط‌مشی

موانع و مشکلات مرحله اجرای خط‌مشی

ج) ارزیابی خط‌مشی‌گذاری کسب و کار

موانع و مشکلات ارزیابی خط‌مشی

چرخه خط‌مشی‌گذاری کسب و کار

موانع و مشکلات کلی خط‌مشی‌گذاری

ویژگی‌های خط‌مشی خوب

دانش جدید خط‌مشی - افق‌های آینده خط‌مشی‌گذاری

ویژگی‌های دانش جدید خط‌مشی‌گذاری

بروکراسی به عنوان یک الگوی اجرایی برای خط‌مشی‌ها

کاربرد خط‌مشی در بازار

سازوکار قدرت در خط‌مشی‌گذاری

منابع قدرت

روش‌های اعمال قدرت

تأثیر قدرت در خط‌مشی

## فصل سوم: نقش گروه‌های ذی‌نفوذ در خط‌مشی‌گذاری کسب و کار..... ۶۸

تعریف گروه‌های ذی‌نفوذ

نقش گروه‌های ذی‌نفوذ

انواع گروه‌های ذی‌نفوذ

روش‌های اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ

تأثیر گروه‌های ذی‌نفوذ در کسب و کار بخش خصوصی

## فصل چهارم: مدل‌های کاربردی خط‌مشی‌گذاری در کسب و کار..... ۷۴

مقدمه

ویژگی‌های مدل مفهومی

کاربرد مدل‌ها و نحوه ارزیابی آنها در تجزیه و تحلیل خط‌مشی‌گذاری کسب و کار

مدل نظریه گروهی (خط‌مشی به مثابه تعادل گروهی)

مدل نخبگان (خط‌مشی‌گذاری به منظور ترجیح نخبگان)

مدل عقلایی (خط‌مشی‌گذاری به مثابه کسب حداکثر سود اجتماعی)

نظریه بازی (خط‌مشی‌گذاری به عنوان انتخابی عقلایی در شرایط رقابتی)

نظریه انتخاب عمومی (خط‌مشی‌گذاری به مثابه تصمیم‌سازی جمعی)

مدل سیستمی (خط‌مشی به مثابه خروجی و بازده سیستم)

مدل جریان‌ها-دریچه‌ها (خط‌مشی به مثابه سه جریان سیال)

مدل رضایت بخش (خط‌مشی‌گذاری بر مبنای تجزیه و تحلیل جنبه‌های رفتاری)

مدل تصمیم‌گیری مقطعی (اجرای همزمان)

مدل فرآیند گرایی (خط‌مشی‌گذاری به مثابه ایجاد تغییرات در گذشته)  
 مدل احساس (ادارک در فرآیند عقلایی)  
 مدل مطلوب (تأکید بر نقش ارزش‌ها)  
 مدل جزئی-تدریجی (خط‌مشی به عنوان اعمال تغییرات در فعالیت‌های گذشته)  
 مدل آشفته (سطال زباله)  
 مدل مستقیم و غیر مستقیم  
 مدل بحران (تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی)  
 مدل اجتماعی (خط‌مشی‌گذاری به مثابه بهسازی و توسعه فرآیند حل مسئله و تغییر)  
 مدل بررسی تلفیقی (ترکیب دو مدل mixed scanning model)  
 مدل نهادگرایی نوین (اقتصاد جدید سازمان)

## فصل پنجم: تصمیم‌گیری در کسب و کار..... ۹۱

مقدمه

مبانی فلسفی تصمیم‌گیری

فلسفه عقلانیت در تصمیم‌گیری

فلسفه هنجاری و توصیفی در تصمیم‌گیری

تعاریف و مفاهیم تصمیم‌گیری

مفهوم تصمیم‌گیری سازمانی

عوامل موثر در تصمیم‌گیری سازمانی

اهمیت زمان در تصمیم‌گیری

انواع تصمیمات از نظر پیچیدگی

تصمیم‌گیری باز

تصمیم‌گیری گروهی

تفاوت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی

تکنیک‌های تصمیم‌سازی

دام‌های تصمیم‌گیری

الگوهای تصمیم‌گیری در خط‌مشی‌گذاری

الگوی عقلایی

الگوی عقلایی محدود

الگوی کارنگی

الگوی گام به گام

الگوی نظام ناشناخته

الگوی درخت تصمیم‌گیری

الگوی نقطه سر به سر

الگوی اسمارت برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

الگوی استخوان ماهی

## پیشگفتار

خط‌مشی عمومی به شکل‌های مختلف تعریف شده است، در تعریفی کلی، خط‌مشی عمومی، تصمیم دولت در مواجهه با یک موضوع، چالش یا یک مسأله عمومی است. خط‌مشی گذاری ماهیتاً رویکردی دولتی دارد و این موضوع در تفاوت مدیریت دولتی و خصوصی مستتر است. مدیریت دولتی در تلاش برای یافتن علایق مشترک عموم مردم است. رفع مسائل عمومی در آن مستلزم اتخاذ راه‌حل‌های ساختاری است و برای رفع موانع بر سر راه نیل به اهداف مشترک باید اقدامی جمعی صورت گیرد، اما مدیریت خصوصی، مشکلات ساختاری به شکل عمومی وجود ندارد و موقعیت عملیاتی را در چارچوب فرصت‌ها و محدودیت‌ها می‌بیند. مدیریت دولتی در تلاش برای سازماندهی مسائل برای کسب منافع عمومی است اما مدیریت خصوصی بالاترین انگیزه‌اش کسب سود است. همین تفاوت به نحوی در مورد خط‌مشی‌گذاری دولتی و خصوصی هم صادق است. به طوری که هدف از خط‌مشی‌گذاری دولتی، رویکردی همه‌جانبه و ملی به منظور حل مسائل عمومی و طراحی تدابیر مدیریتی فراگیر و همگانی در سطح کشور بوده اما گستره شمول خط‌مشی‌گذاری خصوصی، جامعه کارکنان و مجموعه سازمان و محیط آن است.

همان گونه که همگان می‌دانیم، اصلاً وقتی صحبت از خط‌مشی گذاری به میان می‌آید، خط‌مشی گذاری دولتی که یکی از وظایف ثابت و غیرقابل تمییز دولتی است متصور می‌گردد. اغلب منابع و کتب موجود نیز در همین راستا به رشته تحریر درآمده و منتشر گردیده‌اند. اما انگیزه اصلی در تهیه نگارش این کتاب، خلاء موجود در منابع خط‌مشی‌گذاری کسب و کار در بازار بخش خصوصی بوده است. تصور نگارنده این است که خط‌مشی‌گذاری نمی‌تواند منحصر به امور دولتی بوده و بسیاری از شرکت‌ها و کسب و کارها نیز به آن نیاز خواهند داشت. از این رو با به کارگیری ابتکار عمل و با پشتوانه پیشینه علمی و تحقیقاتی مؤلفان که تحصیلات آکادمیک در سطح دکتری رشته خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری را گذرانده‌اند و هریک ده‌ها سال تجربه کاری در بخش‌های مختلف اقتصادی را دارند، برآن شدیم که تعریف جدیدی از خط‌مشی‌گذاری را در کسب و کار به کار گیریم. البته در ابتدا با مشکلات بسیار مواجه شدیم اما پس از تلاش‌های پیوسته از طریق تحقیق و مشاوره با بسیاری از صاحبان کسب و کار، موفق به ارائه سبک جدیدی از خط‌مشی‌گذاری با ایده کاربردی بودن آن در کسب و کارهای بخش خصوصی شدیم. از این رو، رویکرد این کتاب به کارگیری علم خط‌مشی‌گذاری در تمام بخش‌های فعالیت‌های کسب و کارها است و کاربرد آن تفاوتی در اندازه کسب و کار چه کوچک باشد و چه بزرگ نخواهد داشت و حتی کسب و کارهای نوظهور یا استارت‌آپ‌ها هم می‌توانند از مطالب آن در طراحی و تدوین خط‌مشی فعالیت‌های خود استفاده نمایند. این کتاب منبع مناسبی خواهد بود برای کسانی که می‌خواهند رهیافتی اساسی در موفقیت کسب و کار خود بیابند تا در روزگار رقابت قادر باشند ضمن حفظ شرایط مطلوب، به اهداف از پیش تعیین شده خود نیز دست یابند.

این کتاب در هفت فصل تهیه و تدوین گردیده است. در فصل اول مسائل عمومی در خط‌مشی‌گذاری کسب و کار به تفصیل بیان شده است. مسائلی از قبیل تعاریف و مفاهیم مسائل عمومی، چرخه حیات مسائل عمومی، انواع ماهیت آنها، ادراک و شناخت مسائل عمومی، شکل‌گیری و ارائه راه‌حل مسائل عمومی و... و در پایان فصل نیز فرآیند دستور کار و عوامل مؤثر بر آن با رویکردی قابل فهم و همچنین کاربردی تشریح گردیده است.

در فصل دوم کتاب به اصل خط‌مشی‌گذاری کسب و کار پرداخته‌ایم. و تلاش شده است هرآنچه که مدیران یا صاحبان کسب و کار در فرآیند خط‌مشی‌گذاری شرکت خود نیاز به آن خواهد داشت، به تفصیل بیان گردد. مسائلی از قبیل تعاریف و مفاهیم خط‌مشی‌گذاری، مراحل و فرایند خط‌مشی‌گذاری کسب و کار، مواعینی که کسب و کارها ممکن است در هر مرحله با آن مواجهه شوند و ویژگی‌های یک خط‌مشی خوب توضیح داده شده است. در ادامه این فصل نیز ویژگی‌های دانش جدید خط‌مشی‌گذاری و نقش بروکراسی به عنوان مباحث تکمیلی فصل ذکر گردیده است. در مباحث پایانی باتوجه به نقش قدرت در خط‌مشی‌گذاری، سازوکار قدرت، منابع و روش‌های اعمال قدرت و تأثیر آن در خط‌مشی‌گذاری آمده است.

در فصل سوم کتاب، به سبب تأثیر روافزون گروه‌های ذی‌نفوذ در خط‌مشی‌گذاری، بررسی تحلیل گرانه‌ای از این گونه از گروه‌ها از طریق ایفای نقش و اثرگذاری و روش‌های اعمال نفوذ آنان آمده است.

در فصل چهارم، آن دسته از مدل‌های خط‌مشی‌گذاری که کاربری لازم را در فرآیند خط‌مشی‌گذاری کسب و کارهای خصوصی داشته‌اند بیان شده و مزایا و معایب هریک در قالب نقد مدل ذکر شده است. این مدل‌ها می‌توانند با توجه به شرایط و مقتضیات کاری هر شرکتی، به عنوان الگوی پذیرفته شده به کار گرفته شوند.

فصل پنجم اشاره به جوهره مدیریت دارد. تصمیم‌گیری به عنوان اصل اساسی مدیریت کسب و کارها به ترتیب مبانی فلسفی و تعاریف و مضامین آن به تفصیل بیان شده است. چه عواملی در تصمیم‌گیری مدیران مؤثرند و سبک تصمیم‌گیری آنان چیست و مدیران در امر تصمیم‌گیری از چه تکنیک‌هایی می‌توانند استفاده کنند و حتی با چه دام‌هایی مواجه‌اند در این بخش مطالعه خواهید کرد. همچنین الگوهای استاندارد تصمیم‌گیری و نیز تصمیم‌سازی تشریح گردیده و در انتهای فصل نیز راهکارهای عملی برای تقویت مهارت تصمیم‌گیری و انواع مهارت تصمیم‌گیری شخصی نیز بیان شده است.

در فصل ششم، شما با مفهوم بیانیه خط‌مشی و لزوم آن در کسب و کار آشنا می‌شوید و نحوه نگارش آنرا فرا خواهید گرفت. اینکه چشم‌انداز و بیانیه مأموریت شرکت چیست و چه اهمیتی دارد و فرآیند تدوین آن به چه صورت است، مطالبی است که در ادامه این فصل می‌خوانید. در پایان این فصل، با تفاوت رسالت سازمان و چشم‌انداز سازمان و تفاوت خط‌مشی با استراتژی نیز آشنا خواهید شد.

در فصل پایانی یا هفتم، نقش ارزش‌ها و مسئولیت اجتماعی کسب و کار نوشته شده است. به کارگیری مطالب این فصل به شکلی ماهیتی در ساختار کسب و کار شما نمود خواهد داشت چون صحبت از مسائلی می‌شود که تاکنون شاید کمتر به آن پرداخته شده است. همچنین از این بابت مفید خواهد بود که ارزش‌های کسب و کار خود را بشناسید و با مسئولیت اجتماعی شرکت خود و نحوه ایفای نقش اجتماعی آشنا شوید.

امیدواریم با تقدیم این کتاب به کسب و کارهایی که تلاش خود را در جهت شکوفائی مملکت و در راستای خدمت به عموم مردم مصروف می‌دارند، گام حمایتی کوچکی برداشته باشیم.

دکتر حسین علی حقی

[www.dr-haghi.ir](http://www.dr-haghi.ir)

دکتر فاطمه اسدزاد

پائیز ۱۳۹۹