

# Public Organizations Management

## ORIGINAL ARTICLE

### Examining the Optimal Model of Management System Policy Making in the Organizational Decision-Making in the Red Crescent Society

Rohollah Hosseini<sup>1\*</sup>, Rohollah Nazifi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Assistant Professor,  
Department of Management,  
Payame Noor University,  
Tehran, Iran.

<sup>2</sup>. MSc, Department of  
Management, Payame Noor  
University, Tehran, Iran.

#### Correspondence

Rohollah Hosseini  
E-mail: [r.hosseini59@pnu.ac.ir](mailto:r.hosseini59@pnu.ac.ir)

#### How to cite

Hosseini, R., & Nazifi, R. (2024). Examining the Optimal Model of Management System Policy Making in the Organizational Decision-Making in the Red Crescent Society. *Public Organizations Management*, 12(1), 89-108.

#### ABSTRACT

In different organizations and institutions, which have social missions and duties, the issue of organizational policy-making and decision-making has national and sometimes international sensitivity and importance. In various organizations and institutions that have social missions and duties; The category of policy-making and organizational decision-making will have national and sometimes international sensitivity and importance. In order to make reasonable and optimal decisions, policy models should be evaluated and finally the best and most suitable one should be selected and implemented. Since the Red Crescent Society is responsible for various missions in different normal to critical conditions and many of its missions are in emergency and critical conditions, the issue of decision making is very sensitive and this sensitivity is due to the consequences. It is a decision. For this purpose, in this research, different patterns of policy making in the organizational management system of the Red Crescent Society have been analyzed. The research population included the elites working in the Iranian Red Crescent. The required data was collected using both library and field methods, as a result of which, 11 policy-making models and 13 indicators and criteria for evaluating these models were identified. The questionnaire was distributed among 23 experts using snowball sampling method. Data analysis was performed using TOPSIS software. The findings showed that considering the available facilities and resources (economic rationality) and paying attention to scientific and logical principles in different stages (professional rationality) have the highest weight among the criteria for evaluating models. Furthermore, based on the study's results, Decision Tree model was introduced as the most optimal strategy among the management system policy-making strategies for Iranian Red Crescent Society.

#### KEYWORDS

Management, Policy Making, Organizational Decision Making, Decision making Tree, Red Crescent Population.

نشریه علمی

## مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی-پیمایشی»

# بررسی و تبیین الگوی بهینه خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی در تصمیم‌گیری سازمانی جمعیت هلال احمر

روح‌الله حسینی<sup>۱\*</sup>، روح‌الله نظیفی<sup>۲</sup>

### چکیده

در سازمان‌ها و نهادهای مختلف که مأموریت‌ها و وظایف اجتماعی دارند؛ مقوله خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری سازمانی حساسیت و اهمیت ملی و در برخی مواقع بین‌المللی خواهد داشت. برای اتخاذ تصمیم‌های معقول و بهینه، باید الگوهای خط‌مشی‌گذاری ارزیابی و در نهایت بهترین و مناسب‌ترین آن انتخاب و پیاده شود. از آنجا که جمعیت هلال احمر در شرایط مختلف عادی تا بحرانی مأموریت‌های مختلفی بر عهده دارد و بسیاری از مأموریت‌های آن در شرایط اضطراری و بحرانی است، مسئله تصمیم‌گیری از حساسیت زیادی برخوردار است و این حساسیت به خاطر تبعات و پیامدهای تصمیم است. به همین منظور در این تحقیق الگوهای مختلف خط‌مشی‌گذاری در سیستم مدیریتی سازمانی جمعیت هلال احمر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل نخبگان شاغل در جمعیت هلال احمر می‌باشند. اطلاعات مورد نیاز با بهره‌گیری از روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شدند که در نتیجه آن، ۱۱ الگوی خط‌مشی‌گذاری و ۱۳ شاخص و معیار برای ارزیابی این الگوها شناسایی شد. پرسشنامه بین بیست‌وسه نفر از صاحب‌نظران با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی توزیع شد. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار TOPSIS انجام شد. براساس یافته‌ها مشخص شد که مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی) و توجه به مبانی علمی و منطقی در مراحل مختلف (عقلانیت حرفه‌ای) بالاترین وزن را در بین معیارهای ارزیابی الگوها دارند. همچنین براساس نتایج پژوهش الگوی درخت اخذ تصمیم به‌عنوان بهینه‌ترین راهبرد در بین راهبردهای خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی برای جمعیت هلال احمر معرفی شد.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت، خط‌مشی‌گذاری، تصمیم‌گیری سازمانی، درخت اخذ تصمیم، جمعیت هلال احمر.

<sup>۱</sup>. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup>. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول روح‌الله حسینی  
رایانامه: [r.hosseini59@pnu.ac.ir](mailto:r.hosseini59@pnu.ac.ir)

استناد به این مقاله:

حسینی، روح‌الله و نظیفی، روح‌الله (۱۴۰۲). بررسی و تبیین الگوی بهینه خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی در تصمیم‌گیری سازمانی جمعیت هلال احمر. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۱)، ۸۹-۱۰۸.

## مقدمه

سازمان تصمیم‌گیری شود تا آثار و نتایج ارزشمندی برای سازمان حاصل شود.

برای رسیدن به تصمیم درست باید اطلاعات و داده‌هایی که به مدیران عالی می‌رسد بیشتر و مطمئن‌تر از قبل باشد تا باعث اتخاذ تصمیمات درست و پیشرفت در امور شود. تصمیم‌گیری درست نیز باید منطبق با خطمشی و اصولی باشد که همه جوانب امر را در نظر گرفته باشد.

امکانات و منابع جمعیت هلال‌احمر نیز در تصمیم‌گیری مدیران این سازمان مؤثر است. میزان بودجه دریافتی از دولت، کمک‌های خیرخواهانه مردم، کمک‌های اهدایی کشورهای دیگر، تعداد امدادگران، داوطلبان و جوانان عضو این جمعیت و ... در نحوه تصمیم‌گیری مدیران بسیار تأثیرگذار است.

با توجه به این مطالب، به نظر می‌رسد فرایند تصمیم‌گیری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر، به دلیل تنوع اهداف و وظایف آن همچنین گستره وسیع اثرگذاری خدمات آن، امری پیچیده و مستلزم دقت و بررسی فراوان است.

تعریف اصول و خطمشی مناسب برای تصمیم‌گیری سازمانی که منبعث از در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جوامع هدف خدمات، نگاه واقع‌بینانه به امکانات، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های پیشروی جمعیت هلال‌احمر و همچنین تبعیت از خطمشی‌های کلی نظام حاکم کشور است به مدیران این جمعیت کمک می‌کند تا در مواقع لازم تصمیمات بهینه اتخاذ کنند که منجر به افزایش کمیت و کیفیت خدمات شود و علاوه بر ایجاد رضایتمندی در جامعه هدف، باعث بهبود تصور ذهنی و وجهه عمومی مطلوب این جمعیت در ابعاد ملی و فراملی شود.

لذا با توجه به مطالب فوق، بدیهی است رسیدن به این اهداف در بعد ملی و بین‌المللی و تأمین رضایت عامه مردم نیازمند ترسیم خطمشی‌های مناسب برای تصمیم‌گیری سازمانی در این نهاد است.

شایان ذکر است تا به حال پژوهشی با این عنوان و شکل و با این نوع روش تحقیق در جامعه مورد پژوهش انجام نشده و انجام پژوهش حاضر بدیع و نو می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند اطلاعات و دانش مدیران عالی و تصمیم‌گیرندگان ارشد جمعیت هلال‌احمر را در شناسایی و استفاده از رویکرد خطمشی‌گذاری بهینه در تصمیمات مهم سازمانی غنی و کامل‌تر کند. ضرورت و اهمیت تحقیق حاضر را می‌توان در تبیین خطمشی بهینه در جمعیت

تصمیم‌گیری و انتخاب یک گزینه از بین چند گزینه، در شرایط و موقعیت‌های مختلف زندگی انسان‌ها نقش و کاربرد به سزایی دارد و اهمیت آن بر همه آشکار است. حال و آینده انسان‌ها درگرو کیفیت تصمیم‌های دیروز و امروز آن‌ها است. اما نکته مهم‌تر این است که اگر شخصی با توجه به موقعیت اجتماعی، سیاسی، شغلی و ... به‌عنوان مسئول یا مدیر برای دیگران تصمیم‌گیری کند، این شکل از تصمیم‌گیری از اهمیت و توجه دوچندان برخوردار می‌شود. زیرا تصمیم‌های او بر کل جامعه و زندگی دیگران و آینده و سرنوشت آن‌ها نیز مؤثر خواهد بود.

تصمیم‌گیری یک فرایند حساس و بسیار با اهمیت است؛ بدین معنا که همه مدیران در سازمان‌های تحت مدیریتشان نه‌تنها به صورت روزانه بلکه حتی به صورت ساعتی برای اتخاذ تصمیمات گوناگون اقدام می‌کنند. پیامدها و تبعات اتخاذ این تصمیمات -چه مثبت و چه منفی- ممکن است بر طیف گسترده‌ای از افراد تأثیر گذارد.

تصمیمات مدیریتی و عملیاتی مدیران جمعیت هلال‌احمر نیز از این قاعده مستثنا نیست و دارای تبعات مختلف است؛ بنابراین باید از چارچوب مشخصی برخوردار باشد که در راستای رسیدن به اهداف و مأموریت‌ها و همچنین در تبعیت از تصمیمات راهبردی باشد که این امر مستلزم تدوین خطمشی مشخصی برای این‌گونه تصمیمات در جمعیت هلال‌احمر است تا در چارچوب آن فعالیت‌های سازمان به اهداف موردنظر منجر شود. در جمعیت هلال‌احمر تصمیمات مدیران قطعاً علاوه بر عوامل داخلی خود برای کشور و عموم مردم جامعه پیامدهایی خواهد داشت. بنابراین برای داشتن پیامدهای مطلوب، سیستم تصمیم‌گیری باید هدایت و کنترل شود که بدین منظور الگوهای خطمشی‌گذاری طراحی و پیاده می‌شود.

در این راستا پژوهش حاضر اقدام به ارزیابی الگوهای مختلف خطمشی‌گذاری از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران در جمعیت هلال‌احمر کرده است تا بهترین و مناسب‌ترین الگوی خطمشی‌گذاری انتخاب و شناسایی گردد. در حقیقت با انتخاب و پیاده‌سازی بهترین الگوی خطمشی‌گذاری، می‌توان گفت سیستم تصمیم‌گیری این سازمان بهینه‌سازی خواهد شد و تبعات مطلوب به همراه خواهد داشت. سازمان‌های پیشرفته، سازمان‌هایی هستند که تعیین کرده‌اند طبق چه اصول و خطمشی‌ای درمورد مسائل و اهداف

جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران از سازمان‌ها و معاونت‌های مختلفی از جمله سازمان امداد و نجات، سازمان داوطلبان، سازمان جوانان، سازمان تدارکات پزشکی، معاونت بهداشت، درمان و توان‌بخشی و معاونت آموزش، پژوهش و فناوری تشکیل شده است که هر کدام، بخشی از وظایف این جمعیت را بر عهده دارند.

اگر تصمیم‌گیری را انتخاب راهی از میان راه‌ها و گزینه‌های ممکن، بدانیم (دفت، ۱۹۹۸)<sup>۷</sup> در این صورت تصمیم‌گیری سازمانی فرایند شناسایی مشکلات و فرصت‌ها و در ادامه حل آن مسائل است. یکی از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران برخورداری از دانش کافی و لازم است. از آنجا که توجه به مسائل عمومی در جامعه بسیار حائز اهمیت است، نحوه برخورد با این مسائل با افزایش دانش سازمان در خصوص پیش‌بینی، تشخیص و ارزیابی مسائل عمومی در ارتباط است. (گیوریان و همکاران، ۱۳۸۴).

در کتاب خطمشی عمومی در عمل: چشم‌اندازهای فرایند سیاست‌گذاری نوشته بیکرز و همکاران، ۲۰۱۷<sup>۸</sup> فرایند سیاست‌گذاری را از دیدگاه‌های متعددی از جمله عقل‌گرایی، فرهنگ‌گرایی، نهادگرایی و از دیدگاه سیاسی بررسی می‌کنند. در طول سه دهه گذشته، گام‌های بلندی در توسعه نظری برداشته شده است. چارچوب‌های پیچیده، پویا، ظریف، ساکن و نقطه‌گذاری که تغییر ویژگی‌های سیاست‌گذاری را به تصویر می‌کشند برخی صاحب‌نظران از جمله: بیرکلند، ۲۰۱۹<sup>۹</sup>، هاولت و همکاران، ۲۰۰۱<sup>۱۰</sup>، ویبل و همکاران، ۲۰۱۷<sup>۱۱</sup> و ولستد و همکاران، ۲۰۱۸<sup>۱۲</sup> استدلال می‌کنند برای درک بهتر مکانیسم‌ها می‌تواند خطمشی را مبتنی بر شواهد سیاست‌گذاری و زمینه سیاست‌گذاری مطرح کرد. جدی گرفتن علیت از طریق مکانیسم‌ها به اقدام کنندگان اجازه می‌دهد تا جعبه‌های سیاه یا خاکستری سیاست‌گذاری را رمزگشایی کنند (آستبوری و همکاران، ۲۰۱۰)<sup>۱۳</sup>.

با انجام این کار، آن‌ها تنوعی از مکانیسم‌های علی که بر نتایج سیاست تأثیر می‌گذارند را شناسایی می‌کنند. بنابراین به‌طور کلی می‌توان گفت در طی ۳۰ سال، چندین

هلال احمر دانست که مدیران عالی سازمان را در رویه و فرایند اتخاذ تصمیمات بهینه یاری می‌رساند. هدف و منظور از پژوهش حاضر به بررسی و تبیین بهترین روش خطمشی‌گذاری سیستم مدیریتی در تصمیم‌گیری سازمانی جمعیت هلال احمر می‌پردازد.

## مبانی نظری

سازمان، گروهی از افراد هستند که برای دستیابی به هدفی مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. لزوماً «سازمان» دارای ساختمان یا شخصیت حقوقی ثبت شده توسط دولت نمی‌باشد. نمونه‌های فراوانی از سازمان‌ها در جهان وجود دارند که هیچ سازه فیزیکی ندارند و هیچ نوع گواهی صادر شده در خصوص موجودیت و وضعیت آن‌ها نیز وجود ندارد. سازمان از هنگامی که انسان‌ها با یکدیگر کار می‌کرده‌اند به وجود آمده است (مک شین و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۱</sup>. سازمان یک واحد اجتماعی شامل دو یا چند نفر است که برای رسیدن به اهداف گوناگونی به‌طور هماهنگ با هم فعالیت می‌کنند (رابینز و همکاران، ۲۰۱۸)<sup>۲</sup>. سازمان ماهیت افراد را در قالب نقش‌ها<sup>۳</sup>، گزارش‌ها<sup>۴</sup> و رویه‌ها<sup>۵</sup> قرار می‌دهند (کلیگ و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۶</sup>. سازمان فرایندی نظام‌مند از ارتباطات متقابل افراد به‌منظور نیل به اهداف معین است (فیضی، ۱۴۰۱).

مهم‌ترین سازمان هر جامعه‌ای دولت و حکومت است؛ زیرا پیشرفت نهادهای گوناگون جامعه مانند خانواده، بازار، آموزش و پرورش، نهادهای مذهبی و ... تابع خطمشی‌ها و برنامه‌هایی است که توسط دولت و حکومت تصویب و اجرا می‌شوند (طهماسبی، ۱۳۹۰).

با توسعه روابط بین‌المللی و توجه به مسائل اجتماعی و درمانی، در اوایل قرن بیستم میلادی و با پیشنهاد رئیس صلیب سرخ آمریکا، اتحادیه جمعیت‌های صلیب سرخ در سال ۱۹۱۹ در پاریس شکل گرفت که با افزایش اعضای اتحادیه، در سال ۱۹۹۱ فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و هلال احمر تشکیل شد که هم‌اکنون بیش از ۱۸۰ کشور در این فدراسیون عضویت دارند. (نوربالا و همکاران، ۱۳۸۵).

7. Daft, Richard (1998)  
8. Bekkers al et (2017)  
9. Birkland (2019)  
10. Howlett al et (2001)  
11. Weible al et (2017)  
12. Wellstead al et (2018)  
13. Astbury al et (2010)

1. McShane al et 2017  
2. Robbins al et 2018  
3. Roles  
4. Reports  
5. Routines  
6. Clegg al et 2016

برخی صاحب‌نظران تصمیم‌گیری را قلب مدیریت می‌دانند. به عقیده آن‌ها تمام فعالیت‌های مدیریت را می‌توان در مقوله تصمیم‌گیری دانست. توزیع منابع، شبکه ارتباطی، ارتباطات رسمی و غیررسمی و رسیدن به هدف‌های سازمان با استفاده از سازوکارهای تصمیم‌گیری کنترل می‌شوند. خطمشی الگوی نسبتاً پایدار رفتار سازمان‌های دولتی و به‌طور مشخص نظام اداری است. حیات مؤثر نظام اداری متأثر از «اثربخشی» این الگوی رفتاری است؛ بدین معنا که باید خطمشی‌های مطلوبی طراحی و اجرا شود که به عملکرد مؤثر منجر شود. (اخوان علوی، ۱۳۸۱).

در حقیقت می‌توان گفت خطمشی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود. اما باید در نظر داشت خطمشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست بلکه فرایندی است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خطمشی ختم می‌گردد. (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳) خطمشی‌گذاری نیز مانند تصمیم‌گیری یک اقدام فرایندی است که براساس آن مشکل عمومی شناسایی و راه‌های حل آن ارزیابی و روش‌های اجرایی کار تعیین می‌شود. (قلی‌پور، ۱۳۸۷) شبکه‌های خطمشی براساس ارتباطات اجتماعی رسمی و غیررسمی گروه‌ها و افراد ذی‌نفع که در راستای اهداف شخصی یا گروهی در عرصه‌های مختلف جامعه فعالیت می‌کنند شکل می‌گیرد (میک، ۲۰۰۴).

خطمشی عمومی یعنی تصمیمات و سیاست‌هایی که توسط مراجع گوناگون بخش عمومی مانند مجلس، دولت و قوه قضائیه که وظیفه حفظ منافع عمومی را بر عهده دارند گرفته می‌شوند (بوکهلز، ۱۹۸۵).<sup>۱</sup> خطمشی عمومی، سلسله فعالیت‌های هدفمندی است که توسط فرد یا افرادی که توانایی و مشروعیت خطمشی‌گذاری دارند برای حل یک مسئله عمومی انجام می‌گیرد (اندرسون و همکاران، ۱۹۷۵).<sup>۲</sup> خطمشی عمومی یعنی روشی که تصمیم‌گیرندگان جامعه را راهنمایی می‌کند (نیگرو و همکاران، ۱۹۸۰).<sup>۳</sup>

برخی از ویژگی‌های خطمشی عمومی عبارت‌اند از: پایداری، آینده‌نگری، واقع‌بینی، هدف‌داری، عمومیت، گستردگی و نمایانگری (الوانی، ۱۴۰۱). اگر بخواهیم خطمشی‌ها را بر مبنای هر یک از سه قوه که قدرت و

چارچوب و نظریه کلیدی در مورد فرآیند سیاست مطرح شده است که ادبیات تجربی رو به رشدی را هدایت کرده است. یکی از پیشرفت‌های اخیر علاقه فزاینده به کاربرد دیدگاه «مکانیسم علی» در مطالعات خطمشی است. در این پژوهش نظریه‌های منتخب فرآیند خطمشی (رویکرد جریان‌های چندگانه، چارچوب ائتلاف دفاعی، نظریه تعادل نقطه‌گذاری شده، نظریه چارچوب روایت و چارچوب تحلیل و توسعه نهادی) را مرور می‌کند و در مورد سنجش میزان پذیرش رویکردهای علی- مکانیستی یافته‌ها نشان می‌دهد که کاربرد محدودی از مکانیسم‌های علی وجود داشته است و نیاز به کار نظری و تجربی بیشتری در مورد آن جنبه دارد. با توجه به چارچوب‌های همپوشانی که جنبه‌های مختلف فرآیند سیاست‌گذاری را بررسی می‌کنند، تحقیقات بیشتر نیاز است (وندرایدن و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۴</sup> درخت تصمیم فازی به‌طور فزاینده‌ای مهم می‌شود زیرا در شرایط واقعی از سیستم‌عامل‌های تصمیم مختلف اعمال می‌شود و انعطاف‌پذیر است. درخت تصمیم فازی در زمینه‌های ناهمگن کاربرد دارد. رویکرد منطق تصمیم گرفته شده با استفاده از یک درخت تصمیم فازی پایدارتر است (ساکدوا و همکاران، ۲۰۱۲).<sup>۵</sup>

با توجه به بیماری همه‌گیر در جهان، ناشی از شیوع همه‌گیری ویروس کرونا و جهش‌های ویروسی، نیاز به تجزیه و تحلیل داده‌های اپیدمی از نظر تعداد مبتلایان و مرگ و میرها، مناطق مختلف جغرافیایی و پویایی انتشار ویروس ایجاد شده است. در مطالعه مدل مخلوط گاوسی و روش درخت تصمیم برای طبقه‌بندی و پیش‌بینی موارد جدید ویروس استفاده شده است. (حمدی و همکاران، ۲۰۲۳). محققان و دست‌اندرکاران مدیریت اهمیت ابعاد اخلاقی را در انتخاب استراتژی‌ها برجسته کرده‌اند. اما، تا به امروز، تلاش کمی برای درک نظری موقعیت‌های اخلاقی افراد/سازمان‌ها در مورد فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup>، انتخاب موقعیت‌ها و استراتژی‌های اخلاقی خاص، انجام شده است و همچنین ارزیابی‌های اخلاقی پس از تصمیم‌گیری انجام نشده است (راجرز و همکاران، ۲۰۲۳).<sup>۷</sup>

5. Meek (2004)

6. Buchholz (1985)

7. Anderson et al (1975)

8. Nigro et al (1980)

1. Van der Heijden et al (2021)

2. Sachdeva et al (2012)

3. HRM

4. Rodgers et al (2023)

خطمشی‌ها در یک شاخه قرار می‌گیرند. الگوی مطلوبیت<sup>۷</sup> و بهینه‌جویی از دسته الگوهای عقلایی خطمشی‌گذاری می‌باشد. هنگامی که در وضعیتی قرار داریم که دست‌یابی به یک نتیجه باعث محرومیت از نتیجه‌ای دیگر می‌شود با بهره‌گیری از این روش، حد مطلوب یا بهینه معین می‌شود. مدل اکتشافی- ابداعی<sup>۸</sup> این روش ترکیبی از اکتشاف و ابداع است. این مدل مبتنی بر شیوه سعی و خطا و گمان برای دست‌یابی به راه‌حل مناسب می‌باشد.

(الوانی، ۱۴۰۱) در مدل گروهی<sup>۹</sup>، گروه‌های قدرتمند نقش مهمی در تعیین خطمشی دارند و خطمشی‌ها نتیجه تعامل بین این گروه‌ها است. در حقیقت، «تعامل بین گروه‌ها» عامل اساسی طراحی خطمشی می‌باشد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۷۹: ۲۶) برخی صاحب‌نظران (گریندل و همکاران، ۱۹۸۹)<sup>۱۰</sup> می‌گویند: «خطمشی از اختلاف، چانه‌زنی و معاملات بین گروه‌های گوناگون جامعه شکل می‌گیرد که هدفشان تحقق یا افزایش منافع مشترک اعضا است». در این مبارزه نیز دولت معمولاً در نقش داور فعالیت می‌کند و نسبت به خواسته‌های جامعه عکس‌العمل نشان می‌دهد.

الگوی انتخاب عمومی<sup>۱۱</sup> یک مدل مقایسه‌ای است که سطح تحلیل فردی دارد و با توجه بیشتر به واقعیات و دوری از آرمان‌گرایی، به دنبال استفاده بهتر از امکانات می‌باشد و هدف آن بهره‌گیری از مبانی اقتصادی نئوکلاسیک در فعالیت‌های سیاسی است. (قلی‌پور، ۱۳۸۷) در مدل آشفته و سطل زباله<sup>۱۲</sup> سازمان‌ها به‌مثابه بی‌نظمی‌های سازمان‌یافته که واضح و شفاف نیستند در نظر گرفته می‌شوند. به اعتقاد کوهن و همکارانش، در جهان پیچیده، مبهم و ناستوار امروزی، الگوی عقلایی توانایی لازم برای تصمیم‌گیری را ندارد. آن‌ها مدل آشفته را برای تصمیم‌گیری در وضعیت غیرمطمئن و ناآرام که احتیاج به خلاقیت دارد طراحی کردند. (قلی‌پور، ۱۳۸۷).

به نظر بعضی از صاحب‌نظران، مرکز اصلی مدیریت، تصمیم‌گیری است و انجام اموری مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و ... در حقیقت چیزی غیر از تصمیم‌گیری در مورد روش و چگونگی انجام این امور

مشروعیت سیاست‌گذاری را دارند تقسیم‌بندی کنیم به این سه نوع خطمشی تقنینی، اجرایی و قضایی می‌رسیم. در این طبقه‌بندی، خطمشی‌های تقنینی کلی‌تر هستند و بر دو نوع دیگر سیطره دارند (اپل بای، ۱۹۶۷)<sup>۱</sup> این طبقه‌بندی مربوط به دیدگاه جدایی سیاست از اداره است که هم‌اکنون از نظر علمی جای بحث و بررسی بسیار دارد. از منظر سادگی و پیچیدگی نیز خطمشی‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: عادی، تاکتیکی و عمومی. هم‌اکنون در طراحی خطمشی‌های عمومی معمولاً روش‌های عقلایی تصمیم‌گیری استفاده می‌شوند (الوانی، ۱۳۹۶). یکی از صاحب‌نظران چهار نوع عقلانیت را ذکر کرده است که در تدوین خطمشی‌های عمومی باید مورد توجه قرار گیرد: ۱- عقلانیت اقتصادی ۲- عقلانیت سیاسی ۳- عقلانیت قانونی ۴- عقلانیت حرفه‌ای (سلن، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>. اما نویسنده دیگری دو نوع عقلانیت دیگر را نیز افزوده است: عقلانیت اخلاقی و عقلانیت دینی (دانایی‌فرد، ۱۳۸۷). مدل خطمشی‌گذاری نه باید آن‌چنان پیچیده باشد که باعث سردرگمی شود و نه آن‌چنان ساده که باعث اشتباه در شناسایی واقعیت شود. بلکه باید دارای ویژگی اعتدال باشد به طوری که باعث نظم‌دهی به زندگی سیاسی شود (دای، ۱۹۷۸)<sup>۳</sup> الگو خطمشی‌گذاری عقلایی یک مدل ذهنی و ایده‌آل است. خطمشی‌گذار شخص عاقلی است که با داشتن اطلاعات، به‌منظور حل یک مسئله بهترین راه‌حل را انتخاب می‌کند. (دانش‌فرد، ۱۳۹۵) مدل تدریجی<sup>۴</sup> نسخه تعدیل شده مدل عقلایی کامل است که به‌منظور کسب تصمیمی رضایت‌بخش برای حل مشکل عمومی در زمان حاضر (از مهلکه در رفتن)<sup>۵</sup> ارائه شده است. در این مدل تصمیم‌گیری فرایندی سیاسی در نظر گرفته می‌شود که در جریان آن، تصمیم‌گیرندگان با چانه‌زنی و سازش و همچنین ایجاد تغییرات کوچک در تصمیمات پیشین، اقدام به خطمشی‌گذاری می‌کنند (هاولت و همکاران، ۲۰۰۱)<sup>۶</sup>.

در روش درخت اخذ تصمیم، ابتدا راه‌حل‌های مختلف برای حل مسئله گردآوری می‌شود سپس آثار و پیامدهای حاصل از هر کدام و احتمال آن‌ها بررسی می‌شود. در ادامه، ارزش مورد انتظار تخمین زده می‌شود و بهترین مجموعه

7. Optimality  
8. Heuristic Model  
9. Group Model  
10. Greendle at et (1989)  
11. Public Choice Model  
12. Garbage Can Model

1. Appleby (1967)  
2. Senllen (2002)  
3. Dye (1978)  
4. Incremental Model  
5. Muddling through  
6. Howlett al et (2001)

طریق رویداد بر فرایند شناسایی مسائل عمومی در ایران تأثیرگذار هستند.

الوانی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوبی برای نظام و محدوده خطمشی گذاری، تصمیم‌گیری و عمل در فضای مجازی» انجام داده‌اند. در تحقیق منوریان و همکاران (۱۳۹۵)، عوامل درون‌سازمانی قوه مجریه به سه دسته «ظرفیت سازمانی»، «ظرفیت رفتارهای فرانقش» و «ظرفیت مدیریتی» تقسیم شده‌اند. عوامل زمینه‌ای ملی هم به پنج دسته «شرایط بین‌المللی»، «سیاسی»، «فرهنگی»، «اقتصادی» و «فناورانه» تقسیم شده‌اند. به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، شرایط کلان ملی و شرایط خرد وزارتخانه‌ها، باعث ورود مقولات پیش‌نگری، برون‌نگری، شمولیت‌گرایی، شواهد محوری، توامانی و نوآوری در فرایند خطمشی‌گذاری شوند.

در پژوهش حسین‌پور و معدنی (۱۳۹۸)، این‌چنین نتیجه‌گیری شده است که استفاده از روش خطمشی‌گذاری تعاملی، با اشراف اطلاعاتی و بهره‌مندی از مشارکت‌های تعاملی بازیگران مؤثر، می‌تواند در مبارزه با پول‌شویی مفید باشد. در پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۳)، مدیران اثربخش، به این صورت تعریف شده‌اند: افرادی که به‌خوبی از توانایی‌های هیجانی خود استفاده می‌کنند و رابطه‌ای اثربخش و سازنده می‌سازند. در حقیقت، مدیران موفق معتقد به افزایش هوش هیجانی و پرورش قابلیت‌های عاطفی هستند.

در پژوهش میری و همکاران (۱۳۹۷)، با توجه به اینکه هرکدام از مسائل عمومی ابعاد گوناگونی دارند و همچنین نظام خطمشی‌گذاری که برای مواجهه با این مشکلات ارائه شده است هم ارکان گوناگونی دارد؛ این‌گونه نتیجه‌گیری شده است که برای جلوگیری از ناهماهنگی بین این دو دسته از تعددها و آسیب‌های مربوط به آن، یکپارچگی لازم است. در پژوهش قربانی و همکاران (۱۳۹۶) خطمشی‌گذاری در عرصه فرهنگی مهم‌تر از سایر عرصه‌ها عنوان شده است زیرا موضوع فرهنگ و به‌تبع آن سیاست فرهنگی، ابعاد و زوایای پنهان و آشکار زیادی دارد که بدون خطمشی‌گذاری مناسب، این اهداف محقق نخواهند شد.

نتایج پژوهش عطاران و همکاران (۱۳۹۵)، منجر به تبیین مفهوم تقوا و شناخت مؤلفه‌ها و طبقات آن در ارزیابی خطمشی‌های فرهنگی شده است. نتایج پژوهش منوریان و همکاران (۱۳۹۶)، با عنوان «طراحی و تبیین مدل خطمشی‌گذاری توسعه خوشه‌های کسب‌وکار در ایران»

نمی‌باشد (سعادت، ۱۳۷۲). به بیان دیگر تمام وظایف مدیریت در چارچوب نوعی تصمیم‌گیری به‌منظور حل مسئله بروز پیدا می‌کند و در این مواقع علم مدیریت به صورت یک فن ظهور می‌یابد (صادق‌پور، ۱۳۸۷)، معمولاً تصمیم‌گیری در دو سطح خرد<sup>۱</sup> و کلان<sup>۲</sup> انجام می‌شود.

در یک تقسیم‌بندی، تصمیم‌ها به دو نوع برنامه‌ریزی شده<sup>۳</sup> و برنامه‌ریزی نشده دسته‌بندی شده‌اند (گیوریان و همکاران، ۱۳۸۴).

تصمیمات استراتژیک و عملیاتی، تصمیم‌های مستقل و وابسته و تصمیم‌های اصلی و فرعی انواع دیگری از دسته‌بندی تصمیم‌ها هستند (مشبکی، ۱۳۷۸). از یک نظر می‌توان فعالیت‌های خطمشی‌گذاری و تصمیم‌گیری را در سطوح سلسله‌مراتبی به صورت زیر تعریف نمود: هدف خطمشی‌گذاری در واقع حل یک مشکل و مسئله عمومی می‌باشد (استارباک)<sup>۴</sup>. یکی از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مدیران برخورداری از دانش کافی و لازم است. (گیوریان و همکاران، ۱۳۸۴ به نقل از قلی‌پور، ۱۳۸۷) از دیگر مواردی که باید مورد توجه تصمیم‌گیران سازمان‌های مختلف و از جمله جمعیت هلال‌احمر قرار گیرد توجه به محیط خارجی و بین‌الملل و پرهیز از نگاه صرفاً درون‌کشوری و یک‌بعدی به محیط و شرایط داخلی است. (امیری و همکاران، ۱۳۹۰) از دید برخی صاحب‌نظران ممکن است سبک خطمشی‌ها همگرا باشند (بنت)<sup>۵</sup>.

در پژوهش پورعزت و همکاران (۱۳۹۲)، این نتیجه حاصل می‌شود که کارگزاران و افراد و گروه‌های ذی‌نفع، به شدت تحت تاثیر ساخت و بافت ادبیات جاری و بعضاً خود ساخته قرار دارند. بنابراین در بسیاری از موارد اولویت‌بندی‌های خطمشی، هیچ ارتباطی به جهان واقع نداشته، بر مبنای ذهنیت خطمشی‌گذاران شکل می‌گیرد. نتایج تحقیق سلیمانی خویینی و همکاران (۱۳۹۸)، بیان می‌کند که بازیگران دولتی شامل دولت (قوه مجریه)، مجلس شورای اسلامی (قوه مقننه) و افراد و نهادهای قانون اساسی، بازیگران غیردولتی شامل گروه‌های ذی‌نفع و گروه‌های ذی‌نفوذ و همچنین حساسیت موضوع، قلمرو موضوع، مقطع زمانی وقوع رویداد و هزینه ایجاد شده از

1. Decision Making
2. Policy Making
3. Programed Decision
4. Starbuck
5. Bennett (1991b)

مدیران سازمان‌ها بوده و است (ویبل، ۲۰۲۳).<sup>۲</sup> انتخاب بهترین پلت فرم مناسب برای سازمان‌ها چالش برانگیز است، زیرا تعداد قابل توجهی از معیارهای تصمیم‌گیری مانند محبوبیت، در دسترس بودن توسعه‌دهنده، مسائل حاکمیتی و مستندات ثابت چنین پلتفرم‌هایی باید در نظر گرفته شوند. علاوه بر این، تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌ها در هر حوزه‌ای متخصص نیستند، بنابراین باید به‌طور مداوم دانش ناپایداری در مورد چنین پلتفرم‌هایی کسب کنند (بنت، ۱۹۹۹).<sup>۳</sup>

نتایج فرآیندهای سیاست‌گذاری پیامدها یا تأثیرات کوتاه مدت یا بلندمدت سیاست عمومی بر جامعه است (ویبل، ۲۰۱۸).<sup>۴</sup> در پژوهشی (هیکیلا و همکاران، ۲۰۱۸) علاوه بر مطالعات اخیر (از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰) در رابطه با نظریه‌های اصلی فرایند سیاست‌چندین بحث جدید، از جمله؛ استفاده از روایت در نظریه سیاست، موضوعاتی که از زیر سیستم‌های متعدد عبور می‌کنند، بوروکراسی در فرآیند سیاست‌گذاری و ترکیب نظریه‌ها و چارچوب‌های متعدد مورد تحلیل واقع شده است. مطالعه‌ای تحت عنوان تحلیل اهمیت عوامل تصمیم‌گیری بر اساس درختان تصمیم‌فازی انجام شده است (زیتسوا و همکاران، ۲۰۲۳).<sup>۱</sup> طبقه‌بندی یکی از تکنیک‌های مهم و رایج در سیستم‌های تصمیم‌گیری است. اثربخشی طبقه‌بندی می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف و داده‌های اولیه مورد استفاده برای طبقه‌بندی از جمله کیفیت اندازه‌گیری ویژگی‌های ورودی، نمونه‌های جدید برای طبقه‌بندی است و می‌تواند بر دقت و قابلیت اطمینان نتیجه طبقه‌بندی تأثیر بگذارد. در عین حال، میزان تأثیر صفات مختلف یکسان نیست. برخی از ویژگی‌ها برای طبقه‌بندی مهم‌تر هستند، زیرا تأثیر بیشتری بر نتیجه طبقه‌بندی نسبت به سایرین دارند. روش جدیدی در این خصوص تحت عنوان درخت تصمیم‌فازی معرفی می‌شود که توسعه‌یافته و در همه شرایط قابل استفاده است و پایایی و اعتبار بیشتری دارد. نمونه‌هایی دیگری از تحقیقات مشابه انجام گرفته در خارج از کشور در جدول یک بیان شده‌اند.

نشان‌دهنده این است که دلایلی که خط‌مشی‌گذاران را به خط‌مشی‌گذاری توسعه خوشه‌ای رهنمون می‌سازد، جایگاه اقتصادی خوشه‌ها و ویژگی‌های ساختاری مختلف آن‌ها می‌باشد. بر مبنای نتایج، توسعه خوشه مستلزم ابعاد مختلفی مانند توسعه زنجیره ارزش، توسعه بازار، توسعه فناوری و توسعه منابع انسانی می‌باشد.

پژوهش رجایی، دانش‌فرد و فقیهی (۱۳۹۶)، نشان‌دهنده این است که مهم‌ترین زیرساخت‌ها عبارت‌اند از: رشد اجتماعی، رشد فرهنگی، منابع انسانی، وضع اقتصادی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی در راستای شفافیت که در میان آن‌ها شفافیت و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی در راستای روش‌های دولت الکترونیک و سایبر بوروکراسی بیشترین تأثیر را بر سلامت اداری دارد.

نتایج پژوهش شفیع و میرابی (۱۳۹۷)، نشان‌دهنده این است که خط‌مشی‌گذاری مدیریت کلان بر آمایش سرزمینی، مدیریت زنجیره تأمین و مقیاس مناسب تولید اثر مثبت دارد. آمایش سرزمینی بر مدیریت زنجیره تأمین، لجستیک و قیمت تأثیر مثبت دارد. همچنین تکنولوژی تولید بر بهره‌وری شرکت‌های فولاد تأثیر مثبت داشته و بهره‌وری، مقیاس تولید، لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین بر قیمت مؤثر می‌باشد. همچنین تکنولوژی تولید، مدیریت زنجیره تأمین و تعامل مناسب با مشتریان بر محصول شرکت‌های فولاد به‌طور مثبت اثرگذار است. نتایج پژوهش پورعزت، خانیکی و یزدانی (۱۳۹۶)، نشان‌دهنده این است که بخش دولتی در کشورمان در ارتباط با سازمان‌های مردم‌نهاد، از پنج نوع راهبرد کلی استفاده می‌کند: تقابلی، بی‌تفاوتی، ریاکاری، همکاری و زیرساختی. برای ایجاد تعامل مؤثر لازم است که بخش دولتی به تدریج از سه راهبرد اول دور شود و در راستای تقویت راهبردهای زیرساختی و همکاری حرکت کند.

سازمان‌ها قویاً معتقدند که داده‌های بزرگ می‌تواند مؤثرترین ابزار برای تأثیرگذاری صحیح بر تصمیم‌گیری در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی باشد (فانلی و همکاران، ۲۰۲۳).<sup>۱</sup> ارائه خط‌مشی، سنگ زیرین بهبود عملکرد اداره عمومی محسوب می‌شود. (کیوان و ایرانزاده، ۱۴۰۱). تئوری‌های فرایند خط‌مشی، دروازه‌ای اساسی ورود به حوزه تحقیقات فرایند خط‌مشی برای دانشجویان، دانش‌پژوهان و

2. Weible (Ed.). (2023)  
3. Bennett (1991b)  
4. Weible (2018)  
5. Heikkilä et al (2018)  
6. Zaitseva et al (2023)

1. Fanelli et al (2023)



## جدول ۱. پیشینه تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور

Table 1. Foreign Researches Review

نام محقق/سال	عنوان پژوهش	شرح و نتایج
اجنهافر <sup>۱</sup> ۲۰۰۶	انسجام خطمشی برای توسعه در اتحادیه اروپا	انسجام خطمشی در کمیسیون اروپا به دلایل ساختاری راحت‌تر از شورای اروپا است.
ماژون <sup>۲</sup> ۱۹۹۶	سازگاری زمانی و اعتبار خطمشی‌ها	ناسازگاری زمانی، عدم بهینگی در زمان‌های آتی است.
گراتون و همکاران <sup>۳</sup> ۲۰۰۸	از نظر به عمل رساندن خطمشی‌های منابع انسانی	سه بعد تناسب عمودی (اهداف سازمانی و خطمشی‌های نیروی انسانی)، تناسب افقی (بین خود خطمشی‌های منابع انسانی) و عملیاتی شدن
وایت <sup>۴</sup> ۲۰۱۳	سازگاری خطمشی‌های عمومی در بخش انرژی	سازگاری خطمشی‌های دولتی در این موضوع، باعث تقویت انرژی‌های تجدیدپذیر است.
سیفامب <sup>۵</sup> ۲۰۰۷	انسجام خطمشی‌ها برای اشتغال	انسجام خطمشی‌ها را برای رشد و پویایی‌های اشتغال در بوتسوانا را مورد بررسی قرار داده است.
آشوف <sup>۶</sup> ۲۰۰۵	راهکارهای افزایش انسجام خطمشی‌ها	اراده سیاسی جامع، نهاد رصد انسجام، فرایندگرایی به‌جای ساختارگرایی، سازمان‌های مردم‌نهاد و روابط عمومی
وینشپ <sup>۷</sup> ۲۰۰۵	تحلیل خطمشی عمومی به‌عنوان پازل	تحلیل خطمشی عمومی به‌عنوان حل پازل و رسیدن به اهداف متعارض نگریسته شده است
استید و همکاران <sup>۸</sup> ۲۰۰۴	یکپارچگی خطمشی‌های محیط‌زیست	در پی یکپارچگی خطمشی‌های محیط‌زیست برآمده و به ابعاد انسانی تغییرات محیط‌زیست و ارتباطات بین خطمشی‌های این حوزه می‌پردازد.
میک ویتز <sup>۹</sup> ۲۰۰۹	یکپارچگی خطمشی و حکمرانی در حوزه شرایط جوی	بررسی راهکارهای یکپارچگی و انسجام خطمشی و حکمرانی در این حوزه را بررسی کرده است
باری <sup>۱۰</sup> ۲۰۱۰	چالش‌های انسجام خطمشی برای توسعه	تعارض اهداف توسعه‌ای بومی و بین‌المللی، تعارض اهداف توسعه، حمایت از گروه‌های ذی‌نفع، نظرات ناهمگون خبرگان، ناهمگنی درون و بین کشورهای در حال توسعه
کاربن <sup>۱۱</sup> ۲۰۱۳	انسجام خطمشی و توسعه اتحادیه اروپا	مباحث اتحادیه اروپا و انسجام خطمشی توسعه، انسجام تحمیلی، کشمکش‌های انجام خطمشی کشاورزی اروپا و کشورهای در حال توسعه
گمر <sup>۱۲</sup> ۲۰۱۴	یکپارچگی خطمشی در عرصه محیط‌زیست	ایجاد انطباق بین اهداف بین‌المللی و یکپارچگی خطمشی در عرصه محیط‌زیست

- Egenhofer (2006)
- Majone (1996)
- Gratton al et (2008)
- White (2013)
- Siphambe (2007)
- Ashoff (2005)
- Winship (2005)
- Stead al et (2004)
- Mickwitz (2009)
- Barry (2010)
- Carbone (2013)
- Gomar (2014)

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر هدف، یک پژوهش کاربردی است و از نظر ماهیت روش، جزء تحقیقات توصیفی-تحلیلی است. روش جمع‌آوری داده‌ها نیز یک تحقیق پیمایشی (میدانی) است. در این تحقیق، با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی و گلوله برفی برای معرفی نخبگان، ۲۳ نفر از خبرگان شاغل در جمعیت هلال‌احمر انتخاب شدند. در این مطالعه برای گردآوری داده‌ها به‌منظور تدوین اصول کلی پژوهش شامل مفاهیم کلیدی، بیان مسئله، ضرورت پژوهش، کاربردهای متصور از پژوهش و ... از روش کتابخانه‌ای مانند مقالات گوناگون، کتب فارسی، پایان‌نامه‌های مشابه و منابع اینترنتی درزمینه مدیریت، خط‌مشی‌گذاری عمومی، تصمیم‌گیری سازمانی استفاده شده است. در این مطالعه، سنجش داده‌ها به وسیله ماتریس تصمیم انجام شده است که یکی از ابزارهای متداول پژوهش و روشی مستقیم برای به دست آوردن داده‌ها می‌باشد که با استفاده از پرسشنامه شامل سؤالات عمومی (سن، مدرک تحصیلی، سابقه اشتغال در سازمان و ...) و سؤالات تخصصی انجام می‌شود. روایی پرسشنامه حاضر نیز توسط استادان راهنما و خبرگان علم مدیریت تأیید شده است. پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در روشها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی موضوعیت ندارد. چند شاخصه در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از

تکنیک TOPSIS استفاده گردیده است. تکنیک تاپسیس یک روش تصمیم‌گیری گروهی چندشاخصه برای انتخاب بهترین گزینه براساس فاصله فازی از ایده‌آل‌های مثبت و منفی است. به‌طور کلی هدف روش تاپسیس اولویت‌بندی گزینه‌های موجود براساس معیارهای تصمیم‌گیری است. در این روش ابتدا ماتریس تصمیم تشکیل می‌شود و به هر گزینه براساس هر معیار امتیازی اختصاص می‌یابد.

اگر مقادیر ماتریس تصمیم براساس ارقام واقعی و آمارهای موجود باشد دیگر تاپسیس فازی موضوعیت ندارد چرا که مقادیر قطعی موجود است و ابهامی وجود ندارد. اما در بسیاری از موارد از دیدگاه خبرگان به هر گزینه براساس هر معیار امتیازدهی می‌شود. در این صورت می‌توان براساس محاسبات فازی به نتایج بهتری دست پیدا کرد (محمد و همکاران، ۲۰۲۰). استفاده از تکنیک تاپسیس درگرو موجود بودن وزن معیارها است و باید از روش بهترین بدترین، روش انتروپی، روش سوارا یا روش AHP وزن معیارها تعیین شود.

با توجه مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی ادبیات تحقیق سیزده شاخص شناسایی و انتخاب شدند. این سیزده شاخص که به‌منظور ارزیابی و بررسی شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری شناسایی شدند در جدول ۲ مطرح شدند:

### جدول ۲. شاخص‌های مؤثر بر انتخاب خط‌مشی‌گذاری

Table 2. Effective Indicators for Policy Making Selecting

منابع	شاخص‌ها
سلن <sup>۱</sup> به نقل از دانایی‌فرد، ۱۳۸۷	مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)
سلن به نقل از دانایی‌فرد، ۱۳۸۷	انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)
سلن به نقل از دانایی‌فرد، ۱۳۸۷	توجه به خواسته‌های عامه مردم (عقلانیت سیاسی)
سلن به نقل از دانایی‌فرد، ۱۳۸۷	توجه به مبانی علمی و منطقی در مراحل مختلف (عقلانیت حرفه‌ای)
دانایی‌فرد، ۱۳۸۷	توجه به ارزش‌های جامعه (عقلانیت اخلاقی)
دانایی‌فرد، ۱۳۸۷	توجه به ارزش‌های دینی حاکم در کشور (عقلانیت دینی)
قلی‌پور، ۱۳۸۷	بهره‌گیری از تجربیات سازمان‌های مشابه
امیری و همکاران، ۱۳۹۰	بهره‌گیری از خط‌مشی‌های کشورهای دیگر
الوانی، ۱۳۶۹	پایداری (طول عمر زیاد)
الوانی، ۱۳۶۹	آینده‌نگری، واقع‌بینی
الوانی، ۱۳۶۹	هدف‌داری
الوانی، ۱۳۶۹	عمومیت (افراد و گروه‌های مختلف)
الوانی، ۱۳۶۹	گسترده‌گی (توجه به اهداف مختلف)

الگوهای خط‌مشی‌گذاری که جهت بررسی و رتبه‌بندی، شناسایی و انتخاب شده‌اند عبارت‌اند از:

**جدول ۳. شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری**  
**Table 3. Policy Making Methods**

منابع	شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری
الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۷۹	الگوی عقلایی کامل
فورستر <sup>۱</sup> ۱۹۸۴	الگوی رضایت‌بخش
لیندبلوم و همکاران <sup>۲</sup> هاولت <sup>۳</sup> ۱۳۸۰	الگوی تدریجی (افزایشی)
قلی‌پور، ۱۳۸۷	الگوی مختلط
الوانی، ۱۳۶۹	مدل تصمیم‌گیری مقطعی
الوانی، ۱۳۶۹	درخت اخذ تصمیم
الوانی، ۱۳۶۹	مدل مطلوبیت
الوانی، ۱۳۶۹	مدل اکتشافی- ابداعی
الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۷۹ هاولت، ۱۳۸۰	مدل گروهی
هاولت ۱۳۸۰	مدل انتخاب عمومی
هاولت، ۱۳۸۰ قلی‌پور، ۱۳۸۷	الگوی سطل زباله

است. ضریب اهمیت معیارهای رتبه‌بندی در جدول زیر نشان داده شد.

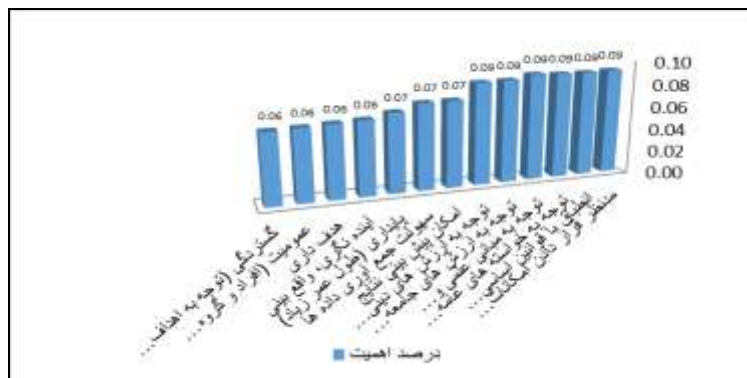
### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، بررسی و رتبه‌بندی الگوهای مختلف خط‌مشی‌گذاری با استفاده از تکنیک TOPSIS صورت گرفته

**جدول ۴. ضریب اهمیت شاخص‌ها**  
**Table 4. Indicators Importance Coefficient**

ضریب اهمیت	شاخص
۰/۰۹۱۷۴	مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)
۰/۰۹۰۸۷	انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)
۰/۰۹۰۸۷	توجه به خواسته‌های عامه مردم (عقلانیت سیاسی)
۰/۰۹۱۷۴	توجه به مبانی علمی و منطقی در مراحل مختلف (عقلانیت حرفه‌ای)
۰/۰۸۷۸۳	توجه به ارزش‌های جامعه (عقلانیت اخلاقی)
۰/۰۸۷۳۹	توجه به ارزش‌های دینی حاکم در کشور (عقلانیت دینی)
۰/۰۷۳۹۱	امکان پیش‌بینی نتایج
۰/۰۷۳۴۸	سهولت جمع‌آوری داده‌ها
۰/۰۶۷۳۹	پایداری (طول عمر زیاد)
۰/۰۶۳۰۴	آینده‌نگری، واقع‌بینی
۰/۰۶۱۷۴	هدف‌داری
۰/۰۶۰۴۳	عمومیت (افراد و گروه‌های مختلف)
۰/۰۵۹۵۷	گسترده‌گی (توجه به اهداف مختلف)
۱	جمع

1. Forester (1984)  
2. Lindblom al et  
3. Howlett (1980)



نمودار ۱. وزن نهایی شاخص‌ها

Diagram 1. Ultimate Wj Weight of Indicators

به‌عنوان مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیارها و به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی قرار دارند.

### فرایند TOPSIS

مرحله مقدماتی و طراحی ماتریس تصمیم: ماتریس تصمیم دادها شامل ۱۱ گزینه و ۱۳ معیار می‌باشد که براساس طیف دو قطبی به شرح زیر از عدد ۱ تا ۹ تنظیم گردیده و در نرم‌افزار TOPSIS ثبت شده است.

با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در این پژوهش، «مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)» و «توجه به مبانی علمی و منطقی در مراحل مختلف (عقلانیت حرفه‌ای)» و سپس «انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)» و «توجه به خواسته‌های عامه مردم (عقلانیت سیاسی)» و همچنین به ترتیب «توجه به ارزش‌های جامعه (عقلانیت اخلاقی)» و «توجه به ارزش‌های دینی حاکم در کشور (عقلانیت دینی)»

### جدول ۵. ماتریس تصمیم

Table 5. Decision Matrix

شاخص‌ها	مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)	انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)	توجه به خواسته‌های عامه مردم (عقلانیت سیاسی)	توجه به مبانی علمی و منطقی در مراحل مختلف (عقلانیت حرفه‌ای)	توجه به ارزش‌های جامعه (عقلانیت اخلاقی)	توجه به ارزش‌های دینی حاکم در کشور (عقلانیت دینی)	امکان پیش‌بینی نتایج	سهولت جمع‌آوری داده‌ها	پایداری (طول عمر زیاد)	آینده‌نگری، واقع‌بینی	هدف‌داری	عمومیت (افراد و گروه‌های مختلف)	گسترده‌گی (توجه به اهداف مختلف)
الگوی عقلایی کامل	۶/۷	۶/۷	۶/۶	۶/۶	۶/۷	۶/۵	۶	۶/۴	۶/۱	۶	۶/۴	۶/۳	۶/۴
الگوی رضایت‌بخش	۶/۶	۶/۷	۶/۶	۶/۴	۶/۶	۶/۶	۶/۶	۶/۶	۶/۴	۵/۷	۶/۶	۵/۴	۵/۴
الگوی تدریجی	۶	۶/۵	۶/۴	۵	۶/۵	۶/۵	۵/۷	۵/۷	۶/۵	۵/۳	۵/۱	۵	۵
الگوی مختلط	۷/۳	۷/۲	۷/۳	۷/۲	۷/۲	۷/۲	۷/۳	۶/۹	۶/۹	۶/۸	۶/۸	۶/۸	۶/۸
الگوی تصمیم‌گیری	۶	۶/۸	۵/۸	۶/۷	۶/۸	۶/۸	۵/۵	۵/۵	۵/۵	۵/۵	۵/۲	۶/۸	۶/۸
الگوی درخت‌اخذ	۷	۷/۱	۷/۲	۷/۳	۷	۶/۹	۷	۷/۱	۷/۳	۷/۲	۷/۱	۷/۲	۷/۲
الگوی مطلوبیت	۶/۴	۶/۴	۶/۴	۵/۳	۶/۵	۶/۴	۶/۱	۶/۲	۶	۶/۵	۵/۲	۶/۴	۶/۴
الگوی اکتشافی-ابداعی	۵/۷	۵/۵	۵/۳	۵/۹	۶/۴	۵/۳	۴/۸	۵	۵	۵	۵/۲	۵/۲	۵/۱
الگوی گروهی	۴/۸	۴/۹	۴/۷	۵/۳	۵/۶	۴/۷	۴/۷	۶/۳	۴/۸	۶	۴/۷	۴/۶	۴/۷
الگوی انتخاب عمومی	۴	۴/۵	۴/۵	۴/۹	۴/۲	۴/۶	۶/۴	۶/۴	۵	۵/۱	۵/۱	۳/۶	۴/۸
الگوی سطل زباله	۵/۴	۵/۳	۵/۳	۳/۳	۵/۳	۵/۳	۵/۱	۵	۴/۸	۵/۱	۵/۱	۵/۲	۵/۲

جدول ۶. داده ماتریس تصمیم ثبت شده در نرم‌افزار TOPSIS  
Table 6. Decision Matrix Data Registered in TOPSIS Software

نام معیار	مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)	انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)	گسترده‌گی (توجه به اهداف مختلف)
نوع معیار	(+)	(+)	(+)
خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی			
الگوی عقلایی کامل	۰/۶۵۲۱۷۴	۶/۷۳۹۱۳	۶/۳۹۱۳
الگوی رضایت‌بخش	۶/۶۵۲۱۷۴	۶/۵۶۵۲۱۷	۵/۴۳۴۷۸
الگوی تدریجی (افزایشی)	۶/۴۷۸۲۶۱	۵/۹۵۶۵۲۲	۵
الگوی مختلط	۷/۱۷۳۹۱۳	۷/۲۶۰۷۸	۶/۸۲۶۰۹
الگوی تصمیم‌گیری مقطعی	۶/۸۲۶۰۸۷	۶/۰۴۳۴۷۸	۶/۸۲۶۰۹
الگوی درخت‌اخذ تصمیم	۷/۰۸۶۹۵۷	۷	۷/۱۷۳۹۱
الگوی مطلوبیت	۶/۳۹۱۳۰۴	۶/۳۹۱۳۰۴	۶/۳۹۱۳
الگوی اکتشافی-ابداعی	۵/۵۲۱۷۳۹	۵/۶۹۵۶۵۲	۵/۰۸۶۹۶
الگوی گروهی	۴/۹۱۳۰۴۳	۴/۸۲۶۰۸۷	۴/۶۵۲۱۷
الگوی انتخاب عمومی	۴/۴۷۸۲۶۱	۳/۹۵۶۵۲۲	۴/۸۲۶۰۹
الگوی سطل زباله	۵/۳۴۷۸۲۶	۵/۴۳۴۷۸۳	۰/۱۷۳۹۱
وزن معیار	۰/۰۹۱۷۳۹۱۳	۰/۰۹۰۸۶۹۵۶۵	۰/۰۵۹۵۶۵۲۱۷

مرحله اول: بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم

جدول ۷. بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم  
Table 7. Decision Matrix without Assigned Weight

نام معیار	مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)	انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)	گسترده‌گی (توجه به اهداف مختلف)
نوع معیار	(+)	(+)	(+)
خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی			
الگوی عقلایی کامل	۰/۳۳۳	۰/۳۲۵	۰/۳۱۹
الگوی رضایت‌بخش	۰/۳۲۸	۰/۳۲۵	۰/۲۷۸
الگوی تدریجی (افزایشی)	۰/۲۹۸	۰/۳۱۶	۰/۲۵۷
الگوی مختلط	۰/۳۶۳	۰/۳۵	۰/۳۴۹
الگوی تصمیم‌گیری مقطعی	۰/۲۹۸	۰/۳۳	۰/۳۴۹
الگوی درخت‌اخذ تصمیم	۰/۳۴۸	۰/۳۴۵	۰/۳۷
الگوی مطلوبیت	۰/۳۱۸	۰/۳۱۱	۰/۳۲۹
الگوی اکتشافی-ابداعی	۰/۲۸۳	۰/۲۶۷	۰/۲۶۲
الگوی گروهی	۰/۲۳۹	۰/۲۳۸	۰/۲۴۲
الگوی انتخاب عمومی	۰/۱۹۹	۰/۲۱۹	۰/۲۴۷
الگوی سطل زباله	۰/۲۶۹	۰/۲۵۷	۰/۲۶۷
وزن معیار	۰/۰۹۱۷۴	۰/۰۹۰۸۷	۰/۰۵۹۵۷

## مرحله دوم: موزون‌سازی ماتریس تصمیم

جدول ۸. موزون‌سازی ماتریس تصمیم

Table 8. Decision Matrix Weighting

نام معیار	مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی)	انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی)	گسترده‌گی (توجه به اهداف مختلف)
نوع معیار	(+)	(+)	(+)
خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی			
الگوی عقلایی کامل	۰/۰۳۱	۰/۰۳	۰/۰۲
الگوی رضایت‌بخش	۰/۰۳	۰/۰۳	۰/۰۱۷
الگوی تدریجی (افزایشی)	۰/۰۲۷	۰/۰۲۹	۰/۰۱۵
الگوی مختلط	۰/۰۳۳	۰/۰۳۲	۰/۰۲۱
الگوی تصمیم‌گیری مقطعی	۰/۰۲۷	۰/۰۳	۰/۰۲۱
الگوی درخت‌آخذ تصمیم	۰/۰۳۲	۰/۰۳۱	۰/۰۲۲
الگوی مطلوبیت	۰/۰۲۹	۰/۰۲۸	۰/۰۲
الگوی اکتشافی-ابداعی	۰/۰۲۶	۰/۰۲۴	۰/۰۱۶
الگوی گروهی	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۱۴
الگوی انتخاب عمومی	۰/۰۱۸	۰/۰۲	۰/۰۱۵
الگوی سطل زباله	۰/۰۲۵	۰/۰۲۳	۰/۰۱۶
ایده‌آل‌های مثبت	۰/۰۳۳	۰/۰۳۲	۰/۰۲۲
ایده‌آل‌های منفی	۰/۰۱۸	۰/۰۲	۰/۰۱۴

## مرحله سوم: محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

جدول ۹. محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

Table 9. Calculate of Interval Size to Positive and Negative Ideals

	اندازه فاصله تا ایده‌آل مثبت	اندازه فاصله تا ایده‌آل منفی	CI
الگوی عقلایی کامل	۰/۰۱۱	۰/۰۳۳	۰/۷۵۵
الگوی رضایت‌بخش	۰/۰۱۳	۰/۰۳	۰/۶۹۲
الگوی تدریجی (افزایشی)	۰/۰۲۲	۰/۰۲۳	۰/۵۱۸
الگوی مختلط	۰/۰۰۳	۰/۰۳۹	۰/۹۲۱
الگوی تصمیم‌گیری مقطعی	۰/۰۱۷	۰/۰۲۹	۰/۶۳۶
الگوی درخت‌آخذ تصمیم	۰/۰۰۳	۰/۰۳۹	۰/۹۳۴
الگوی مطلوبیت	۰/۰۱۷	۰/۰۲۶	۰/۶۱
الگوی اکتشافی-ابداعی	۰/۰۲۷	۰/۰۱۹	۰/۴۱۶
الگوی گروهی	۰/۰۳۲	۰/۰۱۳	۰/۲۹۵
الگوی انتخاب عمومی	۰/۰۳۶	۰/۰۱۱	۰/۲۳۳
الگوی سطل زباله	۰/۰۳۳	۰/۰۱۱	۰/۲۵۴

## مرحله چهارم: محاسبه اندازه نزدیکی نسبی تا ایده‌آل‌ها

جدول ۱۰. محاسبه اندازه نزدیکی نسبی تا ایده‌آل

Table 10. Calculate of Moderate Approach to Ideal

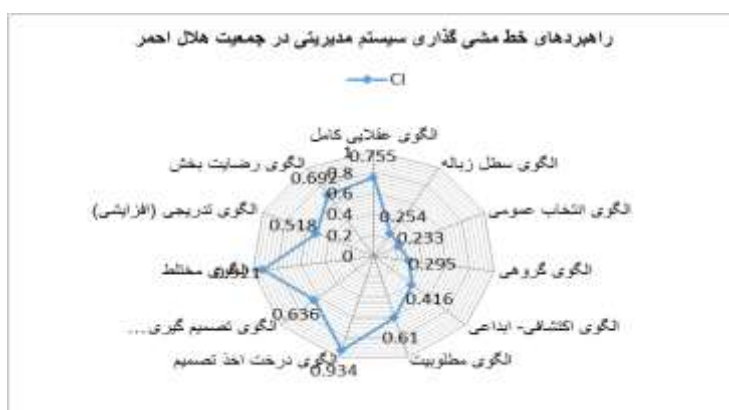
اولویت‌بندی راهبردهای خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی در جمعیت هلال‌احمر	CI
الگوی عقلایی کامل	۰/۷۵۵
الگوی رضایت‌بخش	۰/۶۹۲
الگوی تدریجی (افزایشی)	۰/۵۱۸
الگوی مختلط	۰/۹۲۱
الگوی تصمیم‌گیری مقطعی	۰/۶۳۶
الگوی درخت‌آخذ تصمیم	۰/۹۳۴
الگوی مطلوبیت	۰/۶۱
الگوی اکتشافی-ابداعی	۰/۴۱۶
الگوی گروهی	۰/۲۹۵
الگوی انتخاب عمومی	۰/۲۳۳
الگوی سطل زباله	۰/۲۵۴

مرحله پنجم: خروجی نرم‌افزار: تعیین اولویت‌ها براساس محاسبه اندازه فاصله تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

جدول ۱۱. تعیین اولویت راهبردهای خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی در جمعیت هلال‌احمر

Table 11. Determining the Strategies Preferences for Policy Making in the Organizational Decision-Making in the Red Crescent Society

اولویت‌ها	راهبردهای خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی
S6	گزینه ۱ (الگوی درخت‌آخذ تصمیم)
S4	گزینه ۲ (الگوی مختلط)
S1	گزینه ۳ (الگوی عقلایی کامل)
S2	گزینه ۴ (الگوی رضایت‌بخش)
S5	گزینه ۵ (الگوی تصمیم‌گیری مقطعی)
S7	گزینه ۶ (الگوی مطلوبیت)
S3	گزینه ۷ (الگوی تدریجی (افزایشی))
S8	گزینه ۸ (الگوی اکتشافی-ابداعی)
S9	گزینه ۹ (الگوی گروهی)
S11	گزینه ۱۰ (الگوی سطل زباله)
S10	گزینه ۱۱ (الگوی انتخاب عمومی)



نمودار ۲. رتبه‌بندی راهبردهای خط‌مشی‌گذاری سیستم مدیریتی در جمعیت هلال‌احمر

Diagram 2. Policy Making in the Organizational Decision-Making in the Red Crescent Society Strategies Rating

خطامشی‌گذاری از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران در جمعیت هلال‌احمر کرده است تا بهترین و مناسب‌ترین الگوی خطامشی‌گذاری انتخاب و شناسایی گردد. در حقیقت با انتخاب و پیاده‌سازی بهترین الگوی خطامشی‌گذاری، می‌توان گفت سیستم تصمیم‌گیری این سازمان بهینه‌سازی خواهد شد و تبعات مطلوب به همراه خواهد داشت.

براساس نتایج این پژوهش، شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی الگوهای خطامشی‌گذاری در جمعیت هلال‌احمر به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: مدنظر قرار دادن امکانات و منابع موجود (عقلانیت اقتصادی) و توجه به مبانی علمی و منطقی در مراحل مختلف (عقلانیت حرفه‌ای)، انطباق با قوانین اساسی جامعه (عقلانیت قانونی) و توجه به خواسته‌های عامه مردم (عقلانیت سیاسی)، توجه به ارزش‌های جامعه (عقلانیت اخلاقی)، توجه به ارزش‌های دینی حاکم در کشور (عقلانیت دینی)، امکان پیش‌بینی نتایج، سهولت جمع‌آوری داده‌ها، پایداری (طول عمر زیاد)، آینده‌نگری، واقع‌بینی، هدف‌داری، عمومیت (افراد و گروه‌های مختلف)، گستردگی (توجه به اهداف مختلف) و همچنین الگوی درخت‌آخذ تصمیم به‌عنوان بهینه‌ترین الگو در بین الگوهای خطامشی‌گذاری سیستم مدیریتی برای جمعیت هلال‌احمر و الگوی انتخاب عمومی نیز در اولویت آخر قرار گرفت.

با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در این پژوهش، الگوی درخت‌آخذ تصمیم به‌عنوان بهینه‌ترین راهبرد در بین راهبردهای خطامشی‌گذاری سیستم مدیریتی برای جمعیت هلال‌احمر معرفی می‌شود. همچنین الگوی انتخاب عمومی نیز در اولویت آخر قرار می‌گیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

جمعیت هلال‌احمر با وجود اینکه نهادی غیردولتی است اما برخی از وظایف بخش دولتی مانند امداد و نجات جاده‌ای، امدادسانی در حوادث، خدمات حمایتی از نیازمندان، خدمات دارویی و درمانی و ... را بر عهده دارد و برای انجام این وظایف از دولت بودجه دریافت می‌کند. جمعیت هلال‌احمر یکی از سازمان‌های شبه دولتی است که خدمات گوناگونی در ابعاد ملی و بین‌المللی ارائه می‌نماید و ناگفته پیداست که کیفیت ارائه این خدمات ارتباط مستقیمی با خطامشی‌گذاری و تصمیم‌گیری در این سازمان دارد. در جمعیت هلال‌احمر تصمیمات مدیران قطعاً علاوه بر عوامل داخلی خود برای کشور و عموم مردم جامعه پیامدهایی خواهد داشت.

بنابراین برای داشتن پیامدهای مطلوب، سیستم تصمیم‌گیری باید هدایت و کنترل شود که بدین منظور الگوهای خطامشی‌گذاری طراحی و پیاده می‌شود. در این راستا پژوهش حاضر اقدام به ارزیابی الگوهای مختلف

جدول ۱۲. اولویت‌بندی الگوهای خطامشی‌گذاری عمومی در سیستم مدیریتی جمعیت هلال‌احمر

Table 12. Prioritization of Policy Making Methods in the Organizational Decision-Making in the Red Crescent Society

رتبه	مقدار شاخص	الترناتیو شماره	عنوان
۱	۰/۹۳۴	۱	الگوی درخت‌آخذ تصمیم
۲	۰/۹۲۱	۲	الگوی مختلط
۳	۰/۷۵۵	۳	الگوی عقلایی کامل
۴	۰/۶۹۲	۴	الگوی رضایت‌بخش
۵	۰/۶۳۶	۵	الگوی تصمیم‌گیری مقطعی
۶	۰/۶۱	۶	الگوی مطلوبیت
۷	۰/۵۱۸	۷	الگوی تدریجی (افزایشی)
۸	۰/۴۱۶	۸	الگوی اکتشافی - ابداعی
۹	۰/۲۹۵	۹	الگوی گروهی
۱۰	۰/۲۵۴	۱۰	الگوی سطل زباله
۱۱	۰/۲۳۳	۱۱	الگوی انتخاب عمومی

جمعیت هلال‌احمر، از «الگوی درخت‌آخذ تصمیم» بهره‌گیری شود. در این روش، تصمیم‌گیرنده به مراحل بعد از تعیین خطامشی و پیامدهای حاصل از خطامشی اتخاذ شده توجه

## پیشنهاد‌های پژوهش

براساس نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود به‌منظور خطامشی‌گذاری تصمیم‌گیری سازمانی در سیستم مدیریتی



اطلاعات، تاثیر رضایت شغلی کارکنان بر اجرای خطمشی‌های سازمان انجام گیرد.

۳- پیشنهاد می‌گردد تحقیقاتی در زمینه خطمشی‌گذاری و مشابه پژوهش حاضر در سازمان‌هایی که فعالیت‌ها و مأموریت‌های مشابه جمعیت هلال‌احمر دارند مانند اورژانس، آتش‌نشانی و ... انجام گیرد.

۴- پیشنهاد می‌شود الگوهای خطمشی‌گذاری در جمعیت‌های صلیب سرخ و هلال‌احمر کشورهای دیگر نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

۵- پیشنهاد می‌شود محققان بعدی همین موضوع را مورد بررسی قرار دهند و داده‌های جمع‌آوری شده را با استفاده از نرم‌افزارهای مرتبط دیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و نتایج تحقیقات را با پژوهش حاضر مقایسه نمایند.

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله این‌جانب تحت عنوان «بررسی و تبیین روش بهینه خط مشی‌گذاری سیستم مدیریتی در تصمیم‌گیری سازمانی جمعیت هلال‌احمر» می‌باشد. از کلیه کسانی که در تهیه و انتشار این مقاله با بنده همکاری نمودند به‌ویژه استاد ارجمند جناب آقای دکتر روح‌اله حسینی و همچنین همکاران گرامی جمعیت هلال‌احمر کمال تشکر و سپاسگزاری را دارم.

### References

- Ahmadi, S.A.A., Shojaizadeh, D., Farkhi, M, A., & Rokhshani, T. (2013). the effect of emotional intelligence on the skills of effective managers in the Red Crescent population, Emdad and Nejat magazine, 6(3), 44-56. (In Persian)
- Akhawan Alavi, S,H. (2008). the attitude of strategic necessity: the optimal attitude of policy making in the administrative system. *Qom Higher Education Complex Magazine*, 15(0). (In Persian)
- Alwani, S,M., & Sharifzadeh, F. (2013). *Public Policy Making Process*, Allameh Tabatabai University Publications. (In Persian)
- Alwani, S.M. (2021). *Decision Making and Government Policy Determination*. Tehran: Samt Publications. (In Persian)
- Alwani, S.M., Khanifar, H., Haji Malamirzaei, H., & Miri, S.M. (2013). providing a framework for the system and scope of policy making, decision making and action in cyber space. *Social and Cultural Strategy Journal*, 3(11), 33- 61. (In Persian)
- Amiri, A.N., Danaifard, H., Zarei Matin, H., & Emami, S.M. (2013). Understanding the essence of public policies: a theoretical analysis of the nature of imitability of national policy makers, *Strategic Management Thought*, 5(1), 5-44. <https://doi.org/10.30497/SMT.2011.150> (In Persian)
- Anderson, J.E. & Brady, D.W. & Bullook, C.S. (1975). *PublicPolicy and Politics in America, Mass: Duxbury Press*.
- Appleby, P.H. (1967). *Policy & Administration*. ALA: University of Alabama Press.
- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking black boxes: mechanisms and theory building in evaluation. *American journal of evaluation*, 31(3), 363-381. <https://doi.org/10.1177/1098214010371972>

می‌کند و مجموعه‌ای از خطمشی‌های مرتبط با هم را تعیین می‌کند. هرکدام از این خطمشی‌ها، تکمیل‌کننده دیگری است و شکل‌گیری آن‌ها با توجه به شرایط و وضعیت‌ها صورت می‌گیرد. نوع فعالیت جمعیت هلال‌احمر به گونه ای است که در بسیاری از موارد، با بحران‌ها و شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی مواجه است. لذا ضروری است برای مقابله با این شرایط بحرانی و انجام درست وظایف و مأموریت‌ها، مجموعه‌ای از خطمشی‌های مرتبط با هم طراحی شوند که در صورت غیرقابل اجرا بودن یکی از این خطمشی‌ها، براساس خطمشی‌های پیش‌بینی شده دیگر، تصمیم‌گیری صورت گیرد.

به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود در پژوهش‌های خود موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

۱- پیشنهاد می‌شود از روش نظریه داده‌بنیاد و از مصاحبه برای جمع‌آوری نظرات خبرگان در خصوص عوامل اثربخشی الگوی درخت‌اخذ تصمیم به‌عنوان بهینه‌ترین الگو در بین الگوهای خطمشی‌گذاری سیستم مدیریتی در جمعیت هلال‌احمر بهره‌گیری شود.

۲- پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی با موضوعات مرتبط با خطمشی‌گذاری مانند تصمیم‌گیری سازمانی، عوامل مؤثر بر رضایت جامعه از فعالیت‌های سازمان، رابطه بین دانش مدیران و خطمشی‌گذاری، روش‌ها و فناوری‌های نوین جمع‌آوری

- Ataran, J., Alwani, S.M., Zarei Mateen, H., Amiri, A, N., & Rad, A. (2015), Explaining piety as a measurement criterion in cultural policy in the light of Quranic verses. *Public Management Research Journal*, 9(33), 5-338. <https://doi.org/10.22111/JMR.2016.2848> (In Persian)
- Baninemeh, E., Farshidi, S., & Jansen, S. (2023). *A decision model for decentralized autonomous organization platform selection: Three industry case studies*. Blockchain: Research and Applications, 100127.
- Bekkers, V., Fenger, M., & ScholtenENG, (2017). *Public policy in action: Perspectives on the policy process*. Edward Elgar Publishing.
- Bennett, C. J. (1991b), What Is Policy Convergence and What Causes It? *British Journal of Political Science*, 21(2), 215-233.
- Birkland, T. A. (2019). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. Routledge.
- Buchholz, R.A. (1985). *Essentials of Public Policy for Management*, N.J.: Prentice-Hall.Inc.
- Clegg, S.R. & Kornberger, M. & Pitsis, T.S. (2016). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*.
- Daft, Richard, L. (1998). *Organizational Theory and Design (Volume 1 and 2)*, translated by Ali Parsian and Mohammad Arabi, Tehran, Culture Research Office. (In Persian)
- Danaei Fard, H. (2007). *Public Administration Challenges in Iran: Rationality in Policy Making*, Samt Publications. (In Persian)
- Daneshfard, K. (2015). *Public policy making process*. Tehran, Safar Publications. (In Persian)
- Dye, T. R. (1978). *Understanding Public Policy*. 3rd ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fanelli, S., Pratici, L., Salvatore, F. P., Donelli, C. C., & Zangrandi, A. (2023). Big data analysis for decision-making processes: challenges and opportunities for the management of health-care organizations. *Management Research Review*, 46(3), 369-389. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0648>
- Forester, J. (1984), *Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through*. *Public Administration Review*.
- Ghorbanzadeh, V, Sharifzade, F., Hosseinpour, D., & Morvej, M. (2016). Presenting the policy model of cultural organizations (case study: Center for Intellectual Development of Children and Adolescents). *Public Policy Journal*, 3(3) 61-78. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15835>
- Giurian, H., & Rabiei Mandjin, M.R. (2004). *Decision Making and Government Policy Determination*. Second Edition, Tehran, Yakan Publications.
- Grindle, M. S., & Thomas, J. W. (1989). Policy makers, policy choices, and policy outcomes: The political economy of reform in developing countries. *Policy sciences*, 22(3), 213-248.
- Hamdi, M., Hilali-Jaghdam, I, Elnaim, B. E., & Elhag, A. A. (2023). Forecasting and classification of new cases of COVID 19 before vaccination using decision trees and Gaussian mixture model. *Alexandria Engineering Journal*, 62, 327-333. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2022.07.011>
- Heikkila, T., & Cairney, P. (2018). *Comparison of theories of the policy process*. In *Theories of the policy process* (pp. 301-327). Routledge.
- Hosseinpour, D., & Madani, J. (2018). Application of interactive policy making approach in the formulation of anti-money laundering model, *Government Management Journal (Management Knowledge)*, 11(1)73-98. [10.22059/JIPA.2021.314981.2864](https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.314981.2864)
- Daneshfard, K. (2015). *public policy making process*. Tehran, Safar Publications. (In Persian)
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (Vol. 3). Oxford: Oxford university press.
- Howlett, M and Ramesh, M. (2001). *Public Policy Study*. Translated by Abbas Manourian and Ebrahim Golshan, Tehran, Public Management Education Center.
- Keyvan, E., & Iranzadeh, S. (2022). Designing a model and presenting a policy for improving the performance of urban telephone centers using the ANP/DEA technique (case study: Telecommunications of East Azerbaijan region). *Public policy making in management*, 13(48), 17-32. (In Persian)
- Mayntz, R. (2004). Mechanisms in the analysis of social macro-phenomena. *Philosophy of the social sciences*, 34(2), 237-259. <https://doi.org/10.1177/0048393103262552>

- Meek, J.W. (2004). *Policy networks" in Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Jack Rabin, T. Aaron Wachhaus; Taylor & Francis.
- Meshbaki, A. (2018). *Decision-making process and the importance of time, a collection of decision-making articles*. Tehran: Public Management Education Center Publications. (In Persian)
- Miri, S, M., Khosropanah, A, H., Hamidizadeh A., Akhwan Alavi, S, H., & Rahmati Mohammad, H. (2017). in the pursuit of integration in the public policy system: the model of the unit structure of governance and public policy. *Rahbard magazine*, 27(86), 159-192. DOI: [10.1007/s11077-016-9248-y](https://doi.org/10.1007/s11077-016-9248-y) (In Persian)
- Mohammed, M. A., Abdulkareem, K. H., Al-Waisy, A. S., Mostafa, S. A., Al-Fahdawi, S., Dinar, A. M., ... & Díez, T. (2020). Benchmarking methodology for selection of optimal COVID-19 diagnostic model based on entropy and TOPSIS methods. *Ieee Access*, 8, 99115-99131.
- Monavrian, A., Abbasi, T., Soleimani, Gh., & Aghamohsani Fashmi A. (2016). Designing and explaining the policy model for the development of business clusters in Iran. *Journal of Public Policy*, 3(4) 9-28. <https://doi.org/10.22059/PPOLICY.2018.65589> (In Persian)
- Monavrian, A., Mohammadi, D., & MohammadiFateh, A. (2016). good policy making in the executive branch, modeling the role of organizational capacities and the national context. *State Management Journal (Management Knowledge)*, 8(2), 233-254. (In Persian)
- Nigro, F.A. & Nigro, L.G. (1980). *Modern Public Administration*, N.Y.: Harper & Row.
- Noorbala, A, A., Najafi, M, Ikrami Nasab, N. (2014). Comprehensive Book of Public Health, Chapter Two, Speech Eleven, Shahid Beheshti University of Medical Sciences and Kermanshah University of Medical Sciences. (In Persian)
- Pourezat, A,A. (2007). passing through the glass fences of epistemology with an emphasis on the linguistic requirements of sciences, *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 1(1), 91-109. <https://doi.org/10.7508/isih.2009.01.006> (In Persian)
- Pourezat, A,A., Bigdali, S., & Saadabadi, A,A. (2012). Prioritization of issues in the preparation of an interdisciplinary agenda, *Strategic Management Thought*, 1, 1. (In Persian)
- Pourezat, A,A., Khaniki H., & Yazdani H,R. (2016). Identifying the strategies of the government sector in dealing with non-governmental organizations in the public policy making process in Iran, case study: environment and natural resources. *publication Public Policy*, 3(2), 91-116. DOI: [10.22059/PPOLICY.2017.62831](https://doi.org/10.22059/PPOLICY.2017.62831) (In Persian)
- Qolipour, R. (2008). *Organizational Decision Making and Public Policy*. Samt Publications. (In Persian)
- Rajaei, Z., Danesh Fard K,E, Faqih A. (2016). Necessary infrastructures for successful policy making in the field of administrative system health. *Urban Management Journal*, 16(46) 363 - 374. (In Persian)
- Robbins, S. & Judge, T. (2018), *Organizational Behavior: What's New in Management*, Pearson.
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. DOI: [10.1016/j.hrmr.2022.100925](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925)
- Saadat, E. (1993). *Decision-making process in the organization*. Tehran, Tehran University Press. (In Persian)
- Sachdeva, K., Hanmandlu, M., & Kumar, A. (2012). Real life applications of fuzzy decision tree. *International Journal of Computer Applications*, 42(10), 24-28. DOI:[10.5120/5729-7800](https://doi.org/10.5120/5729-7800)
- Senllen, I. (2002). *Conciliation of Raitionalities: The Essence of Public Administration*. Administrative theory & Praxis.
- Shafiei, A., & Mirabi, V,R. (2017). The impact of macro management policy on the performance of large companies in the steel industry. *Public Policy in Management (Government Management Mission)*, 9(32), 51-72. (In Persian)
- Soleimani Khoeini, M, Danesh Fard, K, K., & Najaf Beigi, R. (2018). Contingency model for identifying public issues in Iran's policy-making process with an emphasis on driving factors. *Public Administration*, 11(4), 530-556. DOI:[10.22059/JIPA.2019.287617.2613](https://doi.org/10.22059/JIPA.2019.287617.2613) (In Persian)

- Starbuck, W.H. (1983). *Organizations as action generators*. American Sociological Review. Vol. 48.
- Tahmasabi, R. (2018). *An Introduction to Public Management Theories*, Tehran, Samat Publications. (In Persian)
- Van der Heijden, J., Kuhlmann, J., Lindquist, E., & Wellstead, A. (2021). Have policy process scholars embraced causal mechanisms? A review of five popular frameworks. *Public Policy and Administration*, 36(2), 163-186. <https://doi.org/10.1177/0952076718814894>
- Weible, C. M., & Sabatier, P. A. (2017). Weible, Christopher M., and Paul A. Sabatier. 2017. *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press. *European Policy Analysis*, 3(2), 397-397. <https://doi.org/10.4324/9780429494284>
- Weible, C. M. (Ed.). (2023). *Theories of the policy process*. Taylor & Francis.
- Weible, C. M. (2018). *Introduction: the scope and focus of policy process research and theory*. In *Theories of the policy process* (pp. 1-13). Routledge.
- Wellstead, A., Cairney, P., & Oliver, K. (2018). Reducing ambiguity to close the science-policy gap. *Policy Design and Practice*, 1(2), 115-125. [doi.org/10.1080/25741292.2018.1458397](https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1458397)
- Zaitseva, E., Rabcan, J., Levashenko, V., & Kvassay, M. (2023). *Importance analysis of decision making factors based on fuzzy decision trees*. *Applied Soft Computing*, 109988