

خطی مشی گذاری عمومی

خطی مشی گذاری عمومی
پیشگفتار:

تعریف خط مشی

politics به ذهن می رسد policy، اساسنامه، مرام نامه، روش و رویه است. اولین واژه ای که از (policy معنای لغوی خط مشی) به معنای "سیاست" است. اما گاه معنای یک واژه مستقیماً از خود کلمه استنباط نمی شود، مثل واژه "انگیزه" که اغلب در مدیریت به جای هدف، قصد و عزم به کار می رود اما در عربی به معنای محرک بوده و در درون آن "حرکت" نهفته است. "خط مشی گذاری" از یک دیدگاه معادل "تصمیم گیری" است یعنی می توان آن را نوعی تصمیم گیری دانست زیرا هنگامی که خط مشی تعیین می شود در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده است. با این تفاوت که خط مشی نسبت به تصمیمات موردی و ثانویه، بالاتر و اساسی تر است. بنابراین خط مشی ترسیم می شود و سپس تصمیمات با رعایت موازین پیش بینی شده در خط مشی اتخاذ می شود.

سازمان یا جامعه برای تدوام حیات باید از موقعیتهایی عبور کند و از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب برسد اما قبل از اینکه امکانات و توان رسیدن به موقعیت مطلوب مطرح شود اصول اساسی انتقال از موقعیت موجود به موقعیت مطلوب مطرح می شود؛ پس خط مشی قاعده و اصول کلی و لازم برای اقدامات و حرکت های برنامه ای مطلوب است. خط مشی قاعده ای کلی است که باید بر قوانین و آیین نامه ها اشراف داشته باشد. برای مثال قانون اساسی نسبت به قوانین عادی جنبه خط مشی دارد و هیچ قانونی نباید مغایر و ناقض قانون اساسی باشد. پرسشی که در اینجا مطرح میشود، این است که قاعده کلی خط مشی از کجا سرچشمه می گیرد؟ در پاسخ باید گفت، خط مشی آیین افکار و گرایش های اعضای یک بافت اجتماعی

(گروه) است. یعنی مجموع افکار گروه تبدیل به یک جریان فکری می شود که این جریان برای خود یک خط مشی تعیین می کند. زمامداران بر اساس ادراک کافی از مصالح عمومی، خطوط کلی و قواعد اصلی تصمیمات را ترسیم می کنند. از اینجا لزوم همسویی زمامداران با مخاطبان خط مشی ها مطرح می شود. ضروری است بین زمامداران و مردم فصول مشترکی وجود داشته باشد تا لزوم حمایت از یکدیگر را درک کنند. فرد چه به عنوان عضو عادی و چه به عنوان پیشوای جامعه یا سازمان در پدید آمدن خط مشی به طور مستقیم یا غیرمستقیم دخالت دارد و امر خط مشی گذاری مبتنی بر آگاهی فرد- چه در موقعیت رهبر چه در موقعیت رهرو- است. همچنین فرد با جایگاهی که داراست در بروز فعل و انفعالات یا حرکت های جدید نقش هایی را ایفا می نماید که به گونه ای مؤثر بر خط مشی یا متأثر از آن است.

نمودار 1-1 نقش افراد در شکل گیری خط مشی اکنون با این مقدمه به بررسی "خط مشی و کنترل فرایند" می پردازیم.

خط مشی و کنترل فرایند و رابطه بودجه و طرح و برنامه با تصمیم گیری دولتی:

تصمیم نهایی و خط مشی نهایی بر مبنای میزان اعتبار و قابلیت اجرای طرح اتخاذ می شود و متناسب بودن پشتوانه مالی و قابلیت اجرای طرح در عمل بررسی می گردد.

بودجه بندی و جریان تخصیص پول و اعتبار به طرح های اجرایی در دستگاه های دولتی تا حدود زیادی تحت تأثیر خط مشی های دولت است. در این تخصیص، بر اساس اولویت ها و نیاز دستگاه ها اعتبار مالی تأمین می شود. هر چه طرح گسترده تر باشد، تأمین اعتبار نیز باید بیشتر باشد. بر آورد و تنظیم بودجه در اتخاذ تصمیم مهم و حیاتی است. بودجه بندی دولتی، تنها بر آورد ساده ارقام و اعداد نیست بلکه نشأت گرفته از خط مشی های سیاسی دولت است و این خط مشی هاست که در جریان تخصیص پول و اعتبار به طرح های اجرایی را شکل می بخشد. چگونگی تخصیص اعتبارات بر اساس اولویت ها مفهوم تصمیم گیری داشته، بیانگر خط مشی مالی و اعتباری دولت در سطح کلان است.

بررسی عوامل مداخله گر در خط مشی گذاری:

سازمانها ابتدا اهدافی را در نظر گرفته، برای تحقق آن اهداف، خط مشی گذاری می کنند و سپس در مجموعه مخاطب "مداخله" می نمایند. "مداخله کننده" بر اساس یک نوع خط مشی مشخص به مداخله می پردازد. تاریخ گذشته حاکی از دامنه وسیع مداخلات در سطح وسیع کشوری و دولتی است. معمولاً مداخله با هدف تغییر در سیستم مخاطب صورت می گرفته است. تغییر به وجود آمده در سیستم مخاطب از سوی سیستم مداخله گر تأثیر قدرت تلقی میشود. از نظر خط مشی گذار، مداخله امری قهری و مبتنی بر قدرت سازمانها و جوامع است. خط مشی گذاران از دیرباز با بهره گیری از حربه های غیر قهری و مسالمت آمیز تجاری و سیاسی قصد تحقق اهداف خود را داشته اند. کشورهایی که قصد مداخله داشته اند برای تحقق هدف مداخله، تجارت مسالمت آمیز را با سلطه غیررسمی ملازم قرار داده اند. ابزار رسانه یکی از ابزارهای مؤثر برای ارتباط با افکار عمومی و تحقق سیاست ها در جهت اهداف است. از دیر باز امکانات داد و ستد و مبادله در حوزه فرهنگ و ادب استفاده می شده و علاوه بر آن هدف تسلط یا سلطه به

صورت آشکار و صریح تعقیب می شده است. اما تجربه تاریخی نشان داده است که بهترین وسیله سلطه به صورت عادی و مسالمت آمیز مبادلات تجاری و دادوستدها بوده است. در حال حاضر نیز اصل مداخله مورد تأکید است و رفته رفته مداخله اشکال متفاوتی به خود گرفته، دامنه آن وسیع تر می شود به طوری که محمل تجارت در مقیاس های بزرگ، موجبات سلطه آشکار و نهفته را فراهم نموده است.

مداخله اصطلاحی علمی است و می تواند بیرونی یا درونی و منفی یا مثبت باشد (البته در اصطلاح عرفی، بیشتر بار منفی داشته، معنی دخالت از آن استنباط می شود). مداخله چون قطعیت دارد، در مدیریت به عنوان یک قانون تلقی شده است به هر جهت سازمان هیچگاه گریز از مداخله ندارد و به نحوی تحت تأثیر آن است. امروزه مرادفات گسترده و متنوع اجتماعی زمینه مساعدی برای " مداخله گری " در جوامع گوناگون فراهم کرده است. برای مثال تحمیل و ترویج الگوی مصرف و عوارض آن چیزی جز مداخله نیست و رسانه ها در این میان نقش کلیدی دارند. این گونه الگوهای متنوع و پرهیجان و غالباً غیر ضروری زمینه مداخله را از یک منبع به سوی یک سیستم یا خرده سیستم فراهم می کند. در اینجا سیستم مورد مداخله (سازمان یا جامعه) با یک سری دوگانگی روبه رو می شود یعنی عامل مداخله، زمینه " دوگانگی " سیستمی را در مخاطب به وجود می آورد که مبنای آن یکی از دو عامل زیر است:

الف- ویژگی های درونی سیستم

ب- تأکید مدیریت

ویژگی های درونی سیستم: سازمانها بر اساس ویژگی های درونی خود مدام در معرض " بازسازی " قرار میگیرند، یعنی بر اساس برداشت های مثبت یا منفی از رویدادها و فعل و انفعالات مربوط، به بازسازی خود میپردازند و این همان یادگیری سازمانی است. تأکید مدیریت: مدیریت سیستم در پذیرش یا عدم پذیرش عوامل مداخله گری در سیستم نقش حساس و مستقیمی دارد. گاهی اوقات پذیرش یا عدم پذیرش مداخله توسط مدیر به شکلی است که مدیریت می خواهد " مسأله " را تبدیل به " فرصت " کند، یعنی مدیر با قدرت برداشت و تحلیل خود باعث تغییر جهت مداخله شده، متقابلاً در کار مداخله گر دخالت می کند. عوامل مداخله را باید از روی تأثیرشان به صورت مثبت یا منفی ارزش گذاری کرد. البته عناصر مداخله گر را نمی توان به طور کامل شمارش کرد. هر عنصر یا عاملی که به نحوی بر سیستم تأثیر بگذارد، عامل مداخله است. امکان تقسیم بندی مداخله در دو بخش عمده وجود دارد:

1. عوامل خارجی و بیرونی (عوامل محیطی، قهری، سیاسی و آنچه که مربوط به بیرون سازمان می شود).

2. عوامل و عناصر درونی و داخلی (عوامل و عناصری که به نظام داخلی سیستم مربوط است).

سازمان بر اساس تأثیری که از این عوامل می پذیرد، باید خط مشی را بررسی و بازنگری کند. بنابراین بهترین بهر است هر کدام از آنها را از نظر درجه تأثیرشان بر خط مشی (تأثیر قوی و پایدار یا تأثیر متوسط یا بدون تأثیر) ارزیابی و اثر و نتیجه مداخله را بررسی کند. در عوامل مداخله ما با " چارچوبهای ساختاری " و " چارچوبهای ذهنی " روبه رو هستیم. ساختار یک سازمان در موقع مداخله پذیری یا اعمال مداخله دارای محدودیت است. به ازای تأثیر هر عامل مداخله کننده، چارچوبهای ذهنی در مقابل چارچوبهای ساختاری که حد دارد، مغایرت و عدم تطابق را نشان می دهد و درجه تأثیر عوامل مداخله گری نیز بر اساس چارچوب ذهنی در مقایسه با چارچوب ساختاری معین می شود. معمولاً در یک سازمان، به علت وجود سازمانهای مشابه و رقبا مسأله ملا حظات مورد مطالعه وسیع قرار می گیرد. رقابت در چهار محور تجزیه و تحلیل می شود: قدرت، توانایی، اختیار و دیدگاه.

1. قدرت: عامل نشان دهنده برتری و تفوق نسبت به رقیب در جهت دستیابی به هدف مشترک و مشابه است. همچنین قدرت عامل پیشی گرفتن از سازمان رقیب یا تحمیل شکست به آن و متقابلاً عامل مقاومت و دفاع در مواجهه با اراده تحمیل شکست از سوی سازمان رقیب است. در این نگرش قدرت در میان سازمانها عامل مداخله کننده رقابت است که موجب حفظ قدرت و هم آفرینی آن بین رقبا می شود. هم آفرینی قدرت عاملی است که موجب افزایش سطح تولید، قابلیت نفوذ و مقبولیت محیطی یک سازمان در مقابل دیگری می شود. به عبارت دیگر هم آفرینی قدرت یعنی اینکه سازمانها با شناخت از رقیب، خود را قوی و قدرتمند سازند تا از آن شکست نخورند. در واقع هم آفرینی از مسایل اصلی در خط مشی گذاری است که باید با مداخله قدرت رقیب در سازمان یا کشور مبنا شکل گیرد.

2. توانایی: آن بخش از قدرت است که در عمل به کار گرفته می شود. به عبارت دیگر آن مقدار از امکانات و قوایی است که مثمر واقع می شود. در رقابت توانایی هر یک از سازمانها متأثر از توانایی رقیب تغییر می یابد.

3. اختیار و اقتدار: عبارت است از توان مشروع. جایگاه یک سازمان را اقتدار آن تعیین می کند. آنچه باید در این میان مداخله کند تا سازمان در جایگاه مشروع خود قرار گیرد، تغییر در خط مشی است. عنصر رسانه می تواند در یک ارتباط تعاملی میان رهبر و رهرو، اقتدار رهبر و تبعیت پیرو را تضمین نماید.

4. دیدگاهها: سازمانها برای رسیدن به اهداف و پیشی گرفتن از رقبا به آگاهی از دیدگاه آنان نیاز دارند. آنچه باعث می شود رقبا به بررسی دیدگاههای یکدیگر بپردازند، مشترک بودن موضوع است. اگر موضوع، واحد و مشترک نباشد، رقابت مفهوم نخواهد داشت.

بر اساس موضوعات مشترک است که دیدگاهها جهت می یابد. رقابت علا و ه بر اینکه جزء مسایل سازمانی است از امور تعیین کننده ای است که موجب تغییر در خط مشی میشود.

عوامل ذهنی تصمیم سازی: عوامل ذهنی و روانی تصمیم ساز که بر خط مشی ها تأثیری گذارند در افراد مختلف متفاوت است و این امر موجب می شود معمولاً در انتخاب راه حل، تصمیم گیرندگان به گونه های مختلف عمل کنند. از نظر ذهنی و رفتاری، تصمیم گیرندگان گاهی:

1. اولین راه حل را بهترین راه حل می دانند و به همان اکتفا می کنند. این گونه افراد از نظر روحی و رفتاری تمایل زیادی به بررسی و بحث و پژوهش ندارند.

2. اولین راه حل را بهترین راه حل نمی دانند و همیشه به اولین راه حل شک می کنند.

3. آخرین راه حل را بدترین و ناقص ترین راه حل می دانند.

ا توجه به هریک از محورهای ذکر شده نحوه انتخاب راه حل ها و چگونگی خط مشی سازمانها از نظر رفتاری مشخص می شود که از سویی موجب متمایز شدن آنها از یکدیگر می گردد.

خط مشی گذاران بر اساس تأثیرشان از نظریه ها دو دسته اند:

1. منفعل هستند و جهت گیری آنان در خط مشی گذاری انفعالی است.

2. خصلت نقد و اکتشاف داشته، روش ها و نظریه ها را نقد و تجربیات را بررسی می کنند. معمولاً سه عنصر الف- شرایط و تسهیلات، ب- کیفیت، ج- کمیت عوامل مداخله گر در خط مشی سازمانها هستند؛ به عبارت دیگر سازمان به موجب قدرت مانوری که روی هریک از این عوامل دارد می تواند از رقیب پیشی بگیرد.

نقش سیاستهای پولی و مالی دولت در تعیین خط مشی ها:

دولت برای تقویت ارزش و بنیه مالی و اعتباری متناسب با موقعیت های مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی سیاستگذاری می کند و برای این منظور از این مکانیزم ها استفاده می نماید. سیستم کنترل پولی، نظام مالیاتی، تنظیم طرح های مالی.

1. سیستم کنترل پولی: در این سیستم بیشتر، حجم پول در گردش و مکانیزم های تقویت قدرت خرید مورد بحث است. از آنجا که پول وسیله مبادله بوده، حجم آن متناسب با میزان جمعیت و سرعت گردش پول، تعیین کننده قدرت پول است. ضروری است دولت برای تقویت پول متناسب با موقعیتهای مختلف و نوسانات اجتماعی سیاستگذاری کند.

2. نظام مالیاتی: ابزاری برای اعمال سیاستهای تعدالی دولت است. مالیات بر عایدات، منبع درآمد عمومی دولت و وضع مالیات مؤثرترین اهرم برای تعادل و تعدیل اقتصادی است.

3. تنظیم طرح های مالی: در این بخش دولت اساساً وسعت فعالیت های درآمدساز اعم از فعالیتهای تولیدی، تجاری و بازرگانی را با در نظر گرفتن قدرت عمل و میزان اثر هریک از اینگاههای مولد و نیز درآمدها و هزینه های هر دستگاه، بررسی می کند. در این ارتباط دو مسأله کمبودهای عمومی و تخمین خسارتها بررسی و طرح های مالی بر اساس آنها تنظیم می شود.

جایگاه سیاستهای رفاهی در امر خط مشی گذاری:

سیاستهای رفاهی زیرمجموعه سیاستهای مالی و اقتصادی است که در تصمیم گیری ها و سیاستهای اقتصادی و مالی مورد بررسی و بحث قرار میگیرد. در این راستا "تأمین" و "رفاه" جامعه مطرح است و سطوح برخورداری و بهره مندا از امکانات به طور قطعی و قهری مورد تحلیل قرار می گیرند. (هدف سیاستهای رفاهی عمومیت یافتن امکانات در کل جامعه است.) بدین منظور اعمال سیاست کنترلی به موازات طرح های رفاهی از جمله مسایلی است که در سیاستهای کلان اقتصادی و مالی باید مورد ملاحظه قرار گیرد. گفتنی است "کنترل" معمولاً "نظارت و اصلاح و تغییر و انطباق دادن فرایند با استاندارد" معنا می شود.

آمادگی های سازمان و مدیریت در خط مشی گذاری و تصمیم گیری:

اساس و سیاست کلی تحرکات و تصمیمات دروازه ای به نام خط مشی مطرح می شود. خط مشی کلی و فراگیر دربرگیرنده ویژگی های کلی تصمیماتی است که در زیرمجموعه های یک سازمان یا جامعه اتخاذ خواهد شد. در خط مشی کلان موضوعی اساسی مطرح می شود که همه تصمیمات سازمانها و نظام باید در آن چارچوب باشد. به دیگر سخن "خط مشی فراگیر و راهنما و دربرگیرنده همه تصمیمات آینده است." مدیریت معادل تصمیم گیری و خط مشی سازی است. تصمیم گیری در تمام وظایف مدیریت جریان دارد و به این دلیل تصمیم گیری و مدیریت را باید معادل یکدیگر دانست. خط مشی به عنوان یک تصمیم کلان در رأس وظایف مدیریت قرار دارد و هریک از اجزای وظایف مدیریت باید در راستای خط مشی سازمان باشد.

منشأ آمادگی ها:

1. ضرورت: عامل "ضرورت" که اولین منشأ آمادگی است موجب خط مشی گذاری و پس از آن اتخاذ تصمیم در شعاع های سازمانی مختلف می شود. میان جایگاه خط مشی گذار، خودخط مشی و پیامی که از آن صادر میشود، وجود "تناسب" ضروری است. ضرورت در قالب وظایف مدیریت چون برنامه ریزی، سازماندهی و ... مطرح می شود. اگر مدیریت قابلیت "برنامه ریزی"

را نداشته باشد، عملاً برنامه ریزی صورت نمیگیرد. دامنه ضرورت تا جایی است که یک مدیر لایق نیازمند آشنایی با علوم دیگر می شود، مثل جامعه شناسی و سیاست.

2. اهداف: دومین منشأ آمادگی، " اهداف " است. خط مشی گذاری در عرصه های گوناگون - حقوقی، اقتصادی، فرهنگی، اخلاقی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فنی و - صورت می گیرد. شناخت اهداف خط مشی و برقرار کردن ارتباط میان آنها حاکی از قابلیت یا آمادگی برای خط مشی گذاری و اتخاذ تصمیم است. هر تصمیم هدفی را دنبال می کند و هدف هر یک از اجزای تشکیل دهنده سیستم در جهت " هدف و خط مشی اصل سیستم " است؛ بنابراین مجموعه اهداف اجزای تشکیل دهنده سیستم هدف اصلی را شکل می دهد.

3. مسئولیت: سومین منشأ آمادگی ها " مسئولیت " است. برخورداری از اختیارات کافی است که انجام مسئولیت را منطقی می سازد. یعنی برای خط مشی گذاری منطقی، اختیار باید متناسب با مسئولیت باشد. به سخن دیگر مسئولیت خط مشی گذار و تصمیم گیرنده باید متناسب با موضوع خط مشی باشد.

4. ایجاد تحول: هر مدیر در برنامه های خود علا و ه بر حفظ وضع موجود، ایده هایی برای تحول و بهینه شدن سازمان دارد. تحولات موفق هر سازمان خود معرف یک سلسله انگیزه های عقلایی است که اگر این انگیزه ها نباشد تحول به وقوع نخواهد پیوست و بنابراین خط مشی گذار باید در صدد " انگیزه مند ساختن عقلایی و جریان تحول (مدیران میانی) باشد.

5. ادای حقوق: خط مشی باید در ادای حقوق موفق باشد و خط مشی گذار باید " اندیشه ای فراخودی " داشته باشد و حوزه های دور و نزدیک سازمان را در بابد. سازمان با محیط دارای فعل و انفعالاتی است و با حقوقی خط مشی نیز به همین دلیل است. بنابراین مجموعه را باید شناخت و خط مشی باید قابلیت ادای حقوق جامعه و سازمان های دیگر را داشته باشد. همانگونه که به خوبی مشاهده می شود در تمامی مبانی آمادگی که به آن اشاره شد، نقش ارتباطات و تعاملات درون سازمانی بخوبی واضح و آشکار است و باید میان مدیر و کارکنان شبکه ارتباطات و عنصر رسانه ای بخوبی تعبیه و مدیریت شود.

نقش چارچوب ها و قوانین در سیاستگذاری رسانه ای:

وضع قانون به معنای اتخاذ " تصمیماتی " است که برای مردم و دستگاه های اجرایی یا قضایی " حق و تکلیف " ایجاد می کند و سایر مقررات از آن نشأت می گیرد.

بی شک قوانین نقش انکار ناپذیری در سیاستگذاری ارتباطی دارند. قوانین از آنجا که تا حدودی خط مشی یک دستگاه خبری و رسانه ای را روشن می کنند در عین حال می توانند تا حدودی منشأ ابهام باشند. خصوصاً که قوانین مجریان بیشماری در سراسر کشور دارند که با اندیشه ها و بینش ها و تخصص های متفاوت هر کدام استنباطی خاص از قانون و نحوه اجرای آن دارند. بدیهی است ایجاد هماهنگی بین این برداشتها و در نهایت ایجاد سمت و جهت یکسان، گاهی دشوار و در مواردی ناممکن است.

یکی از دلایلی که موجب می شود قوانین مانعی بر سر راه خط مشی گذاری و سیاستگذاری رسانه ای واقع شوند کارشناسانه نبودن قوانین و ضعف ارتباطات سازمانی در رسانه است. به این صورت که کسانی که به وضع قوانین میپردازند ناآگاهی کامل ندارند. به عنوان مثال کسانی که به وضع قوانین مطبوعاتی میپردازند نسبت به این مسأله - مسأله آزادی مطبوعات و تعریف دقیق واژه آزادی - آگاهی کافی نداشته باشند و موجب به وجود آمدن مشکلاتی در این زمینه شوند. مورد دیگر تفسیر قوانین است. در برخی موارد واژه ها شاید بار معنایی کافی نداشته باشند و این مسأله بی شک تفسیر قوانین را دچار مشکل می کند. این امر بر سیاستگذاری رسانه ای و ارتباطی اثر می گذارد. زیرا هر کس تفسیر خاص خودش را از قوانین دارد و هیچ مرجع قابل اطمینانی پیدا نمی شود. در پایان یادآوری شویم که سیاستگذاری همانگونه که تحت تأثیر عوامل درون سازمانی است از عوامل برون سازمانی هم تأثیر می پذیرد. بدون اصلاح این عوامل نمی توانیم به سیاستگذاری مطلوبی دست یابیم. بنابراین بهتر است خط مشی ها، چارچوب ها، تصمیم ها، محدودیت ها و قالب ها و در یک کلام، قوانین به گونه ای تنظیم شوند که کمترین مشکل را برای تفسیر و اجرا داشته باشند. با وجود قوانین، اصول و خط مشی های روشن و مشخص، سیاستگذاران رسانه ای نیز بهتر می توانند برنامه های خود را تهیه و اجرا کنند. ضمن اینکه باز هم یادآوری شویم که وضع کنندگان قانون و سیاست سازان باید در مورد زمینه وضع قوانین و مقررات اجتماعی اطلاعات کارشناسی داشته باشند و به دور از جهت گیری های سیاسی به وضع قانون بپردازند تا کارکرد قوانین شکل معکوسی به خود نگیرد.

اگر چنین شود در تعامل مثلث دولت، ملت و نخبگان همکاری معناداری بوجود می آید و در اصل تمامی رسانه ها، استراتژی خود را با ملا حظات منطقی، دلسوزانه و هدفمند دولت و حاکمیت هماهنگ می سازند و دارای کارکردی مؤثر در سایر عرصه ها خواهند بود. در غیر این صورت، حاکمیت می باید توان زیادی برای هماهنگ سازی رسانه ها صرف نماید و رابطه هم آفرینی رسانه، مردم و دولت دچار خلل و سستی خواهد شد.

دکتر فریدون وردی نژاد

منابع و مأخذ:

1- تسلیمی، محمدسعید، " تحلیل فرایندی، خط مشی گذاری و تصمیم گیری"، سمت. 2- الوانی، سیدمهدی، " تصمیم گیری و تعیین خط

مشی دولتی"، سمت 3- بیان، محمد، "تصمیمگیری"، انتشارات کنترولر 4- وردی نژاد، فریدون، "سیاستگذاری رسانه ای و خبری"،
دانشکده خبر ایرنا.