

بنام خداوند جان و خرد
کزین برتر اندیشه برنگذرد

تصمیم گیری و مسئله یابی

تهیه و تدوین

محمد مهدی حقیقی

۱۳۹۳

- ۱- مقدمه..... ۳
- ۲- تصمیم گیری (خط مشی گذاری)..... ۵
- ۳- روش های تصمیم گیری ۶
- ۴- سطوح مدیریت ۷
- ۵- مهارت های سه گانه مدیریت ۸
- ۶- مراحل تصمیم گیری..... ۱۰
- ۷- خط مشی عمومی..... ۱۷
- ۸- ویژگیهای خط مشی عمومی ۲۰
- ۹- قواعد تنظیم خط مشی ۲۳
- ۱۰- منابع قدرت در خط مشی گذاری..... ۲۷
- ۱۱- نقش صاحبان قدرت..... ۳۰
- ۱۲- انواع گروه های ذی نفوذ ۳۶
- ۱۳- انواع بوروکراسی ها ۴۲
- ۱۴- محدودیت های تصمیم گیری گروهی ۴۴
- ۱۵- خطاهای متداول در تصمیم گیری ۴۵
- ۱۶- خصلت های اساسی سیستم ۴۷
- ۱۷- الگوی اقتضائی خط مشی گذاری ۵۳

باسمه تعالی

((مقدمه))

بزرگترین وظیفه مدیران در سازمان ها و در واقع وظیفه بنیادین مدیران در مرکز تصمیم گیری ، اتخاذ تصمیم مناسب است . اتخاذ تصمیم تابع چند شاخص می باشد :

خود انگیختگی قوی وانگیزه نیرومند وتوانا برای کار مدیران از اساسی ترین شاخص ها است . بسیاری از سازمان ها و بخش های عمومی در ایران ، سازمان های اجتماعی هستند که خدمات عمومی و اجتماعی ارائه می دهند . مسئولیت اجتماعی در تصمیم گیری های مدیریتی از اهمیت ویژه ای برخوردار است .

زمانی که تصمیمی اتخاذ می شود ، علاوه بر مسائل داخلی سیستم ، مسائل محیطی نیز به شدت به این تصمیم تأثیر می گذارد وشایسته است که مدیران درشناسائی آنان اهتمام ورزند. شرایط بیرونی می تواند شامل رقبا، وضعیت بازار، فشارهای اجتماعی وسیاسی باشد . بدیهی است یک تصمیم اگر با خلاقیت توأمان نباشد معمولاً تصمیمی زنده وکارآمد نیست . مدیرانی که قادرند تصمیمات خلاق بگیری و دارای اثرات اقتصادی واجتماعی نیرومندی هستند به "مدیران کار آفرین" معروف اند وازطرفی زمانی می توانیم تصمیم منطقی ودرستی بگیریم که آمار واطلاعات دقیق وبه روزی در دسترس داشته باشیم. بنا براین یکی از اساسی ترین وظایف مدیران به وجود آوردن نظام اطلاعاتی وپشتیبانی ونگهداری واستفاده از آن می باشد .

مدیران عصرما قبل ازآنکه به مسائل درون سازمانشان پردازندلازم است به خط مشی هاوسیاست های برون سازمانی التفات کنند . ارزش های حاکم بر جامعه ، اولویت های اجتماعی وسیاست های دولتی ، از زمره مسائلی است که وقوف به آنها برای مدیران ضروری واجتناب نا پذیر است . امروز مدیر موفق ، هم از خط مشی های عمومی تأثیر می پذیرد وهم

روی خط مشی ها تأثیر می گذارد . ودراین تعامل وجریان اثرپذیری و اثرگذاری ، اهداف سازمان خودرا پیش می برد . این چنین مدیری باید نگرش های جدیدی نسبت به وظایف ونقش های خویش در سازمان ، داشته باشد واز انزوای سازمانی که زاییده بسته پنداری نظام سازمانی است ، پرهیز نماید، ومیدان اندیشه را گسترش داده وافق های جدیدی پیش روی خود بگشاید . خلاصه اینکه ، مدیرعصرما باید نظام اجتماعی ، فرهنگی وسیاسی جامعه ای را که در آن زندگی می کند ، بخوبی بشناسد وارتباط بین عوامل برون سازمانی وسازمان خودرا دریابد وآثار وعوامل مذکور رادرناسبت ها ومأموریت های سازمان به درستی ارزیابی کند .

خلاصه اینکه ، مدیر باید براین باور و اعتقاد باشد که می تواند در بهبود واصلاح امور کشور وجامعه وتغییر سیاست ها وخط مشی ها نقش موثر وسازنده ای داشته باشد . بدون این اعتقاد وباور انجام وظایف محوّل شده ، مقدور نیست ، مدیری که با روحیه ای خسته ، مأیوس و انفعالی ، مسائل برون سازمانی را استقبال کند مدیر موقّعی نخواهد بود .

تصمیم گیری (خط مشی گذاری) :

مدیران بنا به ضرورت حرفه ای تصمیم گیرنده اند وبا توجه به این واقعیت که تصمیم گیری ومدیریت را می توان مترادف دانست ویا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم گیری به حساب آورد. اهمیت شناخت فرایند اخذ تصمیم مشخص تر می شود .

به لحاظ اهمیت موضوع می توان گفت که : **جوهر تمام فعالیت های مدیریت تصمیم گیری است .**

تصمیم گیری از اجزاء جدایی ناپذیر مدیریت می باشد ودر تمامی افعال واعمال مدیریت تصمیم گیری جزء اصلی ورکن اساسی است . مدیر همواره

مواجهه با مواردی است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب می کند و کیفیت و چگونگی این تصمیم هاست که میزان توفیق و تحقق هدف های سازمان را معین می کند .

اصولاً تصمیم زمانی گرفته می شود که انتخاب انجام شده باشد . از تصمیم گیری نمی توان صرف نظر کرد ، زیرا امتناع ورزیدن از گرفتن تصمیم خودش نیز یک نوع تصمیم گیری است .

بنابراین می توان گفت :

تصمیم گیری عبارتست از چیزی که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد .

به قول استونر :

تصمیم گیری عبارتست از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف .

روش های تصمیم گیری

عمده ترین روش ها در راستای فرآیند تصمیم گیری عبارتند از :

۱- روش تصمیم گیری متمرکز و غیر متمرکز .

الف : روش متمرکز در یک مجموعه سازمانی هنگامی است که تمام تصمیمات ، در رده بالا توسط رؤسای طراز اول اتخاذ می گردد.

ب : روش غیر متمرکز که در این روش تصمیم گیری ، هدف اصلی براین استوار است تا مدیران طراز اول تقسیم مسئولیت نمایند . این امور مدیران داخلی رده های پایین را قادر می سازد تا در تصمیم گیری مشارکت داشته

باشند . از محسّنات این روش عدم درگیر شدن مدیران طراز اول در جزئیات کوچک فعالیت های روزانه می باشد .

۲- تصمیم گیری به روش بررسی گروهی و بررسی فردی .

در روش تصمیم گیری گروهی ، یکی از مدیران داخلی همراه با یک ویا دوفرد از کارکنان خود ، باهمکاری یکدیگر مشکل خاصی را تحت بررسی قرار می دهند .

در روش فردی یک مدیر شخصاً تصمیم می گیرد. تجارب تصمیمات اتخاذ شده قبلی می تواند فرد را در تفهیم مزایا و معایب این دو روش یاری دهد .

کاربرد روش گروهی به دو فرض استوار است .

۱- معمولاً گروه بهتر از فرد تصمیم گیری می کنند و دستیابی به تصمیمات عمده تر میسر است .

۲- تصمیمات اخذ شده از جانب گروه بهتر جامعه عمل به خود می پوشاند .

انواع مسئله و تصمیم :

مدیران در شرایط مختلف تصمیم های گوناگونی می گیرند . در مواردی که تجربه و اطلاعات به میزان کافی وجود دارد ، اخذ تصمیم با اطمینان صورت میگیرد.

ولی در هنگامی که تجربه و اطلاعات درموردی ناچیز است ، باید در اخذ تصمیم محتاط بود .

درایجا مناسب است قبل از ورود به بحث اشاره ای به تعریف مدیریت ، سطوح و مهارت های مدیران داشته باشیم .

مدیریت: فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، نظارت و کنترل است که جهت دستیابی به اهداف سازمانی در یک نظام ارزشی قابل قبول صورت می گیرد.

سطوح مدیریت: صاحب نظران سه سطح مدیریتی را برای سازمانها در نظر دارند.

۱- مدیریت عملیاتی (سرپرستی):

اصولاً در سطح مدیریت عملیاتی، طراحی برنامه ها کوتاه مدت است، وقت کمی صرف برنامه ریزی و بازبینی می شود، مراجعات در این رده مکرر و زیاد و مدیران بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می شود و تصمیم گیری در این سطح سهل تر از سطوح دیگر است زیرا شیوه ها و روشها عمدتاً تجربه شده اند.

۲- مدیریت میانی:

کارمدیران در این سطح مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیران عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. تبدیل تصمیمات مدیریت عالی به پروژه های معین برای سرپرستان، جهت دادن کار مدیران عملیاتی و هم چنین تحلیل عملکرد آنان برای ارتقاء از وظایف مدیران میانی است.

۳- مدیریت عالی:

برنامه ریزی های جامع و بلند مدت و هم چنین عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند. هرچه افق برنامه طولانی تر باشد، تصمیم گیری باید از دقت و ظرافت بیشتری برخوردار باشد.

برنامه ریزی ، تصمیم گیری و هدایت سازمان در جهت تحقق اهداف بلند مدت از مهمترین وظایف مدیران عالی است .

بدیهی است هرچه افق برنامه طولانی تر باشد میزان ریسک پذیری افزایش یافته وشهامت توأم با تدبیر را بیشتر طلب می نماید .

مهارت های سه گانه مدیریت :

رابرت کاتز مهارت های مورد نیاز مدیران را به مهارت فنی ، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است .

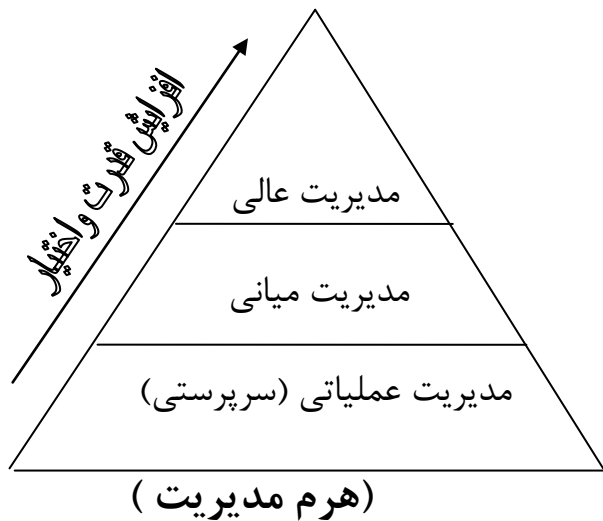
الف . مهارت فنی : یعنی دانائی وتوانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون وابزار وشایستگی عملی در فعالیت هاست ، این مهارت ها از طریق تحصیل ، کارورزی وتجربه بدست می آید .

ب . مهارت انسانی : بعضی داشتن توانائی وقدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم وهمکاری وانجام دادن کار بوسیله دیگران ، این مهارت نقطه مقابل مهارت فنی است ، یعنی کارکردن با افراد در مقابل کارکردن با اشیاء وابزار .

ج . مهارت ادراکی : یعنی توانائی درک پیچیدگی های سازمان وتصور همه عناصر واجزای تشکیل دهنده کار وفعالیت سازمانی بصورت یک کل واحد. به عبارتی داشتن نگاه سیستمی به امور بویژه در زمان تصمیم گیری .

	مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت فنی
مدیریت عالی	%۸۵		%۱۵
مدیریت میانی			
مدیریت عملیاتی (سپرستی)	%۱۵		%۸۵

(مهارت های لازم برای مدیران)

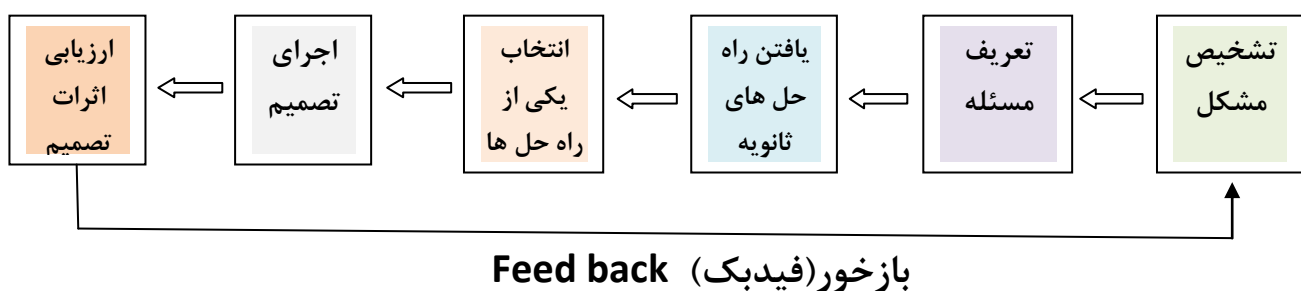


نکته :

هرچه از رده عملیاتی به بالا می رویم قدرت نیز افزایش یافته و تصمیمات از دقت و حساسیت بیشتری برخوردار خواهد شد .

مراحل تصمیم گیری :

بدون در نظر گرفتن روش تصمیم گیری ، مدیر وظیفه دارد این فرآیند را در شکل مرحله زیر طی کند :



(مراحل موجود در فرآیند تصمیم گیری)

۱- مشخص کردن مشکل .

۲- تثبیت هدف (تعریف مسئله یا مشکل)

۳- دستیابی به راه حل های ثانویه (گوناگون)

۴- انتخاب یکی از راه حل ها .

۵- اجرای تصمیم .

۶- ارزیابی اثرات تصمیم اجرا شده .

۱- تشخیص مشکل :

مسئله یا مشکل عبارت است از انحرافی قابل انتظار در یک مجموعه .
تشخیص مشکل شامل فرآیندی است که بعد از یافتن آن، دامنه و ماهیت آن را هم به توان تعیین کرد .

۲- تثبیت اهداف (تعریف مسئله) :

بعد از مشخص نمودن مشکل به وجود آمده می باید مجموعه ای از اهداف عینی را مد نظر قرارداد تا به عنوان معیاری جهت هدایت تصمیمات ، در راستای حل کردن مشکل فوق ، اتخاذ گردند .

۳- دستیابی به راه حل های ثانویه :

در این مرحله برای پاسخ به یک مشکل خاص، دویا چند راه حل ارائه می گردند . این فرآیند مدیران را یاری می دهد تا در چهارچوب محدودیت

هایی که با آن مواجه هستند بهترین راه حل های ممکن را دریابند این امر باعث می شود تا اولین راه حل ممکن ، آخرین راه حل نباشد .

۴- انتخاب یک راه حل ثانویه :

در این مرحله مدیران می باید این سؤال را از خود بنمایند :

آیا این بهترین راه حل موجود در چهارچوب محدودیت های موجود است ؟

برای پیدا کردن جواب این سؤال باید به ارزیابی طیف وسیعی از راه حل های ثانویه پرداخت و ضمن بررسی اثرات هر یک از راه حل ها، اثرات مثبت و منفی هر یک را با یکدیگر مقایسه نمایند .

۵- انتخاب وگزینهش :

انتخاب یک راه حل ثانویه الزاماً بکارگیری آن را در پی دارد .

۶- ارزیابی تصمیم :

مدیران بعد از بکارگیری تصمیم اخذ شده ، باید اثرات بکارگیری آن را ارزیابی کنند که :

آیا این تصمیم توانسته هدف یا اهداف عینی را که برای رسیدن به آنها انتخاب گردیده به انجام رساند .

آیا این تصمیم در دراز مدت به نفع سازمان است ؟

آیا از نظر هزینه مقرون به صرفه است ؟

آیا پایه های جدید رشد را فراهم می آورد ؟

آیا زیردستان آن را به عنوان تصمیمی کارا قبول دارند ؟

در بکارگیری آن چه مشکلاتی بروز می نماید؟

در نهایت اگر تصمیم اخذ شده ضعیف است باید راه حل دیگری جایگزین و در صورتی که نتایج مطلوبی در بر داشت. عواملی را که باعث موفقیت گردیده اند بررسی و به عنوان پس زمینه های تصمیم گیری در آینده مورد استفاده قرار دهند.

تصمیمات مقطعی و تصمیمات استراتژیک:

الف - تصمیمات مقطعی:

تصمیمات مقطعی معمولاً روزانه توسط مدیران داخلی رده پایین انجام می گردد. این تصمیمات معمولاً جزئی از برنامه ریزی کوتاه مدت است.

ب - تصمیمات استراتژیک:

این گونه تصمیم گیری در رابطه با مسائل نو و پیچیده پیش می آید و اغلب با طیف وسیعی از عوامل متغیر مثل وضعیت اقتصادی، رقابت با رقبای، مذاکره با اتحادیه های کارگری، تغییرات سیاسی و اجتماعی رو به رو است.

تفاوت تصمیمات استراتژیکی و مقطعی (تاکتیکی):

- ۱- تصمیمات استراتژیکی یک برنامه ریزی بلند مدت و تصمیمات مقطعی کوتاه مدت است.
- ۲- میدان مناسب و اثرگذاری تصمیمات استراتژیکی وسیع تر از تصمیمات و برنامه های مقطعی است.
- ۳- تأکید تصمیمات و برنامه های مقطعی بر کارایی و بازدهی است در حالی که تصمیمات استراتژیکی به اثر بخشی برنامه ها نظر دارد.

۴- در مقایسه با تصمیمات استراتژیکی ، تصمیمات مقطعی (عملیاتی) از ریسک کمتری برخوردار است (روش ها غالباً تجربه شده اند و محدود عمل نیز کوچکتر می باشند)

۵- تصمیمات استراتژیکی در سطوح عالی سازمان و تصمیمات مقطعی در سطوح میانی و پایین انجام می گیرد .

انواع تصمیم گیری :

۱- تصمیم های برنامه ریزی شده :

تصمیم هایی هستند که بر حسب قانون ، عادت و رویه اخذ می شوند و برای مسائل ساده و پیچیده بکار می روند و هرچه تصمیم ها نا منظم تر و جدید تر و پیچیده تر باشد ، نیاز به اخذ تصمیمات برنامه ریزی شده بیشتر خواهد بود . هم چنین اگر مسئله تکرار شود و عوامل تشکیل دهنده آن را بتوان تحلیل و پیش بینی نموده ، تصمیمات برنامه ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می سازد . زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می گیرد . این گونه تصمیمات تا حد زیادی وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده تر آزاد می سازد .

۲- تصمیم های برنامه ریزی نشده :

تصمیم هایی است که با مسائل غیر معمول و منحصر به فرد سروکار دارد . اگر مسئله ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی تعیین نمود و یا آنقدر مهم باشد که نیاز مند برخورد خاصی باشد ، باید با تصمیم مقتضی و برنامه ریزی نشده ای حل گردد .

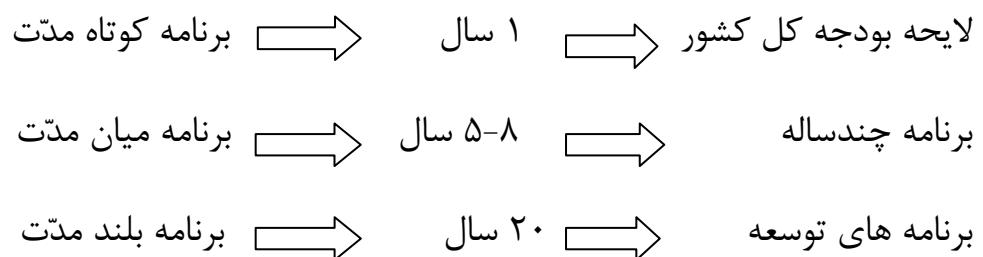
نکته: هرچه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود، داشتن توان اخذ تصمیم های برنامه ریزی نشده اهمیت بیشتری می یابد.

موقعیت های تصمیم گیری: در فرایند تصمیم گیری (خط مشی گذاری) مدل های گوناگونی مورد استفاده قرار می گیرند که هر یک به نحوی می کوشند تا بهترین و منطقی ترین راه حل را ارائه دهند.

۱- موقعیت اطمینان:

زمانی که خط مشی گذار با اطمینان کامل و بر اساس اطلاعات موجود می داند که نتایج حاصل از روش اتخاذ شده چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد از نظر تصمیم گیری و انتخاب بهترین راه حل در شرایط اطمینان کامل قرار دارد.

در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان، دقیق و قابل اندازه گیری وجود دارد و آینده به آسانی قابل پیش بینی است.



۲- موقعیت مخاطره :

هرگاه تصمیم گیرنده (خط مشی گذار) با اطمینان کامل از نتایج هر خط مشی مطلع نباشد ولی احتمال وقوع آنها را بداند ، تحت شرایط ریسک یا مخاطره به تعیین خط مشی پرداخته است . در خط مشی گذاری مخاطره آمیز تصمیم گیرنده با موقعیت های مختلفی روبرو می شود ، که اصطلاحاً آنها را شرایط محیطی می نامند .

۳- موقعیت عدم اطمینان :

بسیار اتفاق می افتد که خط مشی گذار در هیچ یک از شرایط قبل قرار ندارد و اصطلاحاً در شرایط عدم اطمینان مجبور به تعیین خط مشی می شود . در این شرایط اطلاعات نسبت به موضوع ناچیز است .

در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه استفاده می شود : شیوه انتخاب حداکثر حداکثرها * شیوه انتخاب حداکثر حداقل ها * شیوه انتخاب در شرایط یکسان .

الف - شیوه انتخاب حداکثر حداکثرها :

در این شیوه خط مشی گذار خوش بینانه برای هر روش ممکن بهترین نتیجه را فرض می کند و آنگاه بهترین آنها را به عنوان خط مشی بر می گزیند .

ب - شیوه انتخاب حداکثر حد اقل ها :

در این شیوه اینگونه فرض می شود که برای راه حل های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد و آنگاه بهترین راه را از میان بدترین ها انتخاب می کند .

ج - شیوه انتخاب با فرض شرایط یکسان :

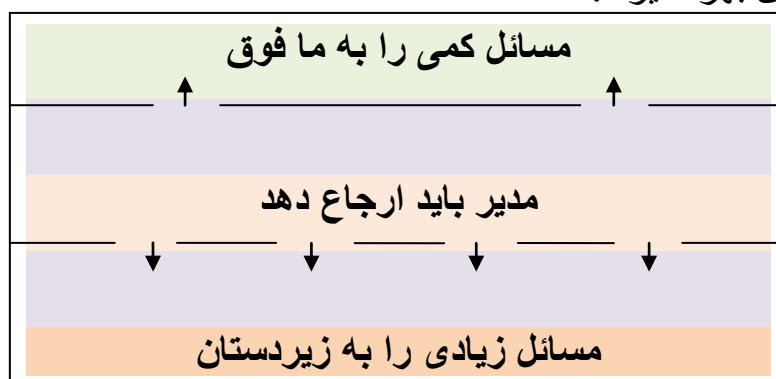
در این شیوه با فرض اینکه هیچ گونه احتمالی برای وقوع نتایج در شرایط محیطی مورد نظر وجود ندارد ، احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض می شود و بر اساس ارزش مورد انتظار خط مشی تعیین می شود .

چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسئله : هنگامی که مسئله ای به مدیر ارجاع می شود باید به مسائل زیر توجه داشته باشد .

(نظریه استونر ۱۹۸۳م) :

۱- آیا مسئله سهل و آسان است ؟

تصمیم سریع در مورد حل مسائل جزئی قابل دفاع است . زیرا اگر معلوم شود تصمیم غلط بوده است . اصلاح آن نسبتاً سریع و کم هزینه خواهد بود . از طرفی برای اجتناب از غرق شدن در مسائل جزئی مدیر باید از فنون تصمیم گیری بهره گیرد .



۲- آیا مسئله به خودی خود حل می شود؟

نادیده گرفتن و اولویت بندی بر مبنای اهمیت مسائل باید انجام شود و معمولاً مسائلی که از اولویت کمتری برخوردارند خود به خود حل می شوند و یا می توان آنها را به دیگران ارجاع داد.

۳- آیا این تصمیمی است که من باید بگیرم؟

هنگام برخورد با مسئله مهمی که به اخذ تصمیم نیاز دارد، مدیر باید تعیین کند که آیا مسئولیت این تصمیم گیری به عهده اوست یا نه؟

نکته: هرچه مرجع تصمیم گیری نزدیک تر به منشاء پیدایش مسئله باشد بهتر می تواند از دقت بیشتری برخوردار باشد.

خط مشی عمومی:

خط مشی عمومی عبارتست از تصمیم ها و سیاست هایی که به وسیله مراجع مختلف بخش عمومی از قبیل مجلس، دولت و قوه قضائیه که نماینده حفظ منافع عمومی در جامعه می باشند اتخاذ میگردد.

دولت در مفهوم کلی یک نهاد کلی خط مشی گذاری عمومی است و به صورت های مختلف مانند: قوانین، ضابطه ها و مقررات به تعیین خط مشی عمومی می پردازد.

به طور کلی خط مشی های عمومی، اصولی هستند که به وسیله مراجع ذیصلاح در کشور وضع شده اند و به عنوان یک الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت های لازم در جامعه را راهبری می کنند.

استراتژی و خط مشی :

استراتژی ها را میتوان مجموع برنامه های کلی و جامع دانست که با توجه به منابع وامکانات سازمان ، طریق نیل به آرمان ها واهداف عالی سازمان را معین می سازد .

با توجه به تعاریف ، استراتژی مشابهت زیادی با خط مشی عمومی دارد . اما باید متذکر شد که قلمرو استراتژی محدوده سازمان است. درحالی که خط مشی ، عموم جامعه را دربرمی گیرد و رابطه حکومت وملت را شامل می شود .

نقش های خط مشی عمومی :

۱- راهنمای عمل بودن :

یکی از نقش های خط مشی عمومی ((راهنمای عمل بودن)) آن در بخش عمومی وبه طور کلی در جامعه است . یعنی خط مشی عمومی سازمانها ، موسسات و نهادهای موجود در جامعه را در جهت گیری عملکردها وفعالیت هایشان یاری می دهد وبه عبارتی بایدها ونبایدها را مشخص می سازد.

۲- هماهنگ کنندگی :

نقش دیگر خط مشی عمومی ، نقش((هماهنگ کنندگی)) آن است وخط مشی عمومی موجب هماهنگی وهم سویی عملیات و اقدامات سازمانهاوموسسات واجزای مختلف موجود درجامعه با یکدیگر می شود که به آن ((وحدت رویه)) می گویند وجلوی دوباره کاری ها واتلاف منابع را گرفته وفعالیت های مشابه ومرتبط در کشور را با یکدیگر هماهنگ می سازد .

نکته :

فعالیت های مرتبط ، فعالیت هایی است که سازمانهای مختلف هر کدام عهده دار انجام دادن بخشی از آن می باشند . فعالیت های مشابه فعالیت های یکسانی است که به وسیله سازمانهای مختلف انجام می پذیرد (مانند فعالیت های فرهنگی و آموزشی) .

۳- نماینده و بیانگر منافع عمومی :

یکی دیگر از نقش های خط مشی عمومی در جامعه این است که ((نماینده و بیانگر منافع عمومی و مصلحت مردم)) است .

نفع عمومی لزوماً مجموع منافع تمامی افراد جامعه نیست ، بلکه در حالتی ایده آل مصلحتی است که در جامعه ، جمع کثیری از آن سود می برند . امنیت ، آزادی ، بهداشت و آموزش و غیره ، موضوعاتی هستند که در دنیا به عنوان منافع عمومی شناخته شده اند .

۴- ارزیابی و کنترل برنامه های بخش عمومی :

نقش دیگر خط مشی عمومی ((ارزیابی و کنترل برنامه های بخش عمومی است)) . مثلاً اگر خط مشی عمومی مقبول در جامعه ، تعدیل درآمد و جلوگیری از تکاثر ثروت باشد ، بر مبنای آن می توان برنامه های مالیاتی و یا معافیت های مالیاتی دولت را ارزیابی و یا مورد سؤال قرارداد .

۵- روشن ساختن روح قوانین حاکم بر جامعه :

نقش دیگر خط مشی های عمومی ((روشن ساختن روح قوانین حاکم بر جامعه)) است .

خط مشی های عمومی ، از ارزش های مورد قبول جامعه نشأت گرفته اند و می توانند معیار خوبی برای درک صحیح و تعبیر و تفسیر درست مقررات وضوابط باشند .

ویژگی های خط مشی عمومی :

این ویژگی ها عبارتند از :

۱- پایداری : از خصوصیات عمده خط مشی عمومی ، عمر نسبتاً طولانی آن است .

این خط مشی ها باید به گونه ای وضع شوند که از انعطاف کافی برخوردار بوده و پویایی لازم را حفظ کنند و با محیط متغیّر و متحوّل اطراف خود تطبیق یافته و به نیازهای گوناگون در طول زمان پاسخ دهند .

۲- آینده نگری و واقع بینی :

قدرت پیش بینی در تعیین خط مشی نقش مهمی را ایفا می کند . خط مشی های عمومی باید واقعیت های زمان و مکان را در نظر بگیرند و از بزرگ دیدن و یا نادیده انگاشتن امکانات موجود بر حذر باشند .

۳- هدف داری :

خط مشی های عمومی ، به طور ارادی و از روی قصد و نیت قبلی تنظیم و وضع می گردند و هدف معینی را دنبال می کنند مانند برنامه کنترل جمعیت .

خط مشی های عمومی، موضوعاتی اتفّاقی و تصادفی نیستند و رسوم و عادات و آداب اجتماعی محتوای آنها را تشکیل نمی دهد، اگرچه این عوامل در شکل گیری آنها تأثیر فراوان دارد.

۴- عمومیت :

خط مشی های عمومی جنبه عام دارند و برای کلّ جامعه وضع می گردند. اصولاً مشکلات و انتظارات موجود در جامعه به شکل گیری خط مشی های عمومی می انجامد. از این رو این خط مشی ها خاصّ یک فرد و یا گروه نیست و مخاطبان آن، عموم افراد جامعه می باشند.

۵- گستردگی :

خط مشی های عمومی گسترده و فراگیرند و اهداف و مقاصد متعدّدی را زیر چتر خود قرار میدهند و جزئی و خاص نیستند و حیطه نسبتاً وسیعی را در بر می گیرند.

۶- نمایان گری :

یکی دیگر از خط مشی های عمومی متجلی کردن ویژگی های نظام و سیستمی است که در آن شکل می گیرد.

فرهنگ و ارزشها، ایدئولوژی و جهان بینی، نگرشهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، پیشرفت های فنی و تکنولوژی، همه در خط مشی عمومی نمود دارند.

انواع خط مشی های عمومی :

خط مشی های عمومی را به گونه های مختلفی طبقه بندی کرده اند که در هر یک از آنها وجه خاصی از خط مشی های عمومی مورد توجه قرار گرفته است .

دریکی از این تقسیم بندی ها براساس قوای سه گانه که هر کدام اختیار وضع برخی از خط مشی های عمومی را در نظام کشوری دارا می باشند . که به سه نوع خط مشی عمومی اشاره شده است :

الف - خط مشی های تقنینی : این نوع خط مشی ها به وسیله قوه مقننه ، وضع می گردد.

ب - خط مشی های قضایی : این نوع خط مشی ها به وسیله قوه قضائیه، وضع می گردد.

ج - خط مشی های اجرایی : این نوع خط مشی ها به وسیله قوه مجریه، وضع می گردد.

❖ در این تقسیم بندی خط مشی های تقنینی کلی ترند و بردو نوع دیگر اشراف دارند .

قواعد تنظیم خط مشی :

در تدوین و نگارش خط مشی ها رعایت برخی از قواعد اصولی ضروری است،
مانند :

۱ - جامع بودن وبدون نقص بودن :

حتی المقدور نیازها وهدف های تمامی نیروهای موجود در سازمان را دربر گیرند .

۲- صریح ، مفهوم وقاطع باشند :

به نحوی که فهم آنها نیاز به اطلاعات گوناگون نداشته باشد وضمناً مورد تفسیر های متعدد و متفاوت واقع نشوند .

۳- تا حدودی قابل انعطاف باشد :

بدین صورت اختیارات مدیران حفظ شده ودر معرض موانع ومحدودیت های متعدد قرار نمی گیرد.

۴- مکمل خط مشی های کلی تر باشند . وارتباط سلسله مراتبی خود را با آنها حفظ کنند .

۵- با سایر خط مشی های مربوط ، هماهنگ باشند . مثلاً خط مشی های قسمت های صف (یعنی بخش عملیاتی) با ستاد (یعنی بخش های مدیریتی) دارای هماهنگی باشند .

۶- حتی الامکان به صورت کتبی باشند . زیرا خط مشی های شفاهی به تدریج فراموش شده وضمانت های اجرایی معتبری ندارند .

۷- مستند به دلایل منطقی باشد . زیرا آنچه بنا بر تبعیض ودوگانگی دارد ، به تدریج شیرازه امور سازمان اداری وامور کل جامعه را از هم می گسلد (نظیر آنچه در کشورهای جهان سوم شاهدیم).

۸- عادلانه مورد اجرا قرار گیرد و برای همه یکسان باشد .

۹- صدور آنها از طریق سلسله مراتب انجام گیرد .

۱۰- با مقتضیات زمان و مکان تطبیق نمایند . بدیهی است عدم تطبیق با شرایط محیطی خط مشی را از حیث انتفاع خارج می کند .

۱۱- در صورت لزوم مورد تجدید نظر کلی قرار گرفته و بنا به ضرورت نیز ملغی گردد.

خط مشی گذاری فرآیندی سیاسی و مبتنی بر قدرت : در فرآیند تصمیم گیری و خط مشی گذاری ، تصمیم ها و خط مشی ها حاصل گزینش های منطقی و انتخاب راه هایی است که حداکثر و یا حد مطلوب بازده را دارد .

فرض اساسی در این فرآیند رفتار عقلایی خط مشی گذاران است .

سیاست گزاران در فرآیند مذکور خردمندان به انتخاب خط مشی می پردازند و تمامی گزینش های خود را حساب شده و منطقی انجام می دهند . آن ها قادرند تا راه حل های ممکن را به خوبی پیش بینی کرده و معیارهای دقیقی برای سنجش آنها بدست آورند و به تبع آن به گزینش منطقی و خردمندانه دست یابند ، امّا آیا خط مشی گذاری در دنیای واقع صرفاً یک تصمیم منطقی و انتخاب عقلایی است .

تجربیات و شواهد به این سئوال پاسخ منفی می دهد زیرا ، اگرچه منطقی بودن خط مشی همواره به عنوان یکی از ابعاد مهم در خط مشی گذاری

مطرح است . اما تمام خط مشی ها صرفاً از قالبی منطقی و عقلایی تبعیت نمی کنند .

به تعبیری دیگر خط مشی گذاری قبل از آنکه انتخابی سنجیده و کاملاً منطقی باشد ، حاصل بازی های قدرت و داد و ستد های سیاسی است و یک اقدام سیاسی به شمار می رود .

فرآیند سیاسی در خط مشی گذاری فرآیند اصلی است و نقش تعیین کننده دارد و این فرآیند مجموعه ای از قدرت و نفوذ در جامعه است که در آن بازیگران بسیاری با هدف ها و مقاصد گوناگون می کوشند تا از طریق نفوذ بر دیگران به اهداف معینی دست یابند .

به عبارتی دیگر اقدامات سیاسی به وسیله یک فرد به تنهایی انجام نمی پذیرد ، بلکه حاصل تعامل یک گروه می باشد .

گروه های سیاسی و صاحبان قدرت در جامعه با استفاده از ابزارهای مختلف در تعیین خط مشی های عمومی اعمال نظر می کنند و در خط مشی گذاری به فرآیندی شکل می دهند که اصطلاحاً آنرا فرآیند سیاسی خط مشی گذاری عمومی می نامند . در شکل گیری خط مشی های عمومی عواملی مانند :

میزان قدرت و نفوذ سیاسی ، ارتباط بین گروه های قدرت ، چگونگی استفاده از شیوه های مذاکره و سازش ، تقابل و ارباب ، تأثیر می گذارد .

خط مشی های عمومی به صورت نمودی از قدرت و نفوذ سیاست گذاران در می آید و می توان آن ها را تبلوری از قدرت دانست .

اگر چه کوشش های فراوانی در مقید ساختن قدرت در جوامع مختلف به عمل آمده است اما در حقیقت کنترل قدرت و نفوذ یک رویاست و در تصمیم گیری های عمومی خواه ناخواه قدرت مندان و صاحبان نفوذ موثر واقع می شوند .

قدرت و نقش آن در فرآیند سیاسی خط مشی گذاری :

صاحب نظران مختلف، قدرت را به گونه های متفاوتی توصیف و تعریف کرده اند در یکی از تعاریف قدرت در یک رابطه اجتماعی موقعیتی قلمداد شده که فرد بتواند اراده و نظر خود را به دیگران بقبولاند حتی اگر آن نظر مخالف نظر سایرین باشد .

در تعریف دیگری قدرت را توانایی تأثیر گذاردن بر جریان امکانات و منابع به سمت یک سلسله اهداف مورد نظر که بر خلاف اهداف دیگر می باشد دانسته اند .

به طور کلی قدرت توانایی ایجاد و تغییر در رفتار دیگران و نفوذ در آنان است . از نقطه نظر خط مشی گذاری ، اعمال قدرت به معنای نفوذ بر نحوه تصمیم گیری ها و جهت دادن به تصمیم ها و نهایتاً تأثیر در وضع خط مشی های عمومی است .

به عبارت دیگر خط مشی های عمومی حاصل تعامل بین افراد و گروه های قدرت مند در جامعه است و قبل از آن که صرفاً یک فرایند عقلایی به شمار آید متأثر و نتیجه قدرت های موجود می باشد حال باید دید منابع قدرت در جامعه کدام اند و قدرت های موجود از چه عواملی ناشی می شود .

منابع قدرت در خط مشی گذاری :

در خصوص منابع قدرت دیدگاه های مختلفی ارائه شده است . به نظر ماکس وبر اعمال قدرت به سه طریق شروع می شود :

۱- اعمال قدرت بر مبنای سنت و رسوم و آداب :

این قدرت جنبه ی اجتماعی دارد و بر این پایه استوار است که نظام اجتماعی قابل احترام است و باید از آن تبعیت و اطاعت کرد بر اساس این اعتقاد کسانی که مطابق رسوم و سنت ها دارای مقام والایی هستند قادر به اعمال قدرتند و قدرت نهایی آنان قابل پذیرش می باشد .

در بوروکراسی ناشی از این قدرت ، شایستگی ، سلسله مراتب ، انتصاب و ترفیع مقام و همچنین تخصص بر یک سیستم منطقی استوار نیست .

۲- اعمال قدرت بر اساس صفات ذاتی فرد (قدرت کاریز ماتیک) :

قدرت ناشی از خصوصیات فردی ، جنبه ی شخصی دارد افراد جامعه و یا سازمان زمانی نسبت به قدرت فرا دست خود احساس مشروعیت پیدا می کنند که وی دارای قدرت شخصی خارق العاده ای مانند اعجاز ، نبوغ ، نفوذ و سایر خصوصیات برتر باشد .

۳- اعمال قدرت بر مبنای قانون :

این قدرت ناشی از مقام و منصب سازمانی است . زمانی که فرد در پستی سازمانی قرار می گیرد می تواند در آن جایگاه در خط مشی گذاری نقش داشته باشد و اعمال نظر نماید .

از آنجا که خط مشی نمی تواند زاییده اختیارات یک فرد باشد شاید بتوان گفت : صاحبان مقام و مناصب در مطرح ساختن یک خط مشی جدید و حمایت و به کرسی نشاندن آن نقش موثری دارند و می توانند آن را به پیش برده و تصویب کنند . مسلماً مقامات بلند پایه از قدرتی برخوردارند که افراد زیر دست آنها از آن سهمی ندارند ، آنان غالباً قدرت را منحصر به خود می سازند و در تصمیم گیری به مدد آن نقش تعیین کننده ای ایفا می نمایند .

قدرت ناشی از قانون و مقررات امروزه در اغلب جوامع منشأ اصلی قدرت می باشد در این حالت دیگر خصوصیات شخصی یا سنت ها منشأ قدرت نیستند بلکه قوانین و مقررات در مقام سازمان خاصی به فرد اجازه اعمال قدرت می دهد . و تا زمانی که فرد در آن مقام باشد صاحب قدرت است و پس از آن قدرتی نخواهد داشت .

البته روشن است که هر گاه فرد صاحب مقام به خصوصیات شخصی نافذی آراسته باشد و از جهت ارزشها ، سنت ها و آداب پایگاهی مستحکم داشته باشد از قدرت بیشتری برخوردار خواهد بود و تأثیر او بر فرایند خط مشی گذاری افزونتر خواهد گشت . صاحبان قدرت اگر در صورتی که از نظر ارزشهای حاکم بر جامعه مقبولیت و مشروعیت داشته باشند ، پایگاه استوارتری برای نفوذ دارند . البته ارزش ها زمانی از این خاصیت برخوردار می شوند که وسعت و گستردگی کافی در جامعه داشته و مورد قبول و اعتقاد اکثریت قرار گیرند و نیز از تداوم و پایداری درخور توجه برخوردار باشند . به طوری که پیروی و عمل به آنها حرمت ساز باشد .

از دیدگاه دیگری به منبع قدرت نیز پرداخته شده است :

الف - قدرت ناشی از اجبار و ترغیب دیگران به رفتاری خاص :

که از این طریق مقامات سازمان نظرات خود را به دیگران می قبولانند. این قدرت با سایر قدرت ها متفاوت است ، زیرا اطاعت در آن براساس دلخواه و داوطلبانه نیست ، بلکه از بکارگیری زور و اجبار حاصل می شود . وقتی فرد یا گروهی بتواند با اجبار و یا ارباب یا ترغیب نظر خود را به دیگران بقبولاند ، از این قدرت بهره گرفته است .

گروه های فشار (ذی نفوذ) در جامعه با حمایت و یا عدم حمایت خود در خط مشی گذاری موثر واقع می شوند. که این خود نمونه ای از بکارگیری قدرت اجبار و ترغیب می باشد ، قدرت ناشی از اجبار و ترغیب، به وسیله اعمال فشار و تنبیه و یا ترغیب و پاداش بوجود می آید و به عنوان یک عامل موثر در خط مشی گذاری مطرح می باشد .

ب - قدرت ناشی از تخصص و آگاهی :

این قدرت نیز در خط مشی گذاری اثرات بسیاری دارد . فردی که در زمینه خاصی دارای تخصص و کاردانی می باشد ، دارای قدرت می گردد و می تواند در خط مشی گذاری از جهت تخصصی تأثیر و نفوذ نماید . مدیران حرفه ای و کارشناسان از این منبع قدرت بهره مند هستند و به مدد قدرت تخصصی و فنی ، فرد می تواند در خط مشی گذاری و داوری در انتخاب طرق ممکن و یافتن بهترین راه حل ها موثر واقع گردد .

قدرت ناشی از تخصص بر این باور است که دستور دهنده از دانش و یا تخصص ویژه ای برخوردار است که دستور گیرنده (دیگران) فاقد آن می باشند .

ج- قدرت ناشی از قانون و جایگاه سازمانی (قبلاً توضیح داده شده)

د- قدرت ناشی از شایستگی های شخصی (قبلاً توضیح داده شده)

نقش صاحبان قدرت و گروه های ذی نفوذ در خط مشی گذاری :

از آنجا که در خط مشی گذاری ، قدرت به وسیله افراد، گروه ها و طبقات مختلف در جامعه اعمال می شود و در قالب خط مشی تحقق می یابد، باید این قدرت ها و نقش آنها در خط مشی گذاری به درستی شناخته شود .

در ذیل به برخی نظریات ارائه شده می پردازیم :

۱- شیوه ماوراء عقلانی مبتنی بر قدرت فردی :

در شرح منابع قدرت ، در تقسیم بندی ها، قدرت فردی ناشی از صفات ذاتی و استعداد های خارق العاده شخصی به عنوان یکی از منابع قدرت معرفی گردید . تصمیم گیری با اتکاء به چنین قدرتی را تصمیم گیری به شیوه ماوراء عقلانی نام نهاده اند .

این شیوه با مدل های فرآیند عقلایی کاملاً متفاوت است ، راه ورسم از پیش تعیین شده و مشخصی ندارد و بیان علمی دقیقی برای آن در دست نیست . از این رو اطلاق لفظ مدل به آن خالی از اشکال نمی باشد .

در این شیوه ، تصمیم گیری بر اساس نبوغ فردی و دریافت های ذهنی تصمیم گیرنده صورت می گیرد ، بدون آنکه مراحل تصمیم گیری فرآیند

عقلایی طی شود. نمونه های این شیوه در میان رهبران، زمامداران و مدیران ارشد سازمانها یافت می شود. که در مقاطع بحرانی و حساس با اتکاء به قدرت ذهنی خویش و بهره جویی از ظرفیت و توان درونی تصمیم های خطیری اتخاذ نموده اند که با الگوهای فرآیند عقلایی هیچگونه تطبیقی ندارد، اما بررسی های بعدی نشان می دهد که انتخاب های خوب و موفق در آن لحظات صورت گرفته است. این خصوصیت و توانایی که در معدودی از انسان ها وجود دارد، قدرتی است که هنوز نسبت به کم و کیف آن آگاهی کامل وجود ندارد.

در شیوه ما وراء عقلایی، خط مشی گذاری حاصل مهارت های ذهنی، توانایی ها و استعداد های هنری و ناشی از قدرت خلاق اندیشه و تفکر خارق العاده انسان می باشد و به قدرت فنی و تخصصی کمتر وابسته است.

۲- نظریه نخبگان قدرتمند یا طبقات با نفوذ:

در این نظریه جامعه به طبقه نخبگان، طبقه متوسط و طبقه ضعیف تقسیم گردیده است.

طبقه نخبگان:

✓ متنقد و سیاستگذار و از قدرت بالایی برخوردارند.

✓ این طبقه تعدادشان نسبت به کل جامعه بسیار محدود و از طبقات بالای جامعه می باشند.

✓ در خانواده های معینی متولد شده اند و در مدارس خاصی درس خوانده اند.

✓ مشاغل مهم و کلیدی را اشغال کرده اند.

✓ عضو انجمن ها و مجامع مهمی هستند .

✓ با یکدیگر وجوه مشترک بسیار و روابط نزدیکی دارند .

طبقه متوسط :

✓ از نظر تعداد زیاد هستند .

✓ افراد گوناگونی را که با یکدیگر وجوه مشترک زیادی هم ندارند دربر می گیرد .

✓ ارزشها ، هدف ها ، مشاغل و تجربیات این طبقه غالباً با یکدیگر متفاوت می باشد .

✓ از نظر درآمد ، بخش میانی جامعه را تشکیل می دهند .

طبقه ضعیف :

✓ تعدادشان زیاد است .

✓ درآمد پایینی داشته و اغلب مشاغل ساده ای را عهده دارند .

از دیدگاه این نظریه ، خط مشی گذاری در جامعه به وسیله طبقه با نفوذ جامعه انجام می پذیرد و سایر طبقات ، نقش چندانی جز تبعیت و پیروی ایفا نمی کنند . سایر طبقات اغلب نسبت به مسائل ، بی تفاوت بوده و رفتار و نظراتشان تحت نفوذ نخبگان شکل می گیرد .

بر اساس این نظریه جامعه به طور کلی به دو گروه قدرتمندان و بی قدرت ها تقسیم میگردد.

خط مشی ها به وسیله گروه نخست مطرح ، وضع و نهایی می شود و مشروعیت می یابد و گروه دوم نیز پذیرای آنها می شوند .

در نظریه طبقه نخبگان قدرتمند آمده است که خط مشی در اغلب موارد، نظر طبقات پایین جامعه نمی باشد و طبقات مذکور بر طبقه نخبگان اثر بسیار اندکی می گذارند و انتقال و جا به جایی از طبقات پایین به بالا، بسیار مشکل و بطی صورت می گیرد.

دیدگاه دیگری نظریه نخبگان را به صورت دو طبقه کلی در جامعه مطرح می سازد. یکی نخبگان حاکم و دیگری توده های پیرو، نخبگان سیاسی بر توده های مردم حاکمند و خط مشی های عمومی از سوی آنان وضع و به توده ها تحمیل می شود. نخبگان به لحاظ مرتبت سیاسی، داشتن توانایی های تخصصی و گاهی پول و شرایط مادی بر مردم تسلط دارند و خطوط کلی عملکردهای جامعه را به صورت خط مشی های عمومی تعیین می کنند.

نکته: اصولاً در هر جامعه ای یک طبقه یا گروه خاص که دارای قدرت افزون تری است نقش اصلی و اساسی را در خط مشی گذاری عمومی ایفا می نماید و سایر گروه ها بیشتر نقش تابع و پیرو را دارند.

۳- نظریه جامعه مرکب :

برخلاف تئوری قبل، در این نظریه یک طبقه خاص بر طبقه دیگر حاکم نیست و نقش اصلی در خط مشی گذاری به وسیله یک گروه یا طبقه ایفا نمی شود.

جامعه مرکب جامعه ای است که در آن تمام طبقات و گروه های موجود در خط مشی گذاری عمومی مؤثرند و هیچ طبقه ای بر طبقه دیگر سلطه ویا رجحان ندارد.

گروه های مذکور حق دارند مشکلات خود را مطرح کنند و از طریق ساختارهای موجود در یافتن راه حل و وضع خط مشی های عمومی موثر باشند .

مدل گروهی نیز تعبیر دیگری از نظریه جامعه مرکب است . در مدل گروهی طبقات و گروه های مختلف در جامعه با یکدیگر در تعامل هستند و خط مشی گذاری در اثر فشارهایی که از سوی این گروه ها وارد می شود شکل می گیرد . در جامعه مرکب و مدل گروهی ، اگرچه ظاهراً طبقه خاصی در خط مشی گذاری عمومی موثر قلمداد نمی شود ، اما نقش گروه های ذی نفوذ در این میان بارزتر است . گروه هایی که در واقع جزء ساختارهای رسمی جامعه به شمار نمی آیند ولی در کار خط مشی گذاری عمومی اثرات بسیار برجای می گذارند .

گروه های ذی نفوذ (فشار) و ویژگی های آنها :

گروه های ذی نفوذ به گروه هایی اطلاق می شود که هدف و مقصود مشترکی را دنبال می کنند و از نفوذ و قدرت مسلطی در یک زمینه برخوردار می باشند . این گروه ها با نفوذ خود در امر خط مشی گذاری عمومی ، اثرات تعیین کننده و جهت دهنده ای را به جای می گذارند.

به عبارتی ، گروه های سازمان یافته ای هستند که اعضاء آن سعی در نفوذ در دیگران داشته و قصد دارند برای رسیدن به اهداف خود بر دیگران فشار وارد آورند .

معمولاً هدف گروه های ذی نفوذ (فشار) به زانو در آوردن سیاست دولت ها یا سازمان های بین المللی به سود یا گرایش های خاص خود است . مانند سندیکاها ، انجمن های حمایت از مصرف کننده ، کارتل ها و ...

جامعه‌شناسان احزاب سیاسی را از نوع گروه‌های فشار به حساب نمی‌آورند زیرا آنها در تلاش یافتن قدرت به صورت مستقیم و علنی هستند، در صورتی که گروه‌های فشار در صدد بدست آوردن قدرت سیاسی نیستند.

از طرفی احزاب سیاسی در پی فتح قدرت و اعمال آنند و برعکس، گروه‌های فشار (ذی نفوذ) مسقیماً در فتح قدرت و اجرای آن مشارکت نمی‌کنند. بلکه در حالی که خارج از قدرت باقی می‌مانند، آن را متأثر می‌سازند. گروه‌های ذی نفوذ در پی تأثیر بر زمامدارانند، نه آن که زمامدارانی از خود را به قدرت بنشانند.

گروه‌های ذی نفوذ در جوامع مختلف وظایف متفاوتی را انجام می‌دهند. مثلاً ممکن است وظیفه‌ای نمادین و سمبلیک را عهده‌دار گردند و مظهری برای یک ارزش، جهان بینی و یا فلسفه خاصی باشند. یا این که عهده‌دار یک وظیفه اقتصادی و مادی باشند و بکوشند تا منافع مادی اعضای خود را تأمین کنند. گروه‌های ذی نفوذ ممکن است هدفشان تخصصی باشد و اطلاعات فنی و تخصصی را، در اختیار اعضایشان قرار دهند. این گروه‌ها ممکن است اهداف بشر دوستانه مانند: آزادی، آزادگی، رعایت حقوق انسانی و مانند آن‌ها را دنبال نمایند و بدینوسیله قدرت نفوذ خود را بر تعیین خط مشی‌های عمومی افزایش دهند.

شیوه نفوذ گروه‌های ذی نفوذ متنوع است. آنها ممکن است به اقدامات علنی (عام) یا پوشیده‌ای دست بزنند.

ایجاد ارتباط با مقامات بالای سازمانها و صاحبان قدرت نیز شیوه‌ای است که در برخی جوامع مورد استفاده گروه‌های ذی نفوذ قرار می‌گیرد.

از طرفی با توسعه وسایل ارتباط جمعی ، استفاده از ابزار رسانه های گروهی و تبلیغات ، قدرت گروه های مذکور را عملی ساخته و نفوذ آنان را محقق ساخته است . تأکید بر اخبار جهت دار و انتقال و ارائه آنها به جامعه ، بر افکار عمومی تأثیر بسیار دارد و مراجع حکومتی را به عکس العمل وادار می سازد.

ائتلاف نیز تاکتیک دیگری است برای تحقق اهدافی که در سایه اتحاد و اتفاق بین چندگروه امکان پذیر می گردند . تحریم و مقاومت منفی نیز در شرایطی که طرفداران گروه های ذی نفوذ زیاد باشند حربه موثری برای اعمال نظرات آنان است . اجتماعات و تظاهرات عمومی و روشهای خشونت آمیز مانند : اعتصابات و ایجاد بی نظمی برای جلب توجه افکار عمومی و نیز گاهی اوقات به عنوان تاکتیک ، مورد استفاده گروه های ذی نفوذ قرار می گیرد .

انواع گروه های ذی نفوذ :

درمورد گروه های ذینفوذ ، تقسیم بندی های مختلفی انجام گرفته که در ذیل به برخی از آنها مختصراً خواهیم پرداخت .

الف - گروه های ذی نفوذ محض و نسبی :

گروه های ذی نفوذ محض اختصاصاً در قلمرو سیاست عمل می کنند و بر قوای بخش عمومی تأثیر می گذارند . این گروه ها غالباً در پی آن هستند که فعالیت های واقعی خود را در پوشش اهداف ادعایی ، مخفی کنند و می کوشند به گروه خود چهره انجمنی دهند که با هدفهای وسیعتر و والاتری بوجود آمده است و می خواهند درانظارعموم به عنوان گروه های نسبی جلوه کنند . در حالی که گروه ذی نفوذ نسبی آن است که فشار

سیاسی فقط بخشی از فعالیت های آن باشد وزمیننه فعالیت های دیگری نیز دارند که گسترده و وسیع می باشد .

ب - گروه های ذی نفوذ خصوصی عمومی :

در ابتدا گروه های ذی نفوذ به گروه های خصوصی اطلاق می شد ، اما به تدریج این مفهوم گسترده تر گردید و گروه های عمومی را نیز دربر گرفت . واحد های دولتی و مقامات بخش عمومی می توانند شکل گروه های ذی نفوذ را به خود گرفته و از منافع واحد خود دفاع نمایند و در مقابل گروه های ذی نفوذ خصوصی در خط مشی گذاری موثر واقع شوند . به هر حال مفهوم گروه های ذی نفوذ دولت را می آزارد. زیرا برای آنان وحدت تشکیلات دولتی یک اصل تغییر ناپذیر است . زیرا واحد های اداری به تشکیل گروه های ذی نفوذ عمومی ، دارای یک خصیصه استثنایی و غیر طبیعی است و فقط گروه های خصوصی را می توان جزء گروه های ذی نفوذ حقیقی بشمار آورد .

ج - گروه های ذی نفوذ داخلی و خارجی :

گروه های ذی نفوذ داخلی به گروه های ملی اطلاق می شوند که در درون کشور فعالیت دارند و گروه های خارجی ، آنهایی هستند که در یک کشور خارجی بر اوضاع و احوال داخلی کشور نفوذ می کنند و تأثیر می گذارند و یا به صورت یک سازمان بین المللی در کشور اعمال نفوذ می نمایند .

د - گروه ذی نفوذ عوام و خواص :

در این تقسیم بندی، گروه های عوام در پی گردآوری اعضاء بیشتری هستند ، زیرا نیروی اصلی خود را از عامل تعداد اخذ می کنند .

همانند احزاب عوام قالب بندی هزاران هزار انسان اجباراً سازمانی نیرومند
وبا سلسله مراتب را ایجاد می کند .

گروه های خواص در پی کمیّت نیستند بلکه به دنبال کیفیت اند .

به زبان دیگر ، خطاب آنان به سر شناسان اجتماعی وبه خواص است . در
این گروه ها ، مراجعه به خواص بر مراجعه به عوام ترجیح داده می شود زیرا
این امر برای اقداماتی که می خواهند انجام دهند ، ثمر بخش تر است .

ه - گروه های ذی نفوذ فنی و تخصصی :

این گروه ها در واقع تشکیلاتی فنی و تخصصی هستند که نفوذ سیاسی گروه
دیگری را تسهیل می کنند . دفاتر فنی و روزنامه ها ، مراکز تبلیغاتی
وسازمانهای خبری از زمره این گروه ها هستند . این گونه سازمانها اگر به
صورت ابزار های قدرت برای حکومت یا گروه های ذی نفوذ در
جامعه در آیند و فاقد آزادی لازم برای بیان حقایق باشند ، بصورت عاملی
مخرب در جامعه عمل خواهند نمود . قانون اساسی کشور ما به موجب اصل
۲۴ مطبوعات را در بیان مطالب آزاد می گذارد مگر آنکه مخلّ به مبانی
اسلام یا حقوق عمومی باشد و در اصل ۱۷۵ بر آزادی انتشارات و تبلیغات
رسانه های گروهی ، برطبق موازین اسلامی تأکید شده است .

قدرت ، سیاست و خط مشی گذاری عمومی :

اصولاً از همان مرحله آغازین خط مشی گذاری ، که دریافت مشکل و طرح
آن می باشد تا مراحل راه حل یابی و انتخاب ، صاحبان قدرت بر تعیین خط
مشی ها ، اعمال نفوذ می کنند و از این رو خط مشی ها قبل از آنکه صرفاً

حاصل یک فرآیند عقلایی باشند ، نتیجه زور آزمایی صاحبان قدرت و بازده داد و ستدها و کنش ها و واکنش های بین آنان است .

در خط مشی گذاری به عنوان فرآیندی مبتنی بر قدرت و نفوذ " خط مشی ها زاینده ائتلافات ، بده بستانها ، مطالعه کردنها و متقاعد ساختن های بسیار است " خط مشی ها در واقع بهترین راه حل ها در یک انتخاب جامع و به غایت عقلایی نیستند بلکه حاصل تعامل نفوذ قطب های قدرت در جامعه می باشند .

به عبارتی خط مشی ها نتیجه نوعی معامله بین صاحبان قدرت و گروه های مختلف است.

از آن جایی که فرآیند خط مشی گذاری به صورت انفرادی انجام نمی پذیرد ، نقش قدرت و نفوذ سیاسی و تعامل بین قدرت ها در خط مشی گذاری روشن می گردد .

خط مشی گذاری فرآیند سازمانی :

به نظر می رسد قدرت به تنهایی اهمیتی ندارد، مگر آن که اندام اجتماعی خاصی اشاعه دهنده آن باشد ، که این اندام همان سازمان است . قبلاً گفته شد قدرت به صور گوناگون در جامعه تبلور می یابد که از آن جمله قدرت قانونی و قدرت رسمی ناشی از مقام است . این قدرت در ساختار های رسمی سازمانی جامعه تحقق می یابد و مجموعه سازمانها را، به صورت عوامل موثری در خط مشی گذاری عمومی مطرح می سازد .

خط مشی های عمومی در عرصه سازمان های کوچک و بزرگ بخش عمومی، در مراتب سازمانی ، در شبکه های ارتباطات بین سازمانی و تحت

نفوذ قوانین و مقررات و ضوابط سازمانی شکل می گیرند و موجودیت پیدا می کنند و از طریق مقررات و ضوابط و نحوه ارتباطات خاصی که بین آنها برقرار است ، رفتار خط مشی گذاران را در قالب های معینی مقید می سازند .

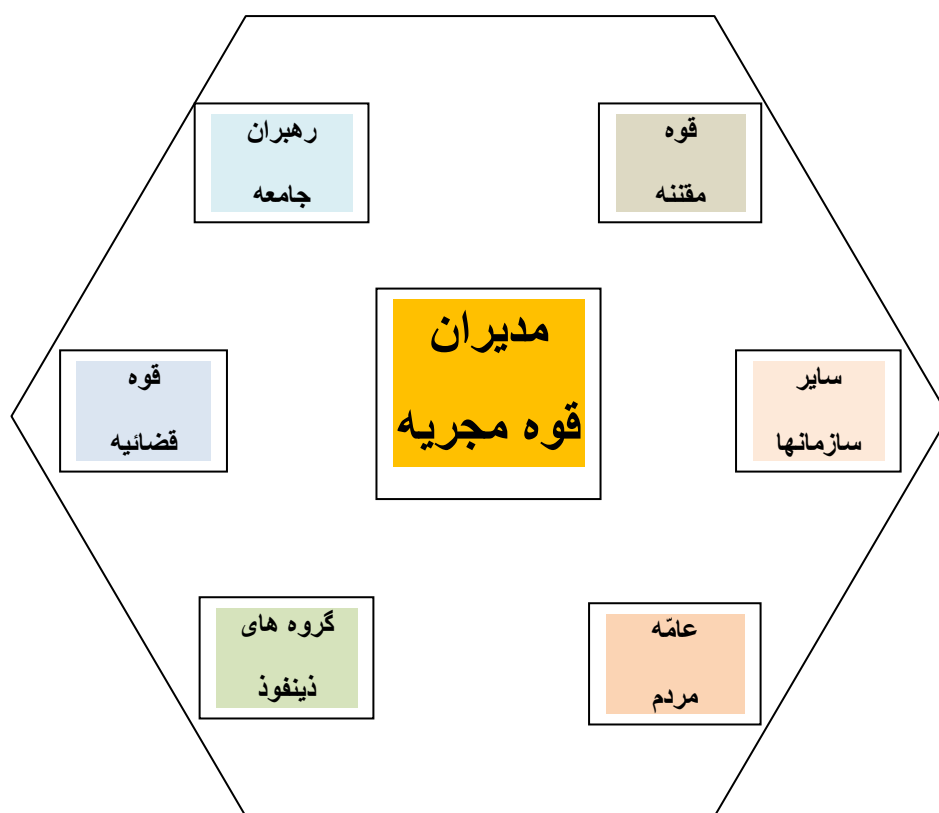
سازمانها به عنوان ابزارهای دولتی ، برای تحقق منافع عامه و تحت لوای آن ، حق خط مشی گذاری عمومی را برای خود محفوظ می دارند .

مدل گردونه ای :

یکی از مدل های فرآیند سازمانی خط مشی گذاری عمومی مدل گردونه ای است ، که در آن بر نقش قوه مجریه و مدیران آن به عنوان خط مشی گذاران اصلی تأکید شده است .

تأثیر عواملی مانند نظرات و سیاست های کلی کادر رهبری در جامعه ، قوه مقننه ، قوه قضائیه ، مردم ، گروه های ذی نفوذ و سایر سازمانها ، در خط مشی گذاری عنوان گردیده است .

اطلاق لفظ گردونه به این مدل به خاطر آن است که خط مشی گذاری را به صورت گردونه ای مجسم می کند که در محور آن مدیران قوه مجریه و در پیرامونش عوامل موثری که ذکر شد قرار دارند.



(مدل گردونه ای خط مشی گذاری عمومی)

مدل جدید سازمانی :

در این مدل خط مشی های عمومی به چهار دسته تقسیم شده اند که عبارتند از: خط مشی های توزیعی ، خط مشی های قانونی - سیاسی ، خط مشی های بازدارنده ، خط مشی های توزیع مجدد .

خط مشی های توزیعی :

مستقیماً منافع افراد خاصی را تأمین می کنند و هدف دولت در این نوع خط مشی های عمومی ، جهت دادن به عملکرد افراد و گروه های خاصی است ، مانند : پرداخت یارانه به کشاورزان .

خط مشی های سیاسی :

معطوف به یک فرد یا گروه خاص نیست و عملکرد آن ، کلّ نظام موجود در جامعه در زمینه های سیاسی و قانونی را تحت تأثیر قرار می دهد . مانند : نحوه انتخاب نمایندگان .

خط مشی های باز دارنده و انطباطی :

جنبه فردی دارد و دولت با کنترل عملکرد فرد یا گروه خاص ، منافع جمع را تأمین می کند . مانند : اعمال کنترل از سوی واحدهای استاندارد مواد غذایی و دارویی .

خط مشی های توزیع مجدد :

فرد خاصی مورد نظر نیست و کلّ نظام و عملکرد های آن مورد توجه واحدهای خط مشی گذار می باشد . مانند : وضع مالیات های تصاعدی در راستای ایجاد تعادل اقتصادی و کاهش فاصله طبقاتی .

انواع بوروکراسی ها :

بوروکراسی ها به عنوان سازمان های مقتدر دولتی در خط مشی گذاری عمومی نقش عمده ای دارند. که در زیر مختصراً به آنها اشاره می شود .

در یکی از دیدگاه‌ها، سازمان‌های بزرگ بوروکراتیک به پنج گروه تقسیم گردیده‌اند که هرکدام به نوعی در خط مشی‌گذاری عمومی تأثیر می‌گذارند.

گروه اول: بوروکراسی‌هایی که به وسیله قدرت حاکم شکل گرفته‌اند و ابزار قدرت حاکمان جامعه‌اند. این سازمان‌ها بطور کامل در اختیار قدرت حاکم می‌باشند و در وضع خط مشی‌ها نظرات آنان را تأمین می‌کنند.

گروه دوم: بوروکراسی‌هایی که تحت انقیاد قدرت نظامی هستند و بوسیله نظامیان هدف‌هایشان تعیین می‌شود. به ویژه در زمانی که حکومت بوسیله نظامیان اداره می‌شود نقش عمده در خط مشی‌گذاری خواهند داشت.

گروه سوم: بوروکراسی‌های حاکم هستند. این بوروکراسی‌ها بوسیله قدرت تخصصی و فانونی خود تحت لوای قوانین و مقررات و اهداف ویژه‌ای که دارند، در خط مشی‌گذاری اثر می‌گذارند و عملاً به اتخاذ تصمیم‌های اداری و سیاسی برای کل جامعه می‌پردازند.

گروه چهارم: بوروکراسی‌های نماینده هستند که از طریق نظام پارلمانی و قوه مقننه در تصمیم‌گیری‌های سیاسی و خط مشی‌گذاری عمومی مستقیماً مؤثر می‌باشند.

گروه پنجم: بوروکراسی‌های حزبی هستند که اغلب ناشی از به قدرت رسیدن یک حزب در کشور می‌باشند. در چنین حالتی بوروکراسی‌های حزبی به رهبری چهره‌ای قدرتمند و با نفوذ در جامعه خط مشی‌های

عمومی را به زیر سلطه خود کشیده و در تعیین آنها نقش اصلی را ایفا می کنند .

محدودیت های تصمیم گیری گروهی :

تصمیم گیری های مشورتی و گروهی از نظر زمانی ، وقت بیشتری را طلب می کند و اصطلاحاً زمان بر می باشند . بدین جهت در پاره ای موارد که محدودیت زمانی وجود دارد . تصمیم گیری از طریق نظر خواهی در گروه شاید چندان موثر نباشد .

اگرچه در تصمیم گیری های گروهی در مقایسه با روش فردی ، به زمان بیشتری احتیاج می باشد ، اما تصمیم های اتخاذ شده در تصمیم گیری گروهی از غنای بیشتری برخوردار است و اجرای آن سهل تر و دارای ضمانت بیشتری خواهد بود . و به خاطر این امتیاز ، زمان بری این شیوه قابل توجیه و قبول است . گذشته از این ، زمان اجرا در تصمیم گیری های جمعی غالباً کوتاه تر از تصمیم گیری های فردی است .

نکته دیگری که در تصمیم گیری های جمعی قابل یاد آوری است ، هدف شرکت کنندگان در گروه تصمیم گیری است . اگر آنان با هدف حل مشکل به اظهار نظر نپردازند و صرفاً برنظر خویش پافشاری و اصرار ورزند ، تشنّت آراء ایجاد می شود و تصمیم گیری در عمل دچار مشکلات زیادی می گردد و به نتیجه مطلوبی منتهی نخواهد شد . البته وجود فردی به عنوان تصمیم گیرنده نهایی و یا استفاده از قانون اکثریت می تواند راه حل هایی برای رهایی از این گونه بن بستها در تصمیم گیری های جمعی باشد ، فشار گروهی و اثرات آن بر تصمیم گیری جمعی نیز ، از جمله مشکلاتی است که در این نوع تصمیم گیریها غالباً مشاهده می شود . افراد گروه غالباً تحت

تأثیر فشار گروهی ممکن است نظراتی ارائه دهند که نظر واقعی خودشان نیست و بر اثر فشار گروه به آنان تحمیل گردیده است. در چنین حالتی تصمیم‌گیری جمعی سازنده و اثربخش نمی‌باشد.

محرک‌های عمومی مختلفی در گروه بر تصمیم‌ها و نظرات افراد و اعضای گروه موثر واقع می‌شود. محرک‌های عمومی که با پذیرش عضویت در گروه برای همه اعضای گروه به وجود می‌آید و محرک‌های اختصاصی که از طریق حمایت و یا عدم حمایت از یک فرد یا نظریه در گروه ایجاد می‌شود، همه در تصمیم‌گیری‌های گروهی اثر گذاشته و به آن جهت می‌دهند.

اداری شدن اعضاء و حضور مکانیکی آنان و شرکت به عنوان رفع تکلیف، اثربخشی تصمیم‌گیری را کاهش داده و هم‌چنین اگر اعضاء، منافع فردی خود را بر منافع جمع ترجیح دهند بازدهی قطعاً کاهش خواهد یافت.

خطاهای متداول در تصمیم‌گیری :

۱- عدم تمایل به آینده‌نگری و گرایش به نتایج زودرس :

یکی از مشکلات عمده در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، کوتاه‌نگری و عدم توجه به آینده‌های دور است. تصمیم‌گیرندگان گرایش دارند به اخذ تصمیم‌هایی بپردازند که نیازهای زودرس را ارضاء نموده، نتایجی قریب الوقوع و کاملاً قابل پیش‌بینی در برداشته باشد. آنان می‌کوشند تا از تردیدها و مخاطراتی که حاصل دورنگری و تصمیم‌گیری‌های بلندمدت است حذرکنند. از این رو بیشتر به ارضای نیازهای روز و انتظارات و توقعات فعلی و جاری جامعه توجه نشان داده، پاسخگویی به آنها را هدف اصلی خود

می پندارند . آینده های دور را از محدوده کار خود کنار نهاده و نسبت به برنامه های دراز مدت کمتر حساسیت به خرج می دهند . پیچیدگی و دشواری تصمیم گیری های دورنگر عامل دیگری برگرایش به این رویکرد می باشد.

۲- جزئی نگر و یک بعدی شدن در تصمیم گیری :

فقدان دید کلی نگر ، مشکل دیگری است که در راه خط مشی گذاری موثر، مانع ایجاد می کند .

هرگاه خط مشی گذاران به یک جنبه از مسأله توجه کنند و از سایر جنبه ها غفلت ورزند (دید غیر سیستمی) نتیجه های ناقص بصورت خط مشی حاصل می شود که امکان توفیق آن بسیار اندک خواهد بود .

در تصمیم گیری ها عدم توجه به محیط های مختلف موثر بر موضوع تصمیم ، مانند محیط فرهنگی و اجتماعی ، محیط سیاسی و قانونی ، محیط اقتصادی ، محیط فنی و محیط اقلیمی و جغرافیائی موجب می شود تا خط مشی های حاصل از نقطه نظر هر محیطی که بدان توجه نشده باشد ، آسیب پذیر گردیده و در اجرا دچار مشکل گردد . بطور کلی نگرش و تفکر یک بعدی تصمیم گیرندگان و عدم توجه به مجموعه عوامل موثر در تصمیم ها ، یکی از موانع عمده در راه خط مشی گذاری موثر و موفق به شمار می آید .

مناسب است قبل از پرداختن به ادامه بحث مروری به نظریه سیستمی و ویژگی های آن داشته باشیم .

تعریف سیستم :

مجموعه منظمی است از عناصر به هم وابسته که برای رسیدن به اهدافی مشترک باهم در تعاملند .

خصلت های اساسی سیستم :

الف . هر سیستم حداقل از دو جزء تشکیل شده است .

ب . هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط است .

ج . هر سیستم دارای هدف است .

د . مجموعه سیستم دارای خصوصیات متفاوت از تک تک اجزاء می باشد .

ه . هر اشکالی در هر یک از اجزاء سیستم ، منجر به بروز اشکال در کل سیستم خواهد شد .

نگرش سیستمی :

بر اساس این نظریه برای توصیف سازمان و تبیین رفتار سازمانی ، بجای تأکید بر یک یا چند جنبه ، کل سازمان باید مورد توجه قرار گیرد .

بر مبنای نگرش سیستمی ، وظیفه مدیر عبارت از این است که سازمان را به عنوان یک سیستم تعریف کند ، اهداف آن را مشخص نموده و اجزای اصلی آن را ایجاد نماید و همه اجزاء را از طریق فراگردهای ارتباط و تصمیم گیری یگانه سازد .

۳- نارسائی های اطلاعاتی در تصمیم گیری :

غالباً تصمیم گیرندگان از جهت اطلاعات و آمار برای تصمیم گیری در مضیقه اند .

بدیهی است که ارزش و اعتبار تصمیم‌ها به اندازه ارزش و اعتبار اطلاعات جمع‌آوری شده برای آنهاست. مهمترین مشکل در این زمینه عدم وجود یک پایگاه متمرکز و معتبر اطلاعاتی است که تصمیم‌گیرندگان را در اخذ تصمیم‌های صحیح یاری دهد.

اطلاعات موجود، اغلب ناقص و مربوط به گذشته‌اند. سلسله‌مراتب سازمانهای بزرگ نیز مشکل دیگر در راه اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیرندگان است زیرا جدای از تأخیر اطلاع‌رسانی ناشی از سلسله‌مراتب بیش از حد، در جریان انتقال، اطلاعات دستخوش تغییرات زیاد شده، صحت آنها خدشه‌دار می‌گردد.

اتکای صرف بر اطلاعات و گزارشات رسمی و غفلت از دریافت نظرات و صدای عامه مردم مشکل دیگر است. که مکانیزمی برای دریافت آن وجود ندارد و تصمیم‌گیرندگان را از یک منبع غنی اطلاعاتی محروم می‌نماید. تسری گذشته به آینده و تأکید بر آمار و اطلاعات گذشته نیز از مشکلات اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌هاست. تصمیم‌گیرندگان اغلب بخاطر سهولت کار، صرفاً به آمار و اطلاعات گذشته اتکا می‌کنند.

باتوجه به دنیای متغیر امروز که محیط‌های موثر بر تصمیم‌گیری دائماً در حال دگرگونی و تحولند این شیوه تفکر تصمیم‌گیری کارساز نمی‌باشد. در عصری که سکون و آرامشی در تحولات دیده نمی‌شود اتکا به اطلاعات گذشته که با شرایط روز بیگانه است و اتخاذ تصمیم در چنین فضائی منجر به وضع خط‌مشی‌های غیر واقعی شده که پاسخگوی نیازهای موجود نمی‌باشد.

۴- گرایش ساده‌انگاری و به دنبال راه حل‌های ساده رفتن :

درچنین حالتی ، زمانی که مشکلی در جامعه پدیدار می شود خط مشی گذاران به ساده ترین جنبه آن که ممکن است یک عارضه ظاهری باشد پرداخته و جهت رفع آن به وضع قانون و ضابطه می پردازند. به عنوان مثال ، (فقدان روح عدالت در جامعه که منجر به عوارض بی شمار دیگری می گردد را با وضع خط مشی هائی که از طریق قوه قهریه به اجرادرمی آید بخواهند از میان بردارند)

این شیوه قطعاً ساده انگارانه است و جنبه مسکن خواهد داشت . وپس از مدتی مشکل از جای دیگر و به شکلی دیگر نیز پدیدار می گردد .

۵- اعمال نظر شخصی در تصمیم گیری و اتکای بیش از حد بر تجربیات شخصی :

دربرخی موارد تصمیم گیرندگان قبل از آنکه به تصمیم گیری پردازند ، درذهن خود انتخاب مورد نظر را انجام داده ، برای تأیید و توجیه نظر خویش به اطلاعاتی روی می آورند که در جهت تأیید آن تصمیم باشد و سایر حقایق و شواهدی را که برخلاف تمایل آنها می باشد نادیده می انگارند این حالت منجر به تصمیم های سلیقه ای و فردی می گردد .

خودکامگی و خودرأیی تصمیم گیرندگان سبب اتخاذ تصمیم های یک بعدی می گردد ، تصمیم هایی که فاقد صفت جامعیت می باشد . درچنین فضائی هیچگونه ارتباطی بین تصمیم گیرندگان عمومی ، بانظرات عامه مردم ، و متخصصان از جمله جامعه شناسان ، روانشناسان ، مردم شناسان ، اقتصاد دانان و... وجود ندارد که ضایعه ای بزرگ درتصمیم گیری های عمومی بشمار می رود .

۶- عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط مشی ها و فقدان بازخورد فرآیند خط مشی گذاری عمومی :

عدم تمایل به اجرای آزمایشی گاهاً موجب زیان های غیر قابل جبران می گردد. اجرای آزمایشی، بهترین روش برای حصول اطمینان از موثر بودن خط مشی ها در عمل است ضمن اینکه استفاده از مکانیزم بازخورد از طریق برگشت اطلاعات در مورد خط مشی در حال اجرا، به خط مشی گذاران این امکان را میدهد تا نقاط قوت و ضعف تصمیم های خود را دریابند و نسبت به اصلاحات لازم اقدام به موقع انجام دهند. متأسفانه خط مشی گذاران زمانی که کار تصمیم گیری انجام شد وظیفه خود را خاتمه یافته تلقی نموده و در صورت بروز مشکل سعی می کنند تصمیمات را توجیه و شکست را به عوامل دیگری نسبت دهند.

۷- عدم تمایل به تصمیم گیری :

عدم تمایل به تصمیم گیری و احاله این وظیفه به مقامات بالاتر از زمره مشکلاتی است که باعث می شود تصمیم گیری در رأس هرم سازمانی انجام گیرد. علل بسیاری در ایجاد این مسئله دخالت دارد از جمله می توان به،

- ❖ عدم وجود فضای حمایتی برای تصمیم گیرندگان .
- ❖ رابطه نامتعادل بین اختیارات و مسئولیت های تصمیم گیرندگان .
- ❖ نبودن ستاد های پشتیبانی تخصصی و اطلاعاتی برای کمک به تصمیم گیرندگان .
- ❖ نارسائی های فنی و تخصصی و عدم همکاری بین مراجع علمی و فنی با تصمیم گیرندگان ، اشاره کرد .

عوامل مذکور باعث می شود کار تصمیم گیری توأم با مخاطره گردیده و تصمیم گیرندگان را بر آن دارد که با احاله موضوع به مقامات مافوق خود از اتخاذ تصمیم پرهیز نمایند. این مشکل باعث می شود تا در سلسله مراتب دولت همه تصمیم ها بوسیله مقامات عالی و رهبران سازمانها اتخاذ شود ورده های میانی و پایین تر نقشی در تصمیم گیریها ایفا نکنند، علاوه بر موارد صدرالذکر، فقدان اختیارات کافی، قوانین دست و پاگیر، مسئولیت در برابر مردم و جامعه، عدم هماهنگی واحدها باهم، عدم وجود حمایت معقول و کافی برای تصمیم گیرندگان، همه و همه محیط نامساعدی را برای تصمیم گیری به وجود می آورند که منجر به عدم تمایل به تصمیم گیری در بخش دولتی میگردند.

افراط در محافظه کاری و پرهیز از مخاطرات و قبول ریسک، یکی از موانع عمده تصمیم گیری است. که در صورت تداوم افراد را بشدت وابسته به تصمیم گیری مقامات مافوق می نماید. قطعاً یکی از علل گرایش به تغییرات جزئی و تدریجی در تصمیم گیری و خط مشی گذاری که آنها را نیز از تصمیمات جهشی باز میدارد همین روحیه محافظه کارانه خواهد بود.

۸- انعطاف ناپذیر بودن تصمیم ها :

عدم انعطاف، مشکلی است که اجرای تصمیم ها را در شرایط متغیر و متحول امروز دشوار می سازد. انعطاف ناپذیری تصمیم ها زائیده تفکر تصمیم گیرندگان نسبت به محیط و مجریان است.

آنان محیط اجرای خط مشی ها را ثابت فرض نموده اند. در حالی که چنین فرضی در شرایط کنونی درست نیست و توان پاسخ گوئی به

نیاز های محیط را نخواهد داشت . انعطاف ناپذیری خط مشی ها اثر بخشی آنها را کاهش داده و در شرایط متغیر محیطی اجرای آنها را با چالش مواجه نموده و بتدریج از دور خارج می نماید .

۹- وضع خط مشی های صوری و ظاهری :

برخی مواقع خط مشی هایی وضع می شوند که صرفاً جنبه تبلیغاتی و ظاهری دارند و برای جلب نظر و حمایت مردم طراحی شده اند و از آغاز مشخص است که قرار نیست تصمیم های مذکور اجرا گردد . هم چنین خط مشی هایی که در امکانات پیاده کردن آنها اغراق شده و بطور واقع بینانه ای ارزیابی نشده اند . مشکل بی اعتمادی مردم را تشدید و عدم اعتماد عامه مردم را به نظام خط مشی گذاری فراهم می سازد . و تداوم این عارضه باعث می شود خط مشی ها پایگاه مردمی و اجتماعی خود را از دست داده و آثار سوئی را در ارتباط با مردم و دولت به دنبال داشته باشد .

۱۰- عدم آگاهی عامه مردم و احساس بی نقشی آنان در خط مشی گذاری:

نا آگاهی عامه مردم و عدم حضور آنان در عرصه خط مشی گذاری ها ، یکی از عمده ترین تنگناهای خط مشی گذاری است . بنحوی که اگر تمام مشکلاتی که بدانها اشاره شد رفع گردد، و خط مشی گذاران شایسته به مدد روشهای مطلوب و داشتن اطلاعات کافی و مشاوره با متخصصان ، به تصمیم گیری بپردازند، بدون وجود و حضور مردم در خط مشی گذاری ها ، مطلوبیت کافی به دست نخواهد آمد . خط مشی های عمومی ، باید بازتاب خواست ها ، نیازها و انتظارات عامه مردم باشند . بی تفاوتی و بی نقشی مردم در خط مشی گذاری ، خط مشی گذاری را از یکی از منابع اصلی خود محروم می سازد . نا آگاهی و جهالت مردم نیز

باعث می شود به نظرات آنان بها داده نشود و در صورت اظهار نظر نیز مفید واقع نگردد، جامعه در خواب رفته ، جدا و منزوی از نظامی که برای او خط مشی وضع می کند به زندگی خود ادامه میدهد و این جدایی در خط مشی گذاری موثر، مشکلی اساسی محسوب می شود .

در این شرایط آگاه ساختن مردم به نقش خودشان در خط مشی گذاری و علاقه مند ساختن آنان به ایفای این نقش از مقدمات خط مشی گذاری است

الگوی اقتضایی خط مشی گذاری :

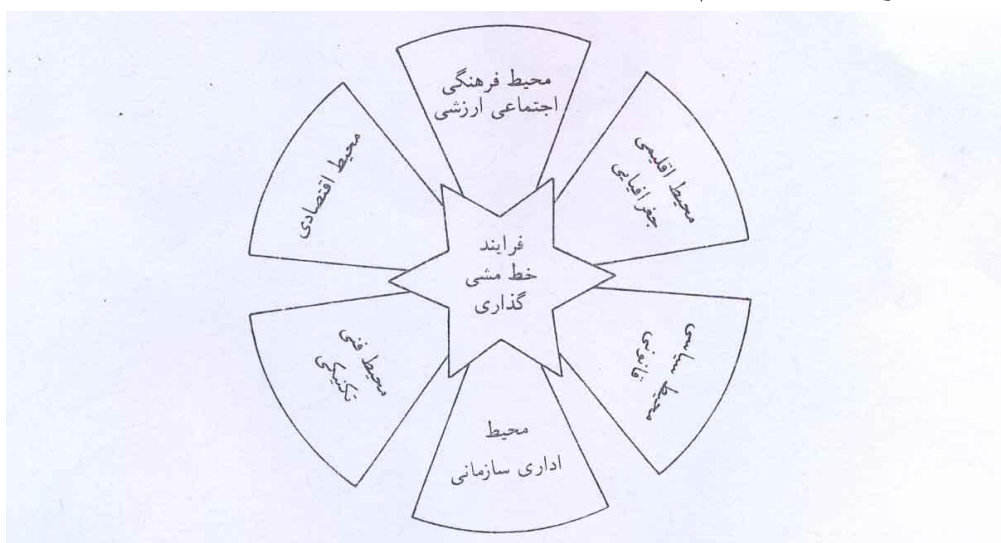
در عصر سیستم ها و گرایش به کل نگری و پرهیز از جزء نگری ها، عصری که توفیق در گرو شناخت محیط های گوناگون می باشد که ما را احاطه کرده است و تحول و تغییر به گونه ای فزاینده همه جا را فرا گرفته است . ارائه یک الگوی خاص که قادر باشد در این شرایط متغیر و متحول و در برابر نفوذ محیط های مختلف و متنوع موجود (فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فنی، اقلیمی و سازمانی) پاسخ گو و کارساز باشد، غیر علمی است . بنابراین در چنین احوالی باید به دنبال الگوهایی بود که در مقابل شرایط متغیر امروز بتوانند از طریق تلفیق و ترکیب و با انعطاف پذیری کافی ، به خواست ما پاسخی مناسب و درخور بدهند .

الگوی اقتضایی که بر گرفته از نگرش سیستمی است ما را از اتکا به یک روش و شیوه خاص در خط مشی گذاری به عنوان تنها روش مناسب بر حذر می دارد و شرایط و موقعیت را عامل تعیین کننده ای در انتخاب شیوه مطلوب خط مشی گذاری می داند .

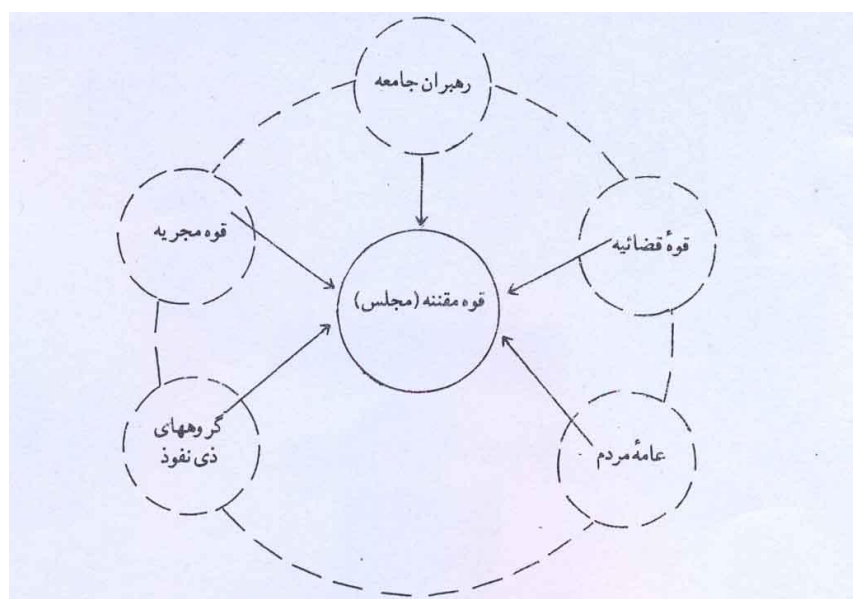
الگوی اقتضایی ، پلی بین نظریه ها و شرایط واقعی ایجاد می کند و از جدایی بین نظر و عمل می کاهد .

الگوها و فرآیندهای خط مشی گذاری که قبلاً ذکر شد همه ادعای کلیت دارند و به این باورند که فارغ از شرایط و موقعیت های گوناگون قادرند به

نحو مطلوب خط مشی گذاری کنند . اما الگوی اقتضایی درهرجامعه و فرهنگ و در هر شرایط وموقعیتی کارساز وپاسخ گو است . زیرا شیوه مناسب را شیوه ای می داند که با شرایط فرهنگی، سیاسی وقانونی، اقتصادی واداری وسازمانی ، فنی واقليمی وجغرافیایی آن جامعه خاص، سازگاری داشته باشد . خط مشی گذار باید با توجه به اثرات این عوامل به انتخاب شیوه مناسب اقدام کند .



محیط های موثر بر فرآیند خط مشی گذاری



(مدل اقماری خط مشی گذاری)

از دیگر الگوهای خط مشی گذاری می توان به **مدل اقماری** که به نقش قوه مقننه تأکید دارد، **مدل چند بعدی**، **مدل بررسی تلفیقی** که از تلفیقی از شیوه عقلایی ومدل تغییرات تدریجی یا مدل رضایت بخش است و نهایتاً **مدل جریان ها** - درچه ها که در آن هم سیاست ، هم تعقل ومنطق وهم پیوند های سازمانی مطرح هستند اشاره کرد . که در این مختصر بخاطر پرهیز از اطاله کلام از توضیح بیشتر خودداری می شود .

موفق باشید

محمد مهدی حقیقی