

نگرش اقتضای استراتژیک: نگرش مطلوب خط‌مشی‌گذاری در نظام اداری

سیدحسین اخوان علوی*

در ادبیات مدیریت امروز بر اهمیت خط‌مشی به عنوان الگوی رفتاری سازمان‌های دولتی و به طور مشخص نظام اداری، تأکید شده است. از آن‌جا که حیات مؤثر نظام اداری در گرو «اثربخشی» این الگوی رفتاری است، به این معنا که باید خط‌مشی‌های مطلوبی طراحی و اجرا شود که به عملکرد مؤثر نظام اداری منجر شود، این مقاله ابتدا به تبیین مفهوم «مطلوب» در فرایند خط‌مشی‌گذاری، و از این منظر به تجزیه و تحلیل و ارزیابی خط‌مشی پرداخته است. سپس با بررسی ادبیات موجود سعی کرده است نگرش‌ها و الگوهای خط‌مشی‌گذاری را معرفی کند و با توجه به هدف مقاله، مبانی فکری نگرش اقتضای استراتژیک را تبیین نماید. نویسنده با نتیجه‌گیری از مباحث، نگرش اقتضای استراتژیک را به عنوان نگرش مطلوب خط‌مشی‌گذاری در نظام اداری مطرح می‌کند و پرورش خط‌مشی با استفاده از این نگرش را توضیح می‌دهد. مقاله در پایان با مبنا قرار دادن نگرش اقتضای استراتژیک خط‌مشی‌گذاری، مشکلات خط‌مشی‌گذاری مطلوب در نظام اداری را بیان می‌نماید.

واژگان کلیدی: خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاری مطلوب، تجزیه و تحلیل خط‌مشی، ارزیابی خط‌مشی، نگرش خط‌مشی‌گذاری، الگوی خط‌مشی‌گذاری، نگرش اقتضای استراتژیک، نظام اداری، پرورش خط‌مشی.

مقدمه

به تدریج که بر وظایف دولت‌ها یا حکومت‌ها افزوده شد و پیچیدگی‌های محیطی رو به فزونی گذاشت، اهمیت مقوله «خط‌مشی‌گذاری» بیش از پیش روشن گردید، تا جایی که امروز بعد جدیدی در مدیریت، به ویژه مدیریت دولتی، مطرح است که می‌توان آن را «بعد خط‌مشی» نام نهاد.

خط‌مشی‌الگوی نسبتاً پایدار رفتار سازمان‌های دولتی و به طور مشخص نظام اداری می‌باشد. حیات مؤثر نظام اداری در گرو «اثربخشی» این الگوی رفتاری است؛ اثربخشی به این معنا که باید خط‌مشی‌های «مطلوبی» طراحی و اجرا شود که به عملکرد مؤثر منجر گردد. این نوع عملکرد هدف مشترک نظام‌های اداری و به طور کلی دولت‌ها می‌باشد.

به راستی «خط‌مشی مطلوب» چیست؟ به عبارت دیگر، مفهوم «مطلوب» در فرایند خط‌مشی‌گذاری چه نقش و کارکردی دارد؟ چه نگرشی از نگرش‌های خط‌مشی‌گذاری می‌تواند زیرساخت فکری مدیران دولتی در «پرورش خط‌مشی مطلوب» را فراهم سازد؟ و بالاخره این‌که بر اساس این «نگرش مطلوب خط‌مشی‌گذاری» مهم‌ترین مشکلات خط‌مشی‌گذاری در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران چیست؟ این‌ها سؤالاتی است که سعی شده است در این مقاله به آن‌ها پاسخ داده شود.

تعریف خط‌مشی

مفهوم خط‌مشی شاید در ابتدا مفهومی آشنا و بدیهی به نظر آید، اما واقعیت این است که خط‌مشی را می‌توان به سادگی تشخیص داد، ولی به سهولت نمی‌توان تعریف

کرد. سختی تعریف خط‌مشی نه تنها مانع تعریف آن نیست، بلکه همان گونه که هر بحث علمی با تعریف مفاهیم شروع می‌شود، در حوزه خط‌مشی‌گذاری نیز بحث با تعریف آغاز می‌شود.

خط‌مشی قدر مطلق شکل دهی به نظر و عقیده بوده و مبنای هدایت می‌باشد. به عبارت دیگر، خط‌مشی مبنای یک تصمیم است، هر چند خود نیز یک تصمیم تلقی می‌شود (تسلیمی، ۱۳۷۷). در تعریف دیگری این‌گونه آمده است: «خط‌مشی‌ها نیز در شمار برنامه‌ها قرار دارند، به این معنا که آن‌ها بیانیه‌ها یا تفاهمات کلی هستند که اندیشه و کنش ما را در راه تصمیم‌گیری هدایت می‌کنند (کنتر و دیگران، ۱۳۷۰، ص ۱۷۷). هر چند خط‌مشی را به صورت‌های مختلفی تعریف کرده‌اند، اما به طور خلاصه می‌توان گفت: «خط‌مشی‌ها اصولی هستند که به وسیله مراجع ذی‌صلاح وضع می‌شوند و به عنوان یک الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های لازم را رهبری می‌کنند» (الوانی، ۱۳۶۹، ص ۲۴).

فرایند خط‌مشی‌گذاری

با توجه به نقش جدید مدیران در عصر حاضر، بعد جدیدی در مدیریت مطرح گردیده است که آن را «بعد خط‌مشی» نام نهاده‌اند. بر اساس این بعد، مدیران علاوه بر مهارت و آگاهی در زمینه‌های فنی، انسانی و اداره امور سازمانی، باید در زمینه مسایل اجتماعی و خط‌مشی‌های عمومی نیز به دانش و تجربه مجهز باشند. بنابراین، آگاهی از خط‌مشی‌های عمومی، فرایند شکل‌گیری آن‌ها، نحوه اثرگذاری و تغییر در آن‌ها، از جمله وظایف جدید مدیران است (الوانی، همان، ص ۱۳).

با توجه به این‌که بخش عمده خط‌مشی دولت و نظام اداری را گروه‌های کوچکی از مسئولان انتخابی و انتصابی طراحی و اجرا می‌کنند، درک فرایند خط‌مشی‌گذاری یا فرایند تصمیم‌گیری و پیش‌بینی پیامدهای خط‌مشی‌ها و تصمیمات اتخاذ شده دارای اهمیت اساسی است.

بررسی بوروکراسی‌ها و تصمیم‌های بوروکراتیک عموماً بر دستگاه‌های اجرایی و

نهادهای و خط‌مشی‌هایی که اتخاذ می‌کنند و انتخاب‌های مرتبط با این خط‌مشی‌ها متمرکز بوده است. این تمرکز بدون تردید بازتاب اشتیاقی برای خط‌مشی‌گذاری بهتر از طریق اتخاذ تصمیم‌های بهتر است، البته بهبود بخشیدن به کیفیت تصمیم‌گیری هم می‌تواند منجر به اتخاذ خط‌مشی‌های بهتر و در نتیجه موجب فراهم شدن حیات طیبه با توسعه واقعی شود، و هم می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر زندگی حرفه‌ای و رضایت شخصی خط‌مشی‌گذار داشته باشد. با این حال جالب است بدانیم که با وجود این دلایل، بررسی‌های تجربی در باب تصمیم‌گیری و به ویژه ساز و کارهای جامعه‌شناختی - روان‌شناختی مؤثر بر انتخاب‌های فردی و جمعی در خط‌مشی‌گذاری، کم‌تر صورت گرفته است. برای تحلیل فرایند تصمیم‌گیری به ویژه تحلیل تطبیقی انواع تصمیم‌ها به روش‌شناسی تحلیل وظایف نیاز داریم. روش‌شناسی‌ای که در آن تصمیم‌گیری به عنوان یک وظیفه سازمانی تلقی می‌شود. وظیفه معرفتی پیچیده‌ای که مانند هر وظیفه دیگری به نحوه درک فرایند آن از سوی انجام‌دهنده وظیفه بستگی دارد. از آن‌جا که وظایف طبق برنامه‌هایی انجام داده می‌شود، از این رو تحلیل تصمیم‌گیری، تحلیل این برنامه‌ها به شمار می‌رود. به طور کلی تحلیل تصمیم‌گیری می‌تواند موارد زیر را در برگیرد (نایگرو، ۱۳۷۲، ص ۲۰۹-۱۷۸):

- ۱- دیدگاه سطح خرد در تصمیم‌گیری؛
- ۲- ماهیت کلی تصمیم‌گیری؛
- ۳- استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تحلیل تصمیم؛
- ۴- تحلیل ساختارهای تصمیم؛
- ۵- تحلیل محتوای تصمیم؛
- ۶- مشخص کردن تصمیم‌گیرنده اسمی و ارایه‌گزنش.

تبیین مفهوم «مطلوب» در خط‌مشی‌گذاری

در مطالب قبلی تعاریفی از خط‌مشی‌ارایه شد و به دلیل اهمیت بعد نظری فرایند خط‌مشی‌گذاری به طور اجمال این فرایند تشریح گردید. در این قسمت سعی می‌شود تا

حدودی مقوله «مطلوب» یا «مطلوبیت» در خط‌مشی‌گذاری مورد بررسی قرار گیرد. مفهوم مطلوب در فرایند خط‌مشی‌گذاری دارای دو بعد مهم «کارایی» و «اثربخشی» می‌باشد. به عبارت دیگر، صفت یا ویژگی مطلوب هم می‌تواند برای فرایند خط‌مشی‌گذاری، که به طور کلی بحث روشی و تکنیکی است، مطرح باشد و هم می‌تواند ویژگی خط‌مشی‌ای باشد که به عنوان نتیجه فرایند خط‌مشی‌گذاری حاصل می‌شود و به اصطلاح می‌توان آن را «خط‌مشی مطلوب» خواند. با این توضیح اگر بخواهیم به طور صحیح از صفت مطلوب برای خط‌مشی‌گذاری استفاده کنیم، باید عبارت این‌گونه بیان شود: «فرایند مطلوب خط‌مشی‌گذاری مطلوب». اصطلاح اول این عبارت یعنی «فرایند مطلوب» بیان‌گر این است که فرایند خط‌مشی‌گذاری به صورت درست و صحیح طراحی و اجرا شود (یعنی خط‌مشی‌گذاری را درست انجام دادن). در این مرحله این موضوع مطرح نیست که خط‌مشی چه هدفی را تعقیب یا نشانه‌گیری می‌کند. این بعد از مفهوم مطلوب در خط‌مشی‌گذاری را «کارایی خط‌مشی‌گذاری» می‌نامیم. هر چند موضوعاتی هم چون مشارکت در خط‌مشی‌گذاری و... در مقوله کارایی می‌گنجد ولی باز کارایی یک بحث شیوه‌ای، روشی و تکنیکی است و تئوری‌های مربوط به آن در طبقه‌بندی تئوری‌ها جزء تئوری‌های توصیفی به حساب می‌آیند (گرا، ۱۹۹۲، ص ۱۲) تئوری‌هایی که عموماً با روش‌شناسی استقرایی شکل می‌گیرند.

در کارایی مقوله «هست» مطرح است و نه مقوله «باید» و قضاوت‌های ارزشی. علم تجربی و تکنیک‌های علمی کاربرد زیادی در این بعد دارند. در «کارایی خط‌مشی» موضوعاتی هم چون هزینه‌ها، سرعت، دقت و به موقع بودن مطرح است. اما این‌که خط‌مشی در راستای تحقق چه هدفی است یا رسیدن به چه هدفی را تسهیل می‌کند و تا چه اندازه در عملی کردن آن هدف مؤثر است، مقوله دیگری است که آن را «اثربخشی خط‌مشی‌گذاری» می‌نامیم. ماهیت این بعد از مفهوم «مطلوب در خط‌مشی‌گذاری» بر خلاف بعد اول یعنی «کارایی» غالباً بایدی و ارزشی است. تئوری‌های مرتبط با این بعد در دسته‌بندی تئوری‌ها، تئوری‌های تجویزی با

دیدگاه‌های ارزیابی خط‌مشی عبارت‌اند از:

یک - دیدگاه مدیریتی شامل اثربخشی، هزینه - اثربخشی، و معیارهای اقتصادی؛
دو - دیدگاه سیاسی شامل نمایندگی (مشارکت در تصمیمات، درباره اجرا، و نمایندگی منافع افراد حوزه انتخابی)؛ مسئولیت، و جواب‌گویی درباره حساب‌ها یا گزارش‌دهی و توجه کارها در ارتباط با موضوعات معین؛
سه - دیدگاه قانونی - حقوقی: شامل حفاظت برابر از حقوق افراد، و فرایند حمایت از حقوق فردی (رسنلوم، همان، ص ۳۴۹-۳۲۰).

اگر چه هر یک از این دیدگاه‌ها ممکن است در حوزه خاصی از مدیریت دولتی مناسب باشند، با این وجود این دیدگاه‌ها به توافق بر این امر تمایل دارند که بیش از اندازه اختیار صلاح‌دید یا قضاوت شخصی به افراد اداری دادن، می‌تواند مشکل‌ساز باشد.

نگرش‌های خط‌مشی‌گذاری

۱- نگرش عقلایی: بهبود در تصمیم‌گیری از ملاحظات اصلی پژوهش‌گرانی است که در مورد خط‌مشی تحقیق می‌کنند. این دلیلی است بر این که چرا رویکرد مدل اول آلیسون که تصمیم‌ها را محصول انتخاب آگاهانه می‌داند، از جایگاه تاریخی برتر برخوردار شده است. عمده مطالب کتاب‌های مربوط به خط‌مشی در دوره‌های کارشناسی ارشد در جهت کمک به دانشجویان برای تصمیم‌گیری‌های عقلایی‌تر تنظیم شده‌اند (شوانک، ۱۳۷۰، ص ۲۳-۱۹).

پژوهش‌های بسیاری در این رابطه وجود دارد که برای کمک به خط‌مشی‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های عقلایی‌تر صورت گرفته است. تمام این تحقیقات مبتنی بر این فرض است که مدیران می‌توانند از اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های عقلایی استفاده کنند. با این حال شواهدی وجود دارد که اشاره به این مطلب می‌نماید که محدودیت‌های شناختی تصمیم‌گیرندگان کلیدی، توان آن‌ها را برای انتخاب استراتژیک عقلایی تحت تأثیر قرار می‌دهد. با مشخص شدن اهمیت شناخت، پژوهش‌گران گسترش نقش خود در مدیریت و خط‌مشی‌گذاری استراتژیک را آغاز کردند. این تحقیقات بر روی پنج عنوان

مشخص در زمینه شناخت استراتژیک شامل قواعد کلی و سوگیری‌ها، فرضیه‌ها و قالب‌های شناختی، قیاس و استعاره، و تفاوت‌های فردی خلاصه شده است. شکل ذیل نحوه ارتباط این عناوین با یکدیگر را نشان می‌دهد.

۲- نگرش سازمانی - مدیریتی: در قسمت قبل این دیدگاه که خط‌مشی‌ها یا تصمیم‌های استراتژیک نتیجه انتخاب‌های عمدی عقلایی هستند، مورد بحث قرار گرفت. با وجود این، خط‌مشی‌ها یا تصمیم‌های استراتژیک را می‌توان به عنوان نتیجه ویژگی‌های سازمانی و فرایندهای مدیریتی فلمداد کرد. در این نگرش به تصمیم‌ها به عنوان نتیجه عمدی انتخاب نگاه نمی‌شود، بلکه به عنوان «ستاده‌های» فراگردهای سازمانی شناخته می‌شوند (شوانک، همان، ص ۴۳). در نگرش مدیریتی به خط‌مشی‌گذاری موضوعاتی از قبیل تخصص‌گرایی، سلسله‌مراتب، رسمیت و شایستگی مطرح می‌شود (رسنلوم، ۱۹۸۹، ص ۲۸).

۳- نگرش سیاسی: در نگرش سیاسی به خط‌مشی‌گذاری، موضوعات کلی قدرت و فرایندهای خط‌مشی مطرح می‌شود. اکثر بررسی‌های این زمینه ریشه در رشته‌های علوم خط‌مشی، روان‌شناسی اجتماعی، انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی داشته و با مدل سوم آلیسون یا الگوی خط‌مشی بوروکراتیک قابل انطباق می‌باشد. آلیسون مشخصه‌های اصلی الگوی خط‌مشی بوروکراتیک یا دولتی را مورد بحث قرار می‌دهد. در این الگو، تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمانی نتیجه فراگردهای خط‌مشی، فراگردهای مذاکره، و بازی قدرت‌های موجود در سازمان‌ها است. سازمان‌ترکیبی از بازیگران در موقعیت‌های مختلف است که برای ارتقای قدرت و موقعیت خود وارد بازی می‌شوند. در نگرش سیاسی به خط‌مشی‌گذاری عناصر مهمی هم‌چون «ایدئولوژی و فرهنگ سازمانی»، «مانور سیاسی یا اعمال قدرت در خط‌مشی‌گذاری»، «تأثیرات محیط خارجی» و «ساختار سیاسی درونی یا توزیع قدرت در میان گروه‌های خط‌مشی‌گذار» نیز مورد بحث قرار می‌گیرد (شوانک، همان، ص ۶۱-۵۹).

۴- نگرش حقوقی - قانونی: نگرش حقوقی - قانونی به خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر روش داور (قضایی) است، در کوششی که تضمین می‌کند حقوق افراد، گروه‌ها،

شرکت‌ها یا سایر احزاب انکار نمی‌شود یا به طور غیرمنصفانه‌ای با آن‌ها برخورد نمی‌گردد یا به طور مستبدانه و به شیوه‌ای ناسازگار، منافعیشان تغییر داده نمی‌شود (رسنلوم، ۱۹۸۹، ص ۳۰۸).

۵- نگرش سیستمی: از حدود سال ۱۹۴۰ میلادی گروهی از محققین رشته‌های مختلف علمی مثل زیست‌شناسی، ریاضیات، تئوری ارتباطات و فلسفه به شناسایی این مطلب پرداختند که همه کارها، وقایع و تجربه آن‌ها قسمت‌هایی از کل‌های بزرگ‌تر می‌باشند. به طور خلاصه، این موضوع به ایجاد روش تفکر جدید، یعنی تفکر سیستمی، منجر شد. این شیوه تفکر جدید پیامدهای سریعی را در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری به جای گذاشت (دافلن بک^۱، ۱۹۹۵، ص ۱۸).

تئوری‌های مبتنی بر سیستم، نگرش عملی‌ای را برای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری تدارک می‌بیند. نگرشی که با مسایل پیچیده با یک روش منظم و متعادل مقابله می‌کند. نگرش سیستمی به مرحله شناخت یا تشخیص در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری توجه خاصی می‌کند. دیدگاه کل‌نگر برای این‌که از خطای تحمیل راه‌حل‌های نامناسب اجتناب شود، از موقعیت و تشخیص مسایلی که مورد تصمیم قرار می‌گیرند تا آگاهی کافی و آزمایش وضعیت را در بر می‌گیرد. روش‌شناسی سیستم‌های نرم مرحله تشخیص در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری توسعه می‌یابد و اطلاعات واقعی در کنار جنبه‌های ذهنی مورد استفاده قرار می‌گیرد (جیننگر و واتم^۲، ۱۹۹۸، ص ۵۳).

۶- نگرش اخلاقی: بر اساس این نگرش، در رویارویی تصمیم با جنبه‌های اخلاقی، دو دیدگاه کاملاً متفاوت وجود دارد. دیدگاه اول در اصطلاحات اخلاقی به «دیدگاه وظیفه‌شناسانه» معروف است و در آن اساساً «درست» در مقابل اساساً «نادرست» توصیف می‌شود. دیدگاه دوم را در ادبیات علم اخلاق «دیدگاه غایی» گویند. در این دیدگاه شکل‌گیری تصمیم به دنبال ارزیابی پیامدهای تصمیم صورت می‌گیرد

1. Daflenbach.

2. Jennings and Wattam.

(جنینگر و واتم، همان، ص ۲۹۲-۲۹۳).

۷- **نگرش اقتضایی:** این نگرش با توجه به نوع مسئله، نوع تصمیم، میزان توافق در هدف، و دانش فنی چارچوبی را برای استفاده از مدل‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری ارائه می‌دهد (رایبزن و کولتر^۱، ۱۹۹۶، ص ۱۹۸-۱۹۹).

الگوهای خط‌مشی‌گذاری

الگوهای خط‌مشی‌گذاری در چارچوب نگرش‌ها شکل می‌گیرند. البته معنای این امر این نیست که هر الگویی را می‌توان به نگرش خاصی منسوب کرد بلکه بیان‌گر این است که مبنای نظری الگو مبتنی بر نگرش یا نگرش‌های خاصی است. در این قسمت سعی نداریم که الگوهای خط‌مشی‌گذاری را به طور مفصل بیان کنیم بلکه بر آنیم بعضی از الگوهای خط‌مشی‌گذاری همراه با نگرش مربوطه را معرفی کنیم. لازم به توضیح است که در انتساب الگوها به نگرش‌های خط‌مشی‌گذاری اختلاف نظرهایی نیز وجود دارد.

۱- **الگوهای خط‌مشی‌گذاری در چارچوب نگرش عقلایی:** در فرایند عقلایی خط‌مشی‌گذاری، الگوهای گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک به نحوی می‌کوشند تا بهترین و منطقی‌ترین خط‌مشی را ارائه دهند (الوانی، ۱۳۶۹، ص ۵۵). برخی از این الگوها عبارت‌اند از:
یک - الگوی عقلایی جامع (مطلق)؛

دو - الگوی عقلایی تعدیل شده (رسنلوم، ۱۹۸۹، ص ۲۹۲).

۲- **الگوهای خط‌مشی‌گذاری در چارچوب نگرش سازمانی - مدیریتی:**
در نگرش مدیریتی - سازمانی به مقوله خط‌مشی‌گذاری، الگوهای متعددی مطرح می‌باشند که برخی از آنها عبارت‌اند از:
یک - الگوی گردونه‌ای (الوانی، همان، ص ۱۰۴).

دو- الگوی متوالی و گردش فرایند سازمانی (شوانک، همان، ص ۴۷)؛

سه- الگوی سطل زباله (کریترز و رینیکی^۱، ۱۹۹۵، ص ۳۰۵-۳۰۷).

۳- الگوی خط مشی گذاری در چارچوب نگرش سیاسی: در نگرش

سیاسی به خط مشی گذاری، الگوهای گوناگونی طراحی شده اند. برخی از این الگوها عبارت اند از:

یک- الگوی نخبگان و توده ها (الوانی، همان، ص ۹۴)؛

دو- الگوی افزایش تدریجی (رسنلوم، همان، ص ۲۹۲-۳۰۲).

۴- الگوی خط مشی گذاری در چارچوب نگرش سیستمی: معروف ترین

الگوی خط مشی گذاری در چارچوب نگرش سیستمی، الگوی خط مشی گذاری پویا مبتنی بر پویایی سیستم است (ریچاردسون^۲، ۱۹۸۱، ص ۱۷).

۵- الگوی خط مشی گذاری در چارچوب نگرش اخلاقی: تنها الگوی

خط مشی گذاری که در چارچوب نگرش اخلاقی مطرح است، الگوی خط مشی گذاری اخلاقی است که مفاهیمی برگرفته از فلسفه، اخلاق، جامعه شناسی و مدیریت را با هم ادغام می کند (فورل و فردریج^۳، ۱۹۹۶، ص ۹۴).

نگرش اقتضای استراتژیک

رتال جامع علوم انسانی

۱- اقتضای استراتژیک

دیدگاه اقتضای استراتژیک اگر چه از همان فرضیاتی که نظریه پردازان اقتضایی به کار می بردند، آغاز می گردد، اما بهره گیری از فرایند تفکر و اقدام استراتژیک، تفسیر بسیار متفاوتی از خط مشی گذاری، سازمان دهی و... در سازمان ها را ارائه می دهد. نظریه پردازان اقتضای استراتژیک به جای این که فرض کنند تصمیم گیرندگان تا حدود زیادی

1. Kreiter and Rinicki
2. Richardson.
3. Fevrell and Fraedrich.

مجبور می‌باشند، بر اهمیت انتخاب تأکید می‌نمایند. یعنی به جای قبول این فرض نگرش عقلایی که سازمان‌ها تحت حاکمیت محدودیت‌های محیطی قرار دارند، به اهمیت منافع گوناگون و اهداف تأکید نموده و به نقش قدرت در تعیین این‌که منافع چه کسی باید حاکم باشد، توجه می‌کنند. در حالی که قدرت منابع بسیاری دارد، دیدگاه اقتضای استراتژیک تأکید می‌کند که منبع عمده آن عدم قطعیتی است که از محیط اعمال می‌شود. از نظر این دیدگاه، -حدود قدرت بر مبنای موفقیت در تطابق با عدم قطعیت و در نتیجه کاهش عدم قطعیت تعیین می‌شود. بر این اساس آن‌هایی که توانایی کنترل بیش‌تری دارند - یعنی در تطابق با عدم قطعیت موفق‌تراند - به مقتضیات استراتژیک، برای خود (یا سازمان خود) قدرت بیش‌تری را ذخیره می‌نمایند (اسکات، ۱۳۷۴، ص ۱۹۳-۱۹۲).

به عبارت دیگر، اقتضای استراتژیک تأکید می‌کند که یک سری شرایط مفروض می‌تواند از بسیاری از پاسخ‌های انطباقی (یا سازگارانه) جانشین حمایت‌کننده نظریه پردازان اقتضای استراتژیک هم‌چنین یادآور می‌شوند که تقسیم کار و برخوردهای افراد ذی‌ربط با افراد دیگر در درون و بیرون سازمان، دیدگاه‌ها، منافع متفاوت و نیز منابع جدید قدرت را به وجود می‌آورد. شناسایی منافع چندگانه درون سازمانی منجر به ایجاد الگوی ائتلاف سازمان‌ها شده است. بسیاری از سازمان‌ها به هیچ وجه خود عاملان واحدی نیستند، بلکه ترکیبات در حال انتقال گروه‌های متفاوت و ذی‌نفعی هستند که در حرکت به درون و بیرون و بالا و پایین سازمان، قدرت نسبی محسوب می‌شوند. اگر گروه خاصی دارای سهمی از منبع ارزش‌مندی چون دانش حقوقی یا خلاقیت علمی باشد و الگوی جانشین دیگری نباشد، احتمال بسیار دارد که این گروه کسب قدرت کند و یکی از موارد کاربردی که در آن قدرت نهفته است خط‌مشی‌گذاری است (اسکات، ۱۳۷۳، ص ۳۵۶-۳۵۵).

۲- ویژگی‌های نگرش اقتضای استراتژیک خط‌مشی‌گذاری

یک - نگرش ترکیبی یا ترکیبی از نگرش‌ها

تحلیل مدیران از نارسایی های خط مشی های خود، نوع تجویزهای هنجاری که باید برای بهبود خط مشی های آینده مورد استفاده قرار گیرد را تعیین می کند. اگر خط مشی گذاران احساس کنند نارسایی های گذشته به دلیل فقدان درک و آگاهی بوده است، باید پیشنهادهای منطبق با نگرش عقلایی را انتخاب کنند. اگر آنها احساس کنند نارسایی ها ناشی از توجه ناکافی به علایق صاحبان علاقه و یا نبود مهارت در مدیریت فرایندهای سیاسی بوده، باید پیشنهادهای منطبق با نگرش سیاسی را انتخاب کنند. در صورتی که خط مشی گذاران علت نارسایی ها را ضعف در سیستم کنکاش و فرایندهای تنظیم کننده بدانند، باید در چارچوب نگرش سازمانی پیشنهادها را انتخاب نمایند. اگر آنها ریشه نارسایی ها را بی عدالتی در تأمین حقوق فردی و جمعی ببینند، بایستی پیشنهادها را در چارچوب نگرش حقوقی برگزینند. زمانی که خط مشی گذاران نارسایی خط مشی های گذشته را ناشی از ضعف در شناخت کلیت موضوع (پدیده) و روابط متقابل بین عناصر آن در طول زمان بدانند، لازم است در چارچوب نگرش سیستمی پیشنهادها را انتخاب کنند، و در صورتی که خط مشی گذاران علت ضعف خط مشی های قبلی را بی توجهی یا کم توجهی به اصول اخلاقی و فقدان نیت درست بدانند، راهی جز انتخاب در چارچوب نگرش اخلاقی نخواهند داشت. این تصور که هر یک از این تجویزها را می توان جانشین دیگری قلمداد کرد، کاملاً اشتباه است. تمام خط مشی ها تا حدی از فرایندهای شناختی، سازمانی، سیاسی، قانونی - حقوقی، سیستمی و اخلاقی تأثیر می پذیرند. عدم توجه به این واقعیت خود می تواند یکی از علل نارسایی های خط مشی باشد.

بنابراین هر یک از نگرش ها به تنهایی کامل نیست، ولی تا حدی درست است. افزون بر این، برای کسانی که از نگرش عقلایی برخوردارند بذل توجه کافی به راه حل های مبتنی بر نگرش های دیگر بسیار مشکل است. از این رو این سؤال مطرح می شود که چگونه می توان این دیدگاه ها را برای تدوین خط مشی مناسب متحد نمود. در این جا است که اصول تعارض سازمان یافته، که جزء جدایی ناپذیر دفاع از عقیده مخالف است، می تواند سودمند باشد. بر این اساس ابتدا باید افراد با نگرش های متفاوت نسبت به ماهیت موضوع (مشکل، فرصت، و...) را در گروه های مختلف تقسیم کرد. سپس آنها

می‌توانند فنون کمک‌کننده به اتخاذ خط‌مشی را بر اساس دیدگاه‌های خاص خود تعیین کنند. افراد هر گروه باید توسط فردی که نقش نگهبان را ایفا می‌کند به تبیین و تدوین اشارات ضمنی نگرش یا دیدگاه خود تشویق شوند. این امر به روشن کردن تجویزهایی که بر اساس هر نگرش پیشنهاد می‌شود کمک کرده و تعداد نگرش‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرند را کاهش می‌دهد. سپس راه کارهای نهایی باید مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد. برای ارتقای فرایند مخالفت زیرکانه، می‌توان از تکنیک‌ها و تجویزهای مرتبط با هر یک از نگرش‌ها استفاده کرد. در این صورت پیشنهادهای ناشی از هر یک از نگرش‌ها می‌توانند هم‌دیگر را تکمیل کنند. سپس فرد یا گروه مسئول خط‌مشی نهایی باید بکوشد تا فقط نظرات مختلف را ترکیب کند. این کار به طور مسلم بسیار دشوار است و ممکن است کاملاً موفق نباشد. با وجود این، حتی اگر نتوان به یک ترکیب واقعی دست یافت، خط‌مشی نهایی در مقایسه با حالتی که از رویکرد ترکیبی استفاده نشود، بازتاب دامنه وسیع‌تری از نقطه نظرات خواهد بود.

پس از دستیابی به خط‌مشی نهایی باید دست کم یک جلسه برای جلب موافقت برگزار شود و در نهایت باید پس از جلب موافقت عمومی یا به عبارت دیگر پس از دستیابی به ترکیب نهایی، در صورت نبود عکس‌العمل استراتژیک و وجود موافقت عمومی، فرایند ایجاد تعهد اجرا شود. به این شکل در نگرش ترکیبی، هم کلیه نگرش‌ها برای توصیف و بهبود خط‌مشی مورد توجه قرار می‌گیرند و هم نگرش‌های مختلف در یک کل منسجم ترکیب می‌شوند.

دو - الگوی اقتضایی خط‌مشی‌گذاری

الگوی اقتضایی که برگرفته از نگرش سیستمی است ما را از اتکای به نگرش خاص در خط‌مشی‌گذاری به عنوان تنها نگرش مناسب و مطلوب بر حذر می‌دارد و شرایط و موقعیت را عامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب شیوه مطلوب خط‌مشی‌گذاری می‌داند. با استفاده از الگوی اقتضایی، خط‌مشی‌گذاران امکان می‌یابند تا با بهره‌گیری از کلیه نگرش‌ها و الگوهای موجود و با توجه به شرایط و موقعیت‌های محیطی، بهترین و مناسب‌ترین نگرش را برگزینند و به کمک آن به انتخاب و وضع خط‌مشی بپردازند.

الگوی اقتضایی پلی بین نظریه‌ها و شرایط واقعی ایجاد می‌کند و از جدایی بین نظر و عمل می‌کاهد. در اغلب موارد نظریه پردازان به تئوری‌های تنظیمی خود کلیت داده، آن‌ها را به گونه‌ای مطرح می‌سازند که گویی در تمام شرایط و موقعیت‌ها کاربرد دارند، ولی کسانی که در دنیای واقعی با نظریات مذکور سر و کار پیدا می‌کنند به طور مکرر به مواردی برخورد می‌نمایند که تئوری‌ها قابل پیاده شدن نیستند و ادعای کلیت داشتن و جهان شمولی آن‌ها نفی می‌شود. در این گونه موارد روشن می‌شود که یک نظریه خاص نمی‌تواند در تمامی شرایط پاسخ‌گوی نیازها باشد و باید در هر موقعیتی از الگوی متناسب با آن استفاده نمود (الوانی، ۱۳۶۹، ص ۱۵۱).

الگوی اقتضایی در خط مشی‌گذاری، شرایط موجود را با نظریه‌ها در کنار هم می‌نهد و نظریه‌ای را اصلح می‌شمارد که با شرایط موجود هم‌خوانی و تناسب داشته باشد و به این ترتیب فاصله بین تئوری و عمل را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد.

سه - تفکر استراتژیک

تجزیه و تحلیل، نقطه شروع بسیار مهم و تعیین کننده‌ای برای تفکر استراتژیک محسوب می‌شود. یک متفکر استراتژیست در زمان رویارویی با مشکلات یا روندها، رویدادها یا موقعیت‌هایی که در ظاهر یک «کل» را تشکیل می‌دهند و یا این‌که در قضاوت عمومی و روزمره به صورت یک بسته و کل درآمده‌اند، مجموعه را به اجزای تشکیل دهنده‌اش تقسیم خواهد کرد و پس از آگاهی از این‌که اجزا چه هستند و اهمیت هر کدام در کل چیست، دوباره آن‌ها را به صورتی که بیش‌ترین مزیت را برای وی در بر داشته باشد، در هم می‌آمیزد (ایچی اومی، ۱۳۷۱، ص ۲۹).

علاوه بر عادت به تجزیه و تحلیل، نکته دیگری که ذهن استراتژیست را متمایز می‌کند انعطاف و کشش‌پذیری هوشمندانه است که وی را قادر می‌سازد در موقعیت‌های در حال تحول، پاسخ‌های واقع‌بینانه‌ای را بیابد تا این‌که تنها با دقت و موشکافی بسیار مسایل جزئی را از یکدیگر تمیز دهد (ایچی اومی، همان، ص ۳۰).

در تفکر استراتژیست، شخص ابتدا به دنبال درک واضح و روشنی از خصوصیات ویژه عناصر تشکیل دهنده یک موقعیت خاص بوده و سپس با به کارگیری توان فکری

خود در حد ممکن سعی می‌کند عناصر مربوط را به صورتی تجدید ساختار کند که بیش‌ترین مزیت ممکن را برای وی فراهم آورد. پدیده‌ها در رویدادهای واقعی روزمره ضرورتاً از یک مدل خطی تبعیت نمی‌کنند. بنابراین قابل اعتمادترین روش برای تجزیه یک وضعیت به اجزای تشکیل دهنده و سپس آرایش مجدد آن‌ها به گونه مورد نظر، روش قدم به قدم و روش شناسی‌هایی از قبیل تجزیه و تحلیل سیستم‌ها نیست بلکه این مغز انسان یا ابزار غایی تفکر غیرخطی است که به کار می‌آید. بنابراین تفکر استراتژیک حقیقی به شدت با نگرش متعارف سیستم‌ها در تضاد بوده و خود مبتنی بر نگرش تفکر غیرخطی می‌باشد. از سویی دیگر این نگرش با روش‌هایی که همه چیز را تنها در گروه ادراک شهودی، یعنی رسیدن به نتیجه بدون تجزیه تحلیل واقعی، می‌داند نیز در تباین کامل قرار داد. صرف نظر از این‌که یک مشکل تا چه اندازه غیرمنتظره یا غیر قابل حل به نظر برسد، جهش به سوی راه‌حل تنها از طریق تجزیه و تحلیل منطقی مبتنی بر ماهیت واقعی مسایل و پیوند تصویری درباره اجزای گوناگون در یک ساختار جدید با به کارگیری قدرت خارق‌العاده تفکر غیرخطی مغز انسانی امکان‌پذیر می‌گردد (ایچی اومی، ۱۳۷۱، ص ۳۹-۳۱).

چهار - اطلاعات استراتژیک

هر خط‌مشی، تصمیم‌بزرگی است که نیاز به اطلاعات دارد. خط‌مشی خوب خط‌مشی‌ای است که بیش‌تر متکی به اطلاعات مربوط و دست اول باشد تا قضاوت‌های شخصی؛ زیرا اطلاعات باعث پیش‌بینی‌های قابل اعتمادتر شده و موجب می‌گردد خط‌مشی‌گذاری‌ها دقیق‌تر و آسان‌تر صورت گیرد، بر موضوعات وابسته بیش‌تر متمرکز شود و عملکردهای هر خط‌مشی بهبود یابد. این‌که برای خط‌مشی چه نوع اطلاعاتی نیاز است بستگی به نوع خط‌مشی دارد. بعضی از خط‌مشی‌ها فقط به داده و برخی دیگر به اطلاعات استراتژیک نیاز دارند (بیان، ۱۳۶۸، ص ۱۶). بر این اساس، اطلاعات از داده تا اطلاعات استراتژیک در خط‌مشی‌گذاری عادی تا خط‌مشی‌گذاری استراتژیک نقش کلیدی دارد.

پنج - تصمیم‌گیری استراتژیک

در تصمیم‌گیری استراتژیک، تصمیم‌گیری به عنوان یک مدل باز که در آن سازمان در تعامل و تعادل مستمر با محیط می‌باشد، مطرح می‌گردد. اگر چه سازمان توسط مرزبندی سیستماتیک از محل خود جدا می‌شود اما حیات و بقای سازمان بستگی به تبادل منابع با محیط داشته و سازمان کنترلی بر محیط خود ندارد (وسیلس^۱ و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۱۱۵). بنابراین خط‌مشی‌گذاری در چنین محیطی مستلزم در نظر گرفتن عوامل محیطی تأثیرگذار بر فرایند تصمیم می‌باشد. این عوامل عبارت‌اند از: (وسیلس و دیگران، همان، ص ۱۱۶-۱۴۵):

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| (۱) - عوامل فرهنگی؛ | (۵) - عوامل تکنولوژیکی؛ |
| (۲) - عوامل قانونی؛ | (۶) - عوامل منابع طبیعی؛ |
| (۳) - عوامل جغرافیایی (ژئوپلیتیک)؛ | (۷) - عوامل اجتماعی؛ |
| (۴) - عوامل سیاسی؛ | (۸) - عوامل اقتصادی. |

تصمیم‌گیری در واقع پلی میان سیستم و محیط است و از آن‌جا که محیط در حال تغییر می‌باشد و سیستم باید خود را با آن تطابق دهد، لزوم تصمیم‌گیری در این زمینه مشاهده می‌گردد. از طرفی هر چه محیطی که سیستم در آن فعالیت می‌کند، پیچیده‌تر باشد، به همان اندازه فرایند خط‌مشی‌گذاری در سیستم دشوارتر می‌گردد و در نتیجه نیاز به افراد پیچیده‌تر دارد.

هدف از مطالعه محیط بیرونی، آگاه شدن از عوامل و متغیرهایی است که سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا با در نظر گرفتن آن‌ها مدیران سازمان بتوانند با واقع‌بینی بیش‌تر تصمیم‌گیری کنند و هم‌چنین با پیش‌بینی این عوامل، سیستم بتوانند در محدوده داخلی خود محیط نسبتاً با ثبات و قابل پیش‌بینی به وجود آورد تا در پناه آن وظایف خود را با کارایی بیش‌تر انجام دهد. به هر حال، توجه به محیط بیرونی و درونی لازمه اخذ تصمیمات برای طراحی خط‌مشی‌های مفید و مؤثر می‌باشد.

نتیجه‌گیری

۱- نگرش مطلوب خط‌مشی‌گذاری در نظام اداری

در این مقاله، با تأکید زیاد بر اهمیت خط‌مشی‌گذاری مطلوب، طی مباحث مختلفی و با طرح دیدگاه‌ها و الگوهای مختلف خط‌مشی‌گذاری، بیان شد که نگرش و الگوی خاصی از نگرش‌ها و الگوهای رایج نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای ماهیتاً متغیر باشد، از این‌رو با بهره‌گیری از «نگرش اقتضایی» و «تفکر استراتژیک»، نگرشی با عنوان «نگرش اقتضای استراتژیک» به عنوان نگرش مطلوب خط‌مشی‌گذاری تبیین شد که با شرایط امروز سازگار است و می‌تواند نیازهای ما در دوران تغییرات سریع و متحیرکننده ساختی و ارزشی جهان در ابتدای قرن ۲۱ میلادی را تأمین کند. با عنایت به این‌که نگرش اخلاقی قسیم سایر نگرش‌ها نیست، زیرا در متن همه نگرش‌ها مطرح می‌باشد، خط‌مشی‌گذاران باید ضمن برخورداری از نگرش چند بعدی «اقتضای استراتژیک»، به این‌که چه محیطی را می‌خواهند اداره کنند، اهمیت دهند و آن محیط را تعریف، ابعاد آن را تعیین و عناصر هر بعد را مشخص کنند، سپس با توجه به ویژگی‌های نگرش اقتضای استراتژیک، خط‌مشی‌ای را وضع کنند که اجرای آن منجر به تغییر عناصر و ابعاد محیط و در نتیجه تغییر خود محیط شود.

عدم آگاهی نسبت به تأثیر و تأثرات محیطی نشان‌دهنده کمبود دانش علمی و ضعف معرفتی و مهارتی مدیران می‌باشد. هر کس بتواند با استفاده درست از الگوی اقتضای استراتژیک تأثیر و تأثرات محیطی را بهتر بشناسد و پیش‌بینی کند، خط‌مشی‌گذاری مؤثرتری خواهد داشت.

۲- پرورش خط‌مشی با استفاده از نگرش اقتضای استراتژیک

اصطلاح خط‌مشی‌گذاری مراحل تکامل را طی کرده است. به طور کلی می‌توان این تکامل را به سه مرحله تقسیم نمود: دوره اول که آن را با اصطلاح «تنظیم خط‌مشی» معرفی می‌کنیم، دوره‌ای است که خط‌مشی‌گذاران با بهره‌مندی از تفکر ساختارگرا و

ابزار جو اقدام به «مونتاز» خط مشی می کردند و کار آن ها تقریباً شبیه فعالیت نجاری است که تکه های مختلف چوب را برای رسیدن به طرحی زیبا به هم متصل می کند. به مرور زمان ضعف این نوع تفکر صرفاً ساختارگرا و ابزار جو مشخص شد.

دوره دوم از تکامل خط مشی با عنوان «تشکیل خط مشی» معرفی می شود. در این دوره خط مشی گذار مرحله اول را می شناسد، کاربرد آن را هم می داند ولی از آن مرحله فراتر رفته و با برخورداری از تفکر سیستمی اقدام به «تولید خط مشی» می کند. این مرحله نیز به رغم تکامل یافتگی خط مشی گذاری، به دلیل جدایی مرحله طرح و نقشه از مرحله تولید خط مشی و ارتباط کم و کند این دو مرحله نتوانست پاسخ گوی تغییرات سریع و عمیق در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظامی درون و برون سیستمی باشد، از این رو ضرورت حرکت صعودی به سطحی بالاتر کاملاً احساس می شد.

سطح جدید را با اصطلاح «خلق ماهرانه خط مشی» (مینتزبرگ^۱، ۱۹۸۷، ص ۹۷) معرفی می کنیم. مشخصه این دوره برخورداری از «نگرش اقتضایی» و «تفکر استراتژیک» است که اصطلاح «دیدگاه قضایی استراتژیک» معادل مناسبی برای آن ها است. این دیدگاه راه جو و نتیجه گرا است و عمل خط مشی گذاران بر اساس آن، شبیه فعالیت سفالگری است که به خلق یک اثر هنری می پردازد بدون این که فاصله ای بین طرح ذهنی اثر و ایجاد اثر وجود داشته باشد؛ یعنی «مهارت توأمان ذهن و دست». این گونه احساس می شود که در درون این سطح نیز نیاز به تحول وجود دارد. هر چند این تحول منجر به سطح جدیدی نخواهد شد ولی سطح سه را کامل خواهد کرد. نیاز به این تحول ناشی از فرض عملاً نادرست «کنترل کنندگی خط مشی گذاری» است. این تکامل درون مرحله ای را با اصطلاح «پرورش خط مشی» معرفی می کنیم و عمل خط مشی گذاری بر اساس آن شبیه رفتار باغبانی خواهد بود که گیاه را می بیند و می داند که همه چیز در کنترل او نیست و خودش یک فرایند طبیعی دارد و باید آن فرایند را شناخت و رشد و بهبود بخشید.

۳- مشکلات خط‌مشی‌گذاری مطلوب در نظام اداری

یک - نگرش اخلاقی به خط‌مشی‌گذاری در بین مدیران ارشد و خط‌مشی‌گذاران به خوبی تبیین و پرورش نیافته است. هر چند این به معنای بیگانگی آن‌ها با این نوع نگرش نیست، اما این نگرش نزد مدیران خط‌مشی‌گذار به طور یکسان مورد شناخت واقع نشده است و ساختار نظری آن، خصوصاً مکتب اخلاقی مورد قبول همه سطوح خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری که طبعاً برگرفته از فلسفه اخلاق اسلامی می‌باشد، به طور عملیاتی مدون نشده است. نتیجه این عدم تکامل شناخت اخلاقی، آن است که نظرات و برداشت‌های شخصی خط‌مشی‌گذاران از اخلاق، مبنای قضاوت‌های اخلاقی در خط‌مشی‌گذاری‌ها شده است.

دو - از علت‌های اصلی مشکل مطرح شده در بند یک، نظام آموزش مدیریت و تربیت مدیران است. مقدمه لازم برای رعایت اصول اخلاقی در خط‌مشی‌گذاری‌ها، ورود جدی مباحث مربوط به انسان‌گرایی عموماً و دیدگاه اخلاقی در مدیریت خصوصاً به برنامه‌های آموزشی دانشکده‌ها و مراکز آموزش مدیریت می‌باشد. البته این مهم در فاصله زمانی کم تحقق نمی‌یابد و نیاز به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت دارد.

سه - یکی از مشکلات، تلاش برای ایجاد دفعی «ترقی و تعالی» ذهن مدیران خط‌مشی‌گذار است. آمادگی برای تفکر استراتژیک را نمی‌شود به طور دفعی ایجاد کرد. باید مدیر شرایط لازم را داشته باشد، دانش لازم را کسب کند و مهارت لازم را با تمرین و ممارست از طریق شناخت ذهن دیگران و کار کردن با آن‌ها حاصل نماید و این کار دفعی و شعاری نیست.

چهار - در مواردی خط‌مشی‌گذاران یا مدیران خط‌مشی‌گذار به طور سلسله‌مراتبی بالا نیامده‌اند، از این‌رو حتی اگر فرض کنیم پتانسیل لازم را هم داشته‌اند، اما چون بر اساس شایسته‌سالاری ارتقا نیافته‌اند، در جایگاه واقعی خود قرار ندارند.

پنج - اکثر پست‌های کلیدی خط‌مشی‌گذاری به مهندسین داده شده است، حتی اگر فرض کنیم آن‌ها در مقایسه با دیگران باهوش‌تر هستند اما به دلیل برخورداری از تفکر ساختارگرا و ابزارجو یا به عبارت دیگر، «دیدگاه نخست»، نمی‌توانند با موضوع نرمی

چون «خط مشی» کار کنند.

شش - در بین خط مشی گذاران بیش تر «باید» و «نباید» مطرح است، در حالی که می بایست «چرایی» و «چگونگی» مطرح باشد. این چگونگی است که دنبال راه جویی و نتیجه گرایی است.

هفت - در سطوح تصمیم گیری، مشخص نیست که سطح استراتژیک کجا قرار دارد؛ چه مهارت هایی را لازم دارد و چگونه می توان آن ها را احراز کرد. این باور که استراتژیست شدن به مهارت های شناختی، نظری، عملی و رفتاری نیاز دارد، ایجاد نشده است. از این رو در حالی که «نمی دانیم»، می گوئیم «وجود ندارد».

هشت - خط مشی ها کم تر بر مشکل، فرصت، بحران و... متمرکز هستند و این باعث شده که «سیاسی کاری» بر فرایند خط مشی گذاری غلبه پیدا کند.

نه - دو مقوله «توان خط مشی گذاری» و «اختیار خط مشی گذاری» با هم خلط شده اند، به همین دلیل معمولاً خط مشی ها «قابل بازگشت هستند» و بدتر از آن، «مسئولیت» بر «خط مشی» «تثبیت» نمی شود.

ده - یکی از مشکلات دیگر، ضعف در «اجرای خط مشی مطلوب» یا به عبارت بهتر «اجرای مطلوب خط مشی مطلوب» است که تا حدی می تواند ناشی از درک نادرست مفهوم مطلوب در خط مشی گذاری باشد. به عبارت دیگر، مطلوب بودن مورد سؤال قرار می گیرد. این موضوع تا حد زیادی به مجریان خط مشی بر می گردد.

یازده - آخرین مشکل، عدم «تجزیه و تحلیل فرایند خط مشی گذاری» و عدم «ارزیابی خط مشی» می باشد که موجب می شود بازخور صحیحی از خط مشی و فرایند خط مشی گذاری که لازمه «مطلوب شدن» است وجود نداشته باشد.

مآخذ

- ۱- اسکات، دبلیو ریچارد، سازمان‌ها سیستم‌های باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی (برنجی) (تهران، انتشارات مترجم، ۱۳۷۴).
- ۲- اسکات، دبلیو ریچارد، سازمان‌ها سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی ر فلورا سلطانی (تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۴).
- ۳- الوانی، مهدی، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی (تهران، انتشارات سمت، ۱۳۶۹).
- ۴- اومی، کن ایچی، تفکر یک استراتژیست، ترجمه داود مسگریان حقیقی (تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۱).
- ۵- بیان، حسام الدین، «مدیریت استراتژیک»، مدیریت دولتی، شماره ۷، زمستان ۱۳۷۲.
- ۶- تسلیمی، محمدسعید، تقریرات درس خط‌مشی‌گذاری پیشرفته، دوره دکتری مدیریت خط‌مشی‌گذاری، ۱۳۷۷.
- ۷- جمالی، مجید، تقریرات درس خط‌مشی‌گذاری پیشرفته، دوره دکتری مدیریت خط‌مشی‌گذاری، ۱۳۷۷.
- ۸- شوانک، چارلز آر.، مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک، ترجمه عباس منصوریان (تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰).
- ۹- کونتز، هارولد و دیگران، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، ج ۱ (تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰).
- ۱۰- نایگرو، لویدجی، تصمیم‌گیری در بخش دولتی، ترجمه منوچهر غیبی (تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲).

11- Defllenbach, Hans G., System and Decision Making (New York, John Wiley and Sons Inc., 1995).

12- Gore, Chris and Others, Strategic Decision-Mading (New York, Cassel, 1992).

13- Jenings, David and Wattam, Stuart, Decision Mading: An Integrated Approach (London, Pitman Publishing, 1998).

14- Kreitner, Babert and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, (3ed: Chicago, Irwin, 1995).

15- Mintzberg, Henry, "Crafting Strategy", Harvard Business Review, July - August 1987.

16- Richardson, George P. and L. Pugh, Alexander, Introduction to System Dynamics Modeling With Dynamo (Massachusetts, MIT Press, 1981).

17- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, Management (New jersey, Prentice Hall inc., 1996).

18- Rosenbloom, David H. & Deborah D. Goldman, Public Administration (New York, Mcgraw-Hill, 1989).

19- Teare Richard, E. and others, "Relating Strategy, Structure and Performance", Journal of WorkPlace Learning, No. 2, Vol. 10, 1998.

20- Vassillis, M. and Others, "Strategic Decision - Making Process: The Role Management and Context", Strategic Management Journal, Vol. 19, 1998.