

سیاستگذاری در کلیه سازمانها، بنگاهها، نهادها و تشکلات امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. سیاستگذاری، خط مشی گذاری Policy و تصمیم گیری برای برنامه ریزی بلند مدت در هر سازمانی جزء اصول اولیه است. اینک موضوع را با تعریف سیاستگذاری (آغاز می کنیم:) making

تعریف سیاستگذاری:

سیاستگذاری طراحی و برنامه ریزی روشها و راههایی برای دستیابی به اهداف معین در زمینه های مشخص میباشد. طراحی و برنامه ریزی که در تعریف بالا مطرح شده اند، دارای تفاوتهایی هستند.

در طراحی زمانبندی و برآورد هزینه های مالی و انسانی وجود ندارد و تنها شمایی کلی از مسأله و روند کار مطرح می شود اما در برنامه ریزی علاوه بر تعیین روند کار، زمانبندی و هزینه ها نیز در نظر گرفته می شوند؛ در واقع در برنامه ریزی به چرایی و چگونگی بصورتی عملیاتی و جزئی نگرینده می شود.

سیاستگذاری در مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک:

در این خصوص که خط تمایز و مرز بین حوزه امور استراتژیک و غیر استراتژیک چیست، تاکنون به صراحت و روشنی پاسخی داده نشده است اما به عنوان یکی از جوابهای احتمالی می توان پاسخ زیر را مد نظر داشت.

امور استراتژیک باید از سه خصوصیت زیر برخوردار باشد:

1. بلند مدت باشند.
2. در محیط رقابتی باشند.
3. برای شرکت یا سازمان نقش حیاتی داشته باشند.

اگر برای " برنامه ریزی " تعریف " فرآیند دستیابی به اهداف سازمان " را در نظر بگیریم، برنامه ریزی استراتژیک عبارت خواهد بود از " فرآیند دستیافتن به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی ".

تفاوت این تعریف با تعریف برنامه ریزی بلند مدت در لفظ " محیط رقابتی " و " حیاتی بودن " می باشد؛ همین تفاوت باعث پدید آمدن یک سری تفاوتهایی اصولی می شود.

برای مثال در برنامه ریزی استراتژیک تمرکز روی فرآیند برنامه ریزی، تعیین مأموریت، رسالت محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش و بهینه کردن کارکنان جامعه است در حالیکه در برنامه ریزی بلند مدت تمرکز بر روی طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن می باشد؛ یا در برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی توسط گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می گیرد اما در برنامه ریزی بلند مدت، برنامه ریزی توسط اداره، بخش برنامه ریز یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد.

جان. ام. برالیسون یکی از اساتید برنامه ریزی و امور عمومی مؤسسه امور عمومی " هربرت. اچ. هامگری " و مدیر اجرایی مرکز تحقیقات استراتژیک، وابسته به دانشگاه " مینوسوتا " در مورد فراگرد برنامه ریزی استراتژیک در بخشهای دولتی و غیر انتفاعی می گوید:

فراگرد برنامه ریزی استراتژیک در برگیرنده خط مشی کلی و تعیین جهت، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، توجه به ذی علا قگان اصلی، تشخیص و تعیین مسائل کلیدی تدوین استراتژیهای مناسب برای برخورد با هر یک از مسائل، تصمیم گیری، اقدام و نظارت مستمر بر نتایج حاصل می باشد.

وی تأکید می کند که هر فراگرد برنامه ریزی استراتژیک تنها زمانی ارزشمند است که به تصمیم گیران کلیدی، کمک کند تا به شکل استراتژیک " تفکر " و " اقدام " نمایند. به عبارت دیگر اندیشه و عمل استراتژیک بسیار مهمتر از هر رویکردی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک است؛ یعنی آنچه مهم است، اندیشه و عمل استراتژیک است و نه فراگرد مشخص برنامه ریزی استراتژیک. با توجه به مطالب فوق اگر بخواهیم فراگرد برنامه ریزی استراتژیک را مرحله به مرحله بررسی کنیم، می توان این مراحل را نام برد:

1. آغاز فراگرد برنامه ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره آن.

2. تعیین و شناسایی دستورهای سازمانی.
3. روشن ساختن رسالت و ارزشهای سازمانی.
4. ارزیابی محیط خارجی: فرصتها و تهدیدها.
5. ارزیابی محیط داخلی اعم از نقاط قوت و ضعف.
6. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها مواجه است.
7. تنظیم استراتژیهای برای مدیریت مسائل استراتژیکی.
8. برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده.

دیدگاه مدیریت استراتژیکی در دهه 1980 با در نظر داشتن هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هر چه بیشتر در سازمان، ظهور کرد. در این دیدگاه ارتباط تنگاتنگ و متقابلی بین نظام برنامه ریزی و سایر نظامهای مدیریتی (سیستم کنترل، سیستم اطلاعاتی، ساختار سازمانی، سیستم انگیزش، فرهنگ سازمانی و ...) وجود دارد.

تلاشهای زیادی به عمل آمد تا روشهای مناسبی برای مشخص کردن این ارتباطها ارائه گردد که به علت پیچیدگی موفق به پاسخگویی کامل در این زمینه نشده اند. این امر عده ای از صاحب نظران مدیریت را بر آن داشت تا به رویکردهای دیگری روی آوردند.

در دهه 90 عمده تحقیقات و مطالعات علمی به سمت مدیریت تغییر استراتژیکی سوق داده شده است. به اعتقاد این گروه، مشکل اصلی مدیریت استراتژیکی در مرحله "اجرا و نهادینه سازی" است؛ به این معنی که تغییر یک سیستم از حالتی به حالت دیگر، آنهم در سطح مسائل استراتژیکی نیاز به تکنیکهای ویژه ای دارد که اصولاً در مباحث قبلی برنامه ریزی استراتژیکی مورد توجه واقع شده اند. مراحل سیاستگذاری:

با توجه به تعریف سیاستگذاری از "جان. ام. برایسون" می توان مراحل سیاستگذاری را بطور کلی به مراحل زیر تقسیم بندی کرد:

تعیین سطح سیاستگذاری
 گردآوری داده ها
 برنامه ریزی
 اجرا
 ارزیابی و اصلاح

مراحل فوق محورهای اصلی سیاستگذاری هستند که اگر به هریک از آنها به دقت پرداخته شود، مراحل جزئی تر در دل آنها پدیدار می شود.

در مرحله گردآوری داده ها، شناسایی باورها و ارزشها، شناسایی پندارها و شناسایی ماموریت های جاری، در کنار بررسی های مدرن و برون سازمانی، تعیین قابلیت ها و نیازها منتهی می شود.

در مرحله برنامه ریزی با تعیین همسویی ها و ناهمسویی ها سعی در کاهش و در صورت امکان رفع ناهمسویی ها می شود. با تعیین و انتخاب آینده مطلوب ماموریتها مشخص می شود و با آشکار شدن نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها میتوان برای تصمیمات اتخاذ شده دستورالعمل تعیین کرد.

در آخرین گام با تلفیق نیازها و پندارها، باورها و ماموریتها در یکدیگر و بر مبنای نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها یک برنامه عملیاتی استراتژیکی تهیه می شود.

در مرحله اجرا برای عملی کردن آنچه برنامه ریزی شده است، علاوه بر اعمال مدیریت استراتژیکی باید به اجرای ارزیابی تکوینی (ارزیابی استراتژیکی تاکتیکی) نیز پرداخت که یک فرایند ناظر مداوم می باشد.

در مرحله ارزیابی و اصلاح با اجرای ارزیابی پایانی و با استفاده از داده های ارزیابی، تصمیم درباره ادامه یا توقف و در صورت ادامه تجدید نظرهای لازم اتخاذ شود.

اگرچه مراحل برنامه ریزی استراتژیکی توجه کنیم مشخص می شود که سیاستگذاری خود به عنوان یکی از مراحل برنامه ریزی در نظر گرفته شده است که در این مفهوم سیاستگذاری به معنی تدوین تاکتیکها می باشد؛ اما در این شرایط نمی توان سیاستگذاری کرد،

مگر آنکه استراتژیهای سازمان در سطوح مختلف تدوین شده باشد.

با این رویکرد برای تدوین تاکتیکها می توان از روشهای مختلف استفاده کرد. یکی از روشهای مؤثر، شش گوش خدمات نامیده می شود که روشی برای کمک به سازمان جهت مشخص کردن تاکتیک های تولید یا خدمتی که باید تعقیب شود. شش گوشه خدمات بر این نظر استوار است که برای آنکه یک کالا یا خدمت بتواند مفید و کارساز باشد و امتحان بازار را به راحتی و با موفقیت بتواند پشت سر بگذارد، باید بین شش عضو، ارتباط و تقارن وجود داشته باشد: " چه کسی خواستار کالا یا خدمت است (مشتری، پرداخت کننده، مراجع، یا گروههای استفاده کننده) ؟ آنها " چه " می خواهند (کالا یا خدمت شخصی) ؟ در " کجا " آن را می خواهند؟ " چه زمانی " آن را می خواهند (زمانبندی عرضه خدمات) ؟ چگونه آن را می خواهند (روشهای عرضه یا فروش و تکنولوژی مورد استفاده)؟ و " چرا " آن را می خواهند (انجام دادن وظایف، به منظوری که به آن خدمت می شود، دلایل استفاده)؟ علاوه بر این این شش گوش باید بر محوریک نظام مدیریت کارساز خدمات، فلسفه خدمات، فرهنگ خدمت - مدارتصویر مناسبی از سازمان تهیه کننده خدمات، سازماندهی شود. در مورد کالا یا خدمتی که یک دولت یا سازمانهای غیرانتفاعی آن را تولید می کنند، این نکته که ممکن است پرداخت کنندگان گروههای مختلفی باشند، اهمیت خاصی دارد، برای اینکه برای برخورد با هر طبقه نیازمند استراتژیهای متفاوتی هستیم.

چگونه سطوح سازمانی در سطوح سیاستگذاری مؤثرند؟:

اگر سازمان را به صورت یک سیستم در نظر بگیریم ، این سیستم با توجه به مسائل داخلی و خارجی خود، دست به سیاستگذاری می زند و حال اگر بخش کوچتری از همان سازمان را نیز به صورت یک سیستم در نظر بگیریم، این بخش دراصل، نسبت به سیستم محسوب خواهد شد. (sub sys. بزرگتر یک زیرسیستم)
اگر سیستم بزرگتر را برای این زیرسیستم محیط در نظر بگیریم، زیرسیستم با توجه به مسائل داخلی خود و محیط خود (سیستم بزرگتر که همان سازمان است) می تواند دست به سیاستگذاری بزند. این شیوه سیاستگذاری در سازمانها از دو مزیت سود می برد:

1- کسانی که به مشکل نزدیکترند آنها زودتر از دیگران و بهتر از دیگران تشخیص می دهند و با توجه به اینکه از قابلیتهای خود بهتر شناخت دارند، اگر اختیار سیاستگذاری (طراحی و برنامه ریزی) داشته باشند، بسیار عملیاتی، خوب و مسوولانه می توانند عمل کنند.

2- مدیران ارشد از کل سازمان، محیط آن و همچنین اهداف و امکانات سازمان، اطلاعات دقیقی دارند و با توجه به این کل نگرایی بعضاً سیاستگذاری دقیقتری از افراد جز نگر (نزدیک به مشکل و در سلسله مراتبی پایین تر از مدیران) می کنند.
ظاهراً به نظر می رسد بین دو گزاره فوق تناقض وجود دارد. برنامه ریزی استراتژیک سعی در رفع این پارادوکس دارد به این صورت که : هر جز از سازمان توان سیاستگذاری خواهد داشت ولی این سیاستگذاری با توجه به حوزه سازمانی، معطوف به حوزه درونی آن بخش از سازمان می باشد.
در این شرایط است که در برنامه ریزی استراتژیک معنی سطوح سیاستگذاری آشکار می شود. در واقع یکی از عوامل بسیار مهم برای تعیین مراحل سیاستگذاری، سطح سیاستگذاری در سازمان می باشد.
هر سطح از سازمان به گونه ای خاص درگیر سیاستگذاری است و در هدایت و جهت گیری سازمان مؤثر می باشد. در این شرایط از نظر رفتار سازمانی و با توجه به قابلیتهای افزایش مشارکت در برنامه ریزی، به این شیوه برنامه ریزی در سازمان (برنامه ریزی استراتژیک) به عنوان روشی برای بهبود عملکرد کارمندان نگر بسته می شود.

سیاستگذاری در سازمان رسانه ای:

سازمان رسانه ای با توجه به محصول تولیدی و خدمتی که ارائه می دهد، یک سازمان ویژه است. خبر محصولی است که کنش آن با محیط خارج از سازمان از لحظه شکل گیری صورت می گیرد و تا مدتها پس از تولید نیز ادامه پیدا می کند و به همین دلیل، سازمان را به شدت با محیط اطراف خود در تعامل قرار می دهد. در اینجاست که مشخص می شود برای یک سازمان رسانه ای محیط و مخاطبان خواسته یا ناخواسته از عوامل بسیار تأثیرگذار می باشند.

به همین دلیل در یک سازمان رسانه ای می توان سیاستگذاری را به دو سطح مختلف تقسیم کرد:

1- سیاستگذاری عام سازمانی

2- سیاستگذاری خاص رسانه

این تقسیم بندی و تفکیک به معنای عدم تأثیرگذاری این دوسطح برهم نیست بلکه این دوسطح به شدت برهم تأثیرگذارند. به این دلیل که سازمان رسانه ای به جهت رسانه بودنش به شکلی کاملاً آشکار از دیگر سازمانها متمایز می شود، بررسی سیاستگذاری رسانه ای و مراحل آن اهمیت خاصی پیدا می کند.

سیاستگذاری رسانه ای در یک سازمان رسانه ای، آنگونه طراحی و برنامه ریزی است که به صورت مستقیم بر روی تولید و توزیع خبر و دیگر محصولات رسانه ای اثرگذار است. در واقع سیاستگذاری رسانه ای شامل طراحی کلی برای جمع آوری، تولید و توزیع خبر و همچنین برنامه ریزی جزئی برای چگونگی و انجام هر یک از مراحل فوق می باشد.

سطوح سیاستگذاری در یک سازمان رسانه ای:

افراد درگیر با تولید و توزیع خبر در دوسطح مشخص و متمایز بر روی محصول رسانه اثرگذار می باشند:

§ به وجود آمدن یک خبر (و احیاناً سایر محصولات رسانه) به صورت مستقل.

§ به وجود آمدن جریان خبری (جریان رسانه ای) که نگاهش به مجموعه ای از تولیدات رسانه ای است.

در سطح اول سازمان و سیاستگذاران به گونه ای خاص سیاستهای خود را اعمال می کنند که به کلی با سطح دوم متفاوت می باشد. یکی از تفاوتها عمده این دوسطح سیاستگذاری در طریقه برخورد و اعمال سیاستها عبارت است از زمان تدوین سیاستها. در سطح دوم شما می توانید قبل از به وجود آمدن محصولات، سیاستهای خود را تدوین کنید و سازمان را به سوی اعمال آن سیاستها سوق بدهید در صورتی که در سطح اول، بخش اعظمی از اعمال سیاستها در حین تولید و یا بعد از تولید، امکان پذیر و اعمال می شود. معاونین خبر و سردبیران در سطح دوم تأثیرگذارند در صورتیکه خبرنگاران در سطح اول دارای تأثیرگذاری بیشتری می باشند. این تفاوتها به دلیل وجود تفاوت افراد (در سطوح مختلف سازمانی) است که با موضوعات هر یک از دو سطح فوق برخورد می کنند و آن موضوعات از فیلترهای مختلف ذهنی، اعتقادی و... آنها عبور می کنند. در نهایت، با توجه به الگویی که در رابطه با مراحل سیاستگذاری مطرح شد، می توان مراحل سیاستگذاری رسانه ای را به شکل زیر تقسیم بندی کرد:

§ مطالعه

§ طراحی

§ اجرا

§ ارزیابی و اصلاح

در اولین گام برای سیاستگذاری رسانه ای باید به مطالعه بر روی زمینه های گوناگون آگاهی لازم در مورد حوزه ها را کسب کرد. باید با شناخت آرمانها و با توجه به شرایط محیط، امکانات داخلی را سنجید و به تعیین خط مشی ها پرداخت.

پس در مرحله بعدی برای طراحی سیاستها، اهداف خرد و کلان تدوین می شوند و با تبیین استراتژیها، برنامه های اجرایی تدوین می شوند. با توجه به شرایط خاصی که یک سازمان رسانه ای با آن روبرو است در مرحله اجرای سیاستگذاری های آن سازمان باید با استفاده از شیوه های انتقال و القای پیام برای کنترل جریان خبری بهره برد.

برای دست یافتن به این هدف با شناخت مخاطب، تعیین زمان مناسب برای اجرا و تعیین موضوعاتی که باید روی آنها کار کرد، اخبار گوناگون تهیه و آماده می شوند و اقدام به گزینش و انتشار آنها می شود.

در مرحله پایانی با مطالعه اثرات فعالیتها بر جامعه و تهیه گزارشهایی برای سیاستگذاران برای ادامه آن فعالیتها و یا اصلاح آنها تصمیم گیری می شود.

پیشنتر گفته شد که مهمترین وظیفه یک مدیر تصمیم گیری است- و برنامه ریزی نیز خود نوعی تصمیم گیری است- لذا در این راستا اشاره به دیدگاههایی در مورد تصمیم استراتژیک خالی از لطف و بیپوده نخواهد بود.

مطالبی که در زیر خواهید خواند، از فصل دهم کتاب " فرایند تصمیم گیری مدیریتی " انتخاب شده اند:

طبیعت تصمیم استراتژیک:

مینتزر برگ و همکارانش ویژگیهای متمایز تصمیمات استراتژیک را به صورت زیر بیان می کنند:

" یک فرایند تصمیم گیری استراتژیک باید دارای سه ویژگی: تازگی، پیچیدگی و دامنه دار بودن باشد. زیرا سازمان معمولاً از وضعیت پیش روی خود ویا راه حل آن شناختی ناچیز و نسبت به ماهیت راه حل و نحوه ارزیابی آن درکی مبهم دارد. تصمیم نهایی تنها با دسته بندی فرایند رویدادهای گسسته و بازگشتی که شامل مراحل بسیار مشکل و عوامل پویا در یک دوره زمانی طولانی است قابل اتخاذ می باشد. این تصمیم گیری از یک طرف به دلیل اینکه بدیلهای تصمیم مشخص هستند و نتایج آن نامعلوم، پیش بینی پذیری نماید.

از طرف دیگر به دلیل اینکه هیچ چیز در آن معلوم نیست یا به آسانی قابل شناسایی نمی باشد، تحت شرایط ابهام انجام می پذیرد. با توجه به اینکه تصمیمات استراتژیک خیلی پیچیده و مشتمل بر گروهی از متغیرهای پویا هستند، ویژگی متمایز آن اهمیت زیادی دارد. تصمیمات استراتژیک سلامت طولانی مدت سازمان را مورد توجه قرار می دهند.

دراکر، نقش برجسته تصمیمات استراتژیک را اینگونه بیان می کند:

" مدیران اثربخش در بسیاری از تصمیم گیریها مشارکت نمی کنند و فقط بر روی مهمترین تصمیم ها متمرکز می شوند. آنها بجای حل مشکل بیشتر سعی خود را معطوف به تفکر در این خصوص می کنند که چه چیز استراتژیک و چه چیز عمومی است. آنها صرفاً به اتخاذ چند تصمیم محدود، ولی در بالاترین سطح درک مفهومی، بسنده می کنند."

تصمیمات استراتژیک در حوزه کارمدیریت ارشد فرارمی گیرند. به تعبیر عام، (Snow و اسنو) (Hambrick) به گفته هامبریک (تصمیمات استراتژیک اهمیت زیادی برای سازمان دارند و این اهمیت هم می تواند از ناحیه اثر آن تصمیم باشد و هم به خاطر پیامدهای طولانی مدت آن. تصمیمات استراتژیک به موجب اهمیت شان باید در ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر باشند تا جهت متعادل شکل کردن و هدایت سازمان الگویی پایدار را ایجاد کنند. چنین الگویی از تصمیمات، به آن نوع استراتژی سازمانی منجر می شود که به جفت و جور کردن و تلفیق منابع سازمانی با فرصتها و خطرات احتمالی ناشی از محیط معطوف است.

تصمیمات استراتژیک را می توان دست کم در سه مقوله کلی طبقه بندی کرد:

- 1- تصمیمات مربوط به تولید / خدمت سازمان معین.
 - 2- تصمیمات مربوط به توسعه و تکمیل تکنولوژی برای راه اندازی تولید حذف.
 - 3- تصمیمات مربوط به تفکیک و یکپارچه ساختن ساختار سازمانی.
- مدیران اجرایی به ندرت دست به اتخاذ تصمیمات استراتژیک می زنند. این تصمیمات معمولاً محصول ائتلاف با نفوذترین اعضای گروه مدیریت ارشد می باشد. این مدیران با بهره گیری از بینش های مدیریتی خود و تجاربی که در سطح وسیع از محیط خارج و موانع داخلی قدرت و سیاست کسب می کنند، دست به اتخاذ تصمیمات استراتژیک می زنند.

مفهوم واقعی استراتژی، تعیین مقاصد اساسی و اهداف مدیریتی سازمان به علاوه نحوه عمل، انتخاب منابع برای انجام مقاصد و دست یابی به اهداف است. انتخاب استراتژیک، متغیر حیاتی در مدیریت استراتژیک است.

از طریق این انتخاب منابع کمپاب تجهیز می شوند تا انتظارات مدیریتی حاصل شود. به عنوان مثال، تصمیمات مربوط به دستیابی به یک محصول کاملاً جدید یا محصولات متنوع، ورود به سایر حوزه های تجاری و یا عیر تجاری و یا تصمیمات مربوط به سرمایه گذاری در زمینه تکنولوژی نو، در ترسیم ویژگیهای جامعه سازمان یافته ما نقش اساسی دارند. این تصمیمات کمک می کنند تا مشخص کنیم در کدامیک از بازارهای بین المللی شرکت کنیم، چه کالا یا خدماتی را در اختیار عموم قرار دهیم، نسلهای بعدی را به چه میزان تعمیم دهیم.

نمونه های خاص تصمیمات استراتژیک به موارد زیر مربوط می شود:

- 1- ادغام و کوچک کردن سازمان.
- 2- متنوع سازی و سرمایه گذاری ها.
- 3- گسترش و کاهش هزینه ها.
- 4- سازماندهی مجدد و باز مهندسی.
- 5- پیمان ها و کارهای مخاطره انگیز شرکتی.
- 6- توسعه یک محصول جدید.

تصمیمات استراتژیک عمدتاً به موجب اهمیت درازمدت و پیچیدگی شان منحصر به فرد هستند. فرایند همه جانبه تصمیم گیری

مدیریتی برای این قبیل تصمیمات که موارد متوالی و مهم ذیل را در مدیریت استراتژیک ادغام می نماید، ضرورت دارد:

- § داوریهی انجام شده در ارزیابی نیاز برای استراتژی مدیریتی.
- § انتخابهای به عمل آمده برای سازماندهی استراتژی.
- § قضاوتهای انجام شده در شناخت و تعیین مجدد بررسیهای استراتژیک.
- § اقدامات به کاررفته در انتخاب یک استراتژی اولیه مدیریتی.
- § تصمیمات اعمال شده در خرده فرایند اجرای استراتژی مدیریتی انتخاب شده.
- § داوریهی به عمل آمده در ارزیابی و انتخاب های انجام شده برای کنترل استراتژی مدیریتی مورد اجرا.

علاوه بر این، تصمیم گیری استراتژیک تعقیب اهداف فردی مدیریتی را نیز در بر می گیرد. گاهی اهداف فردی متأثر از اهداف کسانی است که ائتلاف کرده اند، در حالیکه در زمانی دیگر، این افراد ارزشهای فردی خود را منعکس می سازند. در برخی موارد نیز، ممکن است اهداف فردی و اهداف مدیریتی که از طریق تصمیمات استراتژیک دنبال می شوند، در تضاد با هم قرار بگیرند. مدیریت باید مراقب نفوذ اهداف فردی بر استراتژی سازمان باشد. هماهنگی کوتاه مدت با اهداف فردی، ممکن است منافع بلند مدت سازمان را تأمین کند. تلفیق کارآمد انتظارات مدیریت با خواسته های فردی برای یک تصمیم گیری استراتژیک و اثربخش مطلوب می باشد.

پنج معیار زیر برای شناسایی و اتخاذ تصمیم استراتژیک و اثربخش مطلوب می باشد:

1- تصمیم بایستی معطوف به تعریف رابطه سازمان با محیط باشد. یک تصمیم استراتژیک به خارج نظر دارد و چگونگی رابطه میان سازمان و محیط کلی اش را مورد توجه قرار می دهد. تصمیم استراتژیک اساساً بوضع موجود یا مطلوب سازمان تمرکز دارد.

2- تصمیم بایستی سازمان را در حکم یک کل و واحد تحلیل در نظر بگیرد.

باشد. یعنی ورودیهایش را از یک مجموعه متنوع حوزه های کارکردی کسب (Multi functional) 3- تصمیم بایستی چندکارکردی (کند.

4- تصمیم بایستی الزام ها و جهاتی را برای فعالیتهای اداری و عملیاتی کل سازمان تعیین کند.

5- تصمیم بایستی برای موفقیت سازمان اهمیت حیاتی داشته باشد. با وجود اینکه در سازمانهای رسمی اتخاذ تصمیمات استراتژیک در حیطه کار مدیریت ارشد قرار می گیرد، سایر رده های مدیریتی نیز در مقام انتخاب هر نوع تصمیمی هستند. محیط تصمیم گیری استراتژیک:

سازمانها در خلاء فعالیت نمی کنند. آنها بخشی از یک مجموعه بزرگتری یعنی سیستم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی یک ملت به شمار می روند. بنابراین استراتژیست برای رسیدن به یک انتخاب بایستی اثرات محیط را مورد بررسی قرار دهند و حتی اثرات آن انتخاب را بر نیروهای زیادی که به محیط ساخت می دهند، در نظر بگیرند. بسیار بعید است که یک استراتژی بدون ملاحظه نیروهای محیطی به نتایج و پیامدهای موفقیت آمیزی نایل گردد. عدم قطعیت در تصمیم گیری استراتژیک:

با اینکه اصلاح عدم قطعیت در تئوری تصمیم و تصمیم گیری استراتژیک فراوان به کار رفته است، ولی یک تعریف مورد قبول عام از آن وجود ندارد. به ویژه ثبات یا بی ثباتی مورد تصور در محیط سازمانی، باعث بروز این احساس از قطعیت نسبی یا عدم قطعیت در ذهن مدیریت می گردد که یک تصمیم معین، پیامدهای محیطی مثبت خواهد داشت یا منفی. عدم قطعیت احتمالاً ض ناشی از انتظار تغییر در محیط است که میزان آن با میزان تغییر محیطی افزایش پیدا می کند.

رابطه بین میزان تغییر و درجه قطعیت در محیط یک سازمان می تواند به صورتهای زیر باشد:

- 1- عدم قطعیت یا فقدان آگاهی از شرایط آتی در پتانسیل تغییر نهفته است.
- 2- پتانسیل تغییر در بیشتر سازمانها تا از --- به این بستگی دارد که یک محیط معین چقدر پویاست.
- 3- بنابراین، درجه ای از عدم قطعیت و بیژگی بیشتر محیط های سازمانی است.
- 4- عدم قطعیت در اصل ناشی از میزان تغییر در یک محیط معین است و تا حدودی ناشی از پیچیدگی آن محیط می باشد.

از عدم قطعیت می توان با عنوان " فقدان اطمینان یا تعیین " یاد کرد که حدود آن از کمترین حد آگاهی یا یقین تا فقدان نسبتاً کامل آگاهی از نتایج یا پیامدهای برخی چیزها در تغییر است. احتمال عدم قطعیت (فقدان کامل آگاهی از موضوع خاص) به همان اندازه قطعیت کامل (آگاهی کامل از تمام جنبه های یک موضوع خاص) است. در دنیای واقعی تصمیم گیری، میزان آگاهی بجای اینکه هیچ یا کامل باشد، ناتمام است. در نتیجه تصمیمات تحت شرایط آگاهی، تمام یا درجات متغیری از عدم قطعیت اتخاذ می گردند.

" عدم قطعیت مکمل دانش است. در واقع شکاف میان آنچه که معلوم است و آنچه باید شناخته شود، تصمیمات صحیح را بوجود می آورد."

تصمیم گیران تلاش می کنند با کسب اطلاعات اضافی این شکاف را پر کنند و در نتیجه از میزان عدم قطعیت بکاهند. با این حال، عدم قطعیت هرگز بطور کامل از بین نمی رود. تصمیم گیرنده درصدد است تمام اطلاعات مربوط به تصمیم خاص را به دست بیاورد. اطلاعاتی که از محیط کسب می کند، باید از لحاظ اعتبار مورد آزمون قرار بگیرد. (Rate of change و میزان تغییر (Complexity) بیشتر آثار مدیریتی که محیط سازمانی را مورد بحث قرار داده اند پیچیدگی) را مهمترین متغیر در تصمیم گیری استراتژیک معرفی کرده اند. در بیان مفهوم بافت محیطی، ارتباط متقابل این متغیرها را مورد تأکید قرار داده اند. (Trist و تریست) (Emery امری) طبق گفته آنها، بافت محیطی محصول مشترک میزان تغییر و پیچیدگی است. تحقیقات نشان می دهد که در تصمیم گیری، میزان ثبات یا تغییر محیط عامل مسلط در ایجاد عدم قطعیت می باشد. پیچیدگی اساساً در تلفیق با میزان تغییر، عامل کلیدی محسوب می شود. بیشتر آثار مدیریتی با قاطعیت اظهار می کنند عدم قطعیت، از محیط خارجی سازمان ناشی می گردد. برخی دیگر هم عدم قطعیت را مستقیماً به آینده نسبت می دهند. برخی دیگر معتقدند که عدم قطعیت جزء گریزناپذیر تغییراتی است که عمدتاً از خارج سازمان ناشی می شود. به طور کلی عدم قطعیت نتیجه عوامل زیر است:

الف - تغییری که پیرامون آن آگاهی کمتری وجود دارد.

ب - زمانی که تغییر به شکلهای گوناگون در آن پرومی کند.

علاوه بر این، گفتنی است که عدم قطعیت با تغییر بوجود می آید و هر دو عامل زمان و تغییر به تدریج اتفاق می افتند. به هر اندازه که سرعت تغییر بیشتر باشد، سطح عدم قطعیت بالا می رود. بعد زمان از حال تا آینده است. هر اندازه برنامه ریزی افق زمانی دورتری را مد نظر داشته باشد، میزان عدم قطعیت بیشتر است. آنگونه که در گونه شناسی زیر آمده است، عدم قطعیت محصول مشترک هر دو عامل تغییر و زمان می باشد.

1- تغییر کند/ زمان حاضر: این حالت درجه کم تغییر تدریجی در جریان را نشان می دهد، زیرا معمولاً می توان آنرا مشاهده کرد و اندازه گیری نمود. این حالت نشانگر میزان زیاد قطعیت است. (البته به طور نسبی)

2- تغییر سریع/ زمان حاضر: در این حالت تصمیم گیران با سطح پایینی از عدم قطعیت مواجه هستند. عدم قطعیت اندک، ناشی از تغییر است اما می توان آنرا کنترل کرد. تداوم تصمیم گیری در این وضعیت، نشانگر این است که سازمان، جای تصمیم گیری عقلا، مدیریت بحرانی را تجربه می کند.

3- تغییرکننده/ زمان آینده : این وضعیت با تغییر تدریجی در طول زمان متمایز است. در این حالت، تصمیم گیران باید با میزان کم قطعیت عمل نمایند. با این حال، مربوط به آینده بودن و بروز تدریجی تغییر، به تصمیم گیران امکان می دهد تا رخدادهای را پیش بینی کنند و با اتخاذ یک روش مؤثر سازمان را اداره نمایند.

4- تغییر سریع/ زمان آینده: این حالت تصمیم گیران استراتژیک را با بدترین شرایط ممکن، یعنی با سطح بالایی از عدم قطعیت مواجه می سازد.

بیشتر پدیده ها در این شرایط غیر قابل پیش بینی هستند. برای نمونه، خواست خدا، وقایع ناگوار طبیعی و دستاوردهای تکنولوژیکی در سازمانها فقط می توانند خودشان را در محیطی محفوظ نمایند که چنین حوادثی در آن خیلی محدود است. عدم قطعیت، همانند یک محدودیت محیطی، در تمام انواع تصمیمات و برای سطوح مختلف مدیریت یکسان نیست. برخی از تصمیمات به خاطر طبیعت بازرخدادی و روزمرگی شان از عدم قطعیت آسیب کمتری می بینند.

تصمیم هایی از این دست، در سیستمهای فنی در سطح مدیریت عملیاتی و در فرایندهای اداری عدى سازمان در سطح مدیریت میانی اتخاذ می گردد.

در مقابل، تصمیمات استراتژیک به خاطر طبیعت غیر قابل تکرار و روزمره نبودنشان، در سطح مدیریت ارشد اتخاذ می شوند و در مقابل عدم قطعیت آسیب زیادی می بینند. این تصمیمات همواره تصمیم گیران را با یک سری روابط علت و معلولی ناشناخته و کانالهای اطلاعاتی توسعه نیافته مواجه می سازند.

وقتی که تصمیمی استراتژیک اتخاذ می شود، اثرات محیطی باید به دقت مورد مطالعه و ملاحظه قرار بگیرد. عدم قطعیت را هرگز نمی توان بطور کامل از بین برد، اما می توان آن را به صورت قابل قبولی در آورد. اثرات عدم قطعیت بر تصمیم گیری استراتژیک، به طور خلاصه به صورت زیر است:

1- عدم قطعیت، بیشتر از ناحیه محیط خارجی سازمان است.

2- عدم قطعیت در نتیجه آثار تغییر در طول زمان است. هر قدر تغییر سریعتر و فاصله زمانی بیشتر باشد، عدم قطعیت بیشتر است.

3- دغدغه تصمیم گیری استراتژیک، تغییر تدریجی در زمان آینده است. تصمیمات سطح پایین عمدتاً با انواع تغییر در زمان حال در ارتباط است و تغییر سریع در زمان آینده عموماً غیر قابل پیش بینی است.

4- عدم قطعیت توان یک سازمان معین را در کنترل پیامدهای تصمیمات استراتژیک آن سازمان، محدود می کند. با وجود این، اثرات مخرب یا آثار ناسازگار عدم قطعیت را می توان به اندازه ای قابل قبول و از طریق یک سری اقدامات جایگزین کنترل کرد و با اتخاذ اقدامات متناسب در زمان خاص و متعاقب آن، با اجرای تبدیلی برتر تقلیل داد.

در پایان به تعاریف استخراجی " برنامه ریزی" از دایره المعارف ها توجه می کنیم:

دایره المعارف علوم اجتماعی، دکتر ساروخانی:

هر عمل برنامه ریزی مستلزم تعیین مراحل است که بصورت مقطعی در بستر زمان تجلی می کند. هر مقطع در عین استقلال، در درون سلسله ای از مقاطع قرار می گیرد و تمامی آنان مجموعه ای هماهنگ و منطبق با اهداف برنامه تشکیل می دهند. دایره المعارف تطبیقی، آلن بیوو:

1- برنامه ریزی به کاربردن امکانات و استفاده از منابع به مناسبترین وجه برای رسیدن به هدفهای مشخص، که از دیار درآمد یا رفاه بیشتر است.

2- برنامه ریزی کوششی است سازمان یافته و آگاهانه برای هماهنگی، جمع بندی و تلفیق مطلوب و بهینه کلیه امکانات فیزیکی و مادی و نیروی انسانی برای رسیدن به هدف یا اهداف مورد نظر در زمان مشخص.

به طور کلی، یک برنامه مجموعه ای از امکانات خاص و گزینش وسایلی چند را بر پایه استدلال و انتظام، برای وصول به یک هدف

برای یک طرح دربرمی گیرد. وسایل با توجه به اهداف تعیین می شوند و می توانند فی نفسه عامی باشند ولی در خدمت طرح بری قرار گیرند و برعکس. ص 267.

دکتر فریدون وردی نژاد

منابع:

- 1- برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مهندس حسین احمدی، نشر: کانون فرهنگی- انتشاراتی سایه نما، چاپ اول، 77.
 - 2- برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای غیرانتفاعی، جان. ام. برایسون، نشر: مدیریت دولتی.
 - 3- اصول مدیریت، دکتر علی رضائیان، نشر سمت.
- نشریه علمی- خبری مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی مرکز اطلاع رسانی و انفورماتیک. شماره های 19 و 20. پائیز 79 (پژوهشیار).