

اهمیت تصمیمات و خطمشی گذاری استراتژیک (جامع و بلند مدت) در پاسخ گویی به مسائل عمومی

مهدی مرشدی^۱، نوروز ایزدپناه^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش تصمیم گیری و خطمشی گذاری عمومی.

^۲ استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا.

نام نویسنده مسئول:

مهدی مرشدی

چکیده

ارزش، جزء لاینفک هر تصمیم و خطمشی گذاری است و نقش آن در فرایند خطمشی گذاری و شناخت آثار آن در چگونگی اخذ خطمشی حائز اهمیت فراوانی است. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان ها بیش از پیش پیچیده، متغیر و گسترده شده است و مدیران سازمان ها با انواع تصمیم گیری سر و کار دارند. روش های زیادی برای تصمیم گیری مدیریتی ارائه شده است که هدف همه آنها دستیابی به تصمیم بهینه است. اما آنچه که از روش ها و ابزار تصمیم گیری مهم تر است، تصمیم گیری استراتژیک است. یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت دولتی نوین، خطمشی های عمومی می باشد که چارچوبی را برای سایر تصمیم گیری ها فراهم می آورد. این مسأله لزوم تجزیه و تحلیل خطمشی های عمومی را به عنوان یک موضوع در خور توجه در مدیریت هزاره سوم مطرح می سازد.

واژگان کلیدی: خطمشی گذاری، تصمیم گیری استراتژیک، مدیریت استراتژیک، اجرای خطمشی عمومی..

مقدمه

مبحث خطمشی از جمله مباحث مهم علم مدیریت است که طی سه دهه گذشته به صورت جدی مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. خطمشی گذاری عمومی به عنوان یک دانش جوان بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شده است. نقش اصلی دولت در جهان جدید «خطمشی گذاری عمومی» است. دولت ها که در برگیرنده قوه مجریه و مقننه هستند به خطمشی های عمومی شکل می دهند، آنها را به «اجرا» در می آورند و آنگاه به «ارزیابی» آنچه اجرا شده است، می پردازند. خطمشی های عمومی جهت گیری های کلی هستند که چگونگی عمل سازمان ها و مؤسسات دولتی را در آینده مشخص می سازند و معمولاً برای مقابله با یک مشکل و مسأله عمومی و به منظور حل آن پدید می آیند.

هر سازمان موفق دارای یک یا چند قابلیت کلیدی است. قابلیت کلیدی توانمندی هایی هستند که در موفقیت کسب و کار نقش اساسی داشته و دستیابی به آن به آسانی امکان پذیر نمی باشد. هر سازمان موفق قابلیت های کلیدی خاص خود را دارد و هر قابلیت می تواند امتیاز رقابتی ویژه ای به حساب آید. هر سازمانی می تواند منابع مختلفی را در اختیار داشته باشد ولی منابع ارزشمند، کمیاب و غیر قابل تقلید توسط رقبا، اساس مزیت رقابتی پایدار می باشد. در واقع در فضای رقابتی امروز منابع فکری حاصل از دانش بشری به دلیل کمیاب بودن و ماهیت تقلیدناپذیری آن، اساس توسعه تکنولوژی های جدید و مزیت رقابتی سازمان ها می باشد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷).

همه مدیران با فراگرد تصمیم گیری سر و کار دارند، زیرا حرفه آنان اقتضاء می کند با وجود این، بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه یک تصمیم را اتخاذ کنند، ناتوانند. در واقع تصمیم گیری و مدیریت را می توان مترادف دانست؛ زیرا تصمیم گیری جزء اصلی مدیریت است (رضائیان، ۱۳۸۵).

خطمشی های عمومی از لحاظ منطقی مبتنی بر دو مقدمه اند؛ اولی مقدمه «توصیفی» و «تبیینی» و دومی مقدمه «ارزشی» و «هنجاری» (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۷). این قاعده برای تمامی خطمشی ها و در حوزه های مختلف (فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و...) صحیح است. نقد هر خطمشی نیز با نقد یک یا دو مقدمه آن امکان پذیر است. قانون اساسی، قوانین موضوعه، ارزش های دینی، فلسفه اجتماعی، ایدئولوژی سیاسی و اخلاق مهم ترین منابع جهت نقد خطمشی می باشند. کارآمدی خطمشی گذاری عمومی در دنیای جدید حاصل پیدایش و فراگیر شدن علوم و به کارگیری آنها به عنوان یکی از منابع خطمشی گذاری است (نورایی، ۲۰۱۲).

ماهیت خطمشی عمومی

خطمشی گذاری عمومی اغلب به منزله یک چرخه تلقی می شود که در آن مشکلات ابتدا به عنوان یک مسأله مورد توجه قرار می گیرد، دوره های مختلف عمل بررسی می شود، خطمشی ها تعیین می گردد، توسط کارکنان اجرا و ارزیابی شده و تغییر می یابد و سرانجام براساس موفقیت یا شکست آن پایان می یابد. بدیهی است که این امر یک فرآیند پیچیده را ساده می نماید. علی رغم این ساده سازی چرخه خطمشی یک فرآیند سیاسی است که اکثر خطمشی های عمومی در طول دوره زندگی خود آن را طی می کنند. اگرچه واقعیت فرآیند خطمشی عمومی بسیار پیچیده است اما تفکیک آن به یک سری از مراحل مجزا چارچوبی را برای طبقه بندی اکثر فعالیت هایی که در خطمشی گذاری عمومی روی می دهد، ارائه می کند (لستر و استوارت، ۲۰۰۰).

تعاریف و مفاهیم خطمشی

در فرآیند سیاسی خطمشی گذاری، انسانی قرار دارد که به مدد سیاست بازی و با استفاده از اهرم های قدرت، به خطمشی های عمومی جهت می دهد و همین گونه در فرآیند سازمانی خطمشی گذاری، انسان هایی حضور دارند که در گردونه سازمان ها، به خطمشی ها شکل می دهند؛ همانگونه که ملاحظه می شود، «انسان»، اساس و بنیاد همه این فرایندها و رکن اساسی و اصلی خطمشی گذاری است و بدون وجود او تصمیم گیری در هیچ فرایندی تحقق نمی یابد (احمدی سفیدان، ۱۳۹۰).

فرایندهای خطمشی گذاری به مثابه کالدهایی هستند که انسان به آنها روح می بخشد و فعالشان می سازد. «انسان» موجودی است که در تمامی فرایندهای خطمشی گذاری محور اصلی به شماره می آید و تابع اعتقادات، باورها، تلقی ها و ارزش هایی است که محرک وی و شکل دهنده اندیشه و رفتار او هستند. ارزش های فرد واقعیت های ملموس و قابل اثباتی هستند، زیرا اثرها و پیامدهای آنها را می توان به سادگی در رفتارهای فرد مشاهده کرد. در مورد مدیران و خطمشی گزاران نیز این مسئله صدق می کند و آنان نیز در برداشت ها، انتخاب ها و ارزیابی های خود ارزش هایشان را خودآگاه یا ناخودآگاه دخالت می دهند (احمدی سفیدان، ۱۳۹۰).

خطمشی ها، اندیشه ما را در تصمیم گیری راهنمایی می کنند. خطمشی مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن اتخاذ شود. خطمشی ها را می توان با توجه به موضوع آنها با عنوان خطمشی های شخصی و غیره نام گذاری کرد (کمالی، ۱۳۹۴).

خطمشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل در نظر مدیران قرار می گیرد. بدین معنی که مدیران بلند پایه نقش برجسته ای در تعیین خطمشی کلی و سراسری سازمان دارند. نحوه اجرای برنامه برای مسؤلان اجرای سازمان به وسیله خطمشی تعیین می شود و همینطور وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می آید (رضائیان، ۱۳۸۷).

خطمشی باید از صراحت و وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف پذیری، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، متمایز بودن از قانون و کتبی بودن برخوردار است (فرد دیوید، ۲۰۰۰).

نویسندگان مختلف از مفهوم خطمشی تعاریف گوناگونی را ارائه داده اند: هارولد لاسول خطمشی را "یک برنامه طراحی شده از اهداف، ارزش ها و اقدامات" می داند. آستن رنی خطمشی را به منزله "خطوط تعیین شده اقدامات" یا "بیان خواسته ها" می داند. بطور کلی، هر آنچه را که سازمان ها تصمیم می گیرند که به انجام رسانند یا از اجرای آن ممانعت به عمل آورند، می توان خطمشی تلقی نمود (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۷).

خطمشی ها اصولی هستند که به تصمیم ها، اقدامات و فعالیت های سازمان جهت می دهند و آنها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می نمایند. خطمشی نشانگر خواست ها و انتظارات بخش های سازمان است که در فرایند تصمیم گیری به صورت آیین نامه ها، قوانین و مقررات اجرایی، تقنینی و قضایی منعکس می شود (دای، ۱۹۹۸).

در مجموع آنچه که در همه تعاریف به طور مشترک وجود دارد آن است که خطمشی در مورد فرایند یا الگوی فعالیت ها یا تصمیماتی است که برای جبران مشکلات عمومی چه حقیقی و چه مجازی اتخاذ می شود.

چرخه خطمشی گذاری عمومی

فرضیه های اصلی همه گونه شناسی های خطمشی، برگرفته از الگوهای مختلف خطمشی هستند که هر یک می توانند برای موضوعات مختلف خطمشی عمومی شناسایی شده باشند. با توجه به این امر طرحی بر مبنای بحث زیر ایجاد خواهد شد.

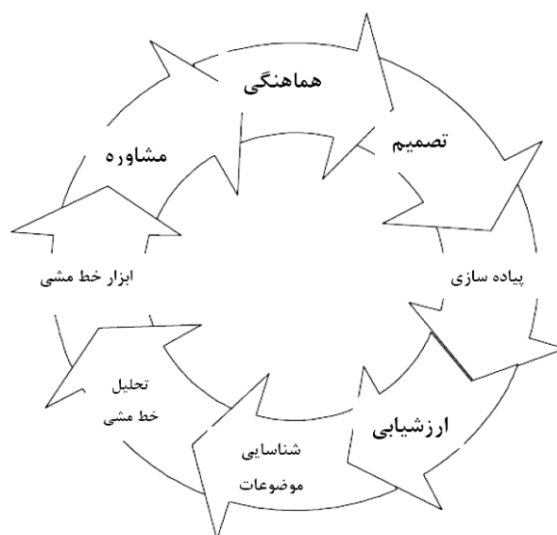
۱. انواع روابطی که بین افراد وجود دارد ناشی از انتظارات آنهاست؛ به بیان دیگر آنها می خواند از طریق رابطه با دیگران به آنچه می خواهند برسند.

۲. در سیاست، انتظارات توسط خروجی ها یا خطمشی های دولتی تعیین می شوند.

۳. یک رابطه سیاسی از طریق نوع خطمشی مشخص می شود (زارع پور، ۱۳۸۹).

خطمشی گذاری فرایندی است که چندین مرحله دارد. به این صورت که عوامل بی شماری که نقش اساسی را دارند، وظایف مختلفی را در راستای انجام و اجرای فرایند خطمشی گذاری ایفا می کنند. درباره فرایند خطمشی گذاری مطالبی مطرح شده که بر مراحل مختلفی از این فرایند تأکید کرده اند. به طوری که پیتر بریجمن^۱ و گلین دیویس^۲ فرایند خطمشی را مطابق شکل زیر در هشت مرحله تشریح کردند: شناسایی مسئله^۳، تحلیل خطمشی^۴، ابزار خطمشی^۵، مشاوره و مشورت^۶، هماهنگی^۷، تصمیم^۸، کاربرد^۹، ارزشیابی^{۱۰} (حاجی پور، فروزنده، دانایی فرد، فانی، ۱۳۹۴).

-
- 1- Peter Bridgman
 - 2- Glyn Davis
 - 3- Identify Issue
 - 4- Policy Analysis
 - 5- Policy Instruments
 - 6- Consolation
 - 7- Coordination
 - 8- Decision
 - 9- Implementation
 - 10- Evaluation



نمودار ۱. چرخه خط‌مشی‌گذاری

جایگاه خط‌مشی در مدیریت سازمان

خط‌مشی یک مفهوم کلیدی در مدیریت استراتژیک می‌باشد. بیش از آنکه به جایگاه خط‌مشی در مدیریت استراتژیک پرداخته شود لازم است تا مروری کوتاه در اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی صورت گیرد. برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران و مقدم بر تمامی جنبه‌های دیگر مدیریت می‌باشد. تحقق اهداف فردی و سازمانی مستلزم برنامه‌ریزی است، بطوری‌که حتی برای نیل به هدفی کوچک نیز باید برنامه‌ریزی صورت گیرد (رضائیان، ۱۳۸۷).

برنامه‌ریزی دارای سلسله مراتب ویژه‌ای است که در همه کتب مدیریت استراتژیک به آن تأکید می‌شود. یک برنامه با بیانیه فلسفه وجودی (رسالت، مأموریت و اهداف بلندمدت) آغاز می‌شود، سپس اهداف کوتاه مدت بر اساس فلسفه وجودی سازمان تعیین می‌شود. بعد از اهداف کوتاه مدت استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، مقررات و برنامه‌های عملیاتی قرار می‌گیرند. این سلسله مراتب عبارت‌اند از:

۱. رسالت،
۲. اهداف کوتاه مدت،
۳. استراتژی،
۴. خط مشی،
۵. رویه و مقررات،
۶. برنامه‌های عملیاتی (فرد دیوید، ۲۰۰۰).

با توجه به جایگاه خط مشی در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مشخص می‌شود که خط‌مشی‌ها مهمترین ابزار مدیران در جهت تحقق استراتژی‌های سازمان می‌باشند.

رویکردهای خط‌مشی

وقتی که از رویکردهای تجزیه و تحلیل خط‌مشی صحبت می‌شود، منظور روش‌های متعددی است که توسط محققان علوم اجتماعی در مورد تجزیه و تحلیل خط‌مشی انجام گرفته است. هر تحلیل‌گر خط‌مشی به طور صریح یا غیر صریح رویکردی را به کار می‌گیرد که با شرایط و ویژگی‌های او سازگاری بیشتری دارد. با این وجود هیچ دیدگاه واضح و منحصر به فردی برای تجزیه و تحلیل خط‌مشی وجود ندارد.

شاید متداول‌ترین رویکرد مورد قبول تشخیص مراحل فرایند خط‌مشی و پس از آن تجزیه و تحلیل عوامل تعیین کننده هر مرحله خاص باشد و به آن رویکرد فرایندی، خط‌مشی گفته می‌شود. در رویکرد تخصصی، خط‌مشی به عنوان یک حوزه کاملاً ویژه و مجزا مورد مطالعه قرار می‌گیرد. اقبال آنچنانی نسبت به این رویکرد وجود ندارد و معمولاً این حیطه از مطالعات به همراه سایر جنبه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مطالعه می‌شود. در رویکرد منطقی-اثبات‌گرا که رویکرد رفتاری و یا عملی نیز نامیده می‌شود استفاده از نظریه‌ها، مدل‌ها، آزمون فرضیه‌ها، داده‌های پیچیده، روش مقایسه‌ای و تحلیل آماری دقیق استنتاج شده قیاسی را توصیه می‌کند (گل‌دار، امیری، قلی‌پور سوتنه، معظمی، ۱۳۹۶).

رویکرد اقتصادسنجی، رویکرد دیگری است که بیشتر مبتنی بر نظریه های اقتصادی است که در آنها فرض می شود، طبیعت و سرشت انسان ذاتاً عقلانی است و یا منافع شخصی محض به آن انگیزه می دهد. در سال های اخیر استفاده از روش های علمی همچون رویکردهای منطقی- اثبات گرا و اقتصادسنجی در بررسی خطمشی کاهش یافته است. افرادی که با بررسی علمی خطمشی مخالفند، رویکردی را ترجیح می دهند که به وسیله آن قضاوت های شخصی مهم تر از نظریه های علمی و اثبات گرایی است. این رویکرد اصطلاحاً پدیدارشناسی یا فرا اثبات گرایی نامیده می شود. رویکرد مشارکتی، جدیدترین رویکردی است که روابط نزدیک با چالش های فرا اثبات گرایی دارد و در برگیرنده بخش عظیمی از منافع و ارزش های سهامداران متعدد در فرایندهای تصمیم گیری خطمشی می باشد. در این رویکرد، منافع جمع کثیری، از طریق یک سری مباحث استدلالی نقش دارد (لستر و استوارت، ۲۰۰۰).

به هر حال رویکردهای متعددی در زمینه خطمشی وجود دارد. برخی رویکردهای مهم دیگری که در مطالعات انجام گرفته پیشین به آنها اشاره شده عبارتند از: رویکردهای هنجاری، ایدئولوژیکی، تاریخی و غیره. بدیهی است که بررسی و مقایسه تک تک این رویکردها در حیطه این مطالعه نبوده و در این مختصر نمی گنجد.

مدل های خطمشی عمومی

مدل خطمشی گذاری عمومی یک چارچوب مفهومی پویا است که می تواند ما را در تشریح، پیش بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد. تا کنون در مطالعات صورت گرفته مدل های زیادی برای خط مشی گذاری عمومی ارائه گردیده است. برخی از این مدل ها عبارتند از مدل نهادی، فرایندی، گروهی، عقلایی، ادراکی، سیستمی، تدریجی، انتخاب عمومی، تلفیقی، آشوب، بحران و مدل اجتماعی (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۷).

مهمترین مدلهایی که در اکثر مطالعات مورد تأکید قرار گرفته اند عبارتند از: مدل نهادی، مدل فرایندی و مدل سیستمی (دای، ۱۹۸۴). در مدل فرایندی تأکید بر نقش سازمان های دولتی در تعیین خطمشی عمومی است.

بطور کلی فعالیت های سیاسی بر مؤسسات دولتی نظیر قوای سه گانه، سازمان های محلی و شهرداری ها متمرکز است. از لحاظ قانونی خط مشی عمومی بوسیله این نهادها تعیین، اجرا و اعمال می شود. البته باید در ارزیابی تأثیر ساختار بر خطمشی محتاط بود. احتمالاً ساختار و خطمشی هر دو تحت تأثیر نیروهای اجتماعی و اقتصادی قرار دارند. حتی اگر دریابیم که تشکیلات نهادی نیز اندک تأثیری بر خطمشی عمومی دارند، این یافته ارزش چندانی ندارد (ماربو، ۲۰۱۱).

در مدل فرایندی می توان فرایند خطمشی را به مثابه مجموعه ای از فعالیت های سیاسی در قالب مراحل شناسایی مشکل، تدوین راه حل، قانونی کردن، اجرا و ارزیابی در نظر گرفت. در این مدل نظر بر این است که محققان علوم مدیریت باید مطالعات خود را در مورد خطمشی عمومی فقط به این فرایندها محدود کنند. علی رغم دیدگاه محدود در مدل فرایندی، این مدل می تواند در درک فعالیت های مختلفی که در خطمشی گذاری اجرا می شوند، مفید باشد. در مدل سیستمی خطمشی عمومی به عنوان عکس العمل سیستم به نیروهایی در نظر گرفته می شود که از محیط بیرون بر آن تأثیر می گذارد. محیط به شرایطی اطلاق می شود که در داخل تشکیلات و محدوده سیستم نباشد. برون داد سیستم منابع تخصیص یافته به صورت تصمیمات و اقداماتی است که در قالب خطمشی پدیدار می شود (ایستون، ۱۹۹۸).

نظریه سیستم را محققان زیادی که در صدد تجزیه و تحلیل و بررسی علل و پیامدهای خطمشی های عمومی هستند بطور صریح یا تلویحی مورد استفاده قرار داده اند (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۶).

اجرا و ارزیابی خطمشی عمومی

مدتهاست که «اجرا» به عنوان یک مرحله مشخص در فرایند خطمشی گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله ای منحصربه فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظارات برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی می باشد. با این حال بین آنچه برنامه ریزی شده و آنچه در واقع به عنوان نتیجه خطمشی رخ داده، شکاف وجود داد. تا پایان دهه ۱۹۶۰، فرض می شد که احکام سیاسی شفاف و مشخص بوده و مدیران و مجریان خطمشی ها را مطابق با نیت تصمیم گیرندگان اجرا می کنند (حاجی پور، فروزنده، دانایی فرد، فانی، ۱۳۹۴).

منظور از اجرای خطمشی، مرحله ای از فرایند خطمشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خطمشی و جنبه قانونی پیدا کردن آن اتفاق می افتد. اجرای خطمشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن کارکنان، سازمان ها، رویه ها و تکنیک های متفاوت در هم می آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خطمشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (طبری و دیگران، ۱۳۸۱).

اجرای خطمشی را می توان به مفهوم برون دادها یا قلمروی از اهداف برنامه ریزی شده که مورد حمایت قرار می گیرند، تعریف کرد. خطمشی از طریق جهت دادن و ایجاد چارچوب برای عملیات مختلف سازمان عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. بطور خلاصه، اجرای

خطمشی به عنوان یک مفهوم تمام فعالیت ها را در بر می گیرد. اگرچه اجرای خطمشی یک پدیده پیچیده است، اما ممکن است به عنوان یک فرآیند، یک برونداد و یا یک پیامد در نظر گرفته شود. نکته ای که نباید از نظر دور داشت رابطه در هم تنیده اجرای خطمشی و ارزیابی خطمشی می باشد. در ساده ترین شکل ممکن، ارزیابی خطمشی با آگاهی از پیامدهای خطمشی عمومی ارتباط مستقیم دارد. این امر به معنی ارزیابی خطمشی های جایگزین جهت جبران کاستی های خطمشی موجود می باشد. دو وظیفه مشخص در ارزیابی خطمشی وجود دارد؛ نخست تعیین چگونگی پیامدهای یک خطمشی همراه با توصیف اثرات آن است و دوم قضاوت در مورد موفقیت یا شکست یک خطمشی بر اساس مجموعه ای از استانداردها یا معیارهای ارزشی است (طبری و دیگران، ۱۳۸۱).
در مجموع آنچه سبب تمایز میان ارزیابی خطمشی از دیگر مراحل تجزیه و تحلیل خطمشی می شود، تأکید بر نتایج یا پیامدها در مقابل علت ها یا ویژگی های خطمشی می باشد (ویز، ۲۰۰۳).

مسائل و مشکلات تصمیمات خطمشی گذاری

اهداف نهایی خطمشی های عمومی ارتقای کیفیت تصمیمات و برنامه های آینده سازمان جهت بهبود کیفیت جنبه های زندگی بشری است. با توجه به این مسأله بکارگیری نیروهای کارآمد و ساختارهای سازمانی مؤثر، عنصر مهمی در کوشش های سازمان جهت اجرای موفقیت آمیز خطمشی های عمومی بوده و عدم وجود چنین وضعیتی عامل بازدارنده محسوب می شود. در کشورهای جهان سوم غالباً این مشکل وجود دارد. چون هدف گذاری سیاست ها و خطمشی ها معمولاً متعدد، متضاد و مبهم بوده و به دلیل محدودیت های شناختی خطمشی گزاران و محرک های متعدد محیط بیرونی، پیش بینی تمامی محدودیت ها و فشارهای مربوط در سیاست گذاری غیرممکن به نظر می رسد، اجرای خطمشی ها در عمل با مشکلاتی مواجه است (اندرسون، ۱۹۸۶).
عدم صلاحیت و شایستگی اداری معمولاً در شکل بوروکراسی های بسیار دست و پاگیر موجب به تأخیر افتادن اجرای برنامه ها می گردد. در حالی که در جوامع صنعتی اجرای خطمشی های عمومی توسط کارکنان سازمان جهت اهداف و روش های بی شماری صورت می گیرد. هدف نهایی در کشورهای در حال توسعه از اجرای سیاست های عمومی دستیابی به اهداف دولتی مشخص شده در طرح های توسعه ملی است (دای، ۱۹۹۸).

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود:

۱. تدوین استراتژی ها،
۲. اجرای استراتژی ها،
۳. ارزیابی استراتژی ها (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۷).

مزایای مدیریت استراتژیک

۱. امکان عمل به شیوه ای خلاق و نوآور،
۲. داشتن ابتکار عمل،
۳. توان اعمال نفوذ،
۴. تدوین استراتژی های مناسب (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۷).

مزایای استراتژی

۱. شناخت شرایط محیط و خودمان،
۲. مشخص شدن هدف، جهت و شیوه فعالیت مان،
۳. فراهم شدن مبنایی برای مشارکت سازمان یافته همه بخش ها و اعضای سازمان در موفقیت آن،
۴. فراهم شدن امکان ارزیابی مستمر خود،
۵. سازمان را برای آینده آماده می سازد (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۷).

تعریف چشم انداز

چشم انداز عبارتست از آینده ای واقع گرایانه، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان یا چشم انداز عبارتست از: ارائه گزاره هایی خردمندانه درباره ی آینده و تفسیر گزاره ها به گونه ای که به عمل آگاهانه و به فرایندهای یادگیری جمعی و نحوه ی پاسخگویی به چالش های آینده، جهت دهد.

ماموریت/ رسالت

ماموریت در واقع فلسفه وجودی و مقاصد سازمان است. ماموریت مهم ترین دلیل موجودیت هر سازمانی است که چهارچوبی تعیین کننده در چگونگی تحقق پذیری اهداف استراتژیک آن دارد. تعریف ماموریت سازمان نقطه شروع فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بشمار می آید. ماموریت سازمان در واقع شالوده ایست که دیگر عناصر برنامه استراتژیک روی آن ساخته می شوند و ماموریت سازمان عبارتی است که به مفهوم سازمان هویت می بخشد و نقطه کانونی در تشخیص هویت و فلسفه وجودی سازمان محسوب می شود. هر یک از شش عنصر دیگر از برنامه استراتژیک می بایست بطور مستقیم از ماموریت سازمان حمایت و پشتیبانی نمایند (کونتر، هارولد و دیگران، ۲۰۰۶).

فلسفه سازمان

بیانیه فلسفه سازمان که غالباً "مram" نامیده می شود، معمولاً همراه رسالت است یا بخشی از آن ظاهر می شود. فلسفه سازمان باورهای بنیادی ارزش ها و رجحان های فلسفی را بازتاب می دهد یا بطور ضمنی بیان می کند.

تحلیل های استراتژیک

تحلیل های استراتژیک در حقیقت بانک اطلاعاتی برنامه استراتژیک را تشکیل می دهد. این تحلیل ها شامل تجزیه و تحلیل آن دسته از عوامل درونی و برون سازمانی است که تاثیر بسزایی روی آینده سازمان دارند. این تحلیل ها در نهایت باعث اولویت بندی موضوعاتی می گردد که برنامه می بایست به نوعی راه حلی برای آن بیابد. مرحله تجزیه و تحلیل های استراتژیک یکی از زمانبرترین مراحل فرآیند برنامه استراتژیک به شمار می آید، زیرا برنامه استراتژیک بطور طبیعی و ماهوی برنامه مفهومی است که برای پشتیبانی از نقاط کلیدی برنامه به یک بانک اطلاعاتی دقیق نیاز دارد (فرد آر. دیوید، ۲۰۰۰).

اهداف

مقصدهایی که سازمان می خواهد با وجود و فعالیت خود به آنها دست یابد و نقاطی است که کوشش ها معطوف رسیدن به آن است.

هدف های بلند مدت

نتایجی که سازمان در یک دوره پنج ساله تعقیب می کند. اهداف بلند مدت مشخص کننده نتایج استراتژیکی است که ماموریت و استراتژی سازمان باید به آنها دست یابد. این نتایج استراتژیک در مفهوم گسترده و عام خود، منعکس کننده آرزوها و انتظاراتی است که سازمان قصد دارد در حوزه هایی نظیر سودآوری، رشد، گسترش ابعاد و نوع فعالیت، محصولات جدید و بازارهای جدید به آنها دست یابد.

هدف های سالانه

نتیجه های مورد انتظار سازمان در یک دوره یکساله (هدف های کوتاه مدت هستند که سازمان برای رسیدن به هدف های بلندمدت باید به آنها دست یابد؛ با ویژگی های: قابل سنجش، کمی، چالشگر، واقعی سازگار با سایر هدف ها، دارای ضرب الاجل، قابل دسترس، تمرکز رقابتی، نتایج کلیدی و معیار) (دیوید، ۲۰۰۰).

تصمیم گیری

تصمیم گیری یکی از محوری ترین فرآیندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می باشد. به نحوی که برخی صاحب نظران معتقدند «تمام مدیریت تصمیم گیری است» (چریسپین، ۱۹۹۶).

اگر فعالیت های مدیریت را در نظر آورید، به وضوح مشاهده می شود که جوهر تمامی فعالیت های مدیریت تصمیم گیری است. تصمیم گیری از اجزای جداناپذیر مدیریت به شمار می آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است. در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدف ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی، و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم گیری جز اصلی و رکن اساسی است (الوانی، ۱۳۸۲).

مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را می طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرایندهای سازمانی را نشان می دهد (آرنالدو، ۲۰۰۷).

تصمیم گیری استراتژیک

تصمیم گیری استراتژیک فرایندی است که توسط مدیران ارشد که بیشتر آن تصمیم گیری اساسی است، گرفته می شود. در تصمیم گیری استراتژیک مدت اجرا، منابع متعهد و مجموعه سوابق آن با اهمیت می باشد. (مینتزبرگ، ۱۹۷۶).

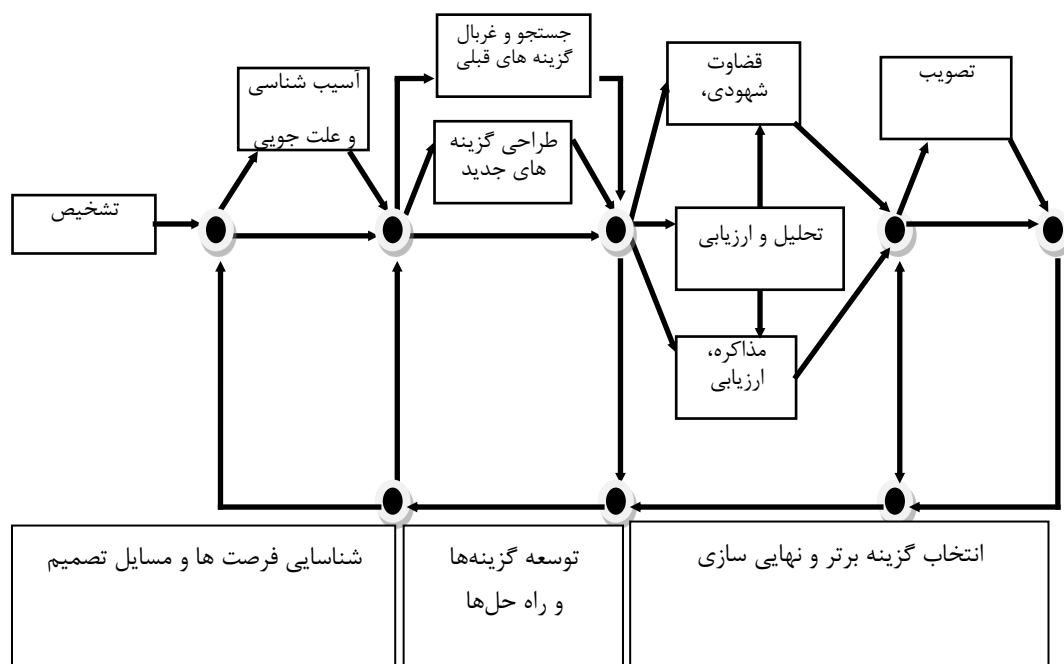
تصمیمات استراتژیک بر پایه برآوردها و پیش بینی های مدیران است، نه بر اساس آنچه که می دانند. تأکید بر تدوین پیش بینی هایی است که به مؤسسه امکان می دهد، بهترین گزینه استراتژیک را انتخاب نماید. در محیط در حال تغییر و رقابتی بازار آزاد، مؤسسه موفق باید موضوعی آینده ساز و سبقت جویانه نسبت به تغییر اتخاذ نماید (شوونگ، ۱۹۹۵).

با توجه به ادبیات مطرح شده می توان ویژگی های زیر را برای تصمیم گیری استراتژیک استنباط کرد:

۱. غیر ساخت یافته؛
۲. آینده نگرانه و با افق نسبتاً بلندمدت؛
۳. در فضای عدم اطمینان و ابهام، پیچیدگی و آشوبناک؛
۴. مرتبط با محیط بیرونی؛
۵. محصول فرایندی سیاسی- ارزشی تحت تاثیر ذی نفعان متعدد؛
۶. مؤثر بر تمام یا بخش مهمی از سازمان؛
۷. تحت محدودیت منابع و فشار رقابتی؛
۸. خلاقانه و غیر تکرارشونده؛
۹. مبتنی بر داده های آمار و ارقام و داده های ایده ها، شهود و قضاوت مدیریتی؛
۱۰. کلیدی و بحرانی برای موفقیت بلندمدت؛
۱۱. مبتنی بر تفکر ترکیبی (در برابر تفکر تحلیلی و جزء گرایانه)؛
۱۲. مبتنی بر کلان نگر و مدل ذهنی کلان از کل کسب و کار (شوونگ، ۱۹۹۵ و هریسون و فرانک، ۱۹۹۹).

مدل فرایندی تصمیم گیری استراتژیک مینتزبرگ

هنری مینتزبرگ نتیجه گرفت که فرایند تصمیم گیری استراتژیک دارای سه مرحله به شرح ذیل است. مینتزبرگ و همکاران مدل متوالی و گردش فراگرد تصمیم گیری سازمانی را طراحی کرده اند که متضمن تاکید قوی بر شناسایی^{۱۱}، توسعه^{۱۲} و انتخاب^{۱۳} است. بر طبق دیدگاه ارایه دهندگان این مدل، هرچند فرایند تصمیم گیری استراتژیک غیر ساخت یافته است، اما می توان ساختاری را برای آن در نظر گرفت. شکل زیر مدل فرایندی تصمیم گیری استراتژیک را نشان می دهد.



مدل فرایندی تصمیم گیری استراتژیک (Mintzberg, 1976)

مرحله اول؛ شناسایی شامل دو فاز می باشد: تشخیص^{۱۴} و آسیب شناسی^{۱۵} / علت یابی.

تشخیص: اطلاعات مربوط به فرصت ها، مشکلات و بحران ها مورد شناسایی قرار گرفته و اقدام مربوط به تصمیم را موجب می شوند. مدیران باید درباره پدیده ای که در حال اتفاق است و یک مشکل یا فرصت را ایجاد خواهد کرد پیدا کنند. به این پدیده، تشخیص تغییرات در محیط خارجی شرکت می گوئیم. فرصت ها معمولاً با یک ایده فراخوانده می شوند. مسائل تصمیم ها معمولاً بوسیله محرک های چندگانه مانند تصمیم گیرانی که تمایل به خواندن محرک قبل از اقدام دارند را می باشد.

آسیب شنایی / علت یابی: اطلاعات مربوط به فرصت ها، مشکلات و بحران ها جمع آوری و مشکلات با وضوح بیشتر تعیین می شوند. این فرایند اشاره دارد به اینکه مدیران باید دارای اطلاعات مطمئنی درباره موضوع تغییر باشند که جمع آوری آنها می تواند موجب فهم بهتر تغییرات شود.

مرحله دوم؛ توسعه شامل جستجو و غربال گزینه^{۱۶} و طراحی گزینه ها^{۱۷}.

جستجو: تصمیم گیرندگان سازمانی از طریق انجام دادن فعالیت هایی در صدد ارائه راه حل های جانشین برای مشکلات بر می آیند. مدیران باید از ابعاد داخلی و بیرونی سازمان برای راه حل های مختلف وقایعی که در حال اتفاق هستند، بررسی به عمل آورند. طراحی: راه حل های آماده ای که شناسایی می شوند، برای متناسب شدن با مشکلی خاص تعدیل می شوند، یا راه حل های جدیدی طراحی می شوند. مدیران باید راه حل های بالقوه ای را طراحی کنند و یا راه حل های فعلی را به گونه ای اصلاح کنند که منطبق بر شرایط موجود گردد.

مرحله سوم؛ انتخاب این مرحله جهت انتخاب تصمیم استراتژیک است. در مرحله انتخاب چهار فرایند وجود دارد و شامل ۱- قضاوت

شهودی^{۱۸}، ۲- تحلیل^{۱۹}، ۳- مذاکره^{۲۰}، ۴- تصویب^{۲۱}.

14- Recognition

15- Diagnosis

16- Search & Screen

17- Design

18- Judgment/Evaluation/Choice

قضاوت شهودی: این مرتبه، زمانی که مرتبه جستجو، بدیل هایی بیش از آنچه بتوان دقیقاً ارزیابی کرد، تولید نماید، صورت می گیرد. راه حل های بدیل به سرعت غریب می شوند. مدیران راه حل های مختلفی را بررسی می کنند که در مرحله شکل گیری تولید شده اند. این فرایند به این دلیل مورد نیاز است که فقط تعداد کمی از گزینه ها با جزئیات آنها می توانند مورد اجرا قرار گیرند. تحلیل: مدیران فرایند ارزشیابی و انتخاب یک گزینه را انجام می دهند که در آن راه حل های مختلف باقی مانده را مورد تجزیه و تحلیل و قضاوت قرار می دهند.

مذاکره: یک راه حل از طریق فراگرد تجزیه و تحلیل و داوری، یا از طریق فراگرد مذاکره میان تصمیم گیرندگان انتخاب می شود.

تصویب: تصمیم نهایی درباره استراتژی که باید دنبال شود اتخاذ می شود.

الگوی اصلی مینتزرگ برای تصمیم گیری های راهبردی، الگویی عقلایی بود. در این الگو فرض شده بود که مدیران در بهترین شرایط تصمیم گیری در شرکت کار می کنند و می توانند تمامی اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیری خود را جمع آوری کنند و تعداد زیادی از راه حل های مختلف را مدنظر داشته باشند. پس از آن مدیران راه حل ها را براساس مبنای عقلایی و منطقی بدون اینکه تحت تأثیر یک فرد یا واحد سازمانی نسبت به انتخاب یکی از راه حل ها به جای سایر آنها قرار گرفته باشند، ارزشیابی می کنند (مینتزرگ، ۱۹۹۹).

نتیجه گیری

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیش از

گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان های امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا پراکنده اند، دارند و این عوامل، تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند مدیریت استراتژیک خواهد بود.

مدیریت راهبردی یا مدیریت استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، اتخاذ می شود. این فرایند شامل مشخص کردن ماموریت، چشم انداز، دارایی های سازمان و توسعه برنامه های و سیاست سازمان های سازمان و همه فعالیت هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می شود.

منابع و مراجع

- [۱] احمدی سفیدان، حسین، (۱۳۹۰)، نقش ارزش ها در خط مشی گذاری سیاسی، فصلنامه آفاق دین، سال اول، شماره ۴.

- [۲] الوانی، سید مهدی؛ شریفزاده، فتاح (۱۳۸۷)، فرایند خطمشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۳] الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶)، تصمیم گیری و تعیین خطمشی دولتی، انتشارات سمت.
- [۴] الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ نوزدهم.
- [۵] پورعزت، علی اصغر؛ رحیمیان، اشرف، (۱۳۹۱)، ویژگی های خطمشی گذاری عمومی برای اداره شهرهای پرتنوع و پیچیده (مورد مطالعه: شهر تهران)، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۱۰.
- [۶] پورعزت، علی اصغر، (۱۳۸۶)، خطمشی گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی، در حد فاصل تدوین تا اجرای قانون اساسی، فصلنامه اندیشه مدیریت، شماره ۱.
- [۷] حاجی پور، ابراهیم؛ فروزنده، لطف الله، دانایی فرد، حسن و فانی، اصغر، (۱۳۹۴)، طراحی الگوی آسیب شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۸، سال پانزدهم.
- [۸] رضائیان، علی (۱۳۸۵)، تئوری سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران، چاپ نهم.
- [۹] زارع پور، مهدی (۱۳۸۹)، خطمشی گذاری، انواع آن و معضلات خطمشی گذاری ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
- [۱۰] شوانک، چالز آر، (۱۹۹۵)، مبانی تصمیم گیری استراتژیک، ترجمه: منوریان، عباس (۱۳۷۶)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- [۱۱] غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۸۷)، استراتژی اثربخش، نشر فرا، تهران، چاپ پنجم.
- [۱۲] فرد آر. دیوید (۲۰۰۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان، محمد اعرابی (۱۳۷۹)، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۱۳] کونتر، هارولد و دیگران (۲۰۰۶)، اصول مدیریت، ترجمه: طوسی و همکاران (۱۳۸۵)، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- [۱۴] کرد نائیج، اسدالله، (۱۳۸۵)، نقش گروه های فشار در شکل دهی خطمشی عمومی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲.
- [۱۵] کمالی، یحیی (۱۳۹۴)، تبیین روش شناسی تحلیل ذینفعان و کاربرد آن در خطمشی گذاری عمومی، مجله فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۸، شماره ۴.
- [۱۶] گل دار، زهرا؛ امیری، مجتبی؛ قلی پور سوتی، رحمت الله و معظمی، منصور (۱۳۹۶)، طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذینفعان در خطمشی گذاری عمومی، مجله دانش حسابرسی، سال هفدهم، شماره ۶۶.
- [۱۷] گیوریان، حسن؛ ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۳۸۱)، تصمیم گیری و تعیین خطمشی دولتی، انتشارات یکان.
- [۱۸] لستر، جیمز. پی؛ جی آر. جوزف استورات (۱۹۵۱)، فرایند خطمشی گذاری عمومی، مترجمان: طبری، مجتبی؛ مجیبی میکالایی، تورج و خورشید، سهیل (۱۳۸۱)، انتشارات ساوالان.
- [19] Anderson, j., (2003), Public Policymaking, European Journal of Management.
- [20] Dye, T, R., (1998), Understanding Public Policy, Ninth Edition, Upper Saddle River, nj:prentice hall.
- [21] Easton, d., (1998), Public policy making re-examined, journal of management.
- [22] Frans N. Stokman; Marcel A.L.M. Van Assen; Jelle Van der Knoop and Reinier C.H. Van Oosten., (2000), Strategic decision making, Advanced in Group Processes, Vol 17, PP 131-153.
- [23] Garry, D. Brewer; Peter Deleon., (1983). The Foundations of Policy Analysis, Homewood, IL: Dorsey press.
- [24] Harrison E. Frank., (1999). The Managerial Decision-Making Process, Fifth Edition, 5th edition, Houghton Mifflin Company.
- [25] Howlett, M; Newman J., (2010), Policy analysis and policy work in federal systems: Policy advice and its contribution to evidence-based policy making in multi-level governance system, Journal of Policy and Society 29, PP 123-136.
- [26] Kathleen M. Eisenhardt; Mark J. Zbaracki., (1992), Strategic decision making, Strategic Management Journal, Vol 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, PP 17-37.

- [27] Loizos Th, Haracleous., (1996), Rational Decision Making: Myth or Reality, Management Development Review, vol 7 , No 4 , p 16.
- [28] Mintzberg, H., (1976), Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, McGill University.
- [29] Mario, A.R.E., (2011), Policy Modeling: Definition, Classification and Evaluation, Journal of Policy Modeling 33, PP 523-536.
- [30] Newmen, B.D; Connrod, K.W., (1999), A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Method, Proc. of the Third Int. Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM2000), Basel, Switzerland.
- [31] Nooraei, M., (2012), Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 2, No 7, ISSN: 2222-6990.
- [32] Oliver, R., (2005) The Evolution of Business Strategy, Journal of Business Strategy, 2005.
- [33] Pamela, Chrispin., (1996). Decisions, Decisions, Journal of Management in Medicine, Vol 10, No 6, P 43.
- [34] Oliveira, Arnaldo., (2007), A Discussion Of Rational And Psychological Decision Making Theories And Models: The Search For a Cultural–Ethical Decision Making Model, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol 12, No 2, PP 12-13.
- [35] Schwenk, C.R., (1995), Strategic decision making, Journal of Management, Vol 21, PP 471-493.