

## پیشگفتار

مجموعه حاضر بر دو محور الف) جستجو و کشف و ب) دوری از تشبّه و تشابه، با امید به قابلیت استفاده در موقعیت عینی و عملی انتشار یافته است و فرض نگارنده این است که دانشجویان مدیریت، پژوهشگران رشته‌های مشابه و همچنین تصمیم‌گیرندگان سازمانهای مختلف به طور عام، چهارچوبهای مفهومی و نظری موجود درباره خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری را به یکدیگر پیوند می‌دهند و خود زمینه‌های گسترش موضوع و بسط فرضیات و شرح و تفصیل نظریه‌ها را فراهم می‌آورند.

از جهت دیگر فراهم بودن امکان تصمیم‌سازی، خط‌مشی‌گذاری و استقلال و خوداتکایی در نظام تصمیم‌گیری، نگارنده را ترغیب نمود که با تفضل علیم متعال و مدبّر لایزال به سهم خود در افزودن به مطالب مورد نیاز و در خور تأمل ایفای وظیفه نماید.

از آنجا که در مباحث مدیریتی همواره تنوع و تفسیر آرا وجود داشته است و از ابتدای تدوین نظریه‌ها، روند استدلال منطقی موجب تحول و تطور آنها گردیده، پیشاپیش از اندیشمندان علوم مدیریت و پژوهندگان محترم در عرصه‌های نظری و عملی که با اظهار نظر عمیق و مؤثر خود و رفع اشکالات احتمالی موجبات بسط مهارت، افزایش دانش و بینش در این زمینه را فراهم خواهند آورد کمال امتنان را دارم. در پایان لازم است از سعی وافر و ویراستار محترم ادبی سرکار خانم معصومه اروانه که موجبات سلاست متن را فراهم نمودند قدردانی نمایم همچنین از زحمات آقای علیرضا مزین سپاسگزارم.

محمد سعید تسلیمی

دانشیار دانشگاه تهران

## مقدمه

دلیل تنوع و تطور نظریه‌ها در مدیریت این است که صاحب‌نظران این رشته، مقوله مدیریت و تصمیم‌گیری را از زوایای گوناگون می‌بینند. مباحثی نظیر جهانی شدن، فناوری اطلاعات و شبکه‌های اینترنت تحول و دگرگونی نظریه‌های مدیریت را سرعت بخشیده است. یک علامت کوچک اطلاعات در گوشه‌ای از جهان بر مسائل و رویدادهایی در گوشه دیگری از جهان تأثیرگذار است. علی‌رغم نظرات گوناگونی که درباره یکپارچگی جهانی مطرح است، لکن امری در حال تحقق است. بر این اساس امروزه «محیط» دیگر معنای قبلی خود را ندارد و تنها محدود به محل زندگی نمی‌شود. ابرشاهراه‌های اطلاعاتی محیط را بسیار پیچیده کرده و به آن ابعاد جهانی بخشیده است؛ از این رو ویژگیهای خط‌مشی‌سازی و خط‌مشی‌گذاری با گذشته تفاوت بسیار یافته است.

دانیل گریفیت (۱۹۵۹)، تصمیم‌گیری را «قلب» مدیریت تلقی می‌کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت را می‌توان برحسب فراگرد تصمیم‌گیری توضیح داد. تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیر رسمی، و تحقق هدفهای سازمان به وسیله مکانیزمهای تصمیم‌گیری کنترل می‌شوند. از این رو، تصمیم‌گیری به منزله کلید فهم پیچیدگیهای سازمان و عملکردهای مدیریت است. به عبارت دیگر، در مدیریت اساس اقدامات و شکل‌گیری فعل و انفعالات تصمیمات است و با قدری تفکر می‌توان دریافت که مدیریت کاری به جز تصمیم‌گیری نمی‌کند. به تعبیری همه اقدامات مدیر آمیخته با تصمیم‌گیری است. مدیریت جوهره‌اش تصمیم‌گیری است و جوهره تصمیم‌گیری اراده انسانی. از نظر جایگاه، «خط‌مشی‌کلان» مقدم بر تصمیم و زمینه آن است، اما باید

خاطر نشان ساخت که خط‌مشی‌گذاری هم خود نیازمند تصمیم‌گیری است. تصمیمات در طول خط‌مشی و مبتنی بر آن هستند. به تعبیری هر تصمیمی باید به وسیله خط‌مشی حمایت شود و اگر حمایت نشود آن تصمیم ناقض خط‌مشی است یا آن را در بر نگرفته است.

آشنایی مدیران با فرایندهای خط‌مشی‌گذاری و مهارت در استفاده از آنها ضرورت ذاتی مدیریت در عصر حاضر است و بر این اساس لازم است مدیران علاوه بر مهارت و آگاهی در زمینه‌های فنی و انسانی و عملیاتی، از ساختار سیاسی و اجتماعی و خط‌مشی‌های عمومی دولت (که اصول کلی آن نشئت گرفته از جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم بر جامعه است) و از الگوی عملکردها و اقدامات در جامعه و نیز ابزارهای تعیین آنها آگاه باشند.

پیشرفتهای علمی و تکنولوژیک و پیچیدگی‌های دنیای امروز سبب شده است که دخالت دولتها در امور جامعه و سازمانها از طریق خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌های مستقیم و غیر مستقیم به شدت گسترش یابد. از آنجا که خط‌مشی‌ها نقش‌هایی چون هماهنگ‌کنندگی، راهنمای عمل، ارزیابی و کنترل و شفاف ساختن قوانین و مقررات دارند، علم و آگاهی مدیران در این زمینه می‌تواند موجبات حیات و بقای سازمانها را در صحنه پر رقابت داخلی و بین‌المللی کنونی فراهم کند.

سازمانها و جوامع دائماً در حال رقابت و تغییر و تحول هستند و رهبران به خوبی واقف‌اند که رمز بقا و پیشرفت جامعه یا سازمانشان در هماهنگی با محیط و انتقال از موقعیتهای موجود به موقعیتهای مطلوب است، و در این راستا وظیفه خط‌مشی تبیین اصول اساسی و لازم برای اقدامات و حرکتهای برنامه‌ای به منظور گذار از مراحل و موقعیتهای موجود است.