



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

و برنامه ریزی



مرکز تحقیقات رایانه ای فاطمه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت و برنامه ریزی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت و برنامه ریزی
۷	مشخصات کتاب
۷	برنامه ریزی اقتصادی و سیاستگذاری اقتصادی
۸	برنامه ریزی و ایجاد انگیزه در کارها
۱۱	برنامه ریزی در ایران
۱۳	مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک
۱۸	محدودیت‌های برنامه ریزی فرهنگی
۲۱	فرهنگ مصرف‌گرایی نوین و لزوم برنامه ریزی برای آن
۲۴	اصول و مبانی برنامه ریزی
۲۹	مبانی حقوقی برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران
۳۳	نحوه مدیریت و برنامه ریزی جهت رسیدن به اهداف
۳۴	برنامه ریزی بیولوژیک و شگفتی‌های روح و روان
۳۸	برنامه ریزی برای آینده ، پیش‌بینی یا آینده‌نگاری؟
۴۶	هفت نکته درباره هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی
۴۸	برنامه ریزی و مدیریت زمان در سیره امام خمینی
۵۷	برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایسون
۶۱	تفاوت برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها
۶۶	ریشه‌یابی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک
۷۱	چرخه پارادایم
۷۵	مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان
۷۹	نقش فناوری اطلاعات در برنامه ریزی منابع سازمان
۸۴	برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در مدیریت بحران

- ۸۹ سیری در برنامه ریزی
- ۹۴ گونه شناسی فرااثبات گرایانه نظریه برنامه ریزی
- ۱۰۶ مدلها در برنامه ریزی
- ۱۱۰ درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت و برنامه ریزی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و برنامه ریزی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - برنامه ریزی

برنامه ریزی اقتصادی و سیاستگذاری اقتصادی

با یک تذکره دکتر اصغر شاهمرادی

به باور بسیاری، برنامه و برنامه ریزی از ملزومات اولیه و شاید بدیهی برای رسیدن به اهداف در زندگی فردی و اجتماعی است. البته این تلقی می تواند برداشتی معطوف به تجربه بوده و عاری از حقیقت نباشد؛ ولی باید متذکر شد که تعریف درست و دقیق از مفهوم برنامه ریزی خصوصا در مباحث اجتماعی حائز اهمیت است و می تواند اذهان را از غلتیدن در وادی خطا باز دارد.

برنامه ریزی اقتصادی در یک تعریف ساده، به مجموعه ای از راهکارها برای نیل به یک هدف از پیش تعیین شده اطلاق می شود. البته این تعریف خالی از اشکال نیست، ولی برای انتقال مفهوم، کافی به نظر می رسد. در ذیل این تعریف، یک اندیشه و تفکر بنیادین نسبت به اقتصاد نهفته است که تعریف برنامه ریزی در واقع صورت ظاهری این اندیشه قرار گرفته است. این تفکر فلسفی نسبت به اقتصاد چیزی جز پنداشت آن بسان یک مجموعه مکانیکی نیست. بالطبع یک سیستم مکانیکی می تواند در یک فضای مکانیکی قابل هدف گذاری، کنترل و برنامه ریزی باشد. باور نگارنده آن است که این تفکر سعی در ساده سازی اقتصاد داشته و بر آن است که با این ساده سازی، این پدیده بی نهایت پیچیده و شگرف را که ماهیت مدرن آن بیش از هر پدیده دیگر منجر به تعالی زندگی مادی انسان ها شده است، به تصرف خود در آورد. بی شک خواننده محترم با این تفکر در یک قرن گذشته آشنایی دارد. تفکر مارکسیستی - کمونیستی از اقتصاد که در نهایت در قالب اداره شوروی سابق و اقمار آن نمود عینی یافت و برنامه ریزان اقتصادی با هدف دربند کشیدن اقتصاد دست به ایجاد برنامه های اقتصادی میان مدت و بلندمدت زدند تا به زعم خود، عدالت اجتماعی را جاری و رشد و توسعه را فراهم آورند. برنامه ریزی از یک مکانیسم از بالا به پایین آغاز و کلیه شئون زندگی اجتماعی را فرا گرفت، نحوه کاشت و برداشت، تولید کالا و خدمت و فعالیت هر جنبه از قبل برنامه ریزی شده و جهت اجرا ابلاغ شد، سر انجام این همت گسترده و البته بسیار ناگوار و در عین حال مضحک، داستان فروپاشی یک امپراتوری و فقر و فلاکت مردم آن و بی اعتباری تئوری پیشینیان است که امروزه نقل هر محفلی است. خواننده محترم توجه دارد که گرفتاری اساسی نه برنامه ریزی اقتصادی، بلکه تفکر اقتصادی پیشینیان آن بوده است، این که اقتصاد به مانند یک سیستم مکانیکی قابل کنترل و هدف گذاری مشخص، تعیین مسیر دقیق و از قبل پیش بینی شده باشد، دچار سستی شده است. در عین حال در کنار مفهوم برنامه ریزی اقتصادی، مفهوم دیگری به نام سیاست گذاری اقتصادی مطرح شده است. سیاست گذاری اقتصادی در یک تعریف ساده عبارت است از ایجاد یا اعمال مشوق هایی از سوی دولت یا نهادهای دیگر سیاست گذاری به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و متکی بر ابزارهای سیاست گذاری اقتصادی. این تعریف نیز به مانند قبلی برگرفته از یک نگاه فلسفی به اقتصاد است. در این دیدگاه، اقتصاد مانند یک موجود زنده، متحرک و با شعور تلقی می شود که نسبت به اعمال مشوق ها واکنش نشان داده و قادر است در

یک فرآیند خورد و باز خورد در جهت مشوق ها حرکت کرده و به هدف نهایی دست یابد. بدیهی است که سیاست گذاری اقتصادی به دنبال طرح دقیق مسیر دستیابی به اهداف نیست، بلکه تنها در جهت هدایت رفتارهای اقتصادی عاملان اقتصادی، بدون اعمال دخالت مستقیم در تصمیمات آنها و با استفاده از ابزارهای شناخته شده اقتصادی است. این ابزارها را می توان به ابزارهای پولی، مالی، ارزی و تجاری تقسیم بندی کرد. نمونه ابزارهای پولی، تعیین نرخ های بهره بین بانکی و نمونه ابزارهای مالی مخارج دولتی و درآمدهای مالیاتی را می توان برشمرد. سابقه سیاست گذاری اقتصادی را به مانند برنامه ریزی اقتصادی، می توان در بسیاری از کشورهای صنعتی رصد کرد. این کشورها توانسته اند با اعتقاد به لزوم راهبری اقتصاد در قالب «سیاست» و نه «برنامه ریزی» سطح قابل قبولی از رفاه و ثبات اقتصادی را برای شهروندان خود به ارمغان آورند. بدیهی است در این کشورها دولت ها و بانک های مرکزی به عنوان سیاست گذاران و نه برنامه ریزان در کنار سایر عوامل اقتصادی که بر اساس منافع خود به کار و فعالیت می پردازند، به تنظیم روابط و جهت دهی امور می پردازند. خواننده فهیم توجه خواهد داشت که تفاوت این دو تفکر را در نحوه عملکرد آنها در عرصه اقتصادی می توان به روشنی مشاهده کرد. چنین است که نگارنده خود را در مقام اثبات هیچ کدام قرار نداده و قضاوت را به خواننده واگذار می کند. به نظر می رسد که در کشور عزیز ما هر دو دیدگاه تا به اندازه ای خود نمایی کرده و در مقطعی توانسته اند دولتیان را شیفته خود سازند. وجود برنامه های توسعه پنج ساله و نیز تشکیل شوراهایی مانند شورای پول و اعتبار و یا شورای جدیدالتاسیس رقابت را می توان ماحصل این شیفتگی ها دانست. نکته مهم در این است که نظام تصمیم گیری اقتصادی کشور، بایستی ابتدا موضع خود را با دو نگرش کاملاً متفاوت به اقتصاد مشخص کند، سپس یکی از دو مفهوم برنامه ریزی اقتصادی یا سیاست گذاری اقتصادی را جهت نیل به مقصود انتخاب نماید. البته ناگفته پیداست که حضور اندک اقتصاددانان به همراه تعداد مهندسان در نظام تصمیم گیری اقتصادی، کفه ترازو را در گذشته به سوی دیدگاه مکانیکی از اقتصاد سوق داده است. امید آنکه در آینده دوستان «مهندسی اقتصاد» را به فراموشی سپرده و سعی در تحصیل علم اقتصاد و یا واگذاری آن به اهل کنند. نکته: هیچ اقتصاددانی به پل سازی اقدام نمی کند و هیچ فرد عاقلی از روی چنان پلی گذر نمی کند؛ اما بسیاری مهندسانی که بنای اقتصادی می سازند و همه را از فراز آن عبور می دهند! * عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران

<http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۹۳۱۹۷۰>

برنامه ریزی و ایجاد انگیزه در کارها

برگرفته از سایت روانشناسی مدیریت

یکی از وظایف مهم مدیر برنامه ریزی و آینده نگری است. اهمیت برنامه ریزی، علی الخصوص زمانی که منابع موجود برای مدیریت، محدود و انتظارات و توقعات از او بی شمار است، محسوس تر می گردد. اغلب مدیران مایل اند از نحوه برنامه ریزی خود در سازمان مطلع گردند و چگونگی انجام این وظیفه را ارزیابی کنند. در نتیجه مدیران، در برنامه ریزی باید احاطه کاملی بر سازمان و فعالیتهای آن داشته باشند و با خونسردی و آرامش به رتق و فتق امور بپردازند. اگر سازمان را چون گولی بیندارند که خود در مقابل آن ذره ناچیزی هستید، مسلماً نمی توانید تصمیم گیری و برنامه ریزی موثری داشته باشید. خود را مسلط بر سازمان و مسائل آن بدانید و بکوشید که واقعا هم چنین باشد. در زمان بروز مشکلات و بحران ها بر اعصاب خود مسلط باشید و آرامش خود را حفظ کنید. نکته مهم دیگر در برنامه ریزی استفاده سازنده و موثر از وقت است. در برنامه ریزی امور، انگیزه و علاقه نقش مهمی دارد. در برنامه ریزی که انجام می دهیم کارهای خسته کننده را در اوایل روز و هفته انجام دهیم. پس از خاتمه برنامه ریزی چند ساعتی را به استراحت و کار مورد علاقه مان سپری کنیم و به کارکنان اجازه دهیم این ساعات را به میل خود در داخل یا خارج سازمان بگذرانند. تعریف برنامه ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش

ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. «برنامه ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می دهد». بنیاد هر سازمانی بر برنامه ریزی استوار است. یکی از وظایف مهم مدیر برنامه ریزی و آینده نگری است. اهمیت برنامه ریزی، علی الخصوص زمانی که منابع موجود برای مدیریت، محدود و انتظارات و توقعات از او بی شمار است، محسوس تر می گردد. اغلب مدیران مایل اند از نحوه برنامه ریزی خود در سازمان مطلع گردند و چگونگی انجام این وظیفه را ارزیابی کنند. در نتیجه مدیران، در برنامه ریزی باید احاطه کاملی بر سازمان و فعالیتهای آن داشته باشند و با خونسردی و آرامش به رتق و فتق امور پردازند. اگر سازمان را چون غولی بیندارند که خود در مقابل آن ذره ناچیزی هستید، مسلماً نمی توانید تصمیم گیری و برنامه ریزی موثری داشته باشید. خود را مسلط بر سازمان و مسائل آن بدانید و بکوشید که واقعا هم چنین باشد. در زمان بروز مشکلات و بحران ها بر اعصاب خود مسلط باشید و آرامش خود را حفظ کنید. نکته مهم دیگر در برنامه ریزی استفاده سازنده و موثر از وقت است. در برنامه ریزی امور، انگیزه و علاقه نقش مهمی دارد. در برنامه ریزی که انجام می دهیم کارهای خسته کننده را در اوایل روز و هفته انجام دهیم. پس از خاتمه برنامه ریزی چند ساعتی را به استراحت و کار مورد علاقه مان سپری کنیم و به کارکنان اجازه دهیم این ساعات را به میل خود در داخل یا خارج سازمان بگذرانند. چگونه می توان انگیزه و شور و شوق خود را در کارها حفظ کرد؟ احساس یک مدیر سطح عالی در سازمان همانند احساس ناخدای یک کشتی است و حوادث کاری به مثابه امواج اقیانوس اند. که هر لحظه سازمان را به ورطه تلاطم می کشانند. مدیر باید تلاش کند تا کشتی سازمان را در این امواج متلاطم با آرامش و ثبات به پیش براند و بدون وحشت و هراس به سرمنزل مقصود برساند. کنترل مسائل سازمان، فائق آمدن بر خستگی ها و ملالت های کاری، حفظ آرامش و خونسردی استفاده موثر از وقت و ایجاد انگیزه و علاقه، همه شرایطی هستند که برای برنامه ریزی کارآیند لازم و ضروری است و به کمک این برنامه ریزی تحقق اهداف سازمانی عملی خواهد شد. در صورتی که در انجام وظایف سازمانی احساس خستگی و بی انگیزگی می کنید، در صورتی که اشتیاق به انجام کارها در شما افول کرده و احساس بی اعتنایی جایگزین آن شده است، شاید توصیه های زیر برای شما کارساز باشد (۱) زندگی نامه افراد بزرگ و مشاهیر عالم را مطالعه کنید. انیشتین و یلون می نواخت و این سرگرمی ایام فراغتش بود. شما هم در روز لحظاتی را برای آرامش، تنوع و استراحت در نظر بگیرید. در این لحظات به کار و عملی پردازید که بدان واقعا علاقه دارید. (۲) برای خود عرصه های تلاش آفرین جدیدی بیافرینید. بیاد داشته باشید هر انسانی برای زنده ماندن به هدف های جدید و آرمان های نو نیاز دارد. مسئولیت های جدید را بپذیرید، خود را در تحقق اهداف بالاتر درگیر سازید و نگذارید در بن بست فعالیت های شغلی متوقف شوید. آدمی به سعی و تلاش زنده است. زبونی و زوال وی زمانی است که همه اهداف و آرزوهای خود را بر آورده بداند و دیگر انگیزه و نیازی برای حرکتی پویایی نداشته باشد. (۳) سعی کنید در محاورات و گفتگوهای خود از به کار بردن لفظ "من علاقه ندارم" بپرهیزید. علت بی علاقهگی خود را به امور کشف کنید و در رفع آنها بکوشید. سعی کنید برای خود در انجام کارها انگیزه و علاقه ایجاد کنید. به نتایج کارها فکر کنید و برای آنها نتایج انگیزه آفرین بسازید. برای این کار نسخه یکسانی وجود ندارد هر فردی باید روش خاص خود را به کار گیرد. برای مثال، زمانی که سرگرم تهیه گزارش خسته کننده ای هستید، به نتایج پاداشی آن مانند رضایت مدیر بالاتر، کسب حرمت بیشتر در سازمان و امثال آن فکر کنید. (۴) همه مسائل را به همراه هم در نظر نیاورید و برای غلبه به همه آنها یک باره به خود فشار نیاورید. مسائل را تک تک با تانی و آرامش برای خود مطرح کنید و برای آن راه حل بیابید. یکی از شاگردان دوره دکتری را به یاد می آورم که با یاس و ناامیدی فراوان به من مراجعه کرده بود و از این که باید منابع متعدد و فراوانی را برای شرکت در امتحان جامع دوره دکتری مطالعه کند احساس عجز و ناتوانی می کرد. به همراه او به اتاقش رفتم. تمام سطح میزش از کتب مختلف پوشیده شده بود و او در میان انبوه کتاب ها سرگردان و حیران مانده بود. کاری که برایش انجام دادم این بود که تمام کتاب ها را از روی میزش برداشتم بجز یک کتاب به او گفتم فعلا همین کتاب را مطالعه کن و بعد با خونسردی و آرامش به سراغ دومی برو. او به همین نحو عمل کرد و

موفق شد در زمان کوتاهی برای امتحان آماده شود. اگر مسائل انباشته و درهم شوند و شما را از هر سو احاطه کنند، امکان راه حل یابی از شما سلب خواهد شد. مسائل را به ترتیب اهمیت درجه بندی کنید و آنها را یک به یک حل کنید. همان افسانه قدیمی را به یاد آورید که در آن پیری به پسرش اندرز می داد: "دسته ترکه های به هم بسته را یکباره نمی توان شکست، اما اگر آنها را از هم باز کنید و تک تک بشکنید در شکستن آنها موفق خواهید شد." (۵) اگر ابهت کاری شما را از نزدیک شدن بدان و اقدام به آن باز می دارد. آن را به اجزا کوچکتر و وظایف فرعی تر تجزیه کنید و به انجام آن اجزا پردازید. پس از مدتی متوجه خواهید شد که آن کار خطیر صورت گرفته است. شاید این روش برای کسانی که طولانی بودن زمان انجام کارها آنها را بی حوصله می کند راه حل مناسبی باشد. زمانی یکی از ناشران کتب درسی ترجمه کتاب قطوری را به من پیشنهاد کرد. به محض دیدن کتاب گفتم: "حوصله ترجمه چنین کتابی با این حجم را ندارم". او وقتی در تغییر دادن نظر من موفق نشد، موفقیت مرا برای ترجمه یک فصل از آن کتاب را جلب کرد و با تکرار این کار کتاب در عرض یک سال ترجمه شد. آینده را چگونه پیش بینی می کنید؟ تصور شما در مورد آینده چیست؟ دنیا در پنجاه سال آینده شاهد چه تحولات و تغییراتی خواهد بود؟ و هزاران؟؟؟؟؟؟ شاید همه مدیران آرزو دارند که بتوانند آینده را در جام جهان نمایی ببینند و وقایع آتی را پیش گویی کنند. اما متاسفانه در حال حاضر چنین امکانی وجود ندارد، گرچه مدیران برای برنامه ریزی های خود نیاز به پیش بینی دارند و باید از بصیرت کافی برخوردار باشند تا بتوانند در کار برنامه ریزی توفیق یابند. با این وجود با تصمیم گیری و برنامه ریزی صحیح می توان آینده را تا حدودی پیش بینی کرد و با دیدی خوش به آینده نگریست. همان گونه که اشاره شد خوش بین بودن نسبت به آینده موجب می گردد مدیر با امید فراوان به برنامه ریزی پردازد، قبل از این که به حوادث احتمالی منفی فکر کند، به وقایع مثبت بیندیشد و با این تلقی مسیرهای سخت کاری را هموار کند و پیش رود. خوش بینی نسبت به آینده سبب می شود تا روحیه فرد در مقابله با مشکلات قوی تر گردد و یاس و ناامیدی کمتر مانع راه پیشرفت وی شود. البته خوش بینی های افراطی، که به تخیل گرایی ساده لوحانه تعبیر می شود، در مدیریت کارساز نیست و هیچ گاه توصیه نمی شود. این گونه خوش بینی ها باعث می شود در برنامه ها واقعیت ها در نظر گرفته نشود و در نتیجه، به شکست و سرخوردگی منجر گردد. خوش بین بودن مورد نظر ما خوش بینی واقع گرایانه است. خوشبینی که موارد مثبت احتمالی را در نظر دارد و با اتکا به آنها راه پیشرفت و رشد را هموار می سازد. به عنوان مدیر سعی کنید به امکانات موجود و بالقوه سازمان بیندیشید، مثبت فکر کنید و با خوشبینی واقع گرایانه به جنگ مشکلات بروید. در برنامه ریزی ها بیشتر به روش علمی معتقدید یا اشراق و اقبال؟ گروهی از مدیران در برنامه ریزی هایشان به روش های علمی اعتقاد دارند؛ و تجزیه و تحلیل های علمی را راه مناسبی برای برنامه ریزی می دانند؛ گروهی به خلاقیت ذهنی، قضاوت های شخصی، و اشراق و اقبال معتقدند و از زاویه دیگری به برنامه ریزی می نگرند. شاید بتوان گروه سومی یافت که به ترکیب و تلفیق این دو شیوه در برنامه ریزی توجه دارند و هر دو روش را می پذیرند. البته باید به یاد داشت که شیوه مناسب برای برنامه ریزی تا حدود زیادی بستگی به شرایط موقعیت دارد و نمی توان یک روش خاص را به طور مطلق بهترین دانست. شکلیا باشید و از تاخیر در امور نهراسید ناشکیبایی و بی صبری در مدیریت ضایعه ساز است. سعی کنید در نظم و نسق دادن به امور شکلیایی پیشه سازید. از به تاخیر افتادن کارها نهراسید، چه بسا که تاخیر در انجام امری موجب شناخت بهتر و اقدام درست تری گردد. به تجربه ثابت شده است که احتمال تصمیم گیری های غلط مدیران عجول و ناشکیبا بیشتر است. مدیر باید بکوشد شکلیایی و صبر و حوصله را به خود تلقین کند. در مسائل مختلفی که با آن روبرو می شوید یک زمان اضافی در نظر بگیرید. شکلیایی نشانه بلوغ فکری است و به اعتقاد روانشناسان خواست های عجولانه مثل "این کار همین الان باید انجام شود" یا "فلان چیز همین الان باید حاضر شود" نشانه ای از رفتارهای دوران کودکی است. در برنامه ریزی ها افق دید خود را وسیع تر کنید. تاخیر های احتمالی را بپذیرید و از آنها به عنوان فرصت های تفکر در مورد نقاط ضعف برنامه سود ببرید. مشهور است که تفاوت بین مدیریت ژاپنی و امریکایی در همین نکته است که مدیران

امریکایی افق دید کوتاه تری دارند، در ارزیابی‌ها عجول‌ترند. برعکس، مدیران ژاپنی به هدفهای بلند مدت توجه دارند، در ارزیابی‌ها بدون هیچ گونه شتاب زدگی و از سر تامل اقدام می‌کنند و در انجام امور باز حوصله را ترجیح می‌دهند. شکیبایی و حوصله نه تنها برای مدیر بلکه برای کارکنان نیز یکی از رموز موفقیت و پیشرفت در کارهاست. اگر کارکنان در اجرای برنامه‌های بلند و خسته کننده، در برنامه‌های آموزشی و انجام سایر امور روزمره صبر و حوصله کافی نداشته باشند، بزودی دچار حساسیت می‌شوند و از انجام کار باز می‌مانند، بدین ترتیب باید کارکنان را نیز به شکیبایی و حوصله دعوت کنیم. در اینجا به توصیه‌هایی برای افزایش قدرت شکیبایی توجه کنید: (۱) زمانی که در انتظار تکمیل، اجرا یا دریافت امکانات برای انجام یک پروژه هستید، کار دیگری را نیز برای خود برنامه ریزی کنید. نگذارید فاصله زمانی انتظار شما را خسته و کسل کند. (۲) در تمام برنامه‌های خود اعم از روزانه یا ماهانه و سالانه زمان تاخیرها را اضافه کنید. تاخیر مجاز در برنامه‌ها را جزء جدایی ناپذیر آنها بدانید. (۳) فهرستی از پروژه‌های اجرا شده را مرور کنید. ملاحظه خواهید کرد برنامه‌هایی که سریعتر اجرا شده اند لزوماً برنامه‌های بهتری نبوده اند. سرعت یکی از خصوصیات برنامه مطلوب است، اما سرعتی که کیفیت برنامه را خدشه دار کند قابل قبول نیست. (۴) تاخیرهای احتمالی در برنامه‌ها را به دو گروه تقسیم کنید. یکی تاخیرهایی که می‌توانید جلوی آنها را بگیرید و دیگری تاخیرهایی که کنترل آنها از دست شما خارج است. در کنترل تاخیرهای اول تلاش کنید و تاخیرهای گروه دوم را بی‌چون و چرا بپذیرید. به یاد داشته باشید ناشکیبایی و عصبی شدن شما هیچ گونه اثر مثبتی بر تاخیرهای گروه دوم نخواهد داشت، جز آنکه شما را تضعیف کند. (۵) با آدم‌های شکیبیا، پر حوصله و خونسرد معاشرت کنید. سعی کنید شکیبایی را از آنها بیاموزید. ببینید چطور با حوصله و آرامش و اعتماد به نفس کار می‌کنند. روش آنها را الگوی خود قرار دهید. در برنامه ریزی از آینده و حوادث نهراسید همان گونه که اشاره شد برنامه ریزی نوعی پیش بینی است و از آنجایی که پیش بینی‌ها صد در صد به واقعیت نمی‌پیوندند، همواره امکان درصدی از خطا وجود دارد و مدیر در برنامه ریزی با مخاطره مواجه است. در صورتی که هراس از مخاطرات احتمالی که جزء لاینجزای پیش بینی است، مدیر را از اقدامات خطیر باز می‌دارد، مسلماً این مسئله عارضه‌ای منفی برای مدیریت به شمار خواهد آمد و در نهایت موجب تضعیف سازمان خواهد شد. مدیر باید آینده و پیچیدگی‌های آن را به عنوان یک واقعیت بپذیرد و بداند که باید در چنین فضایی به برنامه ریزی پردازد و برنامه ریزی مسلماً توأم با مخاطراتی خواهد بود. مدیر باید خوش بینی واقع‌گرایانه خود را همواره حفظ کند و به امکانات و منابع موجود بماندیشد و پیش رود. تفکر درباره کمبودها و محدودیت‌ها موجب یاس و ناامیدی است. با خوش بینی و امید می‌توان بر ترس از آینده غلبه کرد. نکته دیگر که در برنامه ریزی قابل ذکر است قبول اشتباهات و خطاها از سوی مدیر است. با شرحی که در فوق مذکور افتاد برنامه ریزی همراه با مخاطراتی است و ممکن است مدیر در برخی اوقات تصمیماتی اتخاذ کند و برنامه‌هایی را به مرحله اجرا گذارد که اشتباهات و خطاهایی در آنها راه یافته باشد. در این گونه موارد مدیر باید بلافاصله پس از اطلاع از مشکل، برنامه را متوقف سازد و با پذیرفتن مسئولیت اشتباهات، در رفع آنها اقدام کند. نادیده گرفتن خطاهای برنامه ریزی و چشم پوشی از آنها موجب بروز مشکلات فراوانی در سازمان خواهد شد. برخی از مدیران قبول اشتباهات را نشانه ضعف خود می‌دانند و حتی المقدور از آن پرهیز می‌کنند. به این علت در برخی از سازمان‌ها برنامه‌هایی را مشاهده می‌کنیم که با وجود مشکلات عدیده در آنها هنوز ادامه دارند و با حمایت مدیر مربوط اجرای آنها تداوم یافته است. در حالی که باید به مدیران گوشزد شود که قبول اشتباهات دلیل قوت اراده و اعتماد به نفس بالای آنهاست و مدیری که اشتباه خود را بپذیرد به نفع خود و سازمان عمل کرده و شایان تقدیر است. برگرفته از سایت روانشناسی مدیریت

برنامه ریزی در ایران

مفهوم برنامه ریزی، به اندازه خود « برنامه ریزی » از پیچیدگی و حساسیت برخوردار است. برنامه ریزی چیست؟ شاید پاسخی ساده به این سؤال این باشد که برنامه ریزی کاری است که « برنامه ریزان » انجام می دهند! بنا براین، سؤال کماکان باقی می ماند فقط به این شکل تغییر می یابد که برنامه ریزان چه کسانی هستند؟

مفهوم برنامه ریزی و به خصوص معادل لغوی فرنگی آن: **To plan** به معانی مختلفی بکار رفته است. مهندسين، آن را تهیه نقشه و طراحی فیزیکی کاری که می خواهند انجام دهند (نظیربنای ساختمان یا ساختن هواپیما) می دانند! پزشکان آن را مرحله ای پس از تشخیص، و به عنوان تنظیم پروتکل اقدامات درمانی می دانند. متخصصین حوزه های « بخشی؛ sectoral » برنامه را ترکیبی از اقدامات هماهنگ پیش بینی شده، برای غلبه بر چالش های شناخته شده و تبیین شده بخش های مختلف، نظیر کشاورزی، آب، انرژی، آموزش و پرورش، بهداشت، صنعت و معدن و... قلمداد می کنند! متخصصین آمایش منطقه ای هم برنامه ریزی را انطباق راهبرد های کلان با ویژگی ها، توانمندی ها و مشکلات جغرافیایی، منطقه ای و سرزمینی مناطق مختلف می انگارند. اقتصاددانان، جامعه شناسان، و سایر متخصصان علوم اجتماعی، برنامه ریزی را برای نیل به اهداف توسعه ای، ارتقاء درآمد ملی، بهبود کیفیت زندگی، توزیع عادلانه درآمد ها و سطوح بهره مندی اجتماعی و بخصوص تأمین نیازهای اولیه و ضروری، قلمداد می کنند. علاوه براین، مباحث مختلفی در ترجیحات برنامه های موضعی و موضوعی (پروگرام ها) و یا برنامه های جامع، و نکات ضعف و قوت هریک نسبت به دیگری هم در بین صاحب نظران مربوطه مطرح می باشد! به طور کلی، برنامه ریزی، معمولاً "معادل آینده نگری در نظر گرفته شده است، و عبارت از مجموعه اقداماتی است که به پیش بینی « آینده » می پردازد و برای طراحی و دستیابی به یک آینده مطلوب، تلاش می کند. برنامه ریزی به این معنی، متضاد « روزمرگی » است و از آنجا که لازمه طراحی آینده، تفکر و اندیشه است، برنامه ریزی، متضاد انجام عاداتی کارها و فعالیت ها نیز قرار می گیرد. به عبارت دیگر، کمال انسانی در تفکر، حکمت، تعقل، شناسایی چالش های پیش رو و اتخاذ تدابیر لازم و پیش گیرانه برای غلبه بر چالش ها تجلی می نماید. بدین سان، برنامه ریزی، فعالیتی « عالی » و کمال جویانه برای انسان ها تلقی می شود؛ فعالیتی که کمال نفسانی انسان ها را نیز به عرصه ظهور می رساند! چرا بر این جنبه کمال جویانه برنامه ریزی تأکید می کنیم؛ و شاید به تعبیری بدیهیات را تکرار می کنیم؟ مگر ضرورت و اهمیت عقلایی برنامه ریزی و آینده نگری، قابل انکار است؟ آیا اصلاً "کسی و یا جناحی و گروهی در کشور ما و یا سایر مناطق، ضرورت و اهمیت برنامه ریزی را نفی یا انکار کرده است؟ ۱- نخستین جنبه بر اهمیت موضوع این است که توجه کنیم اصولاً "لازمه تفکر دینی، برنامه ریزی و آینده نگری است. انسان در حوزه دینداری، دنیا را موقتی و غرق شدن در آن را، « روزمرگی » می داند و برای آخرت خود برنامه ریزی و ذخیره سازی می کند. انسان دین دار، دنیا را « مزرعه ای برای آخرت » می انگارد و برای خلقت خود هدفی والا قائل است و دوران زندگی را فرصتی برای دستیابی به هدف اُخروی تلقی می کند و تلاش خود را برای این « دستیابی به هدف » متمرکز می سازد. در عین حال این دستیابی به هدف اُخروی به تنهایی و منتزع از عمل اجتماعی هم میسر نیست و حضور در جماعت، و تعهد نسبت به فقرا و مستمندان، انفاق و زکات، در کنار عدالت طلبی و مبارزه با ظلم و فساد و فقر و تبعیض و نابرابری، و تعهد برای حاکمیت حق و عدالت، ابعاد جامع « آینده نگری دینی و آخرت گرایی راستین / یا اسلام محمدی (ص) » را تشکیل می دهند. بر این اساس دینداری و دین مداری (و اسلام محمد (ص) ی)، مستلزم نگاه به آینده، آنهم آینده دور (Futuralism) و برنامه ریزی برای آینده است! ۲- جنبه دوم اهمیت، این است که در یک رویکرد « عمل گرایی » و پراگماتیستی، گاه فعل برنامه ریزی، با واقع گرایی، در مغایرت قرار می گیرد. در این حالت، برنامه ریزی فعالیتی ایده آلیستی و غیر واقع گرا و نامود می گردد و در پی آن کار اجرایی و رسیدگی به امور روزمره مغایر برنامه ریزی قلمداد شده و تفکر برنامه نگر و آینده محور، مُخِل انجام وظائف روزمره تصور می شود! در این حالت، مطالبه برنامه، مطالبه ای لوکس و تجملی و غیر منطبق با واقعیات موجود تجلی می کند. خطر مهم این تجلی کاذب این است که بی

برنامگی و روزمرگی مشروعیت و گاه، «تقدس» می یابد و برنامه ریزی و برنامه مداری ضد ارزش تلقی شده؛ در نتیجه، برنامه گریزی ترویج و تبلیغ می شود! همه آنچه ذکر شد، ایجاب می کند بیشتر به «برنامه» و برنامه ریزی پرداخته شود. نگاه به آینده، آنطور که در سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران تصریح شده است، و تدوین و تنظیم برنامه های میان مدت (پنج ساله) که سابقه ای تقریباً هفتادساله در ایران دارد، باید جهت دهی توسعه ای کشور را در دست بگیرند و اقدامات و فعالیت ها را هماهنگ کنند و اعمال بدون برنامه و سلیقه ای را کاهش دهند. حاکم شدن «برنامه محوری» در سطوح تصمیم گیری و اجرا، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. در دنیای امروز، عوامل تغییر، بسیار متنوع و متعدد شده اند، به نحوی که گاه امور، غیر قابل پیش بینی به نظر می رسند. به همین دلیل، بکارگیری دانش برنامه ریزی بیش از گذشته ضروری گشته است. مدل های نوین برنامه ریزی راه بردی و برنامه ریزی منعطف و برنامه ریزی غلطان، برای مواجهه با شرایط بسیار متغیر جهان امروز، موضوعیت یافته و با درجاتی از کارآیی و موفقیت به کار گرفته شده اند. سیستم های هوشمند تصمیم سازی و پشتیبانی از تصمیم، سناریو های مختلف ممکن را با پیش بینی متغیرهای مختلف، تنظیم، و در اختیار سیاست گزاران و تصمیم گیران قرار می دهند. محیط بسیار پیچیده جهان امروز، بکارگیری ابزارهای پیچیده تر برای پیش بینی آینده را ایجاب می کند. اگر تعدد متغیرهای تأثیر گذار، و پیچیدگی محیط پیرامون، پیش بینی ها و برنامه ریزی های سنتی را با چالش مواجه کرده است، باید به تناسب پیچیدگی ها، دانش برنامه ریزی را توسعه دهیم و ابزارهای نوین را برای برنامه ریزی بکارگیریم، انباشت تجربه و دانش را در این حوزه ایجاد کنیم و فرایند برنامه ریزی را تکامل بخشیم. امروزه، برنامه ریزی؛ فرایندی علمی، ابزارهایی نوین، افرادی حرفه ای، و انباشت دانش و تجربه را طلب می کند. نفی تجارب گذشته، حذف ساختارهای تخصصی و بکارگیری افراد غیر حرفه ای، تنها پاک کردن صورت مسئله است. باید آنچه در پیش رو داریم بشناسیم و آگاهانه به استقبال امور برویم. به تعبیر امیر المومنین (ع): المومنون الذین عرفوا ما امامهم مومنان همان کسانیند که دانستند چه درپیش دارند. بحار ۷۸/۲۵ و نیز: من استقبل الامور ابصر. من استدبر الامور تحیر. هر که از پیش به استقبال کارها برود بینا میشود و هر که به آنها پشت کند (و ناآماده با آنها روبرو گردد) سرگردان میماند. غرالحکم ۲۶۶/

<http://old.ires.ir/CoverStory/CoverStoryF/Item.asp?ID=۱۱۷&CurPage=۱>

مطالعه تطبیقی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک

هاشم آقازاده

چکیده برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمانهای بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد.

باتوجه به افزایش کمیت و اهمیت شرکتهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی دنیا و نیاز آنها به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک جهت موفقیت در دنیای رقابتی، در این مقاله بعد از اشاره به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، تعریف سازمانهای بزرگ و کوچک، معرفی برخی از مدل های مهم برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک، این مدلها به صورت تطبیقی با هم مورد مقایسه قرار خواهند گرفت تا از نتیجه این مقایسه مدلی مفهومی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه شود تا آنها نیز در راستای دستیابی به اهداف و کامیابی روزافزون از این نوع برنامه ریزی بهره مند شوند. مقدمه برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک

اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوتها و با بهره‌گیری از فرصتها، ضعفها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه‌ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. با توجه به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره‌گیری از این نوع برنامه‌ریزی است. چرا که از یک طرف آینده‌نگر بوده و از طریق پیش‌بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می‌کند. از طرف دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می‌تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد. مفاهیم، نظریات و مدل‌هایی که تاکنون درباره برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده اند بیشتر در رابطه با سازمانهای بزرگ و متناسب با ویژگیهای آنها بوده و سازمانهای کوچک کمتر مورد اقبال واقع شده اند همین امر به علاوه برخی عوامل دیگر باعث می‌شوند تا سازمانهای بزرگ به راحتی از برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شوند ولی سازمانهای کوچک تجربه‌چندان زیاد و موفقیت‌آمیزی در استفاده از این نوع برنامه‌ریزی ندارند. با توجه به نقش و اهمیتی که سازمانهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی و بازارهای جهانی پیدا کرده اند و با توجه به اینکه مانند هر سازمان دیگری با رقابت شدیدی مواجهند و همواره به پیروزی می‌اندیشند و نیازمند بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. بر این اساس، مقاله حاضر در نظر دارد تا برخی از مدل‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک را به صورت تطبیقی مقایسه کرده و مدلی مفهومی از این نوع برنامه‌ریزی را برای سازمانهای کوچک توسعه دهد تا مورد استفاده آنها قرار گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک: همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه‌ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می‌شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک می‌باشد. تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک ۱ - فرای و استونر: برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند. (FRY AND STONER, ۱۹۹۵, ۱۲)۲ - لرنر: برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود. بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده برای گزینه‌های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی است. منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند، چارچوب و جهت‌یابی برای سازمان فراهم می‌سازد تا به آینده دلخواه خود برسد. چارچوبی به وجود می‌آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان در آن چارچوب می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می‌کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ دهد. فرایندی نظری و کیفی است. برنامه‌ریزی استراتژیک، داده‌های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده‌های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است. به سازمان اجازه تمرکز می‌دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است. فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری

اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد. وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید. (LERNER L. ALEXANDRA, ۲۰۰۲, ۱۳) - پفر: برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود. ۴- مک کون: برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, ۲۰۰۲) و ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک در مطالعات راماینوجام و ونکاترامان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH & SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، & ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول ۱ عنوان شده است. (PARNELL, ۱۹۹۶, ۴۴) دریک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود. و در نهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که: - به عمل ختم شود. - بینش مشترکی بر مبنای ارزشها ایجاد کند. - فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند. - مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد. - نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد. - بر مبنای داده های با کیفیت بالا طرح ریزی می شود. - بخش کلیدی مدیریت اثربخش می باشد. (Http://eric-web.tc. Columbia. edu, ۲۰۰۲) سازمانهای بزرگ و کوچک سازمانها از نظر شاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما آنچه در اکثر کشورها مرسوم است، تقسیم بندی براساس اندازه می باشد که در ایران به صورت زیر است: مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران سازمانهای بزرگ: صناعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد. سازمانهای کوچک: صناعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد. وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران سازمانهای بزرگ: صناعی که ۵۰ نفر و بیشتر کارکن داشته باشند. سازمانهای کوچک: صناعی که کمتر از ۵۰ نفر کارکن داشته باشند. مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ تاکنون مدل های زیادی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای بزرگ ارائه شده است. در این مقاله برخی از مدل های مهم (۹ مدل) مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند که عبارتند از: ۱- مدل فرایند برنامه ریزی جامع تایلر، (TAYLOR) ۲- مدل رایت، ۳- مدل هیل (۴)، (HILL) - دیوید (۴) (DAVID) - ماندی و پرمیاکس (۵) (MONDY & PERMEAUX) ۶-، - برایسون (۷) (BRYSON) - گلوئک (۸)، (GLUECK) - رابسون (۹)، (ROBSON) - استینر (STEINER). مراحل هر کدام از مدل های مذکور در جدول شماره ۲ (جدول مقایسه تطبیقی مدل ها) آمده است. مدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک مدل زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه

مدل شناسایی شد که در این مقاله در کنار سایر مدلها مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند. این مدلها عبارتند از: ۱ - برنامه ریزی استراتژیک پایه ای (۲)، (BASIC - مازور (۳)، (MAZUR - فرای و استونر (FRY & STONER)). مراحل هر کدام از مدلهای مذکور در جدول شماره ۲ (جدول مقایسه تطبیقی مدلها) آمده است. مقایسه تطبیقی مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک را همراه با مراحل آنها به صورت جدول شماره ۲ می توان مورد مقایسه قرار داد. با ملاحظه مدلهای موجود در جدول شماره ۲ و مراحل آنها می توان چند مرحله مشترک در بین همه آنها پیدا کرد. همان طور که سه ستون سمت چپ این جدول نشان می دهد، سه مرحله تعیین رسالت و اهداف شرکت، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی های شرکت به نوعی در تمام مدل های ارائه شده آمده است و می توان آنها را به عنوان مراحل مشترک بین تمام مدلها تلقی کرد. هر چند که اکثر مدلها تعداد مراحل بیش از این سه مرحله دارند ولی می توان چند مرحله از این مدلها را در قالب یکی از این مراحل مشترک به حساب آورد. بدین منظور در جدول شماره ۲ هر کدام از مراحل مدلها که مربوط به یک یا دو مورد از مراحل مشترک بوده اند، با علامت ستاره مشخص شده اند. بنابراین، هر علامت ستاره در جدول بدین معنی است که مرحله مربوط به سطح آن ستاره از مدلهای جدول مرتبط با یکی از مراحل مشترک مدلها در ستون مربوط به آن ستاره است. مقایسه مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچک معرفی شده در جدول شماره ۲ نشان می دهد که علی رغم تفاوتهای موجود در تعداد مراحل و گامهای مدلها، تقدم و تأخر آنها، کلیه مدلها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند. شالوده مدلهای برنامه ریزی استراتژیک بدینگونه است که از تعیین رسالت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیلهای خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصتها و تهدیدهای خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی). اهدافی برای شرکت در نظر می گیرند و بر این اساس استراتژی هایی را برمی گزینند؛ سپس استراتژی های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، درمی آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا اهداف و رسالتش محقق شوند. بنابراین، با مقایسه مدلهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک و صرف نظر از تفاوتهای ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مدلهای سازمانهای کوچک می توان ادعا کرد که کلیه این مدلها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می شوند: تعیین رسالت و اهداف شرکت؛ تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛ تعیین استراتژیهای شرکت. در اینجا تذکر چند نکته زیر لازم به نظر می رسد: هر کدام از مدلهای برنامه ریزی استراتژیک (بخصوص مدلهای سازمانهای بزرگ) ممکن است تعداد مراحل بیش از مراحل فوق را شامل شوند. ولی مراحل آنها طوری است که قابل دسته بندی در این ۳ مرحله هستند. برخی از مدلهای سازمانهای بزرگ، علاوه بر تدوین استراتژی، مراحل اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک را نیز در برمی گیرند. ولی باتوجه به اینکه مقاله حاضر برنامه ریزی استراتژیک را فرایند تدوین استراتژی تا قبل از مرحله اجرای استراتژی ها در نظر می گیرد، در مقایسه مدلها، از آوردن مراحل اجرا و ارزیابی خودداری می شود. با وجود تفاوتهای موجود بین برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای بزرگ و کوچک؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک هر دو دسته از سازمانها (کوچک و بزرگ) شامل مراحل سه گانه مذکور می شوند. این مراحل سه گانه، با تکیه بر مدلهای سازمانهای کوچک، جهت ایجاد و توسعه مدلی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای این سازمانها تعیین شده اند. مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک بررسی جدول مقایسه مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ (۹ مدل) و صنایع کوچک (۳ مدل) نشان می دهد که همه آنها به نحوی سه مرحله الف) تعیین رسالت و اهداف شرکت، ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی های شرکت را شامل می شوند. هر چند برخی از آنها از تعداد مراحل بیشتری برخوردارند و تقدم و تأخر مراحل آنها متفاوت از ترتیب این سه مرحله است ولی قابل دسته بندی در این سه مرحله هستند به طوری که در یک دید کلی، این سه مرحله در کلیه مدلهای مورد مقایسه قابل مشاهده هستند. باتوجه به اینکه سه مرحله پیش گفته در کلیه مدلهای مورد مقایسه وجود دارند، می توان آنها را اساس و یک مدل جدید برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی

مراحل، بسته به ویژگیهای خاص سازمانهای کوچک این مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد. بنابراین، در توسعه مدل مفهومی، باید به نکات زیر توجه شود: ارزشها، نگرشها، بینش و نظرات بنیانگذاران و مدیران عالی در سازمانهای کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و فعالیتهای و برنامه‌های آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سازمانهای کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت به سازمانهای بزرگ دارند، به مدلی ساده‌تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کمتر نیاز دارند که در عین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه‌ریزی بلندمدت آنها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصان کمتر قابل بکارگیری باشد. هر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک چه در سازمانهای بزرگ و چه در سازمانهای کوچک باید در نهایت به یک برنامه استراتژیک قابل اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی‌های شرکت و نحوه اجرای استراتژی‌ها از نظر هزینه، زمان و سایر منابع مورد نیاز باشد. بنابراین، مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک در چهار مرحله و به صورت نمودار ۳ پیشنهاد می‌شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این مدل علاوه بر مراحل سه‌گانه که از مقایسه مدلها به دست آمد یک مرحله دیگر با عنوان: «تعیین ارزشهای مدیران عالی» با توجه به ویژگی خاص شرکتهای کوچک اضافه شده است. ویژگیها و اهداف مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است؛ نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابل بکارگیری است. اینها همه ویژگیهایی هستند که مشکلات سازمانهای کوچک را در استفاده از مدلهای برنامه‌ریزی استراتژیک برطرف می‌کنند. بنابراین، مدل مفهومی مذکور مدلی است که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت بکارگیری توسط تعداد افراد کم و در زمان کم می‌تواند نیاز سازمانهای کوچک را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک برطرف کند؛ به طوری که سازمانهای کوچک با بکارگیری این مدل به همان مزیت‌هایی دست یابند که سازمانهای بزرگ در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک به آنها دست می‌یافتند. مدل مفهومی نمودار ۳ برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک طراحی شده و اهدافی به شرح زیر را دنبال می‌کند: ۱- ایجاد قابلیت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک: یکی از محدودیتهای سازمانهای کوچک در استفاده از مدل‌های متداول برنامه‌ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این مدلها بود؛ به طوری که این سازمانها با توجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آنها نبودند و مزیت‌های استفاده از چنین برنامه‌ریزی را از دست می‌دادند. مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک با تعداد مراحل کمتر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخورداری از این نوع برنامه‌ریزی را در سازمانهای کوچک به وجود آورد تا این صنایع بتوانند با صرف زمان و منابع کم و در حد توان خود از فواید برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌مند شوند. ۲- متقاعد کردن مدیران سازمانهای کوچک به لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک: مدیران سازمانهای کوچک به خاطر مشکلاتی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک در این سازمانها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه‌ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می‌دانند. مدل مفهومی ارائه شده با ویژگیهای خاص خود به دنبال رفع مشکلات برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک و تغییر نگرش مدیران این سازمانها نسبت به استفاده از آن هستند، به طوری که از این طریق مدیران به اهمیت و لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک پی ببرند و برای انجام فعالیتهای شرکت در جهت رسیدن به اهداف و کسب موفقیت بیشتر از آن بهره‌برداری کنند. ۳- افزایش توان پاسخگویی سازمانهای کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آنها: برخی بر این اعتقاد هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک به خاطر دید بلندمدت خود و تعیین مسیر حرکت شرکت در بلندمدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می‌کند و مانعی بر سر راه پاسخگویی انعطاف‌پذیر آنها به محیط می‌شود. در پاسخ به این عده باید گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط زیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر محیطی و لحاظ کردن آنها در برنامه‌های سازمان، باعث می‌شود که شرکت از تغییرات فوق‌العاده زیادی که امروزه در

محیطهای خرد و کلان اتفاق می افتد، مطلع شود، از فرصتهای آن بهره برداری کرده و از تهدیدهایش اجتناب کند. مدل مفهومی ارائه شده نیز از چنین ویژگیهایی برخوردار است و به دنبال افزایش سرعت و قابلیت سازمانهای کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است. ۴- تعیین مسیر توسعه شرکت: هر شرکت با هر اندازه و موقعیتی به فکر توسعه و پیشرفت از جنبه های گوناگون است. سازمانهای کوچک نیز به مرور زمان درصدد افزایش فعالیتهای و تولیدات و بالطبع اندازه خود هستند. در این میان برنامه ریزی استراتژیک روشی است که مسیر استراتژیک توسعه شرکت را معین می کند. این مدل مفهومی نیز به دنبال این است که از طریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین رسالت و اهداف و ارزشهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای جدیدی را در آینده شناسایی کند که شرکت با توجه به منابع خود قابلیت ورود به آن فعالیتهای را دارد. این امر از طریق استراتژی های حاصل از این مدل امکان پذیر است. علاوه بر اهداف فوق، مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک اهدافی به شرح زیر را نیز دنبال می کند: تسهیل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک؛ بهره مند ساختن سازمانهای کوچک از مزایای برنامه ریزی استراتژیک؛ شناخت جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب آینده شرکت؛ شناسایی رقبای، مشتریان، تامین کنندگان، محصولات جایگزین و تازه واردها به صنعت؛ تعیین استراتژی هایی که شرکت را به اهداف مورد نظر برسانند. نتیجه گیریاتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. باتوجه به اینکه امروزه سازمانهای کوچک از اهمیت زیادی برخوردار هستند و آنها هم نیاز به برنامه ریزی استراتژیک فعالیتهای خود دارند ولی تاکنون مطالعات چندانی در این باره صورت نگرفته و مدلهای کافی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه نشده است، در این مقاله ۹ مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و ۳ مدل سازمانهای کوچک به طور تطبیقی مورد مقایسه قرار گرفت و مراحل مشترک آنها به صورت سه مرحله: الف) تعیین رسالت و اهداف شرکت، ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی های شرکت شناسایی شد و پس از اضافه کردن یک مرحله با عنوان: ۱ - FRY L. FRED AND STONER R. CHARLES, "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS", UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵.۲ - LERNER L. ALEXANDRA, "A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION", <http://www.des.calstate.Deu/strategic.Html>, ۲۰۰۲۳ - "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT, <http://eric-web.tc.Columbia.edu/adminfinance/strategic/chzhtml.۴> - PARNELL A. JOHN, "STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION, "JOURNAL .OF BUSINESS STRATEGIES, <http://coba.shsu.edu/bs> ۱۹۹۶

۵- آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ»، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. ۶- فروزنده دهکردی لطف اله (۱۳۷۸)، «مروری بر مدلهای مدیریت استراتژیک»، دانش مدیریت، ش ۴۵. هاشم آقازاده: دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران *تدبیر

محدودیت های برنامه ریزی فرهنگی

از دیرباز درباره نسبت و رابطه میان برنامه ریزی و فرهنگ دو رویکرد کلان وجود داشته است. برابر رویکرد اول فرهنگ دارای ساختار ویژه ای است که دگرگونیها و تغییرات آن کاملاً تابع ساز و کارهای درونی و تاریخی اش می باشد و به هیچ رو نمی توان از بیرون و مطابق طرح و برنامه ای خاص تغییرات پیش بینی شده ای را در آن پدید آورد.

اما رویکرد دوم فرهنگ را همان سایر پدیده های اجتماعی قلمداد می کند و امکان برنامه ریزی در این زمینه را میسر و تا حدود زیادی ضروری می انگارد. ظاهراً تجارب بشر در زمینه تغییر فرهنگی که طی دهه های اخیر صورت پذیرفت، تا حدود زیادی صاحب نظران را متقاعد کرده است که می توان با تکیه بر برنامه ریزی های معینی به دگرگونی های مطلوبی در حوزه امور فرهنگی دست یافت. از سوی دیگر وجود قرائن و شواهد فراوان در دهه اخیر مؤید این واقعیت است که برنامه ریزان و کارگزاران فرهنگی کشور نیز رویکرد دوم را درباره رابطه میان برنامه ریزی و فرهنگ پذیرفته اند و با تدوین متن سیاست فرهنگی در دو برنامه اول و دوم توسعه اجتماعی - اقتصادی کشور گامهای عملی را در این راه نیز برداشته اند. موضوع سخن عنایت به مقدماتی که ذکر آن رفت، بیشتر معطوف به نگرانی هایی است که در زمینه رویکرد و برنامه ریزان نسبت به فرهنگ وجود دارد. به عبارت روشن تر در شرایطی که کارگزاران فرهنگی کشور با تکیه بر راهبردهای برنامه ریزی در پی ایجاد دگرگونی هایی در زمینه فرهنگ ملی هستند، باید نسبت به نکاتی حساسیت و دقت بیشتری نشان داد و از محدودیت هایی که در این زمینه وجود دارد، با خبر شد. البته پیشاپیش باید اذعان کرد که در این فرصت کوتاه نمی توان به همه ابعاد و جوانب محدودیت های برنامه ریزی در حوزه فرهنگ پرداخت و بناچار برخی خطوط کلی مورد اشاره وقاع خواهد و تفصیل آن را باید به فرصت و مجال فراختری وعده داد. بنظر می رسد که پیش از ورود به موضوع اصلی باید توافقی از نظر مفهومی بر روی واژگان اصلی موضوع مورد بحث بعمل آید. بدین معنی که منظور خود را از برنامه ریزی و فرهنگ معلوم کرد و حوزه مفهومی برنامه ریزی فرهنگی را تدقیق نمود. برنامه ریزی (---) - به کوششی برای ایجاد تغییر آگاهانه در جریان تحول موضوع، مطابق درخواست و الگوی ذهنی برنامه ریز گفته می شود. فرهنگ یعنی مجموعه پیچیده ای از بینش ها، احساسات، ارزشها، اندیشه ها، عقاید و رفتارهای نسبتاً پایدار و بادوام در یک جامعه. این مجموعه پیچیده معمولاً در قالب آداب و رسوم، هنر، آموزش، زبان، میراث فرهنگی و دین متجلی می شود. بر اساس دو تعریف فوق می توان چارچوب مفهومی برنامه ریزی فرهنگی را معلوم کرد. بدین معنی که می توان گفت برنامه ریزی فرهنگی تلاشی است برای تغییر آگاهانه در زمینه بینش ها، احساسات، ارزش ها، اندیشه ها، عقاید و سلوک نسبتاً پایدار و بادوام یک جامعه، مطابق درخواست و الگوی ذهنی برنامه ریز. مراجعه مجدد به تعریف برنامه ریزی مؤید این امر است که برنامه ریزی در گوهر خود الگوی ذهن برنامه ریز را دارد و این بدان معناست که برنامه ریزی بدو نظریه امکان پذیر نیست، به عبارت دقیق تر سیاستها و خط مشی ها شکل دستوری شده نظریه ها هستند. نظریه می گوید: اگر الف آنگاه ب برنامه ریزی می گوید: برای داشتن ب باید الف را تحقق بخشید. از مجموع مطالبی که گفته آمد می توان به یک نتیجه زود هنگام دست یافت و آن عبارت است از این که برنامه ریزی تنها یک فن و ابزار برای انجام تغییرات مورد نظر نیست، بلکه برنامه ریزی الگویی کلی است که به نحو روشمند تغییرات مورد نظر را صورت بندی می کند. به بیان دیگر هر برنامه ریزی حاوی ایدئولوژی و روشهای اجرایی تحقق آن ایدئولوژی است. پس باید توجه داشت که با برگزیدن هر نوع از نظام برنامه ریزی پیشاپیش طرز تلقی نظام مندی را برای تحول فرهنگی پذیرفته ایم و بناچار باید لوازم آن را پذیرفت و برای نتایجش آمادگی داشت. موضوع مهم دیگری که در بحث ما دارای جایگاه خاصی است، تدقیق واژه فرهنگ است. پرسش اساسی این است که آیا براساسی کلیتی به نام فرهنگ وجود دارد؟ به عبارت روشن تر وقتی می گوئیم فرهنگ، آیا از یک واحد منسجم سخن می رانیم که دارای وحدت و انجسام درونی است. یا این که این نام اطلاق نوعی را گواهی می دهد که تحت آن می توان تعداد زیادی از آن نوع را نشان داد. بطور مقال وقتی برای گروهی از جانوران اسم (اسب) را بر می گزینیم، قطعاً منظورمان (یک واحد) اسب نیست. بلکه مجموعه ای از جانوران است که علی رغم

خصوصیات متفاوت دارای ویژگی هایی هستند که آن را از سایر جانوران جدا می کند و در یک گروه قرار می دهد. نام فرهنگ نیز مجموعه ای از خصوصیات ذهنی و عینی بشر است که آن را از سایر خصوصیات ذهنی و عینی اش متمایز می کند والا در واقعیت خارج کلیت تام و تمامی که مشترک بین انسانها باشد وجود ندارد. ما در واقعیت خارج با مجموعه هایی از فرهنگ ها روبرو هستیم و نه یک فرهنگ. البته گروه های قومی و ملی تا حدود زیادی اشتراکات فرهنگی بیشتری در مقایسه با سایر گروه های انسانی دارند و جهان فرهنگی آنها با هم تقارن بیشتری دارد. اینک با عنایت به تمهیداتی که گفته آمد می توان به سراغ موضوع بحث یعنی محدودیت های برنامه ریزی فرهنگی رفت و خطوط کلی آن را باز نمود. اولین محدودیتی که برنامه ریزی فرهنگی با آن روبروست، در نفس برنامه ریزی نهفته است. گفته شد که هر نظام برنامه ریزی مبتنی بر یک ساختار ایدئولوژیک از مجموعه تغییرات مطلوب است. پس با گزینش نوع خاصی از برنامه ریزی به تابعیت ایدئولوژی حاکم بر آن در می آییم و بناچار به لوازم و پیامدهایش متعهد خواهیم شد. بطور مثال چنانچه از میان چهار نوع برنامه ریزی (تحلیلی)، (واقع بینانه)، (راهبردی)، (دموکراتیک)، یکی را برگزینیم. خود را در چارچوبی قرار داده ایم که مطابق آن باید رفتار کنیم. برنامه ریزی یک ابزار نیست که بطور دلخواه مورد استفاده قرار گیرد. هر نظام از برنامه ریزی محدودیت هایی و قابلیت هایی را بطور همزمان به برنامه ریز تقدیم می کند. همچنین نگاهی که در میان سه نوع راهبرد اصلی برنامه ریزی فرهنگی یعنی سنتی، توسعه ای و تکثر و حقوق فرهنگی یکی را انتخاب کنیم، نوع خاصی از تغییرات را در عرصه فرهنگ تجویز کرده ایم و نتایج غیرقابل تردیدی را بیار نشانده ایم. محدودیت دیگری که برنامه ریزی فرهنگی با آن روبروست به ساختمان فرهنگ راجع شود. بدین معنی که فرهنگ مظلومی نیست که بتوان آن را در هر ظرفی ریخت و به هر شکلی درآورد. فرهنگ از خود دارای موجودیتی است که قابلیت محدودی را برای پذیرش تغییرات دارد. بنابراین نوع و دامنه تغییرات و زمانبندی پیش بینی شده برای آن، مسائل مهمی در فرآیند برنامه ریزی به حساب می آیند که محدودیت های برنامه ریزی در حوزه فرهنگ را نیز معلوم می کند. بطور مثال چنانچه برنامه ریزان بخواهند در زمینه ارزشهای مورد پذیرش جامعه مانند سن ازدواج دختران تغییری بوجود آورند باید به نکاتی چند توجه داشته باشند: اول آن که این ارزش از چه منابعی ناشی شده است. دوم این که ارزش مذکور در چه لایه ای از ساختار ارزشی جامعه به لحاظ سختی و استحکام قرار دارد. دیگر آنکه ایجاد تغییر در این ارزش چه دامنه ای از تغییرات را الزامی می کند و چهارم این که فرآیند مورد نظر طی چه زمانبندی مورد نظر طی چه زمانبندی باید صورت پذیرد یا می تواند صورت گیرد. از این مثال می توان چنین نتیجه گرفت که هر گونه تصویری که فرهنگ را مانند ماده بی شکل و قابل شک پذیری بی قید و شرطی بداند، عملاً در ورطه ای خواهد افتاد که فرهنگ را پیکر بی جان و بلا اراده ای در دستان هنرمند برنامه ریزان می انگارد. مروری بر تجارب برنامه ریزی فرهنگی در ایران پیش از انقلاب به خوبی نشان می دهد که این طرز تلقی از فرهنگ تا چه حد فاجعه بار بوده است. بطور مثال برنامه ریزان فرهنگی در دوره پهلوی اول با تکیه بر نهادهایی چون سازمان پرورش افکار تلاش فراوانی برای ایجاد تغییرات فرهنگی بوجود آوردند. از جمله کوششهای سازمان یافته در زمینه دگرگونی ارزشها، باورها و رفتارهای عمومی صورت پذیرفت. حتی برای موفقیت آن از روشهای تشویقی و تنبیهی متنوع و گسترده ای سود جست. به طور مثال به موضوع کشف حجاب در سال ۱۳۱۴ شمسی می توان اشاره کرد. اسناد و مدارک تاریخی گواهی می دهد که علی رغم همه تمهیداتی که بکار گرفته شد، جز قشر محدودی، عکس العمل مردم چندان خوشایند نبود، بطوری که پس از شهریور ۱۳۲۰ که اجبار حکومت در زمینه کشف حجاب برداشته شد، گروه های وسیعی از مردم به شرایط قبل برگشتند نمونه ای دیگر از این ناکامی را در بخش های دیگری از برنامه ریزی فرهنگی در پنجاه سال اخیر می توان نشان داد. ریشه اصلی این نوع از ناکارایی برنامه ریزی را نه در نفس برنامه ریزی یا روشهای اجرای که در نادیده انگاشتن ساختار فرهنگ و محدودیتهای تغییر پذیری آن می بایست جستجو کرد. موضوع دیگری که محدودیت برنامه ریزی فرهنگی را نشان می دهد و امکان یک برنامه یکسان برای همه اقشار و گروه های فرهنگی را زیر سؤال می برد، وجود فرهنگ های

گوناگون در جوامع است. در جامعه ای مانند جامعه ما این امر در سطح ملی نیز دارای اهمیت است. جامعه ایرانی از پاره های فرهنگی متنوعی تشکیل شده است که برنامه ریزی ملی فرهنگی را با محدودیت روبرو می سازد. همچنان که یکسان سازی فرهنگی در سطح بین المللی رنگ باخته است. در سطح ملی نیز باید در برنامه ریزی ملی به این مهم توجه داشت و از هر گونه ادغام و مستحیل کردن حوزه های فرهنگی در حوزه فرهنگی مسلط دوری کرد و به این محدودیت توجه کرد. این امر را بر آن می دارد که برنامه ریزی فرهنگی را بیش از آنکه در جهت تغییر محتوای فرهنگها به سمت فرهنگ خاصی معطوف داریم، سعی و کوشش خود را در زمینه ایجاد زمینه و تسهیلات برای رشد و باروری ابعاد مختلف فرهنگ و حوزه های متنوع فرهنگی بکار بندیم.

<http://www.iranpress.ir/farhang/Template\News.aspx?NID=۷۲>

فرهنگ مصرف گرایی نوین و لزوم برنامه ریزی برای آن

دکتر عبدالعلی لهسایی زاده

مصرف گرایی یعنی استفاده از کالاها به منظور رفع نیازها و امیال. این عمل نه تنها شامل خرید کالاهای مادی، بلکه در برگیرنده خدمات نیز است. در جوامع نوین مصرف گرایی به یک فعالیت اجتماعی اصلی تبدیل شده است. برای مصرف گرایی مقدار زیادی وقت، انرژی، پول، خلاقیت و نوآوری تکنولوژیکی مصرف می شود. مطالعه مصرف گرایی در جوامع جدید از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا مصرف گرایی نه تنها مسئله مصرف گرایان است بلکه تولید کنندگان و توزیع کنندگان کالاها و خدمات نیاز به درک خصوصیات و ویژگی های آن دارند. به همین لحاظ است که در علوم اجتماعی، جامعه شناسان، اقتصاد دانان و روان شناسان معاصر به تحلیل های همه جانبه آن می پردازند و هر اندیشمندی از یک زاویه خاص به آن توجه دارد.

مصرف گرایی نوین به شکل بی رویه یک آسیب اجتماعی است که مستلزم شناخت علمی و سپس درمان اساسی، یا به عبارت دیگر برنامه ریزی است. مصرف گرایی بی رویه پدیده ای بین المللی است و چاره آن باید در دو بعد خرد و کلان صورت گیرد. باید مصرف گرایی در هر جامعه را در یک زمینه وسیع تر اجتماعی در نظر گرفت زیرا امروزه تولید و توزیع از مرزهای یک کشور گذر کرده و دورافتاده ترین نقاط یک جامعه به مرکزی ترین مراکز تولید و سیستم توزیع جهانی متصل است. هدف مقاله حاضر بررسی چهار نکته اساسی در رابطه با مصرف گرایی نوین است. نخست ظهور مصرف گرایی نوین و پیدایش فرهنگ خاص آن باید واکاوی گردد. دوم، می بایستی یک تجزیه و تحلیل از الگوهای مصرف گرایی نوین در قرن بیستم در جوامع توسعه یافته و چگونگی اشاعه و نفوذ آن بعنوان بخشی از فرهنگ جوامع در حال توسعه ارائه گردد. سوم، تعیین تفاوت های مصرف گرایی در بین اقشار و گروه های اجتماعی مختلف از دیگر نکته های اصلی است. چهارم، مقاله به لزوم برنامه ریزی برای الگوهای مصرف گرایی نوین خواهد پرداخت. مقاله لزوم انجام پژوهشهای جامع در این زمینه را بحث خواهد کرد. به نظر می رسد هرچه می گذرد لزوم انجام تحقیقات در این زمینه بیشتر احساس می گردد. ظهور مصرف گرایی نوین و پیدایش فرهنگ خاص آن مصرف گرایی نوین در اثر گسترش سرمایه داری در اروپا بوجود آمد. یک دیدگاه در مورد توسعه سرمایه داری در اروپا بر اساس نوشته های جامعه شناس بزرگ ماکس وبر بر این باور است که در اروپا در اثر اشاعه تفکرات لوتر و کالوین بر این باور است که در اروپا در اثر اشاعه تفکرات لوتر و کالوین مبنی بر سخت کار کردن، صرفه جویی، سرمایه گذاری و ایجاد مؤسسه های اقتصادی بود که روحیه سرمایه داری بوجود آمد و به تدریج به یک نظام اجتماعی تبدیل شد. از لحاظ نظری، در این جا یک تضاد بین تبیین پیدایش سرمایه داری و توسعه مصرف گرایی بوجود می آید. اما واقعیت امر این است که سرمایه داری از همان ابتدای پیدایش دارای یک هدف اصلی به نام (سودسازی) بوده است. برای چنین هدفی، تولید بیشتر، فروش بیشتر، سرمایه گذاری بیشتر و مجدداً تولید بیشتر

مد نظر است. به عبارت دیگر در یک چرخه، هدف فروش کالاهای بیشتر و در نتیجه سود بیشتر است. ابتدا فکر می‌کردند که طبقات بالا و اشراف خریداران اصلی کالاهای سرمایه داری باید باشند. اما به تدریج متوجه شدند که سرمایه داری با تولید انبوه نیاز به مصرف‌کنندگان انبوه دارد. از آنجا که طبقات بالا از کمیت کافی برخوردار نبودند، پس بنابراین نیاز به مصرف‌کنندگان انبوه به زودی نمایان شد. در تولیدهای اولیه، نخست رفع نیازهای بیولوژیک را مدنظر داشتند. اما از آنجا که نیازهای بیولوژیک انسان محدود است، لذا باید نیازهای غیربیولوژیک در جوامع برای مصرف کالاها بوجود آید. نیاز غیربیولوژیک هم در جایی محدود می‌شد. اما تولیدکنندگان می‌بایستی خصلت تولید انبوه خود را بعنوان یکی از اهداف، از دست نمی‌دادند. به همین منظور بود که در جوامع سرمایه داری نیازهای کاذب بوجود آمد تا کالاهای انبوه سریعاً مصرف شوند. مصرف انبوه بر پایه کالاهای بی‌دوام امکان پذیر بود. در غرب، گسترش زندگی شهری و شهرنشینی با جنبه‌های روانی و اجتماعی خاص خود زمینه را برای مصرف‌گرایی به عنوان سبکی خاص از زندگی بوجود آمد. نخست در ابتدای قرن بیستم، این سبک خاص با الگوهای فرهنگی جدید در میان افراد طبقه بالا و متوسط شهری رواج پیدا کرد. در شهرها فروشگاههای بزرگ تأسیس شدند و فرهنگ مصرف‌گرایی را القاء کردند. در این فرهنگ ویژه یک شعار اصلی رواج پیدا کرد و آن اینکه تا می‌توانی بخر و هر چه بیشتر مصرف کن. بر پایه همین شعار بود که رقابت در خرید و مصرف به عنصر اصلی این فرهنگ تبدیل شد. افراد در خرید بیشتر و مصرف بیشتر از یکدیگر سبقت می‌گرفتند و تقریباً مصرف‌گرایی به نوعی وجهه اجتماعی تبدیل گردید. الگوهای مصرف‌گرایی نوبت توسعه انواع فروشگاههای بزرگ (مواد غذایی، اسباب منزل، پوشاک، وسایل الکتریکی و ...) در زیر یک سقف، مردم را به مصرف‌گرایی انبوه عادت داد. افراد در محیطی قرار می‌گرفتند که کالاهای متنوع را در یک جا جلوی چشمان خود می‌دیدند. هم‌زمان، مد‌گرایی بوجود آمد که بر اساس آن کالاها برای دوره‌های معینی (یا محدودی) تبلیغ و استفاده می‌شدند. مردم به این سمت هدایت می‌شدند که کالاها را در زمان محدودی استفاده کنند. مصرف‌گرایی می‌بایستی سهل و آسان گردد. پس ابزار مصرف‌گرایی باید مهیا می‌شد. در این جوامع وسایل ارتباط جمعی به مهمترین ابزار مد‌گرایی و تبلیغ برای کالاها تبدیل شدند. دو نوع ابزار مصرف‌گرایی در جوامع رواج پیدا کرد: نخست حراج‌های پی‌در پی کالاها و دیگری اشاعه کارتهای اعتباری. در کشورهای توسعه یافته، در طول یک سال به بهانه‌های متعدد حراج کالاها وجود دارد. در حراج کالاها، از یک روان‌شناسی استفاده می‌شود و آن ایجاد احساس نیاز کاذب است. مشتری جنسی را که در حراج می‌بیند، فکر می‌کند که نیاز دارد، در حالی که اگر حراج نبود چنین احساسی به او دست نمی‌داد. از سوی دیگر، فرد در بازار باید احساس کند که همه وقت، پول برای خرید دارد. در اینجا مسئله از طریق مکانیزم کارت‌های اعتباری حل می‌شود. به عبارت دیگر هرگاه احساس نیاز کردی، حتی اگر پول نقد هم نداشته باشی، با داشتن کارت اعتباری، در واقع پول به همراه خود داری. بنابراین نیاز هست (اما از نوع کاذب) توانایی خرید هم هست (به شکل مصنوعی). در جوامع توسعه یافته، همه کالاهای خریداری شده مصرف نمی‌شوند زیرا نیاز واقعی نبوده‌اند. در نتیجه سه راه برای کالاها باقی می‌ماند: نخست فروش مجدد آنها با قیمت بسیار ارزان، دوم به دو ریختن آنها، و سوم بخشیدن آنها با افراد یا مؤسسه‌های خیریه. افراد نمی‌توانند اینگونه کالاها را نزد خود نگهدارند زیرا تحریک جغرافیایی افراد بسیار بالاست. بنابراین، مجدداً خرید و در چرخه باطل در غلطیدن است. می‌دانیم که سرمایه داری به عنوان یک بسته با محتوای حداقل، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، اجتماعی و روانی در یک فرایند تاریخی وارد کشورهای به اصطلاح غیر سرمایه داری شده است. هدف سرمایه داری در این کشورها نیز همان سودسازی مضاعف است. برای رسیدن به این منظور نیز باید فرهنگ مصرف‌گرایی را در این کشورها رواج دهد. برای رواج مصرف‌گرایی در این کشورها، سرمایه داری چند نوع عامل دارد. عوامل در زمینه‌های مختلفی فعالیت می‌کنند. مهمترین عوامل عبارتند از: ۱- تجار بزرگ، ۲- خرده‌فروشان، ۳- صاحبان تبلیغات، ۴- دست‌اندرکاران وسایل ارتباط جمعی ۵- تولیدکنندگان کالاها و خدمات، ۵- بانکها و ۶- بسیاری از افراد و دیگر مؤسسات. در جوامع در حال توسعه

فرهنگ مصرف‌گرایی به شکل‌های زیر نمایان می‌شود: ۱- الگوهای مصرفی کشورهای توسعه یافته عیناً نعل به نعل به کشورهای در حال توسعه منتقل می‌شوند. ۲- وسایل ارتباط جمعی، مسافران و دیگر عوامل شدیداً به این انتقال کمک می‌کنند. ۳- افراد برای نشان دادن اینکه از وجهه بالائی برخوردارند، در مصرف‌گرایی، افراطی‌تر از خارجیان عمل می‌کنند. ۴- به تدریج مصرف‌گرایی افراطی جزئی از فرهنگ جهان سوم می‌شود. معمولاً در کشورهای در حال توسعه، مصرف‌گرایی با عدم امنیت اقتصادی توأم می‌شود. در نتیجه، عدم امنیت اقتصادی، مصرف‌گرایی را تشدید می‌کند. نگرانی از کمبودها باعث انبار کردن اجناس می‌گردد. انبار کردن اجناس به مصرف‌گرایی بی‌رویه تبدیل می‌شود. نهایتاً همان رفع نیازهای غیرواقعی بوجود آمده است. البته یک مسئله در این کشورها به انبار کردن کالاها کمک می‌کند و آن تبدیل کالاهای مصرفی به کالاهای سرمایه‌ای است. همین امر باعث می‌گردد که افراد با زمینه‌های اجتماعی متفاوت به پنهان کردن برخی از کالاها پردازند تا اینکه در آینده از طریق افزایش قیمت، منفعتی داشته باشند. به عبارت دیگر مصرف‌گرایی به نوعی فعالیت اقتصادی تبدیل می‌شود. مصرف‌گرایی در بین اقشار مختلف معمولاً- جامعه‌شناسان افراد را در جامعه بر پایه سه معیار ثروت، قدرت و وجهه (پرستیژ) به سه طبقه بالا-، متوسط و پایین تقسیم می‌کنند. این سه معیار، الگوهای متفاوتی از مصرف‌گرایی را برای سه طبقه به بار می‌آورند. هر سه طبقه، مصرف‌گرایی بی‌رویه دارند اما به شکل‌های متفاوت. افراد طبقه بالا- با داشتن ثروت، از طریق مصرف کالاهای لوکس به دنبال پرستیژ بالا هستند. اینان خدماتی را که فکر می‌کنند قدرت و وجهه اجتماعی برایشان به ارمغان می‌آورند را هم به مقدار زیادی مصرف می‌کنند. طبقات اجتماعی بالا با پرستیژ و قدرت بالا، سعی می‌کنند با مصرف‌گرایی مفرط خود را هم طراز ثروتمندان نشان دهند. مصرف‌گرایی مفرط در واقع یک وسیله خود نشان دادن می‌شود و اعضای یک طبقه در مصرف‌گرایی مفرط با یکدیگر رقابت شدید دارند. این رقابت از نوع رقابتهای کاذب است. اعضای طبقه متوسط، همیشه سعی می‌کنند خود را از طبقات بالا عقب‌تر نینند. اینان با درآمد کمتر به رقابت با طبقه بالا می‌پردازند. بازار برای تشفی کردن آنها، اجناس ظاهراً لوکس، ارزان به وفور در اختیار آنها قرار می‌دهد. پس از خرید چنین کالاهایی است که از لحاظ روانی یک رضایت مندی کاذب به آنها دست می‌دهد. اعضای این طبقه اجتماعی به لحاظ کمی بیشترین مصرف را در جامعه دارند. همچنین بازار به خرید آنها وابسته است زیرا تعداد افراد این طبقه در جوامع بیش از اعضای طبقات دیگر است و لذا حجم خرید بالایی دارند. اعضای طبقه پایین با درآمد کم، با توجه به مصرف‌گرایی دیگر طبقات و با توجه به وفور کالا و خدمات در بازار، در تلاش است که بهر وسیله، سهمی از کالا و خدمات در بازار، در تلاش است که بهر وسیله، سهمی از کالا و خدمات را بخود اختصاص دهد. ترس از کمبودها و عدم امنیت اقتصادی برای خانواده او را به خریدی بی‌رویه و انبارگونه وامی‌دارد. خرید اعضای این طبقه عمدتاً خرید کالاهای ضروری، مربوط به بقاء بیولوژیک است. بازار، مازاد بر مصرف طبقه عمدتاً خرید کالاهای ضروری، مربوط به بقاء بیولوژیک است. بازار مازاد بر مصرف طبقه متوسط را به این طبقه انتقال می‌دهد. در واقع الگوی مصرف‌گرایی طبقات پایین، یک نوع سودسازی سرمایه‌دار از سرمایه بالقوه تلف شده است زیرا اگر طبقه پایین نبود، سرمایه‌دار مجبور به از دست دادن مازاد کالاهای مصرفی طبقات متوسط بود. چنین است که اعضای طبقه پایین به مصرف‌گرایی انبوه عادت می‌کنند. این عادت برای او درونی شده و بخشی از فرهنگ او را تشکیل می‌دهد. لزوم برنامه‌ریزی برای الگوهای مصرف‌گرایی نویبرنامه‌ریزی برای الگوهای مصرف‌گرایی نوین باید در چند بعد صورت گیرد: نخست، مصرف‌گرایی صحیح را باید از طریق آموزش‌های رسمی به کودکان، نوجوانان و جوانان آموزش داد. این امر باید از طریق مدارس صورت گیرد. دوم، مصرف‌گرایی غلط و صحیح را باید به شیوه‌های آموزش‌های غیررسمی از طریق رسانه‌های جمعی و بویژه رادیو و تلویزیون به بزرگسالان نشان داد. سوم تولید در سطح جامعه با یک کنترل و نظارت فرهنگ توأم شود. نباید گذاشت هر کالائی در جامعه تولید گردد. چهارم، نظارت و کنترل فرهنگی به واردات عمده و خرد باید روا گردد پنجم، عرضه کالا- و خدمات در جامعه به گونه‌ای صورت گیرد که اعضای طبقات متفاوت دسترسی نسبتاً مشابه‌ای به آنها داشته

باشند. ششم، تبلیغات باید به گونه ای باشند که مصرف گرایی افراطی را اشاعه ندهند، و صرفاً به معرفی کالاها و خدمات پردازند. هفتم، مطالعات علمی ملی و منطقه ای پیرامون مصرف گرایی در سطح مملکت صورت گیرد و نظرسنجی از مردم شود. هشتم، فرهنگ مصرف جمعی در زمینه های مختلف بجای فرهنگ مصرف گرایی فردی اشاعه شود. نهم، فرهنگ بازیافت در میان مردم رواج داده شود. برای این منظور ابزار جمع آوری مازادها در سراسر جامعه نصب و بکار گرفته شود. دهم، بازیافت بعنوان یک ارزش تلقی گردد و از جوامع دیگر چگونگی عمل بازیافت به نمایش گذارده شود. نتیجه گیر مصرف گرایی بعنوان یک فرآیند اجتماعی اصلی در قرن بیستم در غرب ظاهر شد. اعضای طبقه جامعه بالا آنرا بعنوان یک الگوی نشان دادن هویت بالا بکار می برند. طبقه متوسط برای نشان دادن وجهه بالای خود از مصرف گرایی استفاده می کنند. طبقه پایین بدون توجه به مسأله نیازهای واقعی و غیرواقعی خود در دام مصرف گرایی کاذب افتاده و هرچه بیشتر می گذرد، بیشتر در این دام فرو می رود. اگر دولتمردان با همکاری علمای اجتماعی چاره ای برای این معضل اجتماعی - اقتصادی - فرهنگی نیندیشند، جامعه ایران سریعاً اسیر همان مسائل مصرف گرایی بی رویه غرب خواهد شد. کارهایی که باید صورت گیرد، نخست در زمینه فرهنگی است که اعمال آموزشهای جدید در این زمینه می تواند راه ساز باشد. دوم در زمینه کنترل های اقتصادی است بویژه برای بخش تولیدی که باید کنترل های شدیدی اعمال گردد. سوم، استفاده از اهرمهای سیاسی است که در توزیع کالا و خدمات باید به کار گرفته شود. در واقع برنامه ریزی در سه زاویه یک مثلث باید صورت گیرد: ۱- برنامه ریزی در نهادهای آموزشی ۲- برنامه ریزی در بخش تولید به صورت نظارت شدید ۳- برنامه ریزی در کنترل بازار و قیمت ها. بدون شک نفوذ از خارج کار برنامه ریزی در این زمینه را با مشکل روبرو می کند، اما جاذبه های آموزشی داخلی و کنترل های منطقی تولیدی و توزیعی می تواند افراد را به الگوهای مصرفی بهینه هدایت کند. منابع: الف: فارسیلهستانی زاده، عبدالعلی

<http://www.iranpress.ir/farhang/Template\News.aspx?NID=۶۸>

اصول و مبانی برنامه ریزی

۸، ۵۷:۰۷ اصول و مبانی برنامه ریزی

چکیده: برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه ریزی، برنامه ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می نمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه ریزی را جمع آوری و تفسیر می نمایند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می نمایند. از آنجائیکه برنامه ریزی، فرآیندی پیش رونده و تکرار شونده است مدیران باید بطور مستمر عملکرد واحدهای تحت تکفلشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه ها تحت نظر داشته باشند. در مقاله حاضر شما با این فرآیند و اصول و مبانی برنامه ریزی آشنا خواهید شد. مقدمه در بحث وظایف مدیریت از پنج وظیفه اصلی سخن به میان آمده است: ۱- برنامه ریزی

۲- **Planning** - سازماندهی ۳- **Organizing** - به کار گماردن ۴- **Staffing** - رهبری / هدایت ۵- **Directing** - نظارت /

کنترل **control** البته غیر از تقسیم بندی فوق نویسندگان مختلف تقسیم بندیهای دیگری نیز ارائه داده اند برای نمونه

لوترگیولیک وظایف هفت گانه ای به شرح ذیل برای مدیریت بیان کرده است: ۱- برنامه ریزی

۲- **Planning** - سازماندهی ۳- **Organizing** - به کار گماردن ۴- **Staffing**

۵- **Directing** - هماهنگ کردن ۶- **Coordinating** - گزارش

هدایت

دادن ۷ Reporting- بودجه بندی

Budgeting او با به کار بردن حروف اول کلمات

فوق POSDCORB را ساخته و مورد استفاده قرار داده است. برخی دانشمندان مدیریت موضوع ایجاد انگیزه و نوع آوری را به عنوان دو وظیفه مدیریت دانسته و برخی دیگر بودجه بندی، گزارش دادن و به کار گماردن را جزو وظایف اصلی مدیریت نمی‌دانند و بسیاری نیز هماهنگی را به جای وظیفه مدیریت، هدف مدیریت به حساب می‌آورند. برچ در کتاب معروف خود «اصول و تجربه مدیریت» مدیریت را در چهار عنصر خلاصه می‌کند که عبارتند از برنامه ریزی، کنترل، هماهنگی و ایجاد انگیزه. فایول نیز وظایف پنجگانه ای برای مدیریت قائل است که عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگی. با توجه به اینکه هماهنگی بیش از آنکه یک وظیفه باشد، هدف مدیریت محسوب می‌گردد؛ می‌توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل خلاصه کرد. آنچه مسلم است، برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیریت اولویت داشته و مقدم بر آن است. البته همه وظایف مدیریت باهم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است. اهمیت و ضرورت برنامه ریزی بهمانگونه که عنوان شد در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی از اساسی‌ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می‌خواهیم به آن برویم پلی می‌سازد و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید. پیتراکر معتقد است که میان موثر بودن (انجام کارهای درست) و کارایی (درست انجام دادن کارها) تفاوت است و این دو در مراحل انتخاب هدفها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشد. تعریف برنامه ریزیدر متون مدیریتی گاهی دو واژه **planning , programming** را به جای یکدیگر به کار می‌برند؛ در حالی که **programming** به نوعی برنامه ریزی جزئی تر دلالت دارد. برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ بطوریکه هر یک از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه تخصصی خود آنرا تعریف کنند. در ذیل چند مورد از این تعاریف ارائه شده است: ۱- برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد ۲- برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن ۳- برنامه ریزی عبارتست تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. تعریف نسبتاً جامع دیگری از سیریل هودسن: برنامه ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است. هدف از برنامه ریزی ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات ۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر ۴- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل انواع برنامه ریزیبرنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا دسته بندی ذیل را برای انواع برنامه ریزی عنوان می‌نماییم: ۱- برنامه‌ریزی تخصصیگاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه ریزیها را برنامه ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد. الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه. ب- برنامه ریزی نیروی انسانی: در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب، آموزش، ترفیع، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر

می‌گیرد. ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه: عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد. ۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی) برنامه های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می‌شوند به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند. مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از: الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی) ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید. ۳- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدفهای سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می‌نامند، تجزیه می‌گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می‌گردد. برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد: الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛ ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛ ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب دیدگاههای متداول در برنامه ریزی: ۱- برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل در برنامه ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند، ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است. در برنامه ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می‌گردد. برنامه ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست. ۲- برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالادر برنامه ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر مالی هدفهای کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدفهای کلان برنامه خود را تدوین کنند. در برنامه ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند؛ بدون آنکه به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌گردد. ۳- برنامه ریزی بر مبنای هدفدر این نوع از برنامه ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدفگذاری منظمی انجام می‌گیرد. برنامه ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا اینکه سرپرست یک جانبه هدفگذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند. مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از: ۱- تعیین رسالت و مأموریت ۲- تعیین نتایج مورد انتظار ۳- تعریف شاخصهای ارزیابی ۴- تعریف هدفهای عملیاتی ۵- تنظیم برنامه‌های عملیاتی ۶- طراحی سیستم کنترل عملیات ۴- برنامه ریزی بر مبنای استثناء عبارتست از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی و واگذاری امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از: بودجه هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه‌گذاری) ۵- برنامه ریزی اضطراری عبارتست از پیش بینی و معین ساختن

عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد. ۶- برنامه ریزی اقتضایی در برنامه‌ریزی اقتضایی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود. برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه‌ریزی‌ها، پیش‌بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش رفت، چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود. به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش‌بینی شده بروز کند که حاکی از بی‌اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می‌آید. گامهای برنامه ریزی: با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی باید گامهایی برداشت که پاسخگوی سوالات زیر باشد: ۱- کی ۲- چه وقت ۳- چرا ۴- کجا ۵- چه ۶- کدام ۷- چطور بنابراین گامهایی را که در برنامه ریزی باید برداشت به شکل مرحله ای فرآیند زیر را طی می‌نماید: مراحل عمده برنامه ریزیکوتنتر، ادانل و وایهریخ در کتاب مدیریت ، مراحل برنامه‌ریزی را به صورت زیر آورده‌است: ۱- آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها) ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت ۳- تعیین مفروضات ۴- تعیین گزینه‌های مختلف ۵- ارزیابی گزینه‌های مختلف ۶- انتخاب یک راه ۷- فرموله کردن برنامه‌های فرعی ۸- کمی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه‌بندی بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود. برنامه‌ریزی موثر توجه به موارد ذیل موجب موثر بودن برنامه‌ریزی می‌گردد: ۱- برنامه‌ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمات امروزی ما را بکند ۲- همه افراد درگیر، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند ۳- وجود همفکری و همکاری در امور برنامه‌ریزی ۴- ایجاد شرایط مناسب برای برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان ۵- شروع برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان و سازمان یافته باشد. محاسن برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است: ۱- تحقیق اهداف سازمان ۲- برنامه‌ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می‌کند ۳- برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند ۴- برنامه‌ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن آوری محیط با سازمان ۵- برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می‌شود ۶- برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعالیتها محسوب می‌شود. ۷- برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می‌کند و به افزایش کارآیی سازمان می‌انجامد محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیتها و معایب) با وجود محاسن زیادی که برنامه‌ریزی دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از: ۱- برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است ۲- سازمانهای کوچک نمی‌توانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند ۳- برنامه‌ریزی، مستلزم ایجاد محدودیتهایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان، کند و مشکل می‌سازد ۴- برنامه‌ریزی، بیشتر مبتنی بر پیش‌بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد (پس باید قبل از برنامه‌ریزی به دنبال شناخت وضعیت موجود سازمان باشیم) دامهای مهم برنامه‌ریزی موفق: در برنامه‌ریزی موفق، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دامهایی هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌هایش می‌شود عمده ترین این دامها عبارتند از: ۱- تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (بگونه‌ای که مدیریت عالی درگیر نباشد) ۲- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه‌ریزی ۳- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح) ۴- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه‌ریزی ۵- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار

واقعی ارزیابی عملکرد مدیران ۶- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه‌ریزی ۷- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و ...) ۸- استفاده از طرحها و برنامه‌های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می‌شود ۹- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران توسط مدیریت عالی ۱۰- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم‌ها بر مبنای احساسات و بینش خود تعریف برنامه :- برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛- برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدفانواع برنامه‌ها : ۱- مقاصد/ ماموریتها

۲ Purposes/Missions- اهداف ۳ ives- راهبردها ۴ strategies- سیاستها (خط مشی) ۵ politics- رویه‌ها

۶ procedures- روشها ۷ Methods- مقررات و آئین‌نامه‌ها (دستورها) ۸ Rules- برنامه‌ها (طرحها) ۹ Programes-

بودجه ۱ Budgetings- مقاصد/ ماموریتها مقاصد بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متاثر از خواست اجتماعی است به عنوان مثال مقصد دانشگاهها پرورش نیروی انسانی است. ماموریتها بیانگر جهت‌دار بودن مقاصد است برای مثال دانشگاهی مقصد روش نیروی انسانی را در حوزه علوم انسانی و دانشگاهی در حوزه پزشکی انجام می‌دهد و یا حتی از نظر جنسیتی و مقاطع ممکن است ماموریت دانشگاهها در پرورش نیروی انسانی متفاوت باشد. ماموریتهای یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است: ۱- شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد. ۲- ماموریتها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند. ۳- در ماموریتها باید هم افزایی یا هم نیروی باشد یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد. ۴- در تنظیم ماموریتها از خلاقیت و نوع‌آوری کارکنان بویژه دریافتن راه حلها استفاده شود. ۵- اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد. ۲- اهداف سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدفهای خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه‌ریزی‌های خود قرار دهد و میزان کارآیی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه‌گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می‌شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین. عواملی که در تعیین هدف باید به آنها توجه شود عبارتند از: الف) نتیجه مورد انتظار قابل اندازه‌گیری باشد. ب) چگونگی انجام کار مشخص باشد. ج) محدوده زمانی که کار باید در آن صورت بگیرد. د) حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا کار و یا هر دو. ۳- راهبردها (استراتژیها) راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی‌ترین کاربردهای این واژه را بیان می‌کند. الف) طرحهای مربوط به هدفهای یک سازمان و تغییرات آن، منابع به کار گرفته شده برای رسیدن به این هدفها و خط مشی‌ها مربوط به تامین، استفاده یا عدم استفاده از این منابع. ب) تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفها. پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه موسسه می‌خواهد با استفاده از نظام هدفها و خط مشی‌های عمده به آن برسد. به این ترتیب در استراتژیها دقیقاً مشخص نمی‌شود که موسسه چگونه می‌خواهد به هدفهایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدفها در طرحهای متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می‌شود. ۴- خط مشی‌ها (سیاستها) خط مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به کار می‌رود. خط مشی‌ها برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری بکار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیمهای آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند. خط مشی باید از ویژگیهای ذیل برخوردار باشد: صراحت و وضوح- قابلیت اجرا- انعطاف‌پذیری - جامعیت - هماهنگی - مستدل بودن- متمایز بودن از قوانین - مدون و مکتوب بودن. ۵- رویه‌ها رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار

هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمانبندی شده بری انجام فعالیت‌های آتی هستند، در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه راهنمای واقعی عمل است تا تفکر. ۶- روش‌ها روش‌ها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می‌کنند. روش‌ها، جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌کنند. به عنوان مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می‌کنند؛ در صورتی که قیمت‌ها مطابق با قیمت‌های صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود و روش‌ها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معین می‌کند. برای مثال، به منظور صدور کالاها می‌توان از روش‌های ارسال با هواپیما، کشتی یا قطار استفاده کرد. ۷- دستورها (مقررات و آیین نامه‌ها) مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند در حالیکه خط مشی‌ها یا روش‌های انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد. ۸- برنامه‌ها (طرح‌ها) برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدف‌ها، خط مشی‌ها، روش‌ها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرح‌های کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زائدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد. ۹- بودجه‌ها بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است. بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌های بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیری می‌گویند. سازمانیها دولتی اغلب از بودجه‌ها برنامه‌ای که در آنها هدف‌ها، جزئیات برنامه برای رسیدن به هدف‌ها و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده استفاده می‌کنند. نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر که در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند. دوره (مدت) برنامه‌ریزی یکی از سوالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که آیا برنامه باید کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تنظیم شوند؟ چگونه می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت را با برنامه‌های میان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضی موارد ممکن است برنامه‌ریزیها هفتگی یا چندماهه و یا چند ساله باشند. این پرسشها افق‌های چند گانه برنامه‌ریزی را روشن می‌کنند. *تدبیر

مبانی حقوقی برنامه‌ریزی فرهنگی در ایران

کامبیز نوروزی

در بحث از حقوق فرهنگی، ما با دو مفهوم مواجهیم که هر دو تقریباً مبهم و نامتعیین هستند. یک مفهوم، مفهوم حقوق است، زمانی که می‌خواهد بر فرهنگ مترتب شود و مفهوم دیگر، مفهوم فرهنگ است. در نظام حقوقی و در قلمرو دانش حقوق، تعریف حقوق مشخص است. قواعد و اصول و قوانین و مبانی حقوقی تعریف شده هستند، اما در شعب مختلف حقوق، این روشنایی و وضوح دیده نمی‌شود، مگر در آنجایی که تجربه اجتماعی و تجربه حقوقی بارور شده باشد. به عنوان مثال، در حوزه حقوق مدنی، حقوق

کیفری، حقوق خانواده، حقوق بین‌الملل و سایر شعب حقوق، به جهت قدمت و استواری و تجربه اجتماعی و قضایی در این حوزه‌ها، مفاهیم حقوقی روشن است. اما حوزه‌های جدید الولاده‌ای در حقوق وجود دارد که هنوز (حداقل در جامعه ما) چندان مورد بررسی قرار نگرفته است. یکی از آنها حقوق فرهنگی است. شعب حقوق، هر یک به تناسب موضوع اجتماعی خود، دارای قواعد اختصاصی خاص هستند. به عنوان مثال، حقوق خانواده، قواعد و اصولی دارد که این قواعد در حوزه حقوق تجارت، قابل تکرار و اعمال نیست. در حوزه کیفری با مفاهیم و قواعدی مواجه هستیم که بسیاری از این قواعد، مثلاً در حوزه حقوق مدنی، متفاوت هستند. حقوق فرهنگی در ایران بسیار جدید است، علت آن هم، جدید بودن دامنه و عمق فعالیت فرهنگی در ایران است. حال این که چگونه دامنه فعالیت فرهنگی توسعه پیدا کرده است و سازوکار اجتماعی‌اش چه بوده است، بحثی مستقل است که عمده‌تاً در حیطه کار جامعه‌شناسان قرار می‌گیرد؛ اما علی‌القاعده من از نتایج بررسی‌های جامعه‌شناسانه این استنتاج را می‌کنم که امروزه هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی، ابعاد و عمق فعالیت‌های فرهنگی در ایران توسعه پیدا کرده است. مع‌ذالك آنچه که به حقوق مربوط می‌شود، در زمینه تنظیم روابط فرهنگی، هنوز در جامعه ما مورد توجه قرار نگرفته است و تا به حال جز در یک یا دو حوزه، مانند حقوق مطبوعات، از عمومات حقوق برای تنظیم روابطی که در حوزه فرهنگ استفاده می‌شود، بهره نبرده‌اند که این موجب نارسایی است. ابهام دیگر، در مفهوم فرهنگ است که در بحث خود سعی کردم آن را تا حدی که بحث را قابل ارایه کند، محدود کنم. منظوری که از فرهنگ دارم، بطور خاص مشتمل بر آنچه که توسط کالای فرهنگی عرضه می‌شود، است. در اینجا دو سه مفهوم را به سرعت تعریف می‌کنم: کالای فرهنگی، کالایی است که هدف مستقیم و بلافصل آن، انتقال اندیشه یا احساس، در هر قالب یا در هر صورت است. به عنوان مثال، کتاب، یک کالای فرهنگی است. نمایشنامه‌ای که روی صحنه می‌رود، یک کالای فرهنگی است. موسیقی در اشکال مختلف، یک کالای فرهنگی است. نرم‌افزارهای رایانه‌ای، شبکه‌های داخلی و بین‌المللی رایانه‌ای هم کالای فرهنگی محسوب می‌شود. لذا طیف بسیار وسیعی دارد. همچنین کار خبرگزاری‌ها و خبری که مبادله می‌کنند، در این تعریف یک کالای فرهنگی است. فعالیت فرهنگی هم طبعاً به مجموعه عملیات و اقداماتی اطلاق می‌شود که مستقیماً به تولید یک کالای فرهنگی منتهی می‌شود. به عنوان مثال، کار یک کارگردان سینما، یک فعالیت فرهنگی است. کار یک چاپخانه، یک فعالیت فرهنگی است. کار حروفچین روزنامه هم یک فعالیت فرهنگی است، ولی تردیدی نیست که از لحاظ اهمیت و تأثیر فرهنگی و اجتماعی در مجموعه فعالیت‌های فرهنگی، سلسله مراتبی وجود دارد و همه را نمی‌توان در یک رده طبقه‌بندی کرد. دو نکته را در اینجا مطرح می‌کنم و آن این که، حقوق بطور کلی، متکفل ایجاد و انتظام و نظم در روابط اجتماعی است و اخلاق هم به نوعی متکفل همین وظیفه است، با این تفاوت که در حوزه اخلاق ضمانت مادی دنیایی وجود ندارد، اما در حقوق برای قاعده حقوقی و اوامر و نواهی حقوقی، ضمانت‌های اجرایی دنیایی و مادی وجود دارد که به وسیله دستگاه‌های رسمی هم اعمال می‌شود. از سوی دیگر، نوع قواعد و اصول و مقررات و احکامی که حقوق بر یک موضوع بار می‌کند، مستقیماً متأثر از خصوصیات آن موضوع است. در مثالی که قبلاً اشاره کردم، نهاد خانواده اختصاصاتی دارد که آن ویژگیها بطور کلی با خصوصیات امر تجارت متفاوت است. تفاوت بین شعب حقوق هم به دلیل تفاوت نهادهای اجتماعی است. در بحثی که می‌خواهم مطرح کنم، ضروری است که ما ویژگیهای آنچه را که به عنوان فرهنگ، از آن بحث می‌کنیم و مورد توجه قرار می‌دهیم، نگاه کنیم تا بتوانیم اصول کلی احکام حقوقی را شناسایی کنیم. امروزه با توجه به تحولات تکنولوژی که در سطح بسیار وسیع در دنیا اتفاق افتاده است، موجب وقوع سه یا چهار خصوصیت بسیار مهم و تعیین کننده در جهان فرهنگی شده است. یکی از آنها، سرعت در تولید کالاها و فرهنگی است. بسیاری از فعالیت‌ها مانند نشر کتاب، در گذشته با سختی‌های زیادی انجام می‌شد، مثلاً حروفچین باید مرارت‌های زیادی را برای کار تحمل می‌کرد و... با ماشین‌های بسیار کند آنها را به چاپ می‌رساند و لذا فرآیند زمان بری را طی می‌کرد. اما تکنولوژی جدید این امکان را فراهم کرده است که در کمترین زمان ممکن کتاب، حروفچینی و... منتشر شود. تقریباً در تمام

عرصه‌های کالاهای فرهنگی، این پیشرفت تکنولوژی، سرعت را هم افزایش داده است. ویژگی دیگر، سهولت در عرضه کالاهای فرهنگی است. بخصوص نقش رایانه و انواع کارکردهای آن را نباید فراموش کرد. شبکه‌های داخلی و بین‌المللی، انواع نرم‌افزارها، امروز به هر موجود انسانی که امکان و دانش استفاده از رایانه را داشته باشد، این توانایی را داده است که به تنهایی خود، تولید و توزیع فرهنگ کند. یعنی هر کس در گوشه‌ای از دنیا، با یک رایانه بسیار ساده می‌تواند کانون تولید و توزیع فرهنگ باشد. این تحولی است که تمام دنیا و ما را نیز به عنوان بخشی از دنیا تحت تأثیر خود قرار داده است. از سوی دیگر، فراوانی تولید کالای فرهنگی، قدرت انتخاب مخاطبان کالای فرهنگی را هم افزایش داده است. زمانی تنها کالای فرهنگی که در دسترس افراد می‌توانست قرار گیرد، شاید فقط چند عدد نشریه یا احیاناً فیلمهای سینمایی بود، ولی امروزه انواع و اقسام کالای فرهنگی، به شکل نوارهای صوتی، نوارهای تصویری، رایانه، شبکه‌های داخلی و بین‌المللی رایانه، تئاتر و موسیقی به اشکال مختلف در دسترس است و تنوعات موضوعی بسیار زیادی دارد. مخاطب کالای فرهنگی قدرت انتخاب بسیار بالایی دارد و هر نوع کالای فرهنگی را می‌تواند انتخاب کند. اینها واقعیتی است که در جهان امروز اتفاق افتاده است و خواه و ناخواه ما هم از آن متأثر هستیم. این، موضوعی است که می‌خواهیم روی آن احکام حقوقی بار کنیم. پیشاپیش، این نکته را هم اضافه کنم که یکی از ویژگیهای کالای فرهنگی که در تعریف آن هم ذکر کردیم، مسأله اندیشه و احساس است. اینها، اموری نامتعیین و چه بسا غیرقابل تعریف است. مناقشات بسیار فراوانی که در دو دهه اخیر بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در جامعه ما در بحث فرهنگ بوده است، خود، نشانه‌ای است از استاندارد نبودن مفهوم فرهنگ و مفاهیمی که به وسیله کالای فرهنگی القا می‌شود. تعاریف بسیار متکثر است و ضابطه نوعی نمی‌توان برای مفاهیم فرهنگی شناسایی کرد. از یک تصویر، از یک بیت شعر، از یک عکس و یا حتی از متن یک خبر که خبرگزاری مخابره می‌کند، افراد متعدد به فراخور وضعیت شخصی خودشان، برداشتهای متعدد می‌کنند. به تعبیر دیگر، پیام، یکی است، اما مفاهیم اجتماعی از پیام، متکثر است. این مسأله، یک دشواری و غموض سختی را برای تفسیر حقوقی در سایر عرصه‌های اجتماعی ایجاد می‌کند؛ مثلاً در عرصه تجارت، با یک کالایی مواجه‌ایم که خصوصیات و اندازه معینی دارد، حتی از لحاظ قیمت در مناطق مختلف، چندان تفاوت ندارد. این کالا-وقتی می‌خواهد تولید و توزیع شود، چندان فرقی ندارد. اما در مورد کالای فرهنگی، به هیچ وجه چنین یکنواختی وجود ندارد. هم در تولید و هم در اجرا، افراد مختلف از آن فهم متفاوتی دارند. این ویژگی ذاتی کارما را در امر تفسیر حقوقی فرهنگ بسیار دشوارتر می‌کند. در واقع در نظام حقوقی خود ما هم تاکنون نتوانستیم با مسأله فرهنگ برخورد حقوقی کامل داشته باشیم و بتوانیم آنرا تفسیر کنیم. از لحاظ ادبیات حقوقی که تاکنون در این زمینه وجود دارد، شاید غیر از حقوق مطبوعات که آن هم ظرف سه تا چهار سال اخیر توسعه پیدا کرده است در سایر عرصه‌های فرهنگی، بحث حقوقی بسیار ناچیز و محدود بوده است. در این بخش می‌خواهم وضع حقوقی موجود را در مقوله فرهنگ به معنایی که عرض کردم، توضیح دهم. قانون‌گذاری در عرصه فرهنگ بسیار محدود است. حجم قوانینی که در حال حاضر در مورد فرهنگ به مفهوم خاص وجود دارد، بسیار ناچیز است و بطور عمده در سه شکل، قوانینی که متعرض به امر فرهنگ شده‌اند، وجود دارند که عبارتند از: ۱- قوانین کیفری: وجه مشخصه قوانین کیفری در این زمینه این است که جرایم فرهنگی را برشمرده است و با فرهنگ برخورد کیفری کرده است. به عنوان مثال، در ماده ۶۳۸ در قانون مجازات اسلامی گفته شده است که: «هر کس علناً در انظار و معابر عمومی، تظاهر به عمل حرامی نماید، مجازات دارد». در ادامه ماده گفته شده است: «اگر نفس عمل جرم نباشد، اما عمل گناه و حرام محسوب شود، باز هم مجازات دارد». یکی از موارد تشتت در اینجا ملاحظه می‌شود. احراز عمل حرام به عهده قاضی است. قانونگذار مشخص نکرده است که چه عملی حرام است. در امر کیفری، باید مفاهیم به دقت توسط قانونگذار برشمرده شود. تفاوت آرای فقهای بزرگوار در امور فقهی، آشکار است. تفاوت‌های نظری که بین بزرگان فقه وجود دارد، بسیاری از جاها، تصمیم‌گیری را مشکل می‌کند و مشخص نیست که چه عملی ممکن است حرام تلقی شود. یک نوع تشتت در اینجا دیده می‌شود. دو قانون مهم

دیگر هم داریم که عبارت است از: قانون ممنوعیت استفاده از ماهواره و قانون ممنوعیت استفاده از نوارهای غیرمجاز. ۲- قانون مطبوعات: مهم‌ترین قوانینی که ما در زمینه کالاهای فرهنگی داریم همین‌ها است. قوانین دیگری هم وجود دارد، مانند قانون تاسیس سازمان خبرگزاری پارس که سابقاً به این عنوان تاسیس شد و بعد از پیروزی انقلاب به خبرگزاری جمهوری اسلامی تغییر نام یافت. قانون مهم دیگری در این زمینه در دست نیست و اگر قوانین دیگری هم وجود داشته باشد قوانین کم مقداری هستند. به همین ترتیب، چنین مشکلی در سازمانها و نهادهایی که متکفل امر فرهنگ هستند، نیز وجود دارد. در کشور، (تا آنجا که من احصاً کرده‌ام) حدود سیزده تا چهارده سازمان حکومتی وجود دارد که مستقیماً مسوولیت خاص در حوزه‌های مشترک فرهنگی دارند. شورای فرهنگ عمومی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی، صدا و سیما جمهوری اسلامی و... که حوزه‌های اکثر این سازمانها مشترک است. حتی در وزارت آموزش و پرورش نمونه‌های فراوانی وجود دارد. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به کتابی مجوز نشر می‌دهد، ولی این کتاب در وزارت آموزش و پرورش برای آموزش دانش‌آموزان ممنوع اعلام می‌شود. یا فیلمی به وسیله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مجوز پخش می‌گیرد، در صدا و سیما به شکل دیگری نمایش داده می‌شود. این مسأله، ناشی از تشتتی است که بخشی از آن ذاتی امر فرهنگ است و بخشی از آن ناشی از فقدان یک سیستم حقوقی واحد و متناسب با خصوصیات فرهنگ است و مادام که سازماندهی اداری در این زمینه به شکل مشخص در نیاید، ما با این تشتت کماکان مواجه خواهیم بود. مشکل دیگر، مسأله برخورد دستوری با امر فرهنگ است. گفتیم که فرهنگ عبارت است از اندیشه و احساس که اجماعی است و تعریف خاصی ندارد. با عقل و احساس نمی‌توان دستوری برخورد کرد. شاید یکی از مشکلاتی که در حال حاضر در نظام حقوقی راجع به فرهنگ داریم، چنین نگاهی است که همین نگاه منجر به ایجاد دو نوع حقوق فرهنگی در جامعه شد: ۱- حقوق رسمی فرهنگ: یعنی آنچه که در نهادهای دولتی به عنوان قواعد و اصول مقررات حقوقی پذیرفته شده و سعی بر اجرا و اعمال آن است. ۲- حقوق عرفی فرهنگ: یعنی آنچه که مصرف‌کنندگان کالای فرهنگی، یعنی مردم به عنوان عرف و قواعد عرفی در بین خود قبول دارند و به آن عمل می‌کنند و همین امر موجب پدیده دیگری می‌شود که پس افتادگی فرهنگ نامیده می‌شود. به تجربه در جامعه‌شناسی حقوق ثابت شده است که مردم در تنظیم روابط داخلی خود، بیش از آن که به قواعد رسمی توجه کنند به قواعد عرفی توجه می‌کنند و چنانچه فاصله بین قواعد عرفی و قواعد رسمی زیاد باشد، قواعد عرفی، قواعد رسمی را کنار می‌زنند و قواعد رسمی به قواعد متروک تبدیل می‌شود. در واقع در اینجا حقوق دفونکسیونل می‌شود؛ یعنی اگر قصد نظام حقوقی رسمی، تنظیم روابط اجتماعی است، به چنین هدفی نمی‌رسد. تنظیم روابط اجتماعی با عرف جاری در میان مردم انجام می‌شود و با این مشکل مواجه می‌شویم که دولت بطور کلی قادر نخواهد بود برنامه‌ریزی فرهنگی مورد نظر خود را در جامعه به معرض اجرا در آورد. یکی از لوازم و مقتضیات برنامه‌ریزی فرهنگی، توجه به قابلیت‌ها و امکانات عرفی و فرهنگی است. اما آنچه که باید توجه کرد، به نظر من در بحث از حقوق فرهنگی، یک بخش به کاستن از حجم دستورات مستقیم در عرصه فرهنگ برمی‌گردد، زیرا فرهنگ چندان دستوربردار نیست. عرصه دستورات (شامل نواهی و اوامر) را به حداقلی که با نظم عمومی مطلق ارتباط پیدا می‌کند، کاهش داد و از تورم قانونگذاری در این زمینه به شدت پرهیز کرد. نکته دوم، کاستن از تعداد سازمانها و دستگاههایی است که مستقیماً متولی امور مشترک هستند و نیز تصویب و تعیین یک سازمان که حرف اول و آخر را در مورد فرهنگ می‌زند و معیارهای واحد برای کلیه دستگاهها بدهد. نکته سوم این که، توجه بیش از این، نسبت به آنچه که در عرصه جامعه و در عرصه اقدامات واقعی مردم در فرهنگ اتفاق می‌افتد، صورت پذیرد. پدیده پس‌افتادگی تا زمانی قابل جبران است که فاصله بین حقوق رسمی و حقوق عرفی چندان بالا نرفته باشد. اما هرچقدر این فاصله افزایش یابد، امکان واقعی برای کنترل حقوقی موضوع توسط دولت کاهش پیدا می‌کند و می‌تواند به زمانی منتهی شود که اساساً امکان کنترل و نظارت دولتی را از بین ببرد.

نحوه مدیریت و برنامه ریزی جهت رسیدن به اهداف

نیک صالحی آیا در شگفتید که چقدر روزها و ماه‌ها زود می‌گذرند؟ از انبوه کارهایی که باید انجام دهید و مقدار کمی که تا به حال به پایان رسانده‌اید، مضطرب و وحشترده هستید؟ نگران نباشید، تنها نیستید، همه وضعیتی مشابه شما دارند. ما در دنیایی بسیار شلوغ و پرمشغله زندگی می‌کنیم که زمان، اولویتها و انرژیها در چالش به سر می‌یبرند. واقعیت این است که زمان به اندازه کافی برای همه چیز وجود ندارد و برای انجام همه کارهای هم انرژی کافی نداریم. همه شما مطمئناً زمانی در طول زندگیتان فکر کرده‌اید که چه می‌شد خدا هفته را ۸ روز یا روز را ۳۰ ساعت می‌آفرید. به نظر خوب است اما اگر آنطور هم بود، ما آن زمان اضافی را هم جذب می‌کردیم و باز در هم نقطه بودیم.

۵ قدم وجود دارد که با مدیریت زمان و به موقع انجام دادن هر کار، می‌توانیم به موفقیت بیشتری دست پیدا کنیم. ۱. ارزیابی: واقعاً چه می‌خواهیم؟ در چه جهتی رو به حرکتیم؟ الان چه می‌کنیم؟ ۲. واقعی شدن: چه چیز واقعاً اهمیت دارد و روی اهداف طولانی مدت ما اثر می‌گذارد و بیشتر آن را پشتیبانی می‌کند؟ چه چیزهایی فاقد اهمیت هستند؟ چه چیز حواس و تمرکز من را بر هم می‌زند؟ ۳. برنامه: برای رسیدن به اهداف چه کار باید بکنم؟ قدم‌های اصلی برای رسیدن به اهداف کدام‌ها هستند؟ چطور باید اینکار را انجام دهم؟ چه برنامه یا استراتژی من را متمرکز می‌کند؟ ۴. تمرکز: برای رسیدن به این اهداف، باید چه کسی باشید و از چه ساختارهایی پیروی کنید؟ ۵. کنترل/ارزیابی: آیا کارهای کوچک و پیش‌پا افتاده انجام می‌دهم؟ آیا وقتم را هدر می‌دهم؟ چه چیز کار می‌کند/چه چیز کار نمی‌کند؟ چطور می‌توانم کارهایی که انجام می‌دهم را موثرتر کنم؟ برنامه با ایده‌هایی که در فکر ماست شروع می‌شود؛ ما دوست داریم کاری را انجام دهیم یا چیزی را داشته باشیم. کلید موفقیت این ایده، داشتن برنامه است. معمولاً ما برای رسیدن به اهدافمان هیچ برنامه‌ای نداریم و مراحل عملی برای آن در نظر نمی‌گیریم. اما برای دست یافتن به آنچه می‌خواهیم باید اقدامات عملی آن را بررسی کرده و برنامه ریزی کنیم. بعضی وقت‌ها بعضی‌ها شروع به برنامه ریزی می‌کنند و بعد که می‌بینند برای رسیدن به هدفشان چقدر باید تلاش کنند و چه کارهایی را باید انجام دهند، دلسرد می‌شوند. بیشتر وقت‌ها اهداف ما برایمان فقط به شکل رویا باقی می‌ماند، چون نمی‌توانیم آنها را به مرحله عمل درآوریم. برای ایجاد یک برنامه از ابتدا تا انتهای کار، نیاز به نکات مدیریتی است. برای طرح ریزی این برنامه باید ببینید چقدر زمان، انرژی، منابع و شوق دارید. بعد باید ببینید که رسیدن به این هدف به چه مدت زمان نیاز دارد. معمولاً افراد عادت دارند زمان لازم برای آن کار را کم در نظر بگیرند به همین دلیل هیچوقت موفق نمی‌شوند. یادتان باشد، اگر می‌خواهید چیزی به برنامه‌تان اضافه کنید، باید “نه” گفتن به کارهای دیگر را هم یاد بگیرید تا بتوانید برای هدف مورد نظرتان جا باز کنید. قدم اول: ارزیابی معمولاً آن را واقعیت تلقی می‌کنیم و صادقانه می‌خواهیم به این اهداف دست پیدا کنیم. می‌دانیم که رسیدن به این اهداف چه تغییر شگرفی در زندگیمان ایجاد می‌کند، به همین خاطر می‌خواهیم به آنها دست پیدا کنیم. درصد خیلی کمی از افراد هستند که این سوالات را ارزیابی می‌کنند، “در چه جهتی رو به حرکتیم؟”، “برای رسیدن به جایی که می‌خواهم چه باید بکنم؟” ارزیابی ابزاری است که به ما این امکان را می‌دهد ببینیم کجا ایستاده‌ایم، تصمیم بگیریم که به کجا می‌خواهیم برویم. اگر دورنگر باشیم، نسبت به موقعیت‌های کنونی واکنش می‌دهیم. “می‌خواهم پول بیشتری در بیاورم، می‌خواهم وزنم را پایین بیاورم، باید فلان معامله را انجام بدهم.” این باعث می‌شود بدون داشتن هدف و تمرکز، در زندگی سرگردان شویم. باید ابتدا زمان حال را ارزیابی کنیم و بعد آینده را ارزیابی کنیم و ببینیم برای رسیدن به آنجا چه باید بکنیم. قدم دوم: واقعی شدن پس از این باید واقعی شویم. آیا این با جهتی که رو به سوی آن دارید، با اهداف طولانی مدتتان در زندگی، سازگار است؟ اینکار چه چیز عایدتان می‌کند؟ چه قیمتی را باید بپردازید (با در نظر گرفتن زمان، پول، انرژی، احساسی و)؟ ... آیا می‌توانید چنین قیمتی را بپردازید؟ اگر واقعاً چنین چیزی را می‌خواهید، چه چیز اهمیت

دارد؟ در راه رسیدن به آن، چه مسائلی فکرتان را منحرف می کند؟ نکات کلیدی را تشخیص دهید: * ببینید واقعاً رو به چه جهتی دارید و چه چیز شما را به آنجا می رساند. * ببینید برای رسیدن به آن هدف واقعاً چه باید بکنید و آنها را یادداشت کنید. * ببینید برای رسیدن به آنجا به چه کارهای دیگری باید "نه" بگویید. ۳ کاری را انتخاب کنید که دیگر نباید انجام دهید. ببینید رسیدن به این هدف چه قیمتی دارد و بنویسید چطور می توانید آن قیمت را پرداخت کنید. * ۵ مورد از مسائلی که فکر شما را در راه رسیدن به آن هدف منحرف می کند، شناسایی کنید. قدم سوم: برنامه‌در مرحله بعد باید برای رسیدن به هدفی که میخواهید، برنامه بریزید. از نکات کلیدی که در قسمت قبل عنوان شد استفاده کنید و ایده های دیگری را که فکر می کنید برای رسیدن به آن هدف به آن نیاز دارید را به آن لیست اضافه کنید. چه اقدامات عملی باید پیش گیرید. یک دقیقه صبر کنید و در ذهنتان روی اهداف طولانی مدتتان تمرکز کنید. همه چیز را به کاملترین شکل تجسم کنید. چه می بینید؟ چه می کنید؟ اعمال و رفتار خود را چطور می بینید؟ حالا دوباره در ذهنتان به عقب برگردید و ببینید برای رسیدن به آنجا چه کرده اید. قدم چهارم: تمرکز حالا که نقشه تان را هن طرح ریزی کردید، ببینید برای انجام آن به چه کسانی نیاز دارید؟ دوباره به تجسم فکرتان برگردید و ببینید طی آن پروژه چه دیدگاه ها و نظراتی داشتید؟ چطور آن کار را انجام دادید؟ چه برنامه یا استراتژی شما را روی کار متمرکز کرد؟ یکی از بزرگترین اشتباهاتی که اکثر مردم مرتکب می شوند این است که وقتی نقشه شان کامل می شود، دوباره مشغول کار و درگیری های زندگی شان می شوند و برنامه شان را به کلی فراموش می کنند. وقتی برنامه تان را تنظیم می کردید، نگاهتان به تصویر بزرگ بود. وقتی مشغول درگیری های زندگی هستید، نمی توانید ببینید که پیش رویتان چیست، مگر اینکه برنامه و نقشه تان را به خوبی دنبال کنید. قدم پنجم: کنترلر از گاهی به عقب برگردید و کارتتان را ارزیابی کنید. به قدم اول برگردید. چه می کنید؟ چه چیز خوب کار می کند و کجای کارتتان می لنگد؟ آیا به خوبی نقشه تان را دنبال میکنید؟ بهترین اصلاحات لازم را اعمال کنید. هدف طولانی مدتتان را همیشه در ذهن داشته باشید و مداوم کنترل کنید که اهداف کوتاه مدتتان با هدف طولانی مدتتان یکی باشد. رفتارتان را ارزیابی کنید. رسیدن به اهداف بزرگ کار بسیار دشواری است. اول نقشه بکشید و تمرکزتان را روی اهداف کوتاه مدتی بگذارید که شما را در رسیدن به هدف اصلیتان کمک کند. خط آخرچالش اصلی حفظ نظم، تمرکز و ترتیب در این استراتژی هاست. هدف اصلی و بلند مدتتان را تشخیص دهید، واقعگرا باشید، نقشه بکشید، ساختارهایی برای حفظ تمرکز فکرتان ایجاد کنید و کارتتان را کنترل کنید. برای برنامه تان زمان بگذارید و روند کارتتان را مداوم کنید. اگر واقعاً در این اهداف جدی هستید، همین امروز دست به کار شوید. برای رسیدن به موفقیت از متخصصین و ویژه هم می توانید کمک بگیرید. باید محیط مناسب را برای فعالیت خود آماده کنید. با این اقدامات است که می توانید به موفقیت دست پیدا کنید! پس عجله کنید.

<http://niksalehi.wordpress.com/۲۰۰۸/۰۸/۰۶//D۹%۸۶/D۸%AD/D۹%۸۸/D۹%۸۷-%D۸%A۸/D۸%B۱/D۹%۸۶/D۸%A۷/D۹%۸۵/D۹%۸۷-%D۸%B۱/DB%۸C/D۸%B۲/DB%۸C-%D۹%۸۸-%D۹%۸۵/D۸%AF/DB%۸C/D۸%B۱/DB%۸C/D۸%AA-%D۸%AC/D۹%۸۷/D۸%AA-%D۸%B۱/D۸%B۳/DB%۸C/D۸%AF/D۹%۸۶-%D۸%A۸/D۹%۸۷-%D۸%A۷>

برنامه ریزی بیولوژیک و شگفتی های روح و روان

هسته اصلی کردارها و احساسات که در تمام انسان ها مشترک می نماید، شخصیت (۱) است و از ساختار بیولوژیک انسان تاثیر می پذیرد. تفاوت های فردی که یکی از معجزات الهی است نیز در همین مساله ریشه دارد. خداوند می فرماید: شما را گونه گونه و متفاوت آفریدیم. این تفاوت ها هم جسمی و نژادی است و هم خلقی و شخصیتی. البته به رغم این تفاوت، انرژی ها و قدرت هایی تقریباً همسان در نهاد بشر قرار داده شده است. شاید بارها از خود پرسیده ایم: چرا افراد متفاوت به نظر می رسند؟ چرا برخی از

سرعت عمل بیشتر و اراده مستحکم تر بهره می برند، همیشه «به سوی فردا» برنامه ریزی می کنند، در زمان بحران و تحولات اجتماعی، فرهنگی، محیطی بهترین تصمیمات را آغاز می کنند و در برابر اتفاقات دلخراش و مصائب بر خویش تسلط دارند؟ چرا عده ای دیگر همیشه در اضطراب مضاعف به سر می برند و احساس دو دلی و تردید مبهم در جان و دلشان ریشه دوانیده است؟ اگر از افراد دسته اول باشیم، می توانیم در گروه انسان های سعادت مند جای گیریم زیرا این گروه حالتی دارند که در آن استعدادها از یاس به سمت اعتماد مطلق شتاب می گیرد. در این حالت، انسان از غرور تعلق داشتن، احساس بودن، فعال و مفید تلقی کردن خویش، شرایط خلقی مناسب و طراحی و برنامه ریزی برای لحظه لحظه زندگی سرشار می شود و احساس بودن و خوب بودن و شایستگی می کند. جالب این که در این حالت تن و روان در یک تناسب قرار می گیرند و تاثیر و تاثر آن ها بر یکدیگر آرامش، تمرکز، سرعت عمل و دقت به ارمغان می آورد. تحقیقات نور و فیزیولوژیست هایی مثل لاشلی و مردم شناسانی چون لورتروتین برکن (۲) نشان داده است «رفتار و عملکرد انسان به تحولات درونی (اعصاب - غدد درون ریز) و محرکات خارجی (محیط) که بر مغز تاثیر می گذارد، بستگی دارد و این دو در یک حالت مثبت اندیشی مایه تحولات ارتقایی می شوند.» ناگفته نماند که انگیزه های رفتاری ما اغلب پیچیده و ناخودآگاه است اما اگر از زاویه تربیت جسم و روان به آن ها بنگریم، قابلیت تعدیل و جهت دهی دارند. حتی جسم ما نیز از این قابلیت و انعطاف برخوردار است و می توانیم برایش (برنامه ریزی) کنیم. اگر چنین نکنیم، به ورطه عادت فرو می غلتیم و کم کم این عادت بخش ثابت رفتار ما می شود زیرا آن را انتخاب کرده ایم. دکتر وین دایر می گوید: «زندگی فعلی ما، حاصل تمام انتخاب هایی است که تا کنون داشته ایم». (۳) در خصوص تاثیرپذیری بدن از روان و قابلیت برنامه ریزی جسمی و روانی این نکته نیز حائز اهمیت است که هر انسانی بیش از آن که بدنی باشد، روحی است یعنی در حقیقت ما روح دارای بدنیم نه جسم دارای روح. حتی در خصوص رنج، این مساله هویدا است که رنج ناشی از زندگی که در قالب درد در جسم نمایان می شود، در حقیقت باور و برنامه ای است که شما به جسم القا می کنید. این شما نیستید که رنج می برید تصور و طرحواره ای است که از خود ساخته اید و بر جسم تحمیل کرده اید. البته در هر حالت نقص یا آسیب رنج آور است اما تصورات ما می تواند آن را کاهش یا افزایش دهد و حتی غیر قابل تحمل سازد. بر این اساس، رمز توانگری و شکستن مرزهای دشوار دانش و بینش در درون ما است و نباید آن را در خارج از وجود خویش جست و جو کنیم زیرا تمام محدودیت های ما در دنیای مادی است و در دنیای اندیشه هیچ محدودیتی وجود ندارد. محدودیت های مخصوص دنیای مادی قابلیت تعدیل دارد و این امر به خود ما باز می گردد. این پندار و احساس می تواند ما را بر جسم و روان مسلط سازد تا برای آن ها برنامه ریزی کنیم. بسیاری از افرادی که عادت های عجیب به مطالعه و یادداشت و تالیف داشته و در آسمان دانش و خرد درخشیده اند، افزون بر توفیقات الهی، در خصوص برنامه ریزی روان و جسم تلاش فردی ویژه داشته اند و با برنامه زندگی کرده اند. آن ها در پذیرش عادات جدید به تمرین و مقاومت جدی روحی و جسمی روی می آوردند هر از چند گاهی به بازنگری در کارهای خویش، ارزیابی پیشرفت ها و بررسی ناکامی هاشان می پرداختند و به اقدامات اصلاحی دست می یازیدند. این گونه افراد، به جای اعتیاد به کار ثابت و جاری به برنامه ها و فعالیت ها اعتماد دارند و جسم و روح خود را برای آن آماده می کنند. این گروه می کوشند و نتایج را می بینند و از دست دادن زمان را به صفر می رسانند. بدین سبب، دچار فشار روانی نمی شوند و جالب این که از فشار جسمی نیز در امانند چون از آغاز جسم خویش را نیز بیمه برنامه ریزی کرده اند. اینان در حقیقت چه کرده اند؟ شاید پاسخ یک کلمه باشد و آن تغییر است که قرآن کریم نیز بر آن تاکید می ورزد: «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم» (۴). در حقیقت مقوله تغییر، دو بعد از ابعاد آدمی را در بر می گیرد: بعد روحی یعنی باور داشت ها و عقاید و حالات و بعد جسمی. این ابعاد پا گذاشتن به قلمرو درون را به ارمغان می آورند. روان شناسان معتقدند: «بیاآموزید چگونه به قلمرو درونتان وارد شوید. در این صورت، به پناهگاه مخصوصی وارد شده اید که همیشه در دسترس است.» (۵) جسم شما نیز تابعی از برنامه های این قلمرو است. برای ورود به این

قلمرو جاودان و جادویی، ابتدا باید تمام افکار محدود کننده و گسیخته و وهمی را از خویشتن برانید و به یک انسان معنوی تبدیل شوید زیرا اگر در همین لحظه همان گونه عمل کنید که می خواهید باشید و بدانید که جسم و روحا می توانید چنین باشید، بر کلیه نقاط ضعف تان غلبه خواهید کرد و به قلمرو جاودان خویش وارد می شوید. مهم تر این که در این موقعیت، قلمرو جسم و مسائل زیست شناختی آن منقاد این اندیشه و توانمندی فکری شما خواهد شد زیرا تجربه سرور و هماهنگی درونی به شادابی، آمادگی و قدرت مضاعف جسمی می انجامد. بی تردید بسیاری از افرادی که از بی حوصله گی و بی حالی و بی رمقی و بی هدفی و مشکل مبهم جسمی شکایت می کنند، در هماهنگی روحی و سرور درونی مشکل دارند و از این مساله غافلند که در روان آدمی دروازه ای به سوی جهان معجزات واقعی موجود است. اگر این دروازه باز شود، نخستین چیزی که تحت تاثیر قرار می گیرد، جسم و قوای بیرونی است. الفبای نخست ورود به این وادی سه کلمه است: امید، باور و حرکت. رهاورد این کلمات برنامه است چون انسان امیدوار برنامه دارد تا به باورهای خود جامه عمل بپوشاند. ارشمیدس، ریاضی دان بزرگ یونان، می گوید: «اهرمی از امید و باور به من بدهید تا من بدون محاسبات ریاضی زمین را از جای خود جابه جا کنم.» (۶) این دانشمند که از حکمای هفتگانه یونان است، چنان عقیده دارد که اهرم امید و باور، جسم را قدرتی مافوق تصور بشر می بخشد به گونه ای که در یک لحظه، بدون تامل و محاسبه، می توان کاری چنین سترگ را انجام داد. بسیاری از مردم در انتظار معجزه اند در حالی که خودشان باید خالق معجزه باشند. حضرت مسیح می فرماید: یک شخص ساده و معمولی می تواند تمام کارهایی را که من انجام داده ام و حتی کارهای بزرگ تر از آن را انجام دهد. شما می توانید معجزه گر باشید. (۷) در حدیث قدسی هم آمده است «بنده من، مرا اطاعت کن. من به هر چیز بگویم باش، واقع شود تو نیز قادر خواهی شد و به هر چه بگویی باش، تحقق می یابد.» در این مسیر و برای استفاده بهتر و کامل تر از قوای روانی و جسمی باید تصمیم بگیریم و برای روان و جسم خود برنامه بیولوژیک طراحی کنیم. این برنامه هفت گام دارد: گام اول: برای از میان برداشتن ذهنیت هایی که به ناتوانی و فقر و کمبود گرایش دارد. نخستین گام سپاس در برابر داشته ها است و عبادت و نیایش بهترین راه آن به شمار می آید. گام دوم: توانمندی ها، ویژگی های مثبت و تجارب مؤثر خود را بشناسیم و از آن ها بهره بگیریم زیرا شناخت آن ها روحیه ما را شاداب تر و جسم ما را برای برنامه ریزی بیولوژیک آماده می کند. گام سوم: در زندگی یک فرد، زمانی معجزه روی می دهد که باور کند هیچ چیز غیر ممکن نیست. پس اجازه دهیم جادوی دانستن و توانستن را تجربه کنیم. گام چهارم: اولویت های آرمانی و آرزوهای خود را بر شماریم و خود را مقید کنیم از میان انگیزه های متنوعی که هر یک ما را به سمتی فرا می خواند، بهترین را برگزینیم گام پنجم: در کنار امور جدی، علایق هنری و استراحت و تفریح و مطالعه را در برنامه ها بگنجانیم. گام ششم: توفیقات خود را یادداشت کرده، دلایل شکست ها را بررسی کنیم و دوباره پیشقدم شویم. نکته مهمی که در گام ششم نهفته است، یافتن انرژی مضاعف برای برنامه ریزی مجدد است. وقتی آدمی دلیل های عدم موفقیت را بررسی می کند، انرژی ای مضاعف جهت برنامه ریزی مجدد که اصطلاحاً برنامه ریزی جبرانی خوانده می شود، می یابد. گام هفتم: با اندیشه های بزرگ مانوس شوید. امروزه روان شناسان معتقدند برای تربیت روان و جسم، بهترین چیز بالابردن انگیزه ها است و شناخت حیات و تلاش اندیشه های بزرگ و شخصیت های مهم پیشین و پسین از عوامل بالا بردن انگیزه است. جوزف مک کلندون می گوید: «موفقیت خود را با موفقیت دیگران پیوند دهید تا (اندیشه ها و تلاش های آنان) شما را به پیش برند و موجب حداکثر ترقی شما شوند.» بدن و روان تابع اندیشه های مایند. «روح و روان انسان نه دیدنی است نه لمس کردنی ولی در صورت صیقل خوردن خواهد درخشید.» (۸) وقتی بدن ما اهمیت موضوعی را احساس کند، تابعی مطلق از روان می شود. بدن تربیت پذیر است و حتی در زمان ناهوشیاری نیز در خدمت روان قرار می گیرد از جمله موارد، عجایب جسم است که در هماهنگی با روان خود را منقاد و مطیع می نمایاند برای در وجود ما مثال ساعت بیولوژیک قرار دارد. این ساعت گاه چنان قابلیت آموزش و برنامه ریزی و مرتب شدن دارد که در صورت استفاده درست از آن، می توانیم شاهد شگفتی ها باشیم. نمونه ای

که برای خیلی از افراد اتفاق افتاده و به سادگی از کنار آن گذشته اند، ساعات بیداری است. وقتی قرار است به علت ضرورت و پیش آمدن امری مهم مثلاً ساعت ۵ صبح بیدار شویم و جالب این که ساعت را هم تنظیم می کنیم، درست اندکی پیش از صدای زنگ ساعت بیدار می شویم. گویا کسی یا عاملی ما را بانگ می زند. این همان ساعت بیولوژیک است. روان شناسان معتقدند، گاه این ساعت در مورد برنامه های دیگر نیز به کار می افتد برای مثال، اگر شما دانشجویید و قرار است فردا استاد از مطالب هفته گذشته پرسد و عادت دارید همیشه ۲ ساعت از وقتتان را با آرامش و سکوت به مطالعه اختصاص دهید وقتی ناگزیر فرصت مطالعه به دست نمی آورید و با خانواده در میهمانی به سر می برید، تا هنگامی که دو ساعت به زمان استراحت و خواب باقی است، چندان اضطراب ندارید ولی کافی است که زمان بگذرد، میهمانی طولانی شود، کم کم تاخیر نمودار گردد و جبران آن غیر محتمل به نظر رسد. در این موقعیت، بی تاب می شوید. امروزه این حالت را ترس، شرم یا اضطراب می خوانند ولی ممکن است همکلاسی دیگران این حالت را تجربه نکنند. چرا برای شما این اتفاق می افتد؟ جواب ساده است بدن و روان شما در تنظیم زمان لازم به یقین رسیده است و همگی فشار می آورند برای چنین برنامه ای وقت کافی ندارید. بدین سبب، احساس ترس و واهمه به شما دست می دهد حتی در ارتباط با دیگران تمرکز را از دست می دهید و دوست دارید فوراً مجلس پایان پذیرد. این برنامه بیولوژیک در ابعاد دیگر زندگی نیز مؤثر و حکمفرما است برای مثال: این گونه به نظر می رسد که برخورد ما در جامعه به عکس صورت می گیرد. ما عموماً تمایل داریم به افرادی که تحت فشار روحی بسیار شدید قرار دارند و کسانی که بار فشار روحی را بهتر تحمل می کنند و آن ها که بسیار عذاب می کشند، به دیده احترام بنگریم زیرا به ما آموخته اند وقتی کسی می گوید: «من بیش از حد کار کرده ام» یا «بیش از حد تحت فشارم». تحسینش کنیم و حتی از رفتارش سرمشق بگیریم ولی خوشبختانه بر فضای عمومی احساسات و هیجان های ما، قانونی مقدس و تخطی ناپذیر حکمفرما است و حد متعارف و معمول فشار روحی ما درست به اندازه تحملمان است. چنانچه ظرفیت تحمل ما تکمیل شود، نخستین زنگ خطری که به صدا در می آید، زنگ خطر جسم است. عارضه های جسمی، بی طاقتی، تعریق، خستگی، عصبانیت، بی تابی، بی میلی و شکوه و شکایت همگی رهاورد این عارضه است چون بدن بی تحمل شده و اعلام خطر می کند. بسیاری از مردم که می گویند: «من تحمل خیلی زیاد است»، همیشه تحت مقدار زیادی از این نوع فشار قرار دارند. اگر به مردم آموخته شود طاقشان را در تحمل فشار روحی زیاد کنند، آن ها در مقایسه با گذشته مسؤولیت و آشفتنگی بیش تری را تحمل خواهند کرد تا دوباره سطح خارجی فشار روحی شان با میزان تحمل شان برابری کند. برای مقابله با این حالت و اسارت در دام های متوالی مشکلات باید زود و قبل از آن که فشار روحی از دسترس خارج شود، به هشدارهای بیولوژیک بدن توجه کرد. وقتی احساس می کنید فکرتان خیلی با سرعت حرکت می کند، وقت آن است که عقب گرد کنید و دوباره تحملتان را به دست آورید. وقتی برنامه زمانی از دسترس خارج می گردد، نشانه آن است که باید کمی آهسته تر حرکت کنید فهرست کارها را دیگر بار ارزیابی کنید به آنچه واقعاً مهم است، پردازید و نیروی خود را صرف تمام کردن فهرست نکنید. وقتی حس می کنید آنچه باید انجام دهید، در حال حاضر از کنترل شما خارج شده و از انجام دادن همه آن ها دلسرد و نومیدید، به جای آن که دست ها را بالا بزنید و «وارد عمل» شوید، بهتر است آرام باشید، چند نفس عمیق بکشید و به یک پیاده روی کوتاه بروید. خواهید دید که ساعت بیولوژیک بدن به تامل نیاز دارد. وقتی فشار روحی خود را زود دریابید و مچ خود را همان ابتدای کار بگیرید - قبل از آن که از کنترل شما خارج شود - فشار روحی تان متوقف می شود. فشار روانی چون گلوله ای برفی است که از دامنه یک کوه بلند به پایین می لغزد. هنگامی که گلوله کوچک است، به راحتی می توان آن را مهار کرد اما پس از آن که نیرویی فزاینده می یابد، متوقف کردن آن - اگر ناممکن نباشد - بسیار دشوار خواهد بود. نیاز نیست درباره عدم توفیق در انجام دادن کلیه کارها نگران باشید. وقتی فکرتان پاک و آرام شود و میزان فشار در شما کاهش یابد، کاراتر می شوید و لذت بیش تری خواهید برد. وقتی میزان تحمل خود را در مقابل فشار روحی پایین بیاورید، خواهید دید که با فشار کم

تری روبه رو می شوید و برای از بین بردن فشار باقی مانده، ایده های نو و خلاق در خود خواهید یافت. نکته آخر این که ما با هم بسیار تفاوت داریم و این قاعده بر حالات، رفتارها، برنامه، نظم و بی نظمی و کلیه قواعد زندگی حکمفرما است. بهترین ما کسانی هستند که از نیروهای خدادادی به بهترین وجه استفاده می کنند. خداوند در وجود ما بسیاری از انرژی ها، توان ها و استعدادها را قرار داده است. بسیاری از افراد، از دیگر افراد مستعدتر نیستند اما پشتکار بالا، خلاقیت و تلاش بیش تر دارند. بدین سبب، به کشف های بیش تری از خود می رسند و مرزهای موفقیت را در می نوردند. خداوند وجود هیچ کس را از این توان های بالقوه تهی نیافریده است. همت، تلاش، پشتکار و شناخت هر چه بیش تر ما از خود و ساختار وجودی جهان پیرامون مان ما را به بسیاری از شگفتی ها و حیرت ها رهنمون می شود. بسیاری از ما سال ها عمر می کنیم و این توان های بالقوه را دست نخورده و بکر با خویشتن به زیر خاک می بریم. پس هیچ گاه نباید این سه اصل را در برنامه ریزی ها فراموش کنیم: ۱. اعتنا نکردن به افکار منفی ۲. شناخت بیش تر خود و تفکر در آنچه داریم نه آنچه می خواهیم. ۳. تغییر رابطه خود با مشکلاتموانع و مشکلات بخشی از زندگی اند شادی واقعی زمانی است که از دست آن ها خلاص شویم که معمولاً پیش نمی آید یا کم تر حاصل می شود. پس باید رابطه خود را با مشکلات تغییر دهیم. و نوعی هماهنگی برنامه ریزی شده بین توان بیولوژیک بدن و امور برقرار سازیم. پی نوشت ها: ۱. Basic (personality). فرهنگ روان شناسی، هوشیار رزم آزما، ص ۲۴۱. ۳. دانش روزمره، وین دایر، ترجمه بهارک کاظمی، ص ۲۲. ۴. رعد (۱۳): ۱۱. ۵. دانش روزمره، ص ۳۹. ۶. چهار هزار و پانصد سخن، مجید اصلان پرویز. ۷. دانش روزمره، دین دایر، ص ۳۶. ۸. اندیشه های نیرو بخش، مک کلندون، جوزف و رابینز، ترجمه مهدی مجردزاده کرمانی، ص ۲۳۴.

[http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?](http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۴۹۴۰&id=۴۱۶۲۰)

[MagazineNumberID=۴۹۴۰&id=۴۱۶۲۰](http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۴۹۴۰&id=۴۱۶۲۰)

برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟

نادر زالی

چکیده با افزایش تغییرات و دگرگونیها در سالهای آخر هزاره دوم و ظهور پیاپی مسائل جدید در جامعه جهانی، اتکا به روشهای برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی، جوابگوی نیاز مدیریت های کلان کشورها نبود و سایه سنگین عدم قطعیت ها و ظهور رویدادهای ناپیوسته و شگفت انگیز، وضعیت را به گونه ای دگرگون کرده بود که پیش بینی آینده در دنیای پرتحول برای برنامه ریزان، امری مشکل به نظر می رسید. عدم توانایی در پیش بینی دقیق آینده و همچنین پیچیدگی های ناشی از تغییرات روزافزون باعث شد تا محققان از قابلیت های دانش نوظهور آینده پژوهی بهره برده و آینده نگاری را وارد بطن فعالیت های برنامه ریزی و پیش بینی تحولات علمی و تکنولوژی بکنند. این رویکرد در عرصه مطالعات آینده به سرعت در میان کشورها گسترش یافت و با گذشت کمتر از دو دهه، عرصه های مختلف علوم را نیز در نوردید. ولی در این میان علوم انسانی و اجتماعی که می توانست مبانی فلسفی و نظری مطالعات آینده را شکل داده و سایر علوم پایه و فنی و مهندسی را در دایره شمول آینده نگاریهای خود قرار دهد از موضوع به دور مانده و در حاشیه قرار گرفته است. در این خصوص تحرك در شاخه های علوم انسانی و اجتماعی و تلاش برای هدایت مطالعات کلان آینده ضروری است. از طرف دیگر در عرصه برنامه ریزی شهری و منطقه ای بعنوان یکی از شاخه های علوم انسانی و اجتماعی که مبتنی بر پیش بینی آینده است لزوم تغییر رویکرد از پیش بینی به آینده نگاری ضرورتی اجتناب ناپذیر است و هم اکنون فرایند مطالعات شهری و منطقه ای نیازمند مهندسی مجدد جهت استفاده از رویکرد آینده نگاری در این فرآیند است. چه بسا بسیاری از مسائل و مشکلات بوجود آمده در مراحل اجرای طرح های شهری و منطقه ای به دلیل اتکا به پیش بینی و عدم جامع نگری در مورد تاثیر پیشرفتهای آینده بر حل مشکلات جامعه، برنامه های توسعه آینده را در مرحله عمل با

مشکل اساسی مواجه ساخته است. بر همین اساس این مقاله سعی دارد ضمن معرفی رویکرد آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی با نقد فرآیند برنامه‌ریزی موجود در مطالعات شهری و منطقه‌ای، ضرورت استفاده از رویکرد آینده‌نگاری را در فرایند انجام مطالعات شهری و منطقه‌ای مورد بررسی قرار دهد. کلمات کلیدی آینده‌نگاری، فرآیند برنامه‌ریزی، مهندسی مجدد فرآیندها. مقدمه:

جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است تغییرات چنان غافل‌گیر کننده و برق‌آسا از راه می‌رسند که کوچکترین کم توجهی به آن می‌تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در تمام عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی تمام شود. در این محیط سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌ها [۲]، تنها رویکرد و سیاستی که احتمال کسب موفقیت‌های بیشتری دارد تلاش برای معماری آینده [۳] است اگرچه این تلاش همواره با خطرپذیری فراوان قرین بوده است اما به هر حال پذیرش این مخاطره به مراتب عاقلانه‌تر از نظاره‌گر بودن تحولات آینده است. (خزائی، ۱۳۸۶، ۳) نگاه کلان به جهان امروز و بازیگران اصلی آن، حاکی از وجود مؤسسات تأثیرگذار آینده‌پژوهی [۴] و آینده‌نگاری [۵] در مراکز قدرت و تصمیم‌گیری دولتهای بزرگ و توسعه یافته جهان است چه بسا رویکرد آینده‌نگارانه آنان به مسائل جهان و برنامه‌ریزی برای آینده ریشه‌های تسلط آنان را بر جهان آینده بیش از پیش مستحکم‌تر می‌کند. امروزه مأموریت و تلاش عمده برنامه‌ریزی در کشورهای توسعه یافته علاوه بر توجه جدی به چالش‌های کنونی و ارائه رهیافت‌های مقطعی، تفکر درخصوص چالش‌های آینده و نحوه مواجهه و قدرت‌یابی در آن عرصه‌هاست برنامه‌ریزی هم اکنون با ارتقاء نقش خود به دنبال تسخیر آینده با اندیشه ایفای نقش جدی و سهم‌خواهی از آن است. بشر در طول تاریخ همواره براساس کشش درونی، شیفته کشف آینده و رمزگشایی از آن بوده است این سوالات که «آینده چگونه قابل پیش‌بینی است؟»، «آیا آینده تداوم حال و گذشته خواهد بود؟»، «چه اتفاقاتی ممکن است در آینده اتفاق بیفتد؟» و ... تا کنون چالش و درگیری عمده فکری برای برنامه‌ریزان و مدیران بوده و در این مدت، برنامه‌ریزان، رویکردهای مختلفی جهت برخورد با مسائل آینده به کار بسته‌اند که عمدتاً بر پایه تحلیل روندهای گذشته و ادامه آن در آینده بوده است. اما در آغاز هزاره سوم جهت حصول جامع‌نگری در برنامه‌ریزیها، علم آینده‌پژوهی، ادبیات پراکنده و غیرمنسجم درخصوص برنامه‌ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده که وظیفه آن علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب است. طرح موضوع: در شرایط پر تحول کنونی، در برنامه‌ریزیهای توسعه مباحثی همچون فناوری اطلاعات و توسعه آن، ارتقای شاخصهای بهداشتی و آموزشی، احداث شبکه‌های زیربنایی، توسعه خدمات اجتماعی و مسائلی از این قبیل از فضاهای قابلیت‌دار توسعه آینده و محورهای آن نیست بلکه از جمله الزامات و مقدمات توسعه برای حضور در جهان آینده است در جامعه آینده ریشه‌های توسعه واقعی در مسائلی همچون رقابت‌های حضور در فضا، هوش مصنوعی، مهندسی ژنتیک، دنیای شگفت‌انگیز مجازی و سایر مسائل مشابه نهفته است و براساس نظر اکثر آینده‌پژوهان این دنیای شگفت‌انگیز در کمتر از ۴ دهه آینده اتفاق خواهد افتاد. واقعیت امر این است که برنامه‌ریزی برای آینده براساس نیازهای فعلی و یا کمبودهای خدماتی فعلی، سرمایه ملی مناسبی جهت حضور موفق در جهان آینده نیست و برای ایفای نقش در آینده ضرورت دارد با اتکا به رویکردهای جدید برنامه‌ریزی، به طور جدی پیشرانهای توسعه و تحولات آینده براساس مگاترندها [۶] و روندهای ناپیوسته، سناریوسازی [۷] شده و متناسب با قابلیت‌ها و توانمندیهای جامعه به واکاوی مسائل چالش برانگیز کنونی و آینده و برنامه‌ریزی برای حضور موفق در آینده اقدام شود. به مفهوم دیگر امروز ادبیات برنامه‌ریزی از مفاهیم پیش‌بینی، آینده‌نگری و کشف آینده عبور کرده و به حوزه آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری که وظیفه‌اش نگاشت آینده و ساخت آن است رسیده است. در واقع باید گفت مشکلات کنونی جامعه بشری در مجموع ناشی از دو عامل است اول عدم شناخت هوشمندانه آینده در مقاطع زمانی گذشته و دوم تحولات حیرت‌آور در عرصه فناوری همراه با روند شتابان جهانی شدن [۸]، بر همین اساس امروز جهت جبران خطاهای گذشته، شناخت تحولات آینده با رویکرد آینده‌نگارانه ضروری و از اولویت‌های اصلی است. بسیاری از حوادث و

رویدادهای آینده قابل پیش‌بینی و انقیاد هستند. دخالت انسان در این روند موجبات تغییر و تحولات مطلوب را ایجاد خواهد کرد. اما در اغلب موارد اشتغال به زمان حال و تلاش در جهت رفع مشکلات موجود، مانع از آن می‌شود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان به آینده بیناندیشند. باید توجه داشت که حضور عاملان در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌پژوهانه است که امکان کنش‌گری در رخدادهای آینده را فراهم می‌سازد. (خزایی، ۴، ۱۳۸۶) عدم شناخت هوشمندانه آینده در زمانهای گذشته متأثر از ابزارهای برنامه‌ریزی و نحوه بکارگیری آنها در فرایند برنامه‌ریزی است (Myer, ۲۰۰۰, ۲) در واقع این ابزارها و تکنیک‌ها، پوشش اجرایی فرایند برنامه‌ریزی است که بعضاً عدم انتخاب صحیح پوشش‌های اجرایی و بعضاً نیز عدم انتخاب صحیح خود فرایند برنامه‌ریزی و تبعیت آن از مراحل کلیشه‌ای، در عمل باعث بروز مشکلات عدیده‌ای در جامعه مورد برنامه‌ریزی می‌شوند که تاکنون در ارزیابی‌های علل آن به مشکلات ریشه‌ای و چارچوبی فرایند برنامه‌ریزی اشاره نشده و بار اصلی مسئولیت عدم مطلوبیت جامعه به دوش دولتمردان و مجریان طرحها انداخته شده است. در صورتی که بار اصلی مسئولیت موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ها به طراحان به خصوص آینده‌اندیشان برنامه‌ها برمی‌گردد. بر همین اساس با چنین وضعیتی امروز نیازمند مهندسی مجدد فرایند برنامه‌ریزی و تغییر نگرش اساسی در خصوص مراحل انجام کار برنامه‌ریزی هستیم و شرایط کنونی جامعه جهانی و تأثیر تغییر و تحولات علمی و تکنولوژی بر بروز مسائل جدید و حل آسان بسیاری از مشکلات جامعه کنونی، پرداختن به موضوع تغییر چهارچوبهای برنامه‌ریزی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. از اوایل دهه ۷۰ میلادی علم و هنر آینده‌نگاری به عنوان ابزار سیاست‌گذاری بطور رسمی در چند کشور محدود بخصوص ژاپن به کار گرفته شد ولی از اوایل دهه ۹۰ میلادی به طور گسترده با همکاری نهادهای بین‌المللی جهت توانمندسازی کشورها این روش استفاده شد و امروز بعنوان رویکرد غالب برنامه‌ریزی در اکثر کشورهای توسعه یافته درآمده است. (ناظمی، ۸۵، ۱۲۳) در ایران سابقه آینده‌نگری [۹] به برنامه‌های پنج ساله کشور برمی‌گردد و سند چشم‌انداز توسعه کشور در افق ۱۴۰۴ که دو دهه آینده را نشانه گرفته است اولین سند تفکر استراتژیک و آینده‌نگارانه ایران است که براساس آن محورهای توسعه کشور در بخش‌های مختلف طراحی و تدوین شده و با انجام تقسیم کار منطقه‌ای، هرکدام از استانهای کشور عهده‌دار مسئولیت‌هایی متناسب با قابلیت‌های خود جهت تحقق آینده مطلوب کشور گشته‌اند. تحلیل رویکردهای کلان در برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی گرایش و خواست انسان به آینده، حل مشکلات در آینده، آینده‌بینی و امید به آینده است (Faludi, ۱۹۷۰) در خصوص برنامه‌ریزی برای آینده دو پارادایم کلی اکتشافی و هنجاری وجود دارد که هر کدام از این پارادایم‌ها نگاه خاصی به مفهوم آینده و نحوه رسیدن به آن دارند. (Twiss, ۱۹۹۲) - پارادایم اکتشافی [۱۰]: در این پارادایم آینده نتیجه علی و معلولی گذشته است و نوعی جبرگرایی پنهان در آن وجود دارد. نتیجه این نگاه به آینده، آینده‌ای است محتوم و ثابت که تاریخ مطابق با قوانین خود، حال را به آن آینده تبدیل خواهد کرد در این پارادایم انسان صرفاً ناظر بیرونی است که تنها می‌تواند به اکتشاف آن آینده محتوم بپردازد این پارادایم مبتنی بر پیش‌بینی است و اکتشاف آینده تنها نتیجه منطقی آن است. مثلاً «جمعیت ایران در سال ۱۴۰۴ چقدر خواهد بود؟» یا «میزان صادرات غیرنفتی ایران در ۲۰ سال آینده چقدر خواهد بود؟» که عمدتاً مبتنی بر تحلیل روندهای گذشته و ادامه آنها در سالهای آتی است. (ناظمی، ۱۳۸۵، ص ۱۳-۱۲) و (Twiss, ۱۹۹۲) - پارادایم هنجاری [۱۱]: در این پارادایم نیروی انسان در ساخت آینده در نظر گرفته می‌شود و انسان جایگاه بیرونی و مشاهده‌گر خود را تغییر داده و با مفهوم ساخت آینده روبروست در این پارادایم انسان با طیف وسیعی از آینده‌ها شامل آینده‌های ممکن، آینده‌های محتمل و آینده‌های باور کردنی روبروست که رسیدن به هر کدام از آنها بستگی به سطح و کیفیت خواسته انسان یعنی آینده مطلوب وی دارد در این پارادایم برخلاف پارادایم اکتشافی، جبرگرایی پنهان وجود ندارد بلکه انسان کاملاً مختار است مسیر زندگی خود را خود انتخاب کند در این پارادایم انسان با سه سوال اساسی روبروست: «وقوع کدام آینده‌ها ممکن است»، «وقوع کدام آینده محتمل است» و «وقوع کدام آینده‌ها مطلوب است». (ناظمی، ۸۵، ۱۲) و (وحیدی مطلق،

۱۳۸۵) در مجموع باید گفت رویکرد پیش‌بینی در برنامه‌ریزی به دو دلیل در سالهای پایانی هزاره سوم با چالش اساسی روبرو شد اول، جزمی و صلب گرفتن آینده و دوم عدم وجود دقت کافی. (ناظمی، ۱۳۸۶: ص ۳) مقایسه این دو پارادایم نشان می‌دهد تفاوت‌های کاملاً مشخصی در شیوه برنامه‌ریزی آن دو در نگاه به آینده وجود دارد. در پارادایم اکتشافی عمل برنامه‌ریزی از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارد به عبارت دیگر رو به بیرون [۱۲] است و تلاش می‌کند تحت شرایط مختلف کشف کند که کدام آینده رخ می‌دهد نقطه شروع این آینده‌ها غالباً در زمان حال است. اما در پارادایم هنجاری اصطلاحاً برنامه‌ریزی «رو به درون [۱۳]» است و با انتخاب یک یا چند موقعیت خاص در زمان آینده شروع می‌شود و در واقع نقطه شروع در این پارادایم آینده است و با رویکرد پس‌نگری [۱۴] از آینده به امروز برنامه‌ریزی شروع می‌شود. (شوارتز، ۸۷، ص ۱۰۸) همچنین این دو رویکرد حامل مفاهیم «علی و معلولی» و «غایت‌انگاری» هستند. با اصل علی و معلولی می‌توان آنچه را که در گذشته رخ داده توضیح داد و آنچه را که در آینده رخ خواهد داد پیش‌بینی کرد این اصل بیشتر به پارادایم اکتشافی نزدیک است و پیش‌بینی مهم‌ترین ابزار آن است. اما در اصل غایت‌انگاری رفتار انسانها در آینده نمی‌تواند با رجوع به قوانین علی و معلولی توضیح داده شود و در این آینده ممکن است ناپیوستگی‌ها در روندها اتفاق بیافتد که شگفتیهای علم و تکنولوژی نام دارند و آینده‌نگاری و آینده پژوهی ابزار برنامه‌ریزی آن است. رویکرد «علی و معلولی» رویکرد سنتی به برنامه‌ریزی و رویکرد «غایت‌انگاری» رویکرد نو به برنامه‌ریزی است. در رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز ابتدا با طرح این سوال که «در آینده درازمدت چه روی خواهد داد» پیش‌بینی لازم را انجام می‌دهد آنگاه پیش‌بینی‌ها را مبنای تصمیم‌گیری و اتخاذ سیاست قرار می‌دهد و در نهایت اقدام می‌کند. (Foren, ۲۰۰۱, ۵۲) به عبارت دیگر از شرایط حال آغاز کرده و به درون آینده می‌رود در حالیکه در نگاه نو به برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز ابتدا به افق آینده می‌رود و با حضور در افق آینده و دیده‌بانی حال و گذشته مسیرهای مشخص برای معماری توسعه از آینده به حال را تعیین و تدقیق می‌کند. (مبینی دهکردی، ۱۳۸۷، ص ۴۰) فرآیند برنامه‌ریزی: از نظر اندیشمندان، برنامه‌ریزی «فرآیندی آگاهانه جهت حل مسائل موجود و دستیابی به مسیری برای ایجاد دگرگونی در نظام اجتماعی است که یک سلسله عملیات اجرایی منظم و پایش شده را با توجه به اولویت‌ها در آینده پیش‌بینی می‌کند.» (معصومی اشکوری، ۱۳۸۷، ص ۱۵) این تعریف از فرایند برنامه‌ریزی تقریباً مورد اتفاق نظر اکثر اندیشمندان برنامه‌ریزی است و دارای شش مشخصه کلیدی به شرح ذیل است: فرآیند بودن، آگاهانه بودن، تأکید بر حل مسائل، تأکید بر اولویت‌بندی، تعیین اهداف، سیاست‌گذاری. علت انتخاب فرآیند در برنامه‌ریزی به دلیل توانایی تعریف کامل و بهتر مسائل، محدودیت‌ها و امکانات، بهینه‌یابی آلترناتیوها، تصمیم‌گیری منطقی و مبتنی بر اصول و قابلیت باز خورد و تجدید نظر است این فرایند در رویکرد سنتی به برنامه‌ریزی از شش مرحله کلی تشکیل شده است. در این رویکرد جریان فرآیند برنامه‌ریزی جریانی خطی و دارای باز خورد بعد از اجرا است و محوری‌ترین بخش آن تعیین اهداف کلی است که در این مرحله با رویکرد اکتشافی و عمدتاً مبتنی بر تحلیل روندهای گذشته به پیش‌بینی وضعیت آینده و تعیین اهداف کلی پرداخته می‌شود همانطوریکه در بخش قبل نیز توضیح داده شد در این نوع نگاه به برنامه‌ریزی تحولات آینده دارای پیوستگی‌ها و ارتباطات مشخص با تحولات گذشته و حال بوده و هیچگونه موضوعی در خصوص ناپیوستگی و شگفتی‌سازها [۱۵]ی علم و تکنولوژی در پیش‌بینی جهان آینده مورد توجه قرار نمی‌گیرد. آنچه که امروزه در مطالعات شهری و منطقه‌ای بخصوص طرح‌های جامع و تفصیلی و طرح‌های کلان ملی و منطقه‌ای مشاهده می‌شود و نتیجه اجرای آنها نیز گویای این مطلب است رویکرد اکتشافی در پیش‌بینی آینده است و بدون توجه به توانایی‌های علم و تکنولوژی و تأثیر و کاربرد آن در حل مسائل و مشکلات امروز، یا به عبارت دیگر رفع چالشهای کنونی، صرفاً با تکیه بر توانمندیهای علم و تکنولوژی امروز، پیش‌بینی‌های نامناسب و بعضاً نادرست برای مقاطع بلند مدت صورت می‌گیرد که با عبور زمان و ظهور تحولات جدید، مشکلات عدیده‌ای را در اجرا برای مدیران و برنامه‌ریزان بوجود می‌آورد. مهندسی مجدد فرآیند برنامه‌ریزی: اگر برنامه‌ریزی را حرکتی برای رسیدن به یک نقطه مطلوب و آمادگی برای حل

مسائل و مشکلات دنیای جدید بدانیم پس باید فرآیند انجام آن نیز متناسب با شرایط دنیای جدید مورد بازنگری و ترسیم مجدد قرار گیرد. مهندسی مجدد شیوه‌ای برای بازسازی سازمان و مدیریت است که به دلیل شیوه بدیع آن در بررسی و اصلاح فرایندها از دهه ۹۰ میلادی مورد توجه جدی برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در نظریه‌های سنتی، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی براساس مدل‌های خطی صورت می‌گرفت. (ERA, ۲۰۰۲) ولی در شرایط کنونی، فرآیند برنامه‌ریزی خطی مبتنی بر پیش‌بینی نمی‌تواند جوابگوی نیازهای برنامه‌ریزی در جهان پر از تحول کنونی و آینده باشد. در جامعه امروزی به مدد پیشرفت علم و تکنولوژی تغییرات چنان شتابان و سریع است که جهت حصول موفقیت در آینده اتکاء صرف به برنامه‌ریزی به شیوه سنتی را غیر ممکن ساخته و رویکرد نوین آینده‌پژوهی را وارد عرصه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کرده است. در این رویکرد به جای پیش‌بینی روندها و کلان روندها تأکید بر یافتن حوزه‌های مناسب در جهان آینده و در نظر گرفتن قدرت تاثیر گذاری تحولات علمی و تکنولوژیکی بر رفع چالشها و مسائل مبتلا به جامعه برنامه‌ریزی است و جدا از ارزیابی تاثیرات ادامه روندهای موجود، برتأثیرات شروع روندهای ناپیوسته که احتمالاً در زمان آینده آغاز خواهند شد نیز تأکید دارد. ارائه فرایند جدید برنامه‌ریزی: فرآیند پیشنهادی برای برنامه‌ریزی بخصوص در عرصه‌های شهری و منطقه‌ای مبتنی بر رویکرد هنجاری است در این فرآیند شناخت وضع موجود پایه فرآیند برنامه‌ریزی است و براساس این شناخت مسائل کلیدی استان اعم از توانمندیها، ضعف‌ها، قابلیت‌ها و محدودیت‌ها استخراج شده و در مرحله سوم در خصوص مسائل کلیدی منطقه مورد مطالعه، آینده نگاری کلی و مناسب در سطوح جهانی و ملی انجام و به ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدف منجر میگردد با تعیین حوزه‌های هدف، امکان تهیه سبد سناریوها و گزینش سناریوهای مطلوب برای برنامه‌ریز فراهم می‌گردد که انتخاب سناریوی مطلوب زمینه و چارچوب مناسبی را برای هدف گذاری‌های کیفی و کمی و سیاستگذاری و نهایتاً اجرا بوجود می‌آورد. در فرایند برنامه‌ریزی پیشنهادی انجام فعالیت برنامه‌ریزی در ۱۱ مرحله به شرح ذیل صورت می‌گیرد. مرحله اول: شناخت وضع موجود در این مرحله شرایط منطقه مورد مطالعه از زمان گذشته تا حال موجود بررسی قرار می‌گیرد داده‌های مربوط به محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و امکانات طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گردآوری، طبقه‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. مرحله دوم: تعیین مسائل کلیدی در این مرحله براساس خروجی اطلاعات شناخت وضع موجود، مسائل کلیدی منطقه در تمام زمینه‌ها استخراج شده و نقاط قوت و ضعف منطقه در خصوص مسائل کلیدی مورد بحث قرار می‌گیرد. مثلاً- ممکن است مسائل کلیدی یک منطقه مورد برنامه ریزی در ۲۰ سال آینده مسائلی همچون تامین آب شرب، بهره‌وری تولید در بخش کشاورزی، تامین انرژی پاک برای صنایع، تمرکز در کلانشهرها، ظهور نسل جدید نیروی جوان و نخبه، امکان بهره گیری از انرژیهای نو (زمین گرمایی، خورشیدی، ...) و نوآوری در تکنولوژیهای صنعتی باشد. البته ذکر این نکته ضروری است که مسائل کلیدی صرفاً مربوط به مشکلات یک جامعه یا یک منطقه برنامه‌ریزی نیست بلکه می‌تواند شامل قابلیت‌ها و نقاط قوت قطعی و احتمالی یک منطقه نیز باشد. مرحله سوم: آینده نگاری یا آینده نگاری یکی از اصلی ترین مراحل فرآیند برنامه‌ریزی به شیوه جدید است که ضرورتاً باید بعد از شناخت وضع موجود و تعیین مسائل کلیدی منطقه به آن پرداخته شود در این مرحله، آینده نگاری تحولات جهانی و ملی با چارچوب مسائل کلیدی منطقه برنامه‌ریزی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد بطور مثال این احتمال وجود دارد که در عرصه جهانی در خصوص دستیابی به انرژی پاک و یا استفاده بهینه از آب سالم آشامیدنی راهکارهای جدید براساس تکنولوژیهای جدید در حال وقوع باشد که آگاهی از آنها امکان برنامه‌ریزی مناسب‌تر و صحیح‌تر را برای برنامه ریزی فراهم می‌کند. فلذا این مرحله از فرآیند برنامه ریزی، پل ارتباط مسائل کلیدی منطقه به تعیین حوزه‌های هدف در آینده و ترسیم چشم انداز است. مرحله چهارم: ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدف در این مرحله ضمن تعریف افق برنامه ریزی، اهداف آرمانی برنامه ریزی برای منطقه مورد مطالعه متناسب با ویژگیها و توانمندیها مشخص می‌شود و حوزه‌های هدف نیز در افق آینده بصورت مشخص تبیین می‌شود. خروجی‌های مرحله اول تا سوم شامل شناخت، مسائل کلیدی و آینده‌نگاری، ورودی

خام مرحله ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدف هستند و به عبارت دیگر شناخت وضع موجود و شناخت آینده‌های ممکن، محتمل و باورکردنی در خصوص مسائل کلیدی استان اضلاع مثلثی هستند که ترسیم چشم انداز یا آینده مطلوب را برای برنامه‌ریزی ممکن می‌سازند. ترسیم آینده مطلوب نقطه گست تفکر برنامه‌ریزی در خصوص گذشته و حال منطقه برنامه‌ریزی است و از این مرحله به بعد تفکر برنامه ریزی تفکر مبتنی بر ساخت آینده است. در ترسیم چشم‌انداز، سه سطح آینده‌های ممکن، آینده‌های باور کردنی و آینده‌های محتمل مورد ارزیابی قرار گیرد. (Porter, ۱۹۹۱) و (Twiss, ۱۹۹۲) آینده‌های ممکن [۱۶]: شامل تمامی وضعیت‌های ممکن است که می‌تواند در آینده محقق شود این طیف از آینده‌ها مجموعه‌ای از تصویرهایی هستند که انسان برای آینده‌اش در نظر دارد و عمدتاً تخیلی و حاصل تصویرپردازی ذهن بشر است این آینده‌ها و فراتر از دانش و علم بشر امروزی است. آینده‌های باور کردنی [۱۷]: شامل آندسته از آینده‌هایی است که براساس دانش فعلی بشر امکان ظهور آنها در آینده وجود دارد و برخلاف آینده‌های ممکن که متناقض با اصول و دانش فعلی بشر هستند این آینده‌ها منطبق بر این اصول هستند. آینده‌های باور کردنی زیر مجموعه‌ای از آینده‌های ممکن هستند. آینده‌های محتمل [۱۸]: به آن دسته از آینده‌هایی اشاره دارد که احتمالاً تحقق می‌یابد این آینده‌ها زیرمجموعه‌هایی از آینده‌های باور کردنی هستند. در سناریونویسی برای آینده، ترکیبی از آینده‌های ممکن، محتمل و باورکردنی بعنوان آینده مطلوب [۱۹] ترسیم می‌شود و جهت رسیدن به آن آینده سناریوهای مختلف تدوین می‌شود که سبد سناریوهای متناقض، متناسب، متفاوت و متشابه را تشکیل می‌دهد (Voros, ۲۰۰۳) مرحله پنجم: تهیه سبد سناریوها برای فعالیت در دنیای سرشار از عدم قطعیت، مدیران و برنامه‌ریزان باید مفروضات خود را درباره مسیر حرکت با پرسش‌های فراوان «اگر این طور شود چه؟» به چالش بکشند تا بتوانند جهان آینده را واضح ببینند. هدف سناریوسازی در برنامه‌ریزی کمک به رهبران و مدیران برای تغییر نگرش آنها نسبت به واقعیت‌های پنداری و نزدیک کردن دیدگاه آنها به واقعیت‌های موجود و یا در حال ظهور است نتیجه نهایی سناریو نویسی ترسیم یک نقشه درست از آینده نیست بلکه هدف آن اصلاح و بهبود نظام‌مند تصمیم‌گیریها درخصوص حوزه‌های هدف مربوط به آینده است. مرحله ششم: گزینش سناریوی مطلوب از میان انبوه سناریوهای جمع‌آوری شده در مرحله پنجم، باید سناریوهای مناسب که متناسب با آینده مطلوب طراحی شده باشد انتخاب شده و تاثیرگذاری تحولات علم و تکنولوژی بر انعطاف سناریوهای منتخب مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد. مرحله هفتم: هدف گذاری کیفی و کمی این مرحله مختص تدوین راهبردهای کلان برای پوشش اجرایی دادن به سناریوی مطلوب برنامه ریزی است در این مرحله غیر از اهداف کلان کیفی، اهداف کلان کمی نیز جهت تبیین دقیق مسیر برنامه ریزی تعریف می‌شود. مرحله هشتم: سیاستگذاریدر این مرحله راهها و روشهای اجرایی شدن سناریوی بهینه جهت رسیدن به آینده مطلوب سیاستگذاری می‌شود و بصورت کاملاً اجرایی و عملیاتی، چگونگی دست یافتن به هدف‌های کمی و کیفی ترسیم می‌شود. مرحله نهم: تدوین پروگرام‌های اجرایی پروگرام‌ها مجموعه‌ای از پروژه‌های اقتصادی و اجتماعی هستند که نقش محرک را برای یک منطقه ایفا می‌کنند پروگرام‌های اجرایی معمولاً بصورت یک بسته جامع ارائه می‌شود مثلاً در خصوص راه‌اندازی یک کارخانه بزرگ تولید مس، صرفاً به طرح احداث کارخانه بسنده نمی‌شود بلکه در قالب یک مجموعه به مسائلی از قبیل بازار فروش، شبکه حمل و نقل، تامین انرژی، اسکان جمعیت و تمام مسائل مربوط به آن پروژه بصورت یک جا اشاره و هر کدام از اقدامات اولویت بندی می‌شوند. مرحله دهم: اجرا و پایش فرآیند این مرحله در واقع نمود عینی یافتن تلاشهای تیم برنامه ریزی جهت ترسیم آینده مطلوب و هدف گذاری برای آن است. در این مرحله به غیر از مسائل مربوط به اجرا، همزمان تحولات محیط رصد شده و تغییرات لازم در مراحل مختلف برنامه ریزی داده می‌شود. مرحله یازدهم: بازخورد این مرحله در واقع شامل ارزیابی روند انجام کار و خروجی های مثبت یا منفی آن است خروجیهای مثبت یا منفی می‌تواند تاثیر مهمی بر اصلاح فرایند برنامه ریزی، موانع و مشکلات و یا احتمالاً کاستیهای فرایند برنامه ریزی داشته باشد. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری در جهان پر از تحول معاصر، مدیران و برنامه‌ریزان آگاه و

آینده‌نگر، به جای انتظار برای استقبال از آینده در محیط کارشان و اتخاذ تصمیم در هنگام رویارویی با آینده، تفکر برنامه‌ریزی خود را با ماشین زمان به آینده منتقل کرده و با حضور در آینده مطلوب، با رویکرد پس‌نگری از آینده به امروز مسیرهای توسعه را تابلو‌گذاری و سیاست‌های رسیدن به آن آینده مطلوب را ترسیم می‌کنند. از بین سه زمان گذشته، حال و آینده، زمان آینده از همه آنها مهمتر است به جهت اینکه آینده زندگی بشر را ترسیم می‌کند و انسان را در زندگی به تلاش و فعالیت وامی‌دارد گذشته دیگر در دسترس نیست و تنها خاطراتی از آن در هزار توی ذهن بر جای مانده است حال نیز رمنده و گریزپا در گذر است و کوچکترین تأثیری را بر نمی‌تابد آینده تنها چیزی است که برای برنامه‌ریزی باقی مانده تا در آن و با آن زندگی کنیم. برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای بعنوان یکی از شاخه‌های اصلی برنامه‌ریزی در جامعه، به دلیل ارتباط تنگاتنگ و وسیع با سازمانها، مردم و ارگانهای اجرایی و بازتاب سریع عملکرد آن، بیشترین کمک را می‌تواند در جهت بهبود و اصلاح فرایندهای برنامه‌ریزی و مهندسی مجدد آن ارائه بدهد همانگونه که مطرح شد در برنامه‌ریزی با دو رویکرد اساسی روبرو هستیم رویکرد اکتشافی بعنوان رویکردی جهت کشف آینده و رویکرد هنجاری بعنوان رویکردی جهت ساخت آینده. به نظر می‌رسد آنچه که تاکنون در عرصه برنامه‌ریزیهای شهری و منطقه‌ای اتفاق افتاده اتکاء به رویکرد اکتشافی در برنامه‌ریزی برای آینده است که به دلیل تحولات سریع در جامعه و تأثیر پیشرفت‌های علم و تکنولوژی بر پیشرفت سریع و حل مسائل جوامع، عملاً مشکلات عدیده‌ای در مرحله اجرا بوجود آمده که برنامه‌ریزیها را با تغییرات اساسی و یا به عبارت بهتر با آشوب برنامه‌ریزی مواجه ساخته است. از این رو احساس می‌شود امروز تغییر رویکرد اکتشافی مطالعات آینده به رویکرد هنجاری، ضرورت اجتناب‌ناپذیر برنامه‌ریزی است. این مقاله سعی کرده با نقد فرایند برنامه‌ریزی سنتی مبتنی بر کشف آینده، ضمن ارائه ایده مهندسی مجدد فرایند برنامه‌ریزی، تغییرات مورد نظر در فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر ساخت آینده را ارائه دهد که این تغییرات با محوریت به کارگیری آینده‌نگاری و روشهای آن به جای پیش‌بینی و آینده‌نگری در این فرایند است. نتایج کلی این مقاله را بصورت تیتروار می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد: فلسفه آینده‌نگاری برگرفته از مفاهیم علوم انسانی و اجتماعی است اما در علوم انسانی ضعف نظری شدیدی در این خصوص مشاهده می‌شود به طوری که برخلاف کشورهای پیشرو در این خصوص، در ایران بانی و هدایتگر آینده‌نگاری علوم فنی و مهندسی است که به دلیل ماهیت رشته‌های فنی و مهندسی، امکان هدایت جامع و مبتنی بر ارزش‌های ملی مطالعات آینده‌نگاری بوسیله این علوم وجود ندارد لذا ضرورت تحرک در دامنه مباحث علوم انسانی و اجتماعی جهت تقویت بنیانهای فلسفی و مبتنی بر ارزشهای ملی آینده‌نگاری کاملاً احساس می‌شود. آینده‌نگاری در ایران الگوبرداری محض و ناقص از شیوه انجام آن در کشورهای اروپایی است و این الگوبرداری عمدتاً به بخش فنی و مهندسی مربوط می‌شود. مشکلات کنونی جامعه بشری ناشی از عدم شناخت دقیق آینده است اگر وضعیت امروز جامعه نتیجه آینده‌نگری زمان گذشته بوده پس اشکالات عدیده‌ای در شیوه برنامه‌ریزی و نحوه شناخت ما از آینده در گذشته وجود داشته است. پارادایم اکتشافی در برنامه‌ریزی به معنی کشف آینده در جهان پر از تحول امروزی چیزی جز به انتظار آینده نشستن نیست و لزوم تغییر این رویکرد در نهادهای مسئول برنامه‌ریزی جهت موفقیت در آینده کاملاً احساس می‌شود. کارایی پارادایم هنجاری در برنامه‌ریزی به معنی ساخت آینده جهت کاهش و محدود کردن دامنه عدم قطعیت‌ها در آینده است و به کارگیری آینده‌نگاری و ارزیابی تأثیرات تمام متغیرها و مسائل کلیدی بر روی هم در آینده ضروری به نظر می‌رسد. فرایند برنامه‌ریزی سنتی، خطی و متشکل از ۶ مرحله کلی است. در این فرایند محوریت موضوع بر پیش‌بینی روندهای گذشته در آینده است که هیچگونه تأکیدی بر روندهای ناپیوسته که ممکن است در آینده رخ دهد نمی‌شود لذا دارای ضعف بسیار عمده‌ای در خصوص آینده‌نگری است چون تمام ویژگیهای آینده را مورد بررسی قرار نمی‌دهد. ظهور ناپیوستگی‌های شگفتی‌ساز در عصر اطلاعات و ارتباطات و همچنین جهانی شدن سریع تحولات در کمتر از چند سال، لزوم مهندسی مجدد فرایند برنامه‌ریزی را بر مبنای حذف رویکرد پیش‌بینی و جایگزینی رویکرد آینده‌نگاری اجتناب‌ناپذیر ساخته

است. تعیین مسائل کلیدی و آینده‌نگاری تحولات جهانی و ملی مهمترین مرحله‌ای است که به نظر می‌رسد باید در رویکرد نو به برنامه‌ریزی وارد مراحل و فرایند برنامه‌ریزی شود. سناریونویسی برای آینده و تشکیل سبد سناریوها مبتنی بر متغیرهای تأثیرگذار در جامعه آینده از دیگر مراحل مهم در رویکرد نو به برنامه‌ریزی است که لازم است تمهیدات لازم و احتیاطی جهت برخورد با هرگونه آینده ممکن در جهان آینده اندیشیده شود. منابع فارسی - معصومی اشکوری، حسن، ۱۳۷۱، فرآیند برنامه‌ریزی شهری، یک الگوی سه سویه، مجله معماری و شهرسازی شماره ۱۸، تهران- معصومی اشکوری، حسن، ۱۳۸۷، راهنمای علمی برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی، انتشارات پیام، تهران- علیزاده، عزیز، وحید و وحیدی مطلق و امیر ناظمی، ۱۳۸۷، سناریو نگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها، موسسه مطالعات انرژی، تهران- شوارتز، پیترو، ۱۳۸۷، هنر دورنگری، ترجمه عزیز علیزاده، انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم فناوری دفاعی، تهران- بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۴، روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی، گروه آینده‌اندیشی بنیاد توسعه فردا، تهران- ملکی‌فر، عقیل ۱۳۸۵، الفبای آینده پژوهی، اندیشکده صنعت و فناوری- علیزاده، عزیز، ۱۳۸۷، سناریوها: بهترین ابزار برای رویارویی با آینده، اندیشکده وحید- ناظمی قدیری، امیر، ۱۳۸۵، «آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا»، مرکز صنایع نوین، وزارت صنایع و معادن، تهران- کشف آینده، ۱۳۸۷، خبرنامه الکترونیکی، کانون آینده پژوهان ایرانی، شماره‌های اول، دوم، سوم- خزائی، سعید و همایون جاذبی‌زاده، ۱۳۸۷، هنر آینده‌نگاری، مجله الکترونیکی کشف آینده، شماره سوم www.futurediscovery.com- خزائی، سعید، و عبدالرحیم پدرام، ۱۳۸۷، راهنمای گام به گام آینده پژوهی راهبردی، انتشارات کشف آینده- پدرام، عبدالرحیم، ۱۳۸۶، آینده پژوهی حوزه‌ای نو برای کندوکاو، سایت کشف آینده- پدرام، عبدالرحیم، ۱۳۸۶، آینده‌نگاری سنت حاکم بر آینده‌پژوهی، سایت کشف آینده www.futurediscovery.com- خزائی، سعید، ۱۳۸۶، آینده‌پژوهی، مفاهیم و ضرورت‌ها، سایت کشف آینده- معاونت برنامه‌ریزی و راهبردی ریاست جمهوری، ۱۳۸۶، مبانی سند چشم‌انداز کشور www.mporg.ir- ناظمی، امیر، ۱۳۸۶، آینده‌نگاری منطقه‌ای به مثابه آمایش سرزمین، اندیشکده آتی‌نگار، ۱۳۸۶ www.atinegaar.com- اسلاتر، ریچارد، ۱۳۸۶، دانش واژه آینده‌پژوهی، ترجمه کرامت‌زاده، عبدالحمید؛ محمدرضا فرزاد و امیر ناظمی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی- وحیدی مطلق، وحید، ۱۳۸۵، پس‌نگری از آینده به امروز، اندیشگاه آتی‌نگار www.atinegar.com- مبینی دهکردی، علی، ۱۳۸۷، مگادایم‌ها الزام راهبردی، آینده سازمانها، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهرانمنابع و مآخذ لاتین

Ansoff, Igor. ۱۹۷۵. "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals." California - Management Review. XVIII (۲): ۲۱-۳۳. Winter.- Cornish, Edward. ۲۰۰۳. "The Wild Cards in our Future." The Futurist. ۳۷: ۱۸-۲۲.- Martin, Ben, Foresight in Science and Technology, Technology Analysis & Strategic Management, vol ۷, No.۲, ۱۹۹۵.- Slaughter, R.A. (۱۹۹۶). Knowledge Base of Futures Studies, the Futures Study Centre, Australia.- Godet, Michel, ۲۰۰۶, creating futures, scenario planning, economica- FOREN, ۲۰۰۱, "A Practical Guide to Regional Foresight", - The Potential of Regional Foresight , Final Report of the STRATA-ETAN Expert Group: "Mobilising the regional foresight potential for an enlarged European Union - an essential contribution to strengthen the strategic basis of the European Research Area (ERA)", ۲۰۰۲- Shaw, A, Kenneth, Planning the Future, Report of The regents on the Future of The University of Wisconsin, ۱۹۸۶- William J.Fasano, Jr, Screening the Brighter Tomorrow Urban Utopias in Contemporary Cinema, International making cities

livable conference, Portland, Oregon, ۲۰۰۷- Voros, J, ۲۰۰۳, A Genreic foresight process framwork, foresight, vol. ۵, no. ۳. pp. ۱۰-۲۱- Faludi, Andres, ۱۹۷۴, "the idea of planning" second edition, pergaman press- ERA , ۲۰۰۲ , " The Potential of regional foresight , final report of the STRATA-ETAN expert group , European research area- Faludi, Andres, ۱۹۷۰, "the planning environment and the meaninig of planning ", regional studies , Vol ۴- Twiss , B.c , ۱۹۹۲ , " forecasting for Technologist and engineers , a practical guide for better dicitons " , peter peregrinus , London . united kingdom- Poter , A.L., et , ۱۹۹۱ , " forecasting and management of technology " , Gohn wiley and sons , new york- Lingren , mats , ۲۰۰۳ , " scenario planning , the link between future and strategy " , palgrave macmilan publication , new york- Myer , Dowell , ۲۰۰۰ , construction the future in planning " , school of policy , planning and development, university of southern california

ضمیمه

-(۱)

(document.write(addy۳۲۶۹۲

)")(document.write

< n </script--//<

>--!

'<\'(document.write('<span style=\'display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

>--! اسکریپت دارید!

>>\'/)(document.write

'<\'(document.write('span

--//<

script>[۲]- Uncertainty[۳]- Future Formation[۴] -Future Study[۵]- Foresight[۶]->/
 Megatrends[۷]- Scenario Making[۸]- Globalization[۹]- Forecasting[۱۰]- Normative
 Paradigm[۱۱]- Exploratory paradigm[۱۲] - Outwars Bound[۱۳] - Inward Bound[۱۴]- Back
 costing[۱۵]- Wild cards[۱۶]- Possible futures[۱۷]- Plausible futures[۱۸]- Probable futures[۱۹]-
 Perferable futures

***منبع: مقاله " برنامه ریزی برای آینده ، پیش بینی یا آینده نگاری - " نوشته‌ی: نادر زالی - برگرفته از سایت

<http://www.futuresdiscovery.com>

<div class="e">

خلاصه: نظریه پردازان کارآفرینی با بررسی مشخصات شرکت ویژگی‌های مدیران و کارکنان آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که وجود هدف مشخص و برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی به آن بارزترین ویژگی این نوع بنگاه‌هاست. تحقیقات درباره صدها شرکت و کسب و کار موفق نشان می‌دهد همه آن‌ها در یک ویژگی مشترک بوده‌اند. نظریه پردازان کارآفرینی با بررسی مشخصات شرکت ویژگی‌های مدیران و کارکنان آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که وجود هدف مشخص و برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی به آن بارزترین ویژگی این نوع بنگاه‌هاست. در محافل مختلف گاه گفته می‌شود برنامه‌ریزی و هدفمندی در حوزه هنر یا موسیقی ضد خلاقیت است اما با مطالعه زندگی موسیقیدان‌های موفق و خلاق می‌بینیم که آن‌ها نیز در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود افرادی بسیار دقیق و هدفمند قضا بوده‌اند. واقعیت این است که وجود هدف انرژی فرد را متمرکز می‌کند. تمامی کارآفرین‌های موفق این جمله را تایید کرده‌اند. «هدف تعیین کنید، برای دستیابی به آن برنامه‌ریزی کنید و هر روز اقداماتی برای نزدیک شدن به هدف طبق برنامه خود انجام دهید.» استراتژی‌های میلیاردی همان‌طور که در حرکت تدریجی و هر روزه به سوی آن هدف است. هیچ عامل دیگری نمی‌تواند مانند هدفمندی و برنامه‌ریزی انرژی و توان شما را برای موفقیت در زندگی شخصی و حرفه‌ای بسیج کند. در مقاله حاضر به نکاتی در برنامه‌ریزی و تعیین هدف اشاره می‌کنیم: ۱. هدف‌تان را در زندگی و شغل به وضوح مشخص کنید هدفی را تعیین کنید که با ارزش‌های شما و توانایی‌هایتان سازگار باشد. اگر این نخستین بار است که وارد وادی هدف‌گذاری می‌شوید، از کوچک شروع کنید تا به تدریج در این حوزه تبحر پیدا کنید. هدفی را تعیین کنید که می‌دانید با صرف انرژی در مدتی معقول می‌توانید به آن دست پیدا کنید. اگر معتقد نباشید که می‌توانید به آن برسید، هدف تحقق نخواهد یافت بنابراین تصویر ذهنی شما از خودتان در حرکت به سوی هدف عاملی بسیار مهم محسوب می‌شود. هدفی که تعیین می‌کنید باید قابل اندازه‌گیری باشد طوری که بتوانید بگویید چه وقت به طور کامل تحقق یافته است. نکته دیگر این است که هدف باید تا جایی که ممکن است به شکل مفصل و مشخص تعیین شود. برای مثال نباید بگویید قصد دارم اوضاع شرکت را بهبود ببخشم. در این زمینه باید مشخص کنید منظورتان از بهبود دقیقاً چیست. ۲. هدف را با جزئیات آن روی کاغذ بیاورید هر چه جزئیاتی که به شکل مکتوب درباره هدف کلی‌تان می‌نویسد بیش تر باشد تصویر روشن تری از آن در ذهن پیدا خواهید کرد. برای مثال از خود پرسید: «هنگامی که هدف تحقق یافت قادر به انجام چه اقداماتی خواهم بود؟ چطور می‌فهمید هدف تحقق یافته است؟ چگونه باید پیشرفت کار را اندازه‌گیری کرد؟» هر چه شفاف‌تر هدف را تعیین کنید (البته مکتوب) احتمال دستیابی به آن بیش تر خواهد بود. اهدافی که در ذهن باقی می‌مانند صرفاً رویا هستند. هر روز جزئیات بیش تری درباره هدف روی کاغذ بنویسید. با این روش ذهنتان متمرکز باقی می‌ماند و با چشم می‌توانید هدف را ببینید. ۳. برای تحقق هدف مهلت تعیین کنید بدون مهلت، اهداف به آرزو شباهت دارند و شما ضرورتی برای گام برداشتن در جهت آن‌ها احساس نمی‌کنید. البته در تعیین مهلت اجرای برنامه نیز باید کل زمان را به قطعات کوچک تقسیم کنید و در هر بازه زمانی اقداماتی را که برای آن در نظر گرفته‌اید انجام دهید. اگر در میان راه فهمیدید نمی‌توانید از مهلت اولیه به هدف برسید، مهلتی جدید تعیین کنید. البته این به آن معنا نیست که با تنبلی کارها را به تعویق انداخته و هر روز مهلت خود را عوض کنید. تمام مدت باید به هدف فکر کنید اما گاهی اوقات رویدادهایی غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهند که در این موارد باید در برنامه‌ریزی و زمانبندی فعالیت‌ها تجدیدنظر کرد. با انجام این روش، در تخمین زمان انجام اقدامات لازم جهت تحقق اهدافتان تبحر پیدا می‌کنید و از هدر رفتن زمان جلوگیری خواهید کرد. ۴. فهرستی از کارهای مفید برای تحقق اهداف تهیه کنید هر اقدامی را که می‌توانید برای نزدیک شدن به هدف انجام دهید در یک فهرست یادداشت کنید. هر هدف بزرگ را به اهداف کوچک‌تر که در یک مرحله قابل انجام باشند تقسیم کنید. اگر قرار است طی شش ماه با هزار شرکت جدید درباره محصولات و خدماتتان ارتباط برقرار کنید. مشخص کنید هر ماه و هر هفته و هر روز باید با چند شرکت

تماس بگیرید. با این روش پیشرفت شما قابل اندازه گیری خواهد شد. ۵. فهرست تهیه شده را به برنامه های عملی تبدیل کنید اکنون نوبت تنظیم فهرست طبق جدول زمانی و نیز قابلیت انجام هر اقدام فرا رسیده است. از خود پرسید ترتیب کارها چگونه است یعنی ابتدا باید چه اقدامی انجام شود، بعد از آن چه اقدامی و تا آخر. این فهرست منظم شده سرعت حرکت شما را افزایش خواهد داد. بدون چنین فهرستی باید برای انجام کارها به شانس و تقدیر اتکا کنید. وجود مراحل منظم شده و واضح انجام اقدامات برای تحقق هدف باعث می شود همواره هدف و راه را جلوی چشم داشته باشید. ۶. اقدام را آغاز کنید با انجام کامل پنج مرحله قبل حالا وقت دست به کار شدن فرا رسیده است. اقدام عامل اصلی وضعیت است. در این مرحله باید با دامی به نام به تعویق انداختن کارها مقابله کنید. به محض تدوین برنامه پرسش های منفی مختلفی در ذهن شما شکل می گیرد که صرفا باعث هدر رفتن زمان و انرژی شما خواهد شد. هرگز به این پرسش ها توجه نکنید. اقدام کلید موفقیت های بزرگ است و تنها از طریق وارد گود شدن می توانید بفهمید کجای کار اشکال دارد. اگر قصد دارید یک کار آفرین یا مدیر باقی بمانید چاره ای جز اقدام وجود ندارد. تحقیقات نشان می دهد انجام مراحل پنج گانه پیشین شانس موفقیت شما را تا ۸۰ درصد بالا می برد. ۲۰ درصد باقی در اختیار هیچ کس نیست یعنی شما با انجام مراحل پیشین از رقبا جلو افتاده اید و حداقل این است که از آن ها عقب نیستید. ۷. هر روز روی برنامه و اقدامات تمرکز کنید عادت بررسی مداوم برنامه و شناسایی نقاط ضعف و قوت آن را در خود پرورش دهید. هرگز هیچ روزی را بدون نگاه به برنامه و هدف به پایان نبرید. تحولات در بازار باعث می شود سازگار کردن اهداف و اقدامات با شرایط جدید به یک ضرورت تبدیل شود. همزمان با بررسی مداوم و مکرر برنامه، نکات بسیار سودمندی می آموزید که به شما در تحقق اهداف بعدیتان کمک خواهد کرد. یادتان باشد هر روز چیزی جدید بیاموزید یا قدمی هر چند کوچک به سوی هدف بردارید. به پاسخ این پرسش که چگونه می توان یک فیل را خورد؟ توجه کنید: لقمه لقمه. هیچ هدف بزرگی در یک مرحله قابل تحقق نیست. *روزنامه سرمایه

برنامه ریزی و مدیریت زمان در سیره امام خمینی

پایگاه حوزه

اوقات با برکت: امام خمینی شخصیت بی بدیلی است که وجود با برکتش برای تمام کسانی که به فضیلت اشتیاق دارند و نسبت به صلابت، فداکاری و استواری در راه ارزشها، ارادت می ورزند موجب افتخار و شکوهمندی می باشد. آن وجود بزرگوار درد دین داشت و سعادت دنیوی و اخروی مردم را در حیات دینی می دانست و این دردمندی توأم با قداست امام با پرهیزگاری، بصیرت معنوی، اندیشه عرفانی و اعتقاد علمی عجین گشته و نهال پر بار و جاویدانی را به ارمغان آورد که غروب و افولی در آن راه نمی یابد. آن روح قدسی بر این باور بود که آیین حیات بخش اسلام می تواند چون خورشیدی فروزان تمامی جوانب زندگی فردی و اجتماعی انسان ها را در برگیرد و تحوّل اساسی در روح، اندیشه و اخلاق آنان بوجود آورد، سرسبزی و طراوت را در بوستان جامعه به نمایش و تماشا گذاشته و تمامی علف های هرز و آفات مهلک را از گلستان انسانی برکند. او به خوبی در عرصه اندیشه و عمل ثابت نمود که معارف آسمانی اسلامی توان آن را دارند که جوامع بشری را از ظلمت جهل و ستم و تیره گی های دیگر رهانیده و آنان را به ساحل رستگاری برسانند و از هرگونه انحراف و کژروی برحذر باشند البته تحقق چنین امری مستلزم آن است که مسلمین خود را باور کنند و احساس نمایند بیگانگان هجوم آورده اند و ضرورت دارد در مناسبات اجتماعی، رفتار فردی و نوع نگرش های خود نوعی تصفیه و پالایش انجام دهند و باورهای خویش را از عفونت های فرهنگی و خرافات آسیب زا، پیراسته سازند. یکی از جنبه هایی که امام در سیره عملی خود مورد توجه قرار داد نظم و ترتیب در زندگی، بهره گرفتن از فرصت ها و برنامه ریزی دقیق در تمامی شئون می باشد. حضرت علی (ع) در وصیت خود به بستگان و تمام کسانی که توصیه آن امام بدانها می رسد، فرموده اند: «اوصیکما و جمیع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی بتقوی الله و نظم امرکم؛ (۱) من شما را و تمام فرزندان و خاندانم و کسانی را

که این وصیت نامه به آنان خواهد رسید به پرهیزگاری و نظم امور خودتان وصیت می کنم.» امام خمینی که در نسب و سیره، وارث راستین انبیاء و اولیاء بود این دو توصیه امیرالمؤمنین (ع) را به تمام معنا در زندگی فردی، اجتماعی، سیاسی، علمی و آموزشی خود به نحو احسن پیاده کرد و برای تمامی ساعات شبانه روز خویش برنامه ای خاص داشت. مطالعه، عبادت، دعا و نیایش، ملاقات ها، رسیدگی به امور مسلمانان جهان، استراحت، اوقات فراغت، امور شخصی و خانوادگی، ارتباط با شخصیتها، حالات عاطفی و برخوردهای خانوادگی همه برنامه ریزی شده و زمانی روشن و معین داشتند و همین استفاده صحیح و اصولی و حساب شده از اوقات موجب گردیده بود که امام از تمامی لحظه های عمر پربرکت خویش به نحو شایسته ای بهره گیرند. حضرت علی (ع) فرموده اند: «للمتقی ثلاث علامات: اخلاص العمل و قصر الامل و اغتنام المهل؛ (۲) پرهیزگار سه نشان دارد: اخلاص در عمل، کوتاهی در آرزو و بهره گرفتن از فرصت های پیش آمده.» و نیز آن امام متقین متذکر گردیده اند: «الفرصة تمرّ مرّ السحاب فانتهزوا فرص الخیر؛ (۳) فرصت همچون ابر می گذرد پس فرصت های خوب را غنیمت شمارید.» از آنجا که امام این دستورالعمل های ارزشمند را نصب العین خویش قرار داد در کار و تلاش هرگز خستگی را ملاقات نمی کردند و همواره می کوشیدند تا انبوهی از فعالیت ها با نظم و تدبیر و در فرصت های مقتضی انجام پذیرد، از این جهت هیچ مسئله ای را مشکل نمی دیدند و تمامی دشواری ها به نظرشان آسان می آمد. کسی نشنیده است که ایشان بگویند چنان برنامه ای دچار صعوبت بوده و نمی توان آن را انجام داد البته در برابر مشکلات ضمن اندیشه و تفکر برای گره گشایی آنها، با بصیرت کامل به خداوند توکل داشتند و مدام می گفتند: چیزی نیست ان شاء الله بر طرف می گردد. (۴) گام های منظم امام مقید بودند سرساعت مقرر از بستر خواب یا استراحت بلند شوند و به امور مربوطه رسیدگی کنند. دقت داشتند در وقت معین غذا بخورند یا بخوابند. اگر کاری داشتند یا با فردی قراری می گذاشتند به هیچ عنوان زمان وعده را به عقب یا جلو نمی افکندند. آن قدر دقیق و منظم بودند که اگر واقعاً بنا بود برای صرف غذا بیایند با پنج دقیقه تأخیر، اهل خانه نگران می شدند و با خود نجوا می نمودند آیا دلیل تأخیر آقا چه بوده است؟ همه بی اختیار چشم ها را متوجه اتاق محل اقامت امام می نمودند تا دلیل این دیر کردن را کشف کنند آن وقت مشاهده می نمودند به عنوان نمونه کسی خدمتشان رسیده و سؤالی از ایشان کرده اند که امام برای پاسخگویی لحظاتی با تأخیر رسیده اند. (۵) از آن ساعت که امام از بستر خواب بر می خاستند هیچ وقت بدون آینده نگری و بی برنامه زندگی نکردند. اطرافیان نیز بر اساس دقت و نظم امام، برنامه های خود را منظم می نمودند و می دانستند چه موقعی نزد آقا بروند، خود را مهیا می نمودند که درست زمان استراحت آقا ایشان را زیارت کنند. به هیچ عنوان اجازه نداشتند هنگام عبادت، مطالعه و امور دیگر به محضر امام بروند. امام در آن موقع مقید بودند حدود بیست دقیقه قدم بزنند و این ورزش را هنگام صبح و عصر انجام می دادند. در این هنگام افراد می توانستند نزد امام بروند سؤالی بکنند، جوابی بشنوند و احوال ایشان را جویا شوند. (۶) پیاده روی و قدم زدن امام مشهور است و از ایام نوجوانی آن را ترک نکرده اند، در دوران جوانی اغلب روزها همراه دوستان قدم زنان به سوی باغ های اطراف قم می رفتند و ضمن تفریح سالم و نشاط بخش و مشاهده طراوت و سرسبزی طبیعت و شکوفایی گیاهان، با یکدیگر مباحثه می کردند. بیشتر ایام تا بعد از ظهر بیرون بودند و از هوای باز و سالم استفاده می نمودند. در ایام جوانی بین طلبه ها و دیگر اقشار رواج یافته بود که حاج آقا روح الله هر روز صبح زود بعد از اقامه نماز و تعقیبات تا طلوع آفتاب جنب خانه خود یا در زمین های پشت باغ مشغول قدم زدن هستند. خانه امام در محله یخچال قاضی قم واقع بود که در مجاورت آن باغ انار و انجیر قرار داشت. ایشان پس از کسب اجازه از صاحب باغ در فصول تابستان و زمستان صبح ها در این باغ و زمین هموار بعد از آن تا طلوع خورشید قدم می زد. (۷) در قیام ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ هـ ش که امام را مأموران رژیم پهلوی دستگیر نمودند و به تهران بردند ایشان را مدت نوزده روز در محلی نگه داشتند سپس به مدت بیست و چهار ساعت به یک سلول انفرادی انتقال دادند که خود امام در این باره فرموده اند: طول آن اتاق چهار قدم و نیم بود و من طبق روال همه روزه ام سه تا نیم ساعت در آنجا قدم زده ام و بدین گونه ایشان در چنین فضای محبوس، کوچک و تاریکی با برنامه

ریزی دقیق ورزش خود را چون همیشه انجام دادند و چنین محدودیت و حصری مانع آن نگردید. (۸) امام در هنگام انجام همین فعالیت به ظاهر جزئی و کم اهمیت چندین کار دیگر را انجام می دادند: به سلامتی خود فکر می کردند، تجدید قوا می نمودند، برخی روزنامه ها و جراید را از نظر می گذرانیدند، ذکر می گفتند و برای برخی امور اندیشه نموده و برنامه ریزی می کردند. یکی از اشخاصی که در نجف اشرف با امام در ارتباط بود از نظر وضع مزاجی دچار مشکلاتی شد و به کوشش عده ای از دوستان برای معالجه به انگلستان رفت. دکتر معالج پس از بررسی های لازم گفت وی بیماری خاصی ندارد اما به دلیل مطالعه زیاد دچار فشار روانی و مغزی زیادی شده و این عارضه بر اندام های دیگر چون قلب، ریه، کبد، استخوان و... اثر منفی گذاشته است. ذهن و فکر هم استراحت می خواهد و چون این امکان برایش فراهم نگردد کار دیگر اعضا را دچار اختلال می کند. بهترشکار لحظه های زندگیا امام علی (ع) فرموده اند: «قوام العیش حسن التقدير و ملا- که حسن التديبر؛ (۱۱) پایداری زندگی به برنامه ریزی درست و وسیله رسیدن به آن تدبیر خوب است.» اگر جنبه های گوناگون زندگی امام را بررسی کنیم مشاهده می شود عاملی که در تمامی امورات ایشان تأثیر بارزی دارد برنامه داشتن و منظم بودن کارهایشان است برنامه ای که امام موفق گردید بر اثر آن در کمترین زمان ها بیشترین فعالیت ها را انجام دهد و لحظات عمر خود را با برکت، مفید و پر بار نماید. نظم خاص امام از ثبات قدم و استواری ایشان حکایت دارد. یک بار از همسر امام برنامه روزانه ایشان را پرسیدند، ایشان در پاسخ گفته بود: اگر برنامه یک روزشان را بگویم می توانید در سیصد و شصت ضرب کنید. چون امام مطابق برنامه کارهای خود را انجام می دادند، به اطرافیان نیز در این مورد توصیه می نمودند. (۱۲) حتی خواندن نامه ها، مطالعه روزنامه ها و تجدید وضوی امام با نظم خاصی توأم بود. خانم دباغ خاطر نشان ساخته است روزی روبروی بیت امام در نوفل لوشاتوی پاریس مشغول پیاده کردن نواری بودیم ناگهان یادم آمد که به خدمت آقا بروم چون وقت تجدید وضویشان بود، رفتم و نظافت کردم و اتفاقاً در لحظه مقرر امام آمدند. آقا همیشه ساعت نه شب شام می خوردند. یک بار فیلمی از سخنرانی شهید مفتاح در مسجد قباي تهران و راهپیمایی مردم آورده بودند، خواستم به همراه دیگران این فیلم را ببینم به همین دلیل زودتر از موعد مقرر خدمت امام رسیدیم و بر خلاف معمول که منتظر می ماندم تا ایشان بگویند شام و من آن را ببرم، عرض کردم حاج آقا شام را بیاورم؟ نگاهی به ساعت کردند و فرمودند: تا زمان صرف شام ۲۰ دقیقه باقی مانده است، امام هر شب رأس ساعت ۱۱ به خواب می رفتند و ساعت سه بامداد از خواب بیدار می شدند حتی یک بار هم به یاد ندارم که پنج دقیقه از ساعت مزبور بگذرد یا لحظاتی به آن مانده باشد که ایشان از بستر خواب برخیزند، زیرا تکلیفی از لحاظ حفاظت به من واگذار شده بود که پشت در اتاقی که امام در آن می خوابیدند، باید بخوابم، اتاقشان رو به حیاط بود و خیالم راحت نبود. (۱۳) برادری نقل نموده است شبی که بنی صدر متواری شده بود اغلب مسؤولان به این موضوع فکر می کردند که چه باید بکنند امّا امام در ساعت مشخص رختخواب خویش را پهن نمودند و آماده خوابیدن شدند، اطرافیان گفتند: چنین شده است، فرمودند: آنچه باید بشود، خواهد شد. شما تکلیف خود را انجام دهید بقیه اش دست خداست حالا از این که من بخوابم یا نخوابم که کاری نمی توانم انجام دهم، جز این که کارهایی که باید پس از استراحت انجام دهم دچار نقص و کاستی می شود. دیدگاه امام در مورد تنظیم وقت این بود که وقتی آدمی به برنامه های خود نظم ببخشد مسلماً وجودش نظم می یابد. این موضوع در زندگی امام کاملاً محسوس بود، آن قدر که وقتی امام در پاریس اقامت داشت پلیس ها می گفتند ما حتی ساعت های خود را با رفت و آمد امام تنظیم می کنیم. ساعات شبانه روز امام چنان تقسیم بندی شده بود که اطرافیان قادر بودند بدون این که امام را ببینند، بگویند مشغول چه کاری است. امام ساعت هفت صبح صبحانه می خوردند و تا ساعت نه صبح به کارهای مربوط به مسایل ایران رسیدگی می کردند. از ساعت نه تا ده صبح کارهای شخصی را انجام می دادند. از ده الی دوازده ظهر به مصاحبه ها و ملاقات های خصوصی می پرداختند. از دوازده ظهر تا دو بعد از ظهر به برنامه نماز و نهارشان اختصاص داشت و بعد از آن یک ساعت استراحت می نمودند از ساعت سه الی پنج بعد از ظهر به کارهای مرتبط با انقلاب اسلامی در حد وظایف خودشان از قبیل

بررسی اخبار و روزنامه های رسیده مبادرت می نمودند. رسیدگی مجدد به مسایل نهضت اسلامی بعد از نماز مغرب و عشاء تا ساعت نه شب که موقع صرف شام بود، ادامه می یافت. بعد از شام تا ساعت یازده به رادیوهای گوناگون و اخباری که قبلاً ضبط شده بود گوش می دادند تا آن که زمان استراحت و خوابشان فرا می رسید. (۱۴) این نظم دقیق و برنامه ریزی اصولی انسان را بهنظم امام، این حقیقت را ثابت می کند که با اجرای چنین برنامه ای می توان هرگونه تلاش بیهوده، سخن بی جا و فکر بی مورد و اموری را که بعداً موجب ندامت می شود از زندگی حذف نمود. با این شیوه لحظه ای از وقت امام تلف نمی گردید و اگر هم به ظاهر بیکار بودند حتماً مشغول تفکر در مسئله ای بودند، دکتر بروجردی می گوید یک روز جمعه که هوا مساعد بود، ایشان مشغول قدم زدن در حیاط بودند، من و همسرم (دختر امام) روی تختی نشسته بودیم وقتی راهپیمایی امام خاتمه یافت بر آن تخت و در کنار ما قرار گرفتند. معمول بود که بعد از قدم زدن دو استکان چای جلوی امام می گذاشتند، همسرم پرسید که آقا چای بیاورم خدمتان؟ به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند چند ثانیه دیگر باقی مانده است. این قدر زمان را به تصرف در آوردن و از لحظات استفاده کردن واقعاً موجب شگفتی است. (۱۶) مقام معظم رهبری نقل نموده اند در جلسه ای خدمت امام بودیم، بحث به درازا کشید، در این اثنا ایشان به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند زمان قدم زدنم دیر شد! (۱۷) حضرت امام در ۲۴ ساعت تنها چهار ساعت می خوابیدند، ساعت یازده شب چراغ اتاقشان خاموش می شد و در ساعت سه بعد از نیمه شب اطرافیان متوجه می شدند که صدای کاغذ از محل اقامت امام می آید. زیرا آخر شب و در ساعتی که تنظیم کرده بودند روزنامه هایی را که برایشان ترجمه نموده بودند و به دلیل کثرت کار در روز موفق به مطالعه آنها نمی شدند، مورد بررسی قرار می دادند. (۱۸) نظم کارها به عهده امام بود. احدی از یاران، شاگردان، علمای حوزه و یا شهرستان ها در نحوه تفکرات سیاسی ایشان شرکت نداشتند. صدور بیانیه ها، پیام های سیاسی، اطلاعیه های گوناگون از نبوغ فکری، رشحات و رشادت قلم و انسجام اندیشه امام در طول تاریخ حیات فکری و فرهنگی ایشان حکایت دارد. در نخستین روز بعد از ارتحال آیه الله بروجردی تصمیم گرفتند به اولین اطلاعیه مندرج در روزنامه اطلاعات در خصوص دخالت زنان در انجمن های ایالتی و ولایتی پاسخ دهند، اواخر سال ۱۳۴۱ هـ ش قلم به دست گرفتند و اطلاعیه صادر کردند، آن روز با قلم نی و مرکب اطلاعیه ها و بیانیه ها را برای نخستین بار منظم و با دقت و بدون قلم خوردگی نوشتند و توسط شاگردان به اطراف و اکناف ارسال می کردند. نظرات افراد در چگونگی انتشار آنان هیچ گونه تأثیری نداشت و با شور و مشورت اشخاص تنظیم نمی گردید و این ویژگی از نظم فکری و عملی امام حکایت دارد. به راستی باید امام را در این روزگار قهرمان نظم و دقت و برنامه ریزی نامید. در بین وسایل شخصی امام کمتر چیزی بود که بیش از ساعت مورد علاقه ایشان باشد. یک ساعت کوچک جیبی داشتند که برنامه هایشان را که از پیش تنظیم کرده بودند با آن تطبیق می نمودند و جز در مورد ملاقات های اضطراری و پیش بینی نشده مسؤولان رده بالای کشوری، تغییری در آن نمی دادند. (۱۹) اغتنام از فرصت هائمه هدی به پیروان خود توصیه نموده اند اوقات خود را تقسیم کنند، بخشی را به دعا و مناجات با خدای خویش اختصاص دهند، قسمتی را برای تأمین معاش و امور شخصی در نظر گیرند و اوقاتی را برای استراحت منظور کنند، امام بصورت ملموس چنین برنامه منظمی را در زندگی داشتند و حتی عبادت، اوراد و اذکارشان با برنامه ریزی بود کاملاً روشن بود که چه وقت باید قرآن تلاوت نمایند، چه موقع دعا بخوانند. آن چنان تقید به امور عبادی در سریره ایشان مشاهده می گردید که برای برخی این تصور پیش می آمد شخصی که می خواهد نظامی طاغوتی را که از سوی ابرقدرت ها بصورت همه جانبه حمایت می شد، از بین ببرد و تشکیلات اسلامی را به عنوان نظامی سعادت آفرین برای کل جامعه معرفی کند، با این همه موانع، دشواری های سیاسی و مضایق متعدد چگونه می تواند بخش مهمی از وقت خویش را به عبادت، نماز، قرآن و دعا بپردازد. امام از لحظه ها و فرصت هایی که پیش می آمد بهترین استفاده را می کرد و نمی گذاشت این نعمت ناشناخته و غیر قابل برگشت، تباه گردد. در احوال حضرت امام سجاد(ع) آمده است وقتی آرایشگری موی شارب آن حضرت را کوتاه می نمود متوجه شد که لب های مبارک ایشان که به ذکر الهی مشغول بود، مرتب

تکان می خورد به نحوی که اصلاح سر و صورت را با اشکال مواجه می سازد. چون آرایشگر از امام خواهش نمود اندکی ذکر نگوید تا وی بتواند کارش را انجام دهد، حضرت خطاب به وی فرمودند: اگر در این لحظاتی که تو می گویی از ذکر خدا غافل بمانم و مرگ مرا درک کند چه ضمانتی می توانی بکنی؟ آری فرصت به سرعت می گذرد و دیگر برای آنها برگشتی و تکراری نمی باشد و خوشبخت کسی است که از آنها نهایت استفاده را بنماید، به همین دلیل رسول اکرم (ص) فرموده اند: از سوی خداوند تبارک و تعالی برای شما در طول زندگیتان نسیم هایی می وزد آنها را دریابید. امام خمینی به این توصیه ها کاملاً عمل می کردند و برای غنیمت شمردن فرصت در اغلب اوقات، در زمانی مشخص به اموری متعدد اشتغال داشتند و اگر چند دقیقه ای فرصت می یافتند، اجازه نمی دادند بیهوده هدر رود. حتی موقعی که خبرنگاران می آمدند تا مصاحبه کنند در همان لحظاتی که مشغول آماده کردن وسایل بودند امام از همان اوقات اندک استفاده می کردند. (۲۰) به تجربه مشخص گردیده است که آدمی قادر نمی باشد هر وقت دلش خواست، به آرزوهای خود و افکار خویش جامه عمل بپوشاند و لذا معصوم (س) فرموده است: «انّ الامور مرهونه باوقاتها؛ هر کاری امکانات و شرایطی می خواهد که همیشه مهیا نمی باشد و اگر در موقع مقتضی انجام نگیرد فرصت فانی می گردد و از دست می رود. امام خمینی بر این نکته ناب تأکید وافر داشتند و در بحث های درس مکاسب چندین بار تذکر دادند که اموری چون تحقیق، نگارش، مطالعه، عبادت و کسب فضایل و کمالات معنوی را به فصل سبز جوانی امام هیچ کاری را در وقت خودش به عذری و بهانه ای به تأخیر نمی افکندند و در هر کاری وارد می شدند مثل این که محدوده حیات همین یک ساعت است و بدین نحو در غنیمت شمردن اوقات سعی بودند. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر فرموده اند: کار هر روز را در همان روز انجام بده زیرا اگر برای روز بعد گذاشتی با کار فردا دو کار می شود. امام در هنگام تبعید در ترکیه وقتی فرصتی را بدست می آوردند مشغول نگارش کتاب عمیق و دقیق تحریر الوسیله گردیدند و اگر از آن فرصت استفاده نمی نمودند چنین اثر ارزشمند و گرانبها در اختیار مشتاقان معارف اسلامی قرار نمی گرفت. در نجف اشرف با وجود موانع سیاسی و مشکلات متعدد بحث مفصل و گسترده «بیع» را شروع کردند در حالی که مشکلات آنقدر گسترده و زیاد بود که کمتر کسی حاضر می گردید در چنین شرایط آشفته ای به چنین کار علمی و فکری دست بزنند به نحوی که مورد قبول اهل نظر در مجامع علمی واقع شود. (۲۱) در اوایل بحث ولایت فقیه (در نجف) عده ای به شکل اعتراض به امام ایراد گرفتند که در وضع کنونی شما چه وقت می توانید حکومت اسلامی را تشکیل دهید که مشغول بحث فقهی و تنظیم برنامه اش هستید؟ ایشان فرمودند: نباید در قضایا با این فکر وارد گردید بلکه چنین کار مهم و بزرگی دارای ابعاد و مقدمات فراوانی است ما فعلاً برنامه اش را تنظیم می کنیم؛ اگر موفق هم شدیم خودمان حکومت را پیاده می کنیم در غیر این صورت برنامه منظم و حساب شده ای در اختیار افراد می باشد که وقتی نسل های آینده آمدند دیگر نیازی به اتلاف وقت برای تدوین آن نخواهند داشت. حتی بیماری و کسالت مانع از این نگردید که امام حساب شده و منظم کارهای خود را پیگیر باشد طی مدتی که ایشان در بیمارستان تحت مداوا و مراقبت های شدید درمانی و پزشکی بودند و برای افزایش خواب امام، داروهای آرامش بخش تجویز می کردند امام به همان وضع قبلی و طبق نهج متداول سابق رأس ساعت دو بعد از نیمه شب از خواب برمی خواستند و جویای وقت تهجد و اقامه نماز شب می شدند! (۲۲) یکی از موثقین نقل کرده است امام هنگامی که در تهران بسر می بردند در درس حکیم الهی آیه الله میرزا ابوالحسن رفیعی قزوینی شرکت می کردند. این فقیه و حکیم فرزانه در مسجد جمعه تهران نماز مغرب و عشاء را به جماعت اقامه می نمودند اما منظم نمی آمدند، امام چون به طوری جدی و تحت هر شرایطی به نظم مقتد بودند در یکی از روزها که مرحوم رفیعی قزوینی با تأخیر آمدند از جای خویش برخاستند و به حاضران گفتند: بیاید با هم به آقا بگوئیم مرتب بیاید، این گونه که نامنظم می آیند وقت بسیاری از مردم ضایع می شود بعد آیه الله رفیعی آمدند و نماز را اقامه نمودند. در پایان یک نفر خطاب به ایشان گفت: سید جوانی به مردم گفت باید به آقا تذکر داد سروق برای نماز در مسجد حاضر شود، آن حکیم وارسته گفت: این فرد که بود؟ در آن حال امام در گوشه ای از مسجد مشغول

خواندن نماز بود، آن شخص ایشان را به امام جماعت نشان داد تا نگاه مرحوم رفیعی به امام افتاد، اظهار داشت: ایشان حاج آقا روح الله خمینی هستند، مرد بسیار فاضل، پرهیزگار، زاهد، منظم و مهذب می باشند. اگر یک وقت آمدن من با تأخیر مواجه شد، از او بخواهید به جای من امام جماعت شما باشد، حق با اوست. (۲۳) امام سیزده یا چهارده سال در نجف اقامت داشتند. در این ایام جز شب هایی که احياناً بیمار بودند و یا برخی اوقات که به کربلا مشرف می شدند، دو و نیم ساعت بعد از غروب به بیرونی منزل تشریف می آوردند و لحظه ای دیرتر یا زودتر نمی آمدند. حدود سی دقیقه در آن جا با علما، طلاب و برخی مراجعین عادی ملاقات ها و دیدارهایی داشتند و پس از آن به حرم مطهر حضرت علی (ع) مشرف می گردیدند. این برنامه کاملاً منظم، مداوم و تغییرناپذیر بود، بعد از زیارت و انجام مستحبات چهار ساعت از غروب گذشته به منزل باز می گشتند. یکی از طلبه های نجف گفته است عزیمت امام به حرم علی (ع) به قدری منظم است که ما می توانیم ساعتان را با حرکت ایشان تنظیم کنیم. (۲۴) حجه الاسلام و المسلمین ایروانی گفته است: در یکی از سفرهای خود به عراق در صحن مقدس امیرمؤمنان علی (ع) با عده ای از اهل فضل نشسته و مشغول گفتگو بودیم، موقع ترک آنجا، آنان نگاهی به ساعت خود و ساعت صحن مطهر کردند و متوجه اختلاف آنها شدند و در این باره بحثی پیش آمد، در این حال امام خمینی وارد صحن گردیدند. یکی از اساتید نجف با مشاهده ایشان به حاضرین گفت: حالا می توانید ساعت های خود را تنظیم کنید زیرا امام طی مدتی که در نجف مقیم اند بدون لحظه ای تأخیر رأس ساعت دو و سی دقیقه پا به صحن مطهر می گذارند. (۲۵) فردی که مأمور رسیدگی به امور مالی دفتر امام بود، خاطرنشان کرده است در طول ده سالی که آقا در جماران تشریف داشتند، هر روز رأس ساعت مقرر، آماده پذیرفتن ما بودند. چنانچه به خاطر نامساعد بودن شرایط در موقع مشخص به حضورشان نمی رسیدیم، امام زنگ اتاق را به صدا در می آوردند و ما را فرا می خواندند. در ملاقات های عمومی گاهی بعد از آماده شدن ایشان، برای به حد نصاب رسیدن ملاقات کنندگان نیاز به سه دقیقه انتظار بود که وقتی به ده دقیقه می رسید امام نسبت به نامنظم بودن برنامه های ملاقات لب به اعتراض می گشودند و می فرمودند: چرا قبل از فراهم ساختن مقدمات ملاقات مرا به محل مزبور فرا می خوانید؟ اگر در ملاقات های خویشاوندان و آشنایان، حاضران در زمان معین از جای بر نمی خاستند و وقت بیشتری را می گرفتند، با اعتراض امام مواجه می شدند. (۲۶) اندیشه منسجم امام بر این باور بود که وقتی اندیشه انسان نظم گرفت و در زندگی فردی و اجتماعی برنامه ریزی داشت از آن نظم فکری الهی هم برخوردار می گردد، در این صورت لغزش و خطاهایش کاهش می یابد و آدمی در مرحله ای قرار می گیرد که جز برای پیاده کردن اوامر الهی و کسب رضایت حضرت پروردگار به چیز دیگر فکر نخواهد کرد. از جلوه های نظم امام این بود که با وجود تبخّر در علوم عقلی و نقلی، به هیچ عنوان عرصه های این دانش ها را با یکدیگر ممزوج نمی نمود. هنگامی که حکمت تدریس می نمود گویی بزرگترین و برجسته ترین فیلسوف در حال فیض رسانی است و چون در موضوع عرفان پرتو افشانی می کرد والاترین عارف در حوزه نظر و عمل به شمار می رفت. وقتی به مباحث فقهی و اصولی می رسید چنان بر روح، اراده و افق فکری احاطه داشت و زمام اندیشه اش در اختیار خودش بود که گویی وارد بازار و زندگی مردم شده است و احکام فقهی و موازین شرعی را بدون هیچ گونه وابستگی به حکمت و عرفان و دانش تفسیر بیان می کرد در حقیقت اگرچه امام در علوم گوناگون صاحب نظر بود اما این معارف نتوانستند روح بلند ایشان را تحت الشعاع خود قرار دهند و آن روح قدسی بر تمامی دانش ها اشراف داشت و آنها را در موقع مقتضی بکار می گرفت. امام ضمن آن که در تدریس و تبیین مباحث علمی جدّیت و قاطعیت داشت تفریح و اوقات فراغت را برای جویندگان دانش ضروری می دانستند و چون کسی را در روز تعطیل مشغول کار می دیدند به وی می فرمودند: به جایی نمی رسی! زیرا وقت تفریح باید استراحت کرد و می افزودند تا به حال نه یک ساعت از تفریح را برای درس گذاشته ام و نه ساعتی از وقت درس را صرف تفریح کرده ام هر کاری وقت مختص خودش را دارد. هر زمانی باید به امور متناسب پرداخت اگر اوقات استراحت نداشته باشید، قادر نخواهید بود تحصیل کنید و به مدارج عالی برسید. (۲۷) مشهور است که امام در دوران طلبگی منظم و به موقع در

جلسات درس استادانشان حاضر می شده اند مرحوم آیة الله شاه آبادی (استاد عرفان امام) گفته بود: روح الله واقعاً روح الله است. نشد یک روز بینم که بعد از بسم الله درس حاضر باشد بلکه همیشه قبل از شروع درس حضور داشته اند. (۲۸) مکرر اتفاق می افتاد که قبل از آن که امام برای درس تشریف ببرند افرادی از نزدیکان و خویشاوندان خدمتشان بودند، در این مواقع تا آخرین لحظات با کتاب سرو کار داشتند و چون وقت درس فرا می رسید با سرعت عازم محل تدریس می شدند. درس امام در قم رأس ساعت ۸ صبح آغاز می گشت. آن قدر در مورد شروع درس حساسیت داشتند که اگر کسی می خواست در راه با معظم له گفتگو کند نمی توانست ایشان را متوقف سازد تا دیرتر به مقصد برسند، همانگونه که قدم برمی داشتند پاسخ سؤالات را می دادند. شاگردان هم از استاد آموخته بودند که در مسیر تا رسیدن به محل درس، اوقات را به بحث در موضوع مورد نظر بپردازند. (۲۹) حجة الاسلام و المسلمین سید عبدالمجید ایروانی یادآور شده است زمانی که در مسجد سلماسی قم در درس امام حاضر می شدیم کمتر اتفاق می افتاد که من زودتر از امام به کلاس درس برسم، غالب اوقات من و دیگر طلبه ها وقتی به مسجد می رفتیم می دیدیم امام قبل از همه آمده اند و روی منبر و سجاده نشسته و آماده گفتن درس هستند. ایشان از این که برخی شاگردان پس از شروع درس می آمدند خیلی ناراحت می شدند. (۳۰) آیة الله بنی فضل نیز، گفته است امام از این دیر آمدن ها گلایه داشتند و می فرمودند آدم یک درس در روز بخواند ولی خوب مقید باشد در آغاز درس، حاضر باشد. (۳۱) روزی امام فرمودند: به کسی نگفته و نمی گویم به درس من بیاید ولی اگر می آید باید منظم باشد. اگر وقت شناس و اهل برنامه ریزی باشید با احتساب فاصله منزل تا اینجا طوری حرکت می کنید که تمامتان جلو ورودی مسجد سلماسی با هم برسید. (۳۲) حتی یک روز وقتی متوجه شدند عده ای حین تدریس وارد می شوند قدری درباره نظم صحبت کردند و توصیه نمودند در کارهای خود منظم باشید. (۳۳) یکی از شاگردان امام یادآور شده است در مدت چهار سال و نیم یک دوره اصول را نزد امام آموختم. در این مدت تنها دو روز تعطیلی دیدم، به غیر از اعیاد، ایام سوگواری و یا جمعه ها که معمولاً تعطیل می باشد. برخی دوستان می گفتند ما ساعت هایمان را با شروع درس ایشان منظم می کنیم. (۳۴) انضباط در پژوهش منظم و برنامه ریزی بیشتر در تلاش های علمی و خصوصاً نگارش ایشان تجلی کرده و موجب احاطه کامل امام در معلومات و زمینه ساز پرمحتوایی و بصیرت ژرف ایشان گردیده است و الا چه بسیاری از افرادی که سالیان متمادی در کسب معرفت می کوشند ولی چون مطالعه ای نامنظم و پراکنده دارند در هیچ کدام از جنبه های علمی صاحب نظر نمی باشند ولی امام در نخستین گام در مسیر علم و هر کار دیگری، آغاز و انجام و سایر اهداف را از قبل تعیین نموده و بدون افراط یا تفریط و یا سردرگمی در آن جهت گام برداشته اند. ایشان اولویت را در بحث علمی و تحقیقی به فقاها و سپس علوم دیگر داده اند. نظم و برنامه ریزی حاکم بر زندگی علمی و فرهنگی امام در موارد ذیل ملموس بود: ۱- انضباط در مورد تعیین، شناسایی و انتخاب استادان و مربیان. ۲- انضباط در انتخاب اوقات فراگیری علم، ساعات مطالعه و مباحثه. ۳- انضباط در انتخاب هم دوره ها و هم افق ها برای مباحثه، مبادله دروس و نظریات. ۴- نظم و هماهنگی در تعیین حدود و ظرفیت طبیعی فکری، روحی و بدنی بدون فشار افراطی. (۳۵) اگر فردی دفتری برمی داشت و با امام فعالیت های علمی و آموزشی امام در خانه برنامه ریزی شده بود، ساعتی را به مطالعه کتاب ها و متن هایی که خواندن آنها برای تدریس ضرورت داشت اختصاص می دادند، ساعتی را برای کتاب ها، نوآوری ها و مطالب جدیدی که بدستشان می رسید در نظر گرفته بودند و اوقاتی را به مطالعه عادی می پرداختند. (۳۷) بعد از ماجرای تأسف بار شهادت آیة الله سید مصطفی خمینی، امام به خانه برگشت. آن وقت زمانی بود که باید مطالعه خاص خود را می نمودند، مرحوم حاج احمد آقا می گوید: من می دانستم که امام تا چه صفحه ای از کتابی را که در آن ساعت مشغول مطالعه بودند، خوانده اند، روز قبل از شهادت برادرم دیده بودم، وقتی آقا از سرمزار برگشتند به اندازه روزهای عادی آن کتاب را مطالعه کردند و به کار دیگری پرداختند یعنی حتی چنین مصیبت بزرگ و اندوه باری نظم و برنامه ریزی امام را برهم نزد. (۳۸) قبل از حادثه فیضیه در قم اعلامیه هایی به در و دیوار زده بودند که محتوای آن ها و هن انگیز بود و گویا در برخی از آنها امام را آماج ناسزا قرار داده بودند

آیة الله طاهری خرم آبادی می گوید وقتی خدمت امام رسیدم مشاهده کردم جهت تدریس مشغول مطالعه هستند. این که در چنین اوضاع و احوال آشفته ای که همه ما را ناراحت کرده بود چگونه امام برنامه عادی خود را قطع نمی کنند و کتابی را مطالعه می کردند تا مضامین آن را در جلسه درس بحث کرده و مورد انتقاد قرار دهند، برای من بسیار شگفت انگیز بود. (۳۹) امام برای آگاهی از اوضاع سیاسی اجتماعی ایران و دیگر کشورها از تمام منابع و طرق موجود و ممکن استفاده می کرد به گونه ای که در حد ممکن از همه مسایل مطلع گردند و این اطلاعات از کانال های متعدد باشد در این برنامه نیز نظم و دقت در استفاده از فرصت های زندگی به نحو احسن قابل مشاهده بود و امام با برنامه ریزی ویژه ای می کوشیدند از تمام رخداد های جهان اسلام و امت اسلامی با خبر باشند و با بررسی اطلاعات موجود به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها پردازند. (۴۰) با وجود کثرت کارها، تعداد زیاد گزارش ها و آمارها نشانه ای از شلوغی و تراکم کاری بر جای مانده در زندگی امام قابل مشاهده نبود، چیزی گم شدنی نبود. لباس، کتاب، قلم، رادیو، وسایل شخصی و... هر کدام در جای معین قرار داشتند. اگر در لابلای آنها امانتی دیده می شد که باید به صاحب آن یا مسؤول مربوطه مسترد گردد در اولین فرصت و بدون فوت وقت نسبت به انجام آن اقدام می نمودند. (۴۱) نظم و ترتیب در نگارش همانگونه که امام به هنگام تدریس مطالب را خیلی عالی دسته بندی و مرتب می نمودند و همین ویژگی در بهتر و زودتر فهمیدن و درک نکات درسی و آموزشی بسیار اثر داشت، در نوشته های ایشان این شیوه دیده می شد. افتتاح، اختتام، نظم منطقی مطالب، توالی موضوعات اصولی و حساب شده بود. نوشته های امام به قدری خوش خط، منظم و بادقت و علاقه تهیه و تنظیم شده که توجه هر بیننده با ذوق و مشتاقی را به سوی خود جلب می کند از جمله حاشیه بر وسیله است که به خط مبارک نوشته اند و در جلد بسیار جالبی به صورت کتاب تمیزی در دسترس می باشد مکاسب محرّمه را در دو جلد با خطی زیبا و رعایت دقیق فاصله بین سطور، کاغذ و جلد پاکیزه ای نوشته اند. جلد اول اصول نیز توسط ایشان به رشته نگارش درآمده است. این دقت و ظرافت معلول همان نظم و ترتیب و بهره گیری از فرصت هاست، این ها نوشته های امام است که در قم مرقوم فرموده اند آثاری که در نجف تألیف نموده اند با همان نظم و انسجام و حتی توجه در انتخاب کیفیت دفتر و کاغذ مرقوم نموده اند که به طبع رسیده است. از برکات نظم و برنامه ریزی امام در تحقیق این است که بعد از رحلت آیة الله بروجردی تنها مرجعی که هم حاشیه بر عروۀ الوثقی و هم حاشیه بر وسیله النجاة داشت، ایشان بودند. (۴۲) اگر کسی آثار امام را با عمر با برکت ایشان تقسیم کند به خوبی می فهمد که چگونه از ساعات و بلکه دقیق زندگی استفاده کرده و بهره وافی برده اند در صورتی که ایشان خیلی اهل قلم نبوده اند و در این زمینه احتیاط می کرده اند. (۴۳) وصیت نامه مهم، جامع و مفصل امام و این همه قصاید، غزلیات و نامه های عرفانی که در سال های اخیر منتشر شده است مربوط به ماههای واپسین زندگی آن بزرگوار می باشد، یعنی اوقاتی که افراد بر فرض برخورداری از سلامتی کامل، حوصله و توان نگارش را ندارند چه رسد به انسانی که چندین بار دچار نارسایی قلبی شده و برخی اندام هایش درست کار نمی کند و تحت مراقبت های ویژه طبی، پرهیز غذایی، آزمایش های گوناگون طبی و خوردن روزانه چندین دارو، به سر می برد. (۴۴) در هیچ جای جهان متداول نیست که رهبر و رئیس کشوری، شخصاً مطالب خود را بنویسد و معمولاً مطالب مورد نیاز او را کارشناسان، متخصصان، مشاوران و دستیاران تهیه کرده و برایش می برند ولی امام تمامی مندرجات را خود شخصاً مرقوم می نمودند. گاهی اوقات برخی کلمات را خط زده و بالایش نوشته اند و یا بعضی عبارات را که بعداً به ذهنشان رسیده و بایستی اضافه کنند و مثلاً در متن جا نبوده در حاشیه نوشته اند. رعایت نظافت و بهداشت شخصاً امام از نظر زیستی، بدنی و روحی مراقب سلامتی خویش بودند و فعالیتی را که مناسب وضع مزاجی و موقعیت سنیشان بود، انجام می دادند، وقتی می خواستند از زمین برخیزند همیشه دست چپ را بر روی زمین می نهادند و چون می خواستند برای تدریس بالای منبر بروند ابتدا پای راست را از سنین نوجوانی امام در رعایت نظافت ضرب المثل دوستان بودند، موقع بارندگی که کوچه گلی بود به طوری که گاهی تا زانوی افراد هنگام عبور و مرور گل آلود می شد به قدری امام آرام داخل کوچه ها حرکت می نمودند که کمتر لباسشان گل آلود می شد و

اگر هم لگه گلی پشت عبایشان بود، عبا را در اتاق جلوی بخاری می نهادند و خشک که می شد آن را با دم قاشق پاک می کردند. در همین روزهای آخر که در بیمارستان بر اثر برخی داروها لکه های زرد بر لباسشان مشاهده می گردید، با اشاره به پرستاران لگه ها را نشان دادند که بلافاصله پیراهن امام را عوض کردند. (۴۶) امام مدام و در هر شرایطی مایل بودند صورتی آراسته و سیمایی تمیز داشته باشند. در نجف وقتی می خواستند به حرم مشرف شوند بر کفش های خود دستمال می کشیدند، جلو آینه رفته محاسن خود را شانه می زدند، سپس عطر استعمال می کردند، هنگامی که از کوچه ای عبور می کردند رایحه عطر امام در آن مسیر مشام ها را نوازش می داد، دختر امام می گوید وقتی وارد اتاق آقا می شدیم، فضای آن معطر بود، همه نوع عطری مصرف می نمودند وقتی به حمام می رفتند، لباس خود را عوض می کردند و چون آن را می آوردند تا شسته شود بوی گل می داد. در نجف وقتی از مسجد یا بارگاه مطهر باز می گشتند و به دلیل گرمی شدید هوا خیس عرق می شدند لباس خود را تعویض می کردند هنگام مشرف شدن به حرم خود را معطر می ساختند. (۴۷) هر صبح جمعه بعد از گوش دادن خلاصه اخبار ساعت هشت بامداد، امام آماده استحمام بوده و راهی حمام می شدند و در این ساعت مجالی برای شنیدن مطلبی یا امضاء نمودن چیزی نمی گذاشتند زیرا بلافاصله مشغول باز نمودن تکمه های خود می شدند و در همان حال برمی خاستند. استحمام امام متجاوز از یک ساعت طول می کشید لباسشان ضمن سادگی و پاکیزگی تمیز بود و در جوراب های ایشان اثری از سیاهی و بوی عرق دیده نمی شد با این که تمام محیط زندگی و فرش های ساده امام نظیف بود ولی همواره با دمپایی روی فرش راه می رفتند، محل زندگی امام از شدت نظافت می درخشید و فضای پرتراوتش از بوی دل انگیز عطرهای متعدد خوشبو بود، در عین حال نمونه کامل ساده زیستی، قناعت و صرفه جویی در استفاده از امکانات زندگی در سیره امام مشاهده می شد. (۴۸) در سال هایی که امام در قم بسر می بردند یک عبا مشکی رشتی داشتند که در تابستان و زمستان می پوشیدند ولی خیلی خوب از آن مراقبت می کردند. لباس امام از جهت جنس و کیفیت زیاد خوب نبود و مواظب بودند برای تهیه آن وجوهات کمتری مصرف شود ولی از نظر نظافت و پاکیزگی در اوج بود. (۴۹) یکی از پزشکان گفته است برای انجام خدمات درمانی خدمت امام رسیدم. مشغول کار بودم که قطعه ای پارچه ای را مشاهده کردم که خیلی منظم و مرتب تا شده و در مجاورت ایشان قرار داشت. نخست نفهمیدم چیست و تنها وقتی آقا داشتند جوراب خود را پا می کردند متوجه گردیدم آن پارچه تمیز جوراب امام است که یکی از لگنه های آن وصله خورده بود اما نظافت و پاکیزگی فوق العاده ای داشت. اگر می خواستند غذایی جلوی امام بگذارند باید ظاهری آراسته داشته باشد و اگر این گونه نبود از خوردن آن اکراه داشتند. فردی گفته است روزی با برخی از دوستان که بعضی با همسرانشان بودند خدمت امام رفتم مشاهده کردیم امام مشغول جارو نمودن اتاق خود هستند. همسر یکی از آشنایان جلو رفت و گفت اجازه دهید تا اتاقتان را جارو کنم، ایشان فرمودند: هر کسی موظف است محل کار خویش را شخصاً تمیز کند. (۵۰) پی نوشت ها: ۱. نهج البلاغه، نامه ۴۷.۲. غررالحکم و درالکلم، حدیث ۷۳۷.۳. نهج البلاغه، حکمت ۲۱.۴. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۵.۵. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۵.۶. مجله سروش، شماره ۴۷۶.۷. امام خمینی در آینه خاطره ها، علی دوانی، ص ۵۶.۸. مجله پاسدار اسلام، شماره ۲۴، آذر ۱۳۶۲، خاطرات محمد بروجردی، ص ۶۱.۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۲۶۴ - ۲۶۳.۱۰. امام خمینی در آینه خاطره ها، ص ۵۷ - ۵۶.۱۱. غررالحکم، ح ۶۸۰۷.۱۲. مجله دانشگاه انقلاب، شماره ۷۵.۱۳. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۳۰۹ - ۳۰۸.۱۴. این برنامه در نوفل لوشاتو انجام می گرفت (نک: همان مأخذ، ص ۳۱۰). ۱۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳.۱۶. مجله امید انقلاب، شماره ۲۲۴، خرداد ۱۳۶۹. ۱۷. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۱۰.۱۸. گل های باغ خاطره، ص ۱۳۶.۱۹. صحیفه دل، ص ۹۴، مقالات کنگره بررسی اندیشه و آثار تربیتی امام (قدس سره)، ص ۵۵۱.۲۰. خاطرات آیه الله سید جعفر کریمی (مجله پاسدار اسلام، سال اول، ش ۵، ص ۳۳)، خلوتی با خویشتن، غلامعلی رجایی، ص ۱۲۹ - ۱۲۸.۲۱. پاسدار اسلام، ش ۸، ص ۶۱.۲۲. روزنامه کیهان، شماره های ۱۶۵۸۱ و ۱۶۵۴۸.۲۳. مصاحبه با حضرت آیه الله حسین نوری همدانی، مجله حوزه، شماره ۳۲، ص ۹۱ - ۹۰.۲۴. پابه

پای آفتاب، ج ۲، ص ۹۸ و ۲۵۸.۲۵. گل های باغ خاطره، ص ۸۱.۲۶. پایه پای آفتاب، ج ۲، ص ۲۵۹ - ۲۵۸.۲۷. مجموعه مقالات...، ص ۳۹۲.۲۸. مصاحبه با حضرت آیه الله بنی فضل، مجله حوزه، شماره ۴۹.۲۹. پایه پای آفتاب، ج ۳، ص ۱۷۷.۳۰. همان، ج ۲، ص ۲۸۶.۳۱. همان، ج ۱، ص ۲۶۷؛ ج ۲، ص ۳۱۲.۳۲. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۳۹۰ و ۵۵۲.۳۳. سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲، ص ۲۶.۳۴-۲۷. صحیفه دل، ص ۱۱۲.۳۵. سرگذشت های ویژه...، ج ۲، ص ۱۰۷ - ۱۰۶.۳۶. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۴.۳۷. این برنامه مختص زمانی است که امام در نجف بسر می بردند. ۳۸. پایه پای آفتاب، ج ۲، ص ۴۷، ج ۴، ص ۱۱۸ و ۲۵۶.۳۹. گل های باغ خاطره، ص ۳۵.۴۰. ویژگی هایی از زندگی امام خمینی، انصاری کرمانی، ص ۳۷ - ۳۶، در سایه آفتاب، حجة الاسلام و المسلمین حاج شیخ محمد حسن رحیمیان، ص ۲۰۹، سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲، ص ۶۴ - ۶۳.۴۱. در سایه آفتاب، ص ۱۸۷.۴۲. پایه پای آفتاب، ج ۴، ص ۹۹، صحیفه دل ۱۲۳.۴۳. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۱۳.۴۴. پایه پای آفتاب، ج ۲، ص ۱۷۴.۴۵. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۰۳، معیارهای شناخت امام، ص ۱۸۷.۴۶. پایه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۶.۴۷. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۵۸.۴۸. سرگذشت های ویژه... ج ۱، ص ۱۸، گل های باغ خاطره، ص ۵۶.۴۹. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۵۵۲.۵۰. فصلنامه حضور، شماره ۱۹، ص ۳۰۹.

برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایسون

مجید امیدوار چکیده: این مقاله به شرح مختصر برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) می پردازد. برنامه ریزی تعریف می شود و تأثیر تغییر در شرایط بر برنامه ریزی روشن می گردد. سپس نقش استراتژی (راهبرد) در برنامه ریزی مشخص می شود و برنامه ریزی استراتژیک تعریف می شود. در پایان مدل برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی (مدل برایسون) شرح داده می شود. منبع: سایت شرکت توسعه خدمات مدیریت بهار کلیدواژه: برنامه ریزی استراتژیک؛ استراتژی؛ برنامه ریزی؛ تغییر؛ راهبرد؛ برنامه ریزی راهبردی؛ برایسون ۱- تعریف برنامه ریزی برنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی، تصمیم گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می شود. برنامه ریزی می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود. بر طبق این تعریف، تصمیم گیری های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. برنامه ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه گیری هستند. دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایقی تلقی می شوند که فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده می شود. همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم گیری می شود. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. برنامه ها تهیه شده و اجرا می گردند. ۲- ویژگی های برنامه ریزی برنامه ریزی یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است: ۱) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه ۲) جمع آوری اطلاعات ۳) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید ۴) تعریف اهداف ۵) تأمین مقدمات ۶) پیش بینی شرایط آینده ۷) ساخت زنجیره های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی ۸) رتبه بندی و انتخاب گزینه ها ۹) تعریف سیاستها ۱۰) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه ۳- انواع برنامه ریزی برنامه ریزی از جنبه ماهیت به برنامه ریزی فیزیکی، برنامه ریزی سازمانی، برنامه ریزی فرایند، برنامه ریزی مالی،

برنامه ریزی وظیفه‌ای و برنامه ریزی عمومی دسته‌بندی می‌شوند که در اینجا منظور از برنامه ریزی، برنامه ریزی از نوع عمومی است. برنامه ریزی عمومی معمولاً تمام دیگر انواع برنامه ریزی را در خود دارد. برنامه ریزی را از جنبه افق زمانی می‌توان در قالب برنامه ریزی کوتاه‌مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه ریزی میان‌مدت و برنامه ریزی بلندمدت دسته‌بندی نمود. ۴- برنامه ریزی استراتژیک بیشتر برنامه ریزها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمانها و اهداف - طرحها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می‌باشند. در این مدلها، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و... عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می‌شوند هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی استراتژیک را بکار برد. تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه ریزی استراتژیک مشخص نماید. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود. برنامه ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژیهاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست. واژه «استراتژیک» معنی هر آنچه را به استراتژی مربوط باشد در بردارد. واژه «استراتژی» از کلمه یونانی «استراتگوس» گرفته شده است که به معنای رهبری است. برنامه ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیتها و دلیل انجام آن فعالیتها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. همانطور که استراتژی نظامی پیروزی در جنگ است، برنامه ریزی استراتژیک نیز طرق انجام مأموریت‌های سازمان را دنبال می‌کند. ۵- مزایای برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد. به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند. تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند. هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند. برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند. به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند. شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد. دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد. قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارائه می‌دهد. به مدیران کمک می‌کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند. به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد. هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند بوجود می‌آورد. زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند. قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد. ترتیب‌دهی اولویتها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد. مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد. مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود. تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند. برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصت‌ها، انگیزش ایجاد می‌کند. ۶- ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد.

هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصتهای موجود. این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند. باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود. ۷- برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی برنامه ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند. براساس مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد. ۸- مدل براساس نمودار آمده در آخر این بخش مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب مدل براساس نمودار را نمایش می‌دهد. همانطور که اشاره شد این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند. مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل براساس نمودار به شرح زیر می‌باشد: توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مرحله‌ای که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند. تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمانها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا بحال کشف نشده‌اند، شناخت. تحلیل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های

سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش در آمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند. تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیت‌های سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد. شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند. تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است. تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و . . . بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند. شرح طرحها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برایشون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد. برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود. *راهکار مدیریت

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها

تفاوت‌های برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها ششم آقازاده

چکیده: برنامه ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمانهای بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌دهند. همه این سازمانها در محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکتها در بازار رقابت جهانی بوده و می‌تواند آنها را سرپا نگه دارد. به خاطر تفاوت‌های موجود بین سازمانهای بزرگ و کوچک در زمینه‌های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز در آنها متفاوت است. در این مقاله درصدد شناسایی این تفاوتها در راستای کمک به برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک است تا از این طریق بخش عمده‌ای از موفقیت آنها در بازار رقابتی رقم بخورد. مقدمه‌دردنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط باتلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط‌گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان توسط سازمانهایی با اندازه‌های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌شود. این سازمانها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می‌کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستند. وجود تفاوتی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمانهای بزرگ و کوچک، نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها را نیز از هم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل‌های ارائه شده در این زمینه با توجه به ویژگیهای سازمانهای بزرگ بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتی و در زمان دلخواه می‌توانند اقدام به برنامه ریزی استراتژیک کنند. در صورتی که مدل‌ها و مطالعات کمی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک ارائه شده است و تجربه اندک آنها در استفاده از این نوع برنامه ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد. مقاله حاضر در نظر دارد تا با شناسایی تفاوتها برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک، به انجام مطالعات و ارائه مدل‌های بیشتر برای سازمانهای کوچک یاری رساند تا آنها با وقوف بر تفاوت‌های موجود بتوانند در راستای کسب موفقیت بیشتر فعالیتهای خود را به صورت استراتژیک برنامه ریزی کنند. برنامه ریزی استراتژیکهمانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می‌شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک است: ۱- فرای و استونر (۱۹۹۵ - FRY AND STONER): برنامه ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌های کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را

شناسایی می‌کند (۲). (FRY AND STONER, ۱۹۹۵, ۱۲) - لرنر (۲۰۰۰-LERNER): برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کنند. برنامه ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود؛ بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه‌های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی است؛ منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می‌کند تا به آینده دلخواه خود برسد؛ چارچوبی به وجود می‌آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان در آن چارچوب می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می‌کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد. فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده‌های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده‌های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است؛ به سازمان اجازه تمرکز می‌دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است؛ فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می‌یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد روشی که یک سازمان فکر و عمل می‌کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد؛ وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی‌آید (۳). (LERNER L.ALEXANDRA, ۲۰۰۲, ۱۱) - پفر (PFEIFFER): برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می‌کند، تفاوت قائل می‌شود. ۴ - مک کون (MCCUNE): برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی‌ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیتهای و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند. (۲۰۰۲, <http://eric-web.tc.columbia.edu>) در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار بوده، دارای ویژگیهای منحصر به فردی است و نیز مدل‌های مختلفی از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای نتیجه - (یا هدف)، مدل همسویی، برنامه ریزی سناریو، مدل برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل رابسون، مدل استینر و... اشاره کرد. (آقازاده، ۱۳۸۱) ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک در مطالعات راماینوجام و ونکاترامان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول (۱) عنوان شده است (۴). (PARNELL, ۱۹۹۶, ۴۴). در یک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه‌ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می‌شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می‌تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند.

همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود. و در نهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که: - به عمل ختم شود؛ - بینش مشترکی بر مبنای ارزشها ایجاد کند؛ - فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند؛ - مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد؛ - نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد؛ - بر مبنای داده های با کیفیت بالا - طرح ریزی می شود؛ - بخش کلیدی مدیریت اثربخش است. (<http://eric-web.tc.columbia.edu>, ۲۰۰۲) سازمانهای بزرگ و کوچک سازمانها از نظر شاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما در ایران همچون در اکثر کشورها تقسیم بندی بر اساس اندازه است: ۱ مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سازمانهای بزرگ؛ صنایعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد، سازمانهای کوچک؛ صنایعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد. ۱ وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران، سازمانهای بزرگ؛ صنایعی که ۵۰ نفر و بیشتر در آن کار کنند. سازمانهای کوچک؛ صنایعی که کمتر از ۵۰ نفر در آن مشغول به کار باشند. در یکی از کتابهای انتشار یافته از سوی وزارت صنایع و معادن، تعاریف رسمی ۱۳ کشور منتخب در خصوص سازمانهای کوچک، متوسط و بزرگ در سال ۲۰۰۱ آمده است. F ساختار تولید صنایع کوچک و بزرگ را می توان به صورت جدول (۲) مورد مقایسه قرار داد. تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک را می توان به صورت جدول (۳) در دو دسته فرایندی و محتوایی برشمرد. تفاوتهای فرایندی - صنایع بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیتها بوده و با محیطهای پیچیده و گوناگون در ارتباطند. این ویژگیها و برخی عوامل موثر در برنامه ریزی باعث می شوند تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود. چنانچه با ملاحظ مدل های برنامه ریزی استراتژیک صنایع بزرگ می توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل های صنایع کوچک پی برد. در حالی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع کوچک، به لحاظ ویژگیهای خاص این صنایع نسبت به صنایع بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می شود. - تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخشها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگیهای صنایع بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرایندهای کاری و بخصوص فرایند برنامه ریزی استراتژیک در این صنایع شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یاد شده، مورد بررسی قرار گیرند تا بر اساس نتایج این بررسی، برنامه ریزی انجام شود. در حالی که صنایع کوچک، کلیه ویژگیها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسیهای زیاد ندارند و به همین خاطر فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها به طور ساده و مختصر قابل انجام است. - به خاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه های مدیریتی ساختار سازمانی صنایع بزرگ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاریهای زیاد و پیگیریهای مکرری صورت پذیرد. در حالی که در صنایع کوچک لایه های کم مدیران و بعضاً عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیتهای مذکور، رسمیت کمتر برنامه ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی های سازمان می شود. - صنایع بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی های سازمان را شامل شود، نیاز به متخصصان و استراتژیست ها و مطالعات زیادی در مقایسه با صنایع کوچک دارند. - سازمانها و شرکتهای بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخشهای وظیفه ای مختلف با لایه های زیاد مدیران تشکیل شده اند. استراتژی های چنین سازمانی در جهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمانی در چارچوب فرصتها و

تهدیدات محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی باید در سطوح سه گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه ای تعیین شوند تا هر کدام از آنها مسیر خود را به درستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سردرگم نشوند. در حالی که در صنایع کوچک وضع به گونه ای است که اندازه کوچک، لایه های مدیریتی کم و فعاليتها محدود هستند. در چنین شرکتهایی کافی است استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخشهای وظیفه ای تعیین شوند تا فعاليتهاي شرکت براساس آنها به انجام رسند. بنابراین، استراتژی های صنایع بزرگ باید در سه سطح و استراتژی ها صنایع کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند. تفاوتهاي محتوایاگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم رسالت، محیط، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم:- برای تعیین رسالت در صنایع بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان و کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، رسالت شرکت و بیانیه رسالت که شامل وظایف شرکت در قبال هریک از ذینفعان است، مشخص شود. علاوه بر اینها، رسالت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیتهایی مشغول شود. بیانیه رسالتی که شامل این موارد باشد باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد. در حالی که در صنایع کوچک، رسالت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی استراتژیک احتمال دارد توسط استراتژیست ها کمی تعدیل شده یا بدون تغییر بماند. - سازمانها و شرکتهای بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلی آنها را تشکیل می دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیطها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هر کدام از این تغییرات می توانند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند خود تغییر دهنده بعضی از عوامل محیطی باشند. بنابراین، استراتژیست های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، در برنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالی که صنایع کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه های آن لحاظ شود و این کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است. نتیجه یک تحقیق داخلی سال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ توسط نگارنده، برای سازمان صنایع کوچک ایران و در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شد. در این تحقیق از مدیران صنایع کوچک قطعه سازی استان تهران و از استادان برنامه ریزی برخی از دانشگاههای مهم کشور از طریق پرسشنامه و مصاحبه درباره تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین صنایع بزرگ و کوچک نظرسنجی شد و نتایج زیر به دست آمد: تفاوتهای فرایندی: ۱- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد مراحل فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۲- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۳- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان رسمیت فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۴- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد متخصصان مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۵- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر زمان مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۶- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر هزینه مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۷- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر سطوح فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. تفاوتهای محتوایی: ۸- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در

صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین رسالت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۹- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۰- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۱- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل خارج از شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۲- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین استراتژی های شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۳- بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. نتیجه گیری با توجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. تفاوت های موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها نیز شده است. کشورهای مختلف، سازمانهای خود را براساس معیارهای مختلفی مانند مورد مذکور تقسیم بندی می کنند. یکی از مهمترین معیارهای تقسیم بندی سازمانها در اکثر کشورها، اندازه سازمان است. این امر دستاویز خوبی برای مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک از نظر نحوه برنامه ریزی استراتژیک بود که ماحصل آن مطالب مقاله حاضر و نتیجه تحقیق پیش گفته است. منابع:

۱- FRY L.FRED AND STONER R. CHARLES, "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS," UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵.۲ - LERNER L. ALEXANDRA, "A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION," <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>, ۲۰۰۲.۳ - "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT", <http://eric-web.tc.columbia.edu/admin-finance/strategic/chz.html>.۴ - PARNELL A.JOHN, "STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION," JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, <http://coba.shsu.edu>, bs ۱۹۹۶.

۵- خاکی، غلامرضا، مقایسه سیستم های اطلاعاتی در صنایع کوچک، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳.۶ - ایمانی راد، مرتضی، نقش صنایع کوچک در فرایند توسعه اقتصادی، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳.۷ - امیرکبیری، علیرضا، «مدیریت استراتژیک»، انتشارات ملک، ۱۳۷۷.۸ - آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. پی نوشت: علاقه مندان می توانند جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر به مرجع زیر مراجعه کنند: سازمان صنایع کوچک ایران، سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و در حال توسعه)، انتشارات کارآفرینان بصیر، ۱۳۸۰ علاقه مندان جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه می توانند به مرجع زیر رجوع کنند: آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. هاشم آقازاده: دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران* تدبیر

ریشه یابی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

سید جواد پورحسینی

چکیده: در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می شود که ظرفیت نوآوری و تفکر استراتژیک واگرا بسیار بیشتر از برنامه ریزی استراتژیک محافظه کارانه و همگرا، به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می آیند. اما به نظر می رسد هم تفکر استراتژیک و هم برنامه ریزی استراتژیک هر دو نیاز امروزی سازمانها باشند. در این مقاله ابتدا سعی می شود تا با تشریح دو مفهوم تفکر و برنامه ریزی استراتژیک، به این نتیجه رسید که این دو مفهوم ناقض یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم می باشند و به کارگیری هر دو در سازمان ها ضروری است. سپس رابطه این دو مفهوم با مکتبهای یادگیری و برنامه ریزی گفته می شود و در نهایت به این نکته پی خواهیم برد که دو مکتب یادگیری و برنامه ریزی نیز به مانند تفکر و برنامه ریزی استراتژیک، مکمل و پشتیبان هم هستند. مقدمه مینزبرگ (۱۹۸۷) پنج تعریف از استراتژی ارائه داده است: طرح، تمهید، الگو، موقعیت و چشم انداز. برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً مسئله ای جز یک طرح برنامه، یا مجموعه اقدامهای هدفمند آگاهانه که از پیش مطالعه شده است، نیست استراتژی های تدوینی می توانند عام یا خاص باشند. استراتژی همچنین می تواند در قالب یک الگو و جریانی از اقدامهایی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می شوند، در نظر گرفته شود. اگر استراتژی به مثابه طرح یا برنامه به ویژگی هدفمند و آگاهانه بودن آن اشاره دارد، استراتژی به نشانه الگو به معنای غیر مدون بودن و خود جوش بودن آن است (مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵). رویکرد عقلایی و تدوینی به تصمیم گیری استراتژیک، به عنوان یک فرایند مشخص و گام به گام می نگرد. مشکل این است که اگر چه مدل عقلایی، رویکردی سیستماتیک، قابل فهم و واضح به برنامه ریزی استراتژیک ارائه می دهد، دارای مفروضات بسیاری است که در واقعیت ناپایدار هستند (جانسون، ۱۹۸۷، ص. ۱۷). به عبارت دیگر فرایند مدیریت استراتژیک را همیشه آگاهانه و استراتژی ها را نیز هدفمند در نظر می گیرد (مینزبرگ، ۱۹۸۷، ص. ۱۴). واقعیت این است: در حالی که سازمان ممکن است با یک برنامه عقلایی کار برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کند، اما آنچه در عمل ظهور می یابد، ممکن است موضوعی کاملاً متفاوت از هدف واقعی و اولیه باشد. استراتژی های موفق یا درک شده اغلب استراتژی هایی خودجوش هستند که در قالب متفاوت با برنامه بیشتر طراحی شده، ظهور پیدا می کنند (مینزبرگ، ۱۹۸۷، صص. ۱۲-۱۳). دیدن استراتژی به عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسخگو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط بسیار غیر قابل پیش بینی، با مفهوم تفکر استراتژیک، سازگاری و تطابق زیادی دارد. مینزبرگ معتقد است: برنامه ریزی و تفکر استراتژیک در بر گیرنده دو فرایند فکری مجزا هستند: برنامه ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل، ایجاد و رسمی کردن سیستم ها و رویه ها در ارتباط است و تفکر استراتژیک نیز شامل ترکیب یا تلفیق، تقویت شهود و تفکر خلاق و نوآورانه در تمام سطوح سازمان است (مینزبرگ، ۱۹۹۴، هیراکلیوس، ۱۹۹۸). همچنین آیزنهارت و براون (۱۹۹۸) معتقدند: در حالی که به طور سنتی، استراتژی در ارتباط با ایجاد موقعیتی قابل دفاع در بلند مدت یا ایجاد مزیت رقابتی پایدار بوده است، امروزه استراتژی باید بر تطابق و بهبود مستمر تمرکز کند و به طور مستمر به شیوه ای تغییر و تکامل یابد که رقبا را متعجب و سر درگم سازد. (آیزنهارت و براون، ۱۹۹۸، ص. ۷۸۷). با وجود محیط غیر قابل پیش بینی و به شدت پیچیده و رقابتی، ظرفیت تفکر استراتژیک خلاقانه و واگرا در سطوح چندگانه سازمانی، به عنوان هسته مرکزی خلق و حفظ مزیت رقابتی، به حساب می آید (لیدکا، ۱۹۹۸، ص. ۳۲). بر اساس پژوهشهای لیدکا در مورد تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصلی و برجسته تفکر استراتژیک را شناسایی کرد: ۱. تفکر استراتژیک نمایانگر یک سیستم یا دید کل گرا است که نشان می دهد چگونه بخشهای مختلف سازمان بر یکدیگر با وجود محیط های متفاوت، تاثیر می گذارند. ۲. تفکر استراتژیک متضمن تمرکز بر مقصد است. بر خلاف رویکرد برنامه ریزی استراتژیک سنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصتهای در حال

ظهور، تاکید می کند، تفکر استراتژیک، به عمد بر ایجاد عدم تناسب و ناهماهنگی اساسی بین آنها تمرکز می کند. ۳. تفکر استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشته، حال و آینده را درک می کنند. ۴. تفکر استراتژیک فرضیه مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیت‌های تفکر استراتژیک هستند. با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر... سپس...؟ تفکر استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل-شهود می زند که میزبرگ در تعریف خود از تفکر استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح‌ریزی و تحلیل، به آن اشاره می کند. ۵. تفکر استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گونه‌ای هوشمندانه فرصت طلب باشد و فرصتهای در حال ظهور جدید را تشخیص دهد. از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بعد دیگری را به فرایند تدوین استراتژی می‌افزاید. بنابراین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندهای فکری مجزا، اما با هم مرتبط و مکمل هستند (هیراکلیوس، ۱۹۹۸، ص. ۴۸۲) که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثربخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند. هیراکلیوس (۱۹۹۸، ص. ۴۸۵) بر این باور است که: استراتژی‌های خلاقانه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می‌جوشند هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا، عملیاتی شوند (برنامه ریزی استراتژیک). نمودار (۱) فرایند های فکری مجزا، اما مکمل تفکر و برنامه ریزی استراتژیک را نشان می دهد. تفکر استراتژیک در ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون (۱۹۹۴) بیان می‌دارد...: «تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (ویلسون، ۱۹۹۴، ص. ۱۴). نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده‌اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر، ۱۹۸۷) یا تلویحاً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد. (تامپسون و استریکلند، ۱۹۹۹ و یلجن، ۱۹۹۴). میزبرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. او می‌گوید: برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. (میزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۷) و در ادامه بیان می‌دارد که هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله‌ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می‌کند و با تفسیر، بسط جزئیات و صورت بندی استراتژی‌های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد (میزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۸). او ادعا دارد که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که: تفکر استراتژیک فرایندی است که از راه آن مدیران ارشد می‌توانند خود را از فرایندها و بحرانهای روزمره مدیریتی جدا سازند (گرات، ۱۹۹۵b، ص. ۲) و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند. هیراکلیوس (۱۹۹۸) بین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک از راه مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، تفاوت قائل می‌شود. از نظر وی، یادگیری تک حلقه‌ای، شبیه به برنامه‌ریزی استراتژیک است و یادگیری دو حلقه‌ای نیز شبیه به تفکر استراتژیک است. او معتقد است که: یادگیری تک حلقه‌ای یعنی تفکر در میان مفروضات موجود و بر اساس مجموعه‌ای ثابت از فعالیت‌های بالقوه اقدام می‌کند. در مقابل یادگیری دو حلقه‌ای مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه‌های جدید و خلاقانه را توسعه می‌دهد و به فعالیتها و اقدامهای بسیار مناسب منجر می‌شود. هیراکلیوس ادامه می‌دهد که به مانند یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در یک فرایند منطقی به یکدیگر مرتبط هستند و به طور کاملاً یکسانی برای مدیریت استراتژیک اثر بخش، مهم و ضروری هستند. در این مقاله از این دیدگاه که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم متفاوت، اما به هم مرتبط هستند و اینکه برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که پس از تفکر استراتژیک اتفاق می‌افتد، حمایت می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک استراتژی مفهومی است که هر

مدیریت باور دارد که آنرا می‌داند و درک می‌کند. باوجود مطالعه‌های بی‌شماری که انجام شده، هنوز یک تعریف مشترک، قابل قبول و جهانی برای استراتژی وجود ندارد. در واقع اصطلاح استراتژی غالباً به طریقی ضد و نقیض مورد استفاده قرار می‌گیرد. تا به امروز تعاریف برنامه ریزی استراتژیک در بر گیرنده اصطلاحاتی مانند: نیروی استراتژیک، کانون سازمانی یا مقصد استراتژیک بوده است. به طور کلی، بیشتر تعریفها در موارد زیر دارای نقاط مشترکی هستند: جهت گیری بلند مدت سازمان، اینکه سازمان در چه رشته‌هایی باید فعالیت کند، تطبیق فعالیت های سازمان با محیط در جهت به حداقل رساندن تهدیدها و حداکثر کردن فرصت‌ها و تطبیق فعالیت‌های سازمان با منابع در دسترس (مک دانلد، ۱۹۹۶). همان گونه که محیط به طور مستمر تغییر می‌کند، ضروری است که برنامه ریزی استراتژیک نیز به منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط بیرونی، به گونه‌ای مداوم، تغییر کند. مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظره‌بر اساس نظریه این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می‌یابند که کارکنان گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در رویارویی با آن موقعیت، مطالبی را بیاموزند. سرانجام آنها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. مدیریت استراتژیک دیگر فقط مدیریت تغییر نیست، بلکه مدیریت به وسیله تغییر است. سیاستگذاری، یک فرایند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرایند نامرتب است که در آن سیاستگذاران می‌کوشند بر جهانی غلبه کنند که می‌داند برای آنها بسیار پیچیده است. کلید مکتب یادگیری آن است که بنیاد آن بر توصیف استوار باشد؛ تا تجویز. تنها ده درصد از استراتژی‌های تدوین شده به گونه عملی به اجرا در می‌آیند. اگر یک استراتژی با شکست روبه‌رو شود تدوین کنندگان آن مجریان را مقصر می‌دانند به عبارت دیگر هر شکست در اجرای استراتژیک به طور قطع شکست در تدوین آن است. اما مشکل واقعی در همین جداسازی تدوین و اجراء و جداسازی تفکر (تدوین استراتژی) از عمل (اجرای استراتژی) نهفته است. استراتژی را می‌توان ناشی از انواع فعالیتها و تصمیمهای جزئی افراد مختلف دانست. اگر این تغییرات جزئی به مرور زمان یک جا جمع شوند، اغلب به ایجاد تغییرات عمده در مسیر منجر خواهند شد (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). فرضیه‌های مکتب یادگیری فرضیه های مکتب یادگیری، عبارتند از: ۱. ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش بینی محیط سازمان که اغلب با گسترش پایگاه‌های اطلاعاتی لوازم برای استراتژی همراه است، از کنترل سنجیده و پیش بینی شده جلوگیری می‌کند. از این گذشته، استراتژی سازی باید به مرور زمان شکل یک فرایند یادگیری را به خود بگیرد. فرایندی که در نهایت تدوین و اجرای استراتژی در آن غیر قابل تمایز شود. ۲. در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یاد گیرنده اصلی باشد اما عموماً این سیستم جمعی است که یاد می‌گیرد. بیشتر سازمانها دارای استراتژیست های بالقوه متعددی هستند. ۳. استراتژی‌ها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشئت می‌گیرند، پس از آن، شاید به شکل طرحهایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنماهایی برای هدایت کل رفتار باشند. ۴. این یادگیری به سبک پیش بینی نشده و از راه رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته بر می‌انگیزد، پیش می‌رود. این انگیزش به گونه‌ای است که از عمل، حس ایجاد می‌کند. کسانی در استراتژی پیشقدم می‌شوند که قابلیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که استراتژی‌ها می‌توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیر معمولی، ظاهر شوند. ۵- نقش رهبر، پیش پنداری استراتژی‌های سنجیده و پیش بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرایند یادگیری استراتژیک است که به موجب آن استراتژی‌های جدید می‌توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت، مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، ثبات و تغییر است (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمیدر واقع پیدایی مکتب برنامه ریزی، همزمان با مکتب طراحی است. مهمترین کتاب این مکتب: استراتژی شرکتی که ایگور انسف آن را تألیف کرد، همانند کتاب متعلق به گروه هاروارد است که در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی به نسبت متفاوتی را دنبال می‌کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی، رشد فراوانی یافت؛ اما از

لحاظ کیفی چندان رشد نکرد نویسنده‌گان کتابهای منتشر شده در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همگی بر این نکته تاکید داشتند که: استراتژی نه تنها می‌تواند، بلکه باید در درون نظام مندترین چارچوب‌های برنامه ریزی استراتژیک شکل گیرد. پدیدآورنده‌های آن کتابها از استقرار بخشهایی به منظور برنامه ریزی هماهنگ حمایت کرده، فنون و ابزارهایی را برای تهیه برنامه‌هایی استراتژیک تجویز می‌کردند. طرفداران افراطی نظریه برنامه‌ریزی، بهره‌گیری از رویکردی بسیار نظام‌مند- را که به طور عمده از راه واحد برنامه ریزی سازمانی یا رویه‌های ساختارمند برنامه ریزی قابل تحقق است- شرط لازم و کافی برای آنکه یک برنامه جامع و دوربرد استراتژیک به شمار آید، اجتناب‌ناپذیر دانسته‌اند. به نظر طرفداران رویکرد برنامه‌ریزی، این روش رویکردی عقلایی و پی در پی نسبت به صورت بندی استراتژی است. تاکید این دیدگاه آن است که عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴، ص ۷۵). پیش فرضهای مکتب برنامه ریزیمهمترین پیش فرضهای مکتب برنامه‌ریزی، عبارتند از: ۱. استراتژی‌ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشئت می‌گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شوند. چک لیست‌ها هر مرحله را ترسیم و روشها آن را حمایت می‌کنند. ۲. مسئولیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً بر عهده مدیر عامل است و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است. ۳. استراتژی‌ها به طور کاملاً آشکاری از دل فرایند برنامه ریزی بیرون می‌آیند تا به گونه‌ای صریح ساخته شوند که بتوان از راه توجه به: هدفها، بودجه‌ها، برنامه‌ها و انواع مختلف طرح‌های عملیاتی آنها را اجرا کرد (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). رابطه تفکر و برنامه ریزی استراتژیک با مکتبهای یادگیری و برنامه ریزیدو رویکرد تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به دو انتهای طیف مکتبهای دهگانه استراتژی تعلق دارند (ترنر، ۱۹۹۸). تفکر استراتژیک با مکتب یادگیری تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش بینی مناسب است و برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب برنامه ریزی است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش بینی اثر بخش است (اسلیوتسکی، ۱۹۹۶). تفکر استراتژیک با ترکیب و تلفیق، استفاده از شهود و تفکر خلاقانه در تمام سطوح سازمان سروکار دارد و همواره در پی نوآوری و خلق تصویری متفاوت از آینده است و تفکر واگرا را تشویق می‌کند. همچنین برای تدوین استراتژی، خود را مقید و محدود به هیچ چارچوب مشخص و معینی نمی‌کند. در تفکر استراتژیک برای ارایه و طراحی استراتژی باید ذهن را تا آنجا که امکان دارد، پرواز داد و آن را از هر گونه قید و بند رها کرد. مدیرانی که دارای توانایی شهودی بالا و تفکر خلاقانه و آزاد هستند، می‌توانند استراتژی‌هایی به وجود آورند که نه تنها مسیر شرکت خود، بلکه مسیر صنعت را تغییر دهند. مکتب یادگیری نیز معتقد است استراتژی‌ها زمانی ظهور می‌یابند که اعضای سازمان و به ویژه مدیران بتوانند یاد بگیرند. بر اساس این مکتب چون استراتژی‌ها باید در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است شکل بگیرد و اجرا شوند، از این رو تدوین استراتژی نباید یک فرایند منظم، کنترل شده و نظام مند باشد؛ بلکه فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری استوار است. در امر تدوین استراتژی نه تنها مدیران بلکه همه اعضای سازمان دخیل‌اند، چرا که همه باید یاد بگیرند بنابراین یک سازمان ممکن است دارای استراتژیست‌های متعددی باشد. همان گونه که هیراکلیوس (۱۹۹۸) می‌گوید: تفکر استراتژیک شبیه یادگیری دو حلقه ای است که مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه‌های جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد؛ پس تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری دارد. از سوی دیگر بر اساس نظر مینزبرگ، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز دارد و با تفسیر، بسط جزئیات و صورت‌بندی استراتژی‌ها سروکار دارد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است منطقی، نظام مند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محافظه کارانه و همگرا را تشویق می‌کند. در مکتب برنامه ریزی نیز بر این امر تاکید می‌شود که استراتژی‌ها باید در قالب چارچوبهای منسجم برنامه‌ریزی، شکل گیرند. طرفداران مکتب برنامه ریزی بر این باورند که: صورت بندی استراتژی باید به صورت عقلایی و پی در پی انجام شود و عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهد. در این مکتب بر فرایندهای بخردانه، نظام‌مند، رسمی، کنترل شده و آگاهانه تدوین استراتژی، تاکید می‌شود و بر این باور

است که استراتژی‌ها از دل فرایند بخردانه برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند. بنابراین روش است که مفروضات برنامه‌ریزی استراتژیک، ریشه در اصول مکتب برنامه‌ریزی دارد؛ اصولی که هر چند نتیجه بخش بودن استراتژی‌ها و عملی بودن آن‌ها را تضمین نمی‌کنند ولی می‌توانند چارچوبی مفید برای تجزیه و تحلیل و تفکر، درباره مسایل استراتژیک، پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار دهند. نتیجه‌گیریدر این مقاله ابتدا مفاهیم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تشریح شد و در ادامه نیز دو مکتب یادگیری و برنامه‌ریزی از مکاتب ده‌گانه استراتژی مورد بحث قرار گرفت. هدف از این کار این بود که با تشریح اصول و مبانی تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک و به تبع آن مکتبهای یادگیری و برنامه‌ریزی بتوان به بخش پایانی مقاله، یعنی رابطه اینها، با هم‌رهنمون شد. در بخش پایانی گفته شد که تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری و برنامه‌ریزی استراتژیک نیز ریشه در مکتب برنامه‌ریزی دارد و دلایل مربوط به این ادعا نیز ارایه شد. اما در اینجا می‌توان یک نتیجه دیگری هم گرفت. بنا بر مطالب پیشین، تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک دو مفهوم مخالف هم نیستند، بلکه در عین تفاوتی که دارند، مرتبط و به هم وابسته‌اند. به عبارت دیگر: این دو، یکدیگر را تکمیل می‌کنند یعنی یکی بدون دیگری ناقص می‌ماند و وجود یکی با وجود دیگری کامل می‌شود. تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک باید یکدیگر را تقویت و پشتیبانی کنند تا بتوان مدیریت استراتژیک اثر بخش تری را به وجود آورد. از این بحث می‌توان این‌گونه استنباط کرد که باید از اصول هر دو مفهوم، برای هر چه اثربخش‌تر کردن مدیریت استراتژیک سازمان، بهره گرفت. به این ترتیب که در سازمان باید هر دو مفهوم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک و اصول مربوط به هر یک را مورد تشویق و تأیید قرار داد، نه اینکه به بهانه تقویت یکی از تقویت دیگری غافل ماند. به نظر می‌رسد که می‌توان به این‌گونه کاستیهای مدیریت استراتژیک را در سازمان‌ها که در صحنه عمل و واقعیت با آنها روبه‌رو می‌شویم - که البته ممکن است ناشی از به کارگیری جداگانه فرایندهای فکری مورد بحث باشد - از بین برد یا دست کم کاهش داد. منابع: ۱. رحمان سرشت، حسین: راهبردهای مدیریت، تهران، انتشارات فن و هنر، چاپ اول (۱۳۸۴).

۲. Eisenhardt, K.M. and Brown, S.L. (۱۹۹۸), "Competing on the edge: strategy as structured chaos", Long Range Planning, Vol. ۳۱ No. ۵, pp. ۷۸۶-۹۳. Garratt, B. (۱۹۹۵b), "Introduction", in Garratt, B.(Ed.), Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction-Giving, McGraw-Hill, London, pp. ۱-۸.۴. Graetz, Fiona (۲۰۰۲), "Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities", Management Decision, ۴۰/۵, p.۴۵۷.۵. Heracleous, L. (۱۹۹۸), "Strategic thinking or strategic planning?", Long Range Planning, Vol. ۳۱ No. ۳, pp. ۴۸۱-۷.۶. Johnson, G. (۱۹۸۷), Strategic Management and the Management Process, Basil Blackwell, Oxford.۷. Liedtka, J.M. (۱۹۹۸), "Linking strategic thinking with strategic planning", Strategy & Leadership, September/October, pp. ۳۰-۵.۸. McDonald, M. (۱۹۹۶), "Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", Journal of Marketing Management, Vol. ۱۲ Nos ۱-۳, pp. ۵-۲۸.۹. Mintzberg, H. (۱۹۸۷a), "Five Ps for strategy", in Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (Eds), Readings in the Strategy Process, ۳rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. ۱۰-۱۷.۱۰. Mintzberg, H. (۱۹۸۷b), "The strategy concept I: five Ps for strategy", California Management Review, Fall, pp. ۱۱-۲۴.۱۱. Mintzberg, H. (۱۹۹۴), "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, January-February, pp. ۱۰۷-۱۴.۱۲. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J

(۱۹۹۸), "Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management", Prentice-Hall. ۱۳. Porter, M. (۱۹۸۷), "The state of strategic thinking", The Economist, May ۲۳, pp. ۱۹-۲۲. ۱۴. Slywotsky, Adrian.J (۱۹۹۶), Value migration, Harvard business school press. ۱۵. Thompson, A.A. Jr and Strickland A.J. III (۱۹۹۹), Strategic Management. Concepts and Cases (۱۱th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA. ۱۶. Turner, Ian (۱۹۹۸), Strategy, complexity and uncertainty, pp. ۱۱۷. Wilson, I. (۱۹۹۴). "Strategic planning isn't dead ± it changed", Long Range Planning, Vol. ۲۷. No. ۴, pp. ۱۲-۲۴

*تدبیر

چرخه پارادایم

فاطمه دیده ور

چکیده: پارادایم‌ها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً به دنبال فرصت‌ها است. وقتی پارادایم‌ها تغییر می‌کنند، با خود فرصت‌های جدیدی را به همراه می‌آورند. دلیل این امر این است که قواعد جدید، فرصت‌های جدیدی را می‌سازند. در بازارهای پایدار، مدیران می‌توانند به استراتژی‌های پیچیده‌ای اتکا کنند که بر پیش‌بینی‌های مفصل از آینده متکی هستند. اما در بازارهای متلاطم پیچیده که می‌توان در آن ثروت آفرینی کرد، پیش‌بینی ناپذیری حاکم خواهد بود. در این شرایط، می‌توان به دنباله روی از کارآفرینان پرداخت و فرصت‌ها را در اینجا و آنجا با تعدادی قواعد ساده و معدودی فرایندهای کلیدی شکار کرد. به عبارت دیگر، وقتی کسب و کار پیچیده می‌شود، استراتژی باید ساده شود. مانند تمام استراتژی‌های اثربخش، استراتژی به عنوان قواعد ساده درباره متمایز و متفاوت بودن است. اما برخلاف استراتژی‌های سنتی، این تمایز از طریق پیوند دقیق و مستحکم بین سیستم‌های فعالیت یا قابلیت‌های بارز به دست نیامده است. این تمایز از تمرکز بر فرایندهای کلیدی استراتژیک و تکوین قواعد ساده‌ای حاصل می‌شود که به آن فرایندها شکل می‌دهند. زمانی که از آن فرایندها یک الگو پدیدار می‌شود، نتیجه حاصله می‌تواند مزیت رقابتی بلندمدت باشد. مقدمه‌نیای کسب و کار طی سه دهه اخیر شاهد ظهور پارادایم‌هایی نظیر «مشتری‌گرایی» و برتری کسب و کار و افول «مهندسی‌گرایی» و برتری فنی بوده است. در عرصه صنعت نیز «تولید انبوه» از بین رفته و «تولید ناب» جایگزین آن شده است. امروزه همه عرصه‌ها از جمله علم، کسب و کار و صنعت، در معرض تحولات عمیق و پایدار قرار دارند. هر روز پارادایمی جدید و به دنبال آن قواعد جدیدی ظهور یافته و قواعد گذشته را منسوخ می‌کند. این تغییرات هر بار فصل نوینی برای پیش‌فرضها، برداشتها و شیوه‌های اثربخش زندگی گشوده و گامی دیگر، بشر را در بی‌نهایت تکامل به پیش می‌برد. این موارد نمودهایی از مفاهیم پر راز و رمز پارادایم‌هاست. مفاهیمی که با جهان‌عالی‌تری از ادراکات بشری پیوند خورده است. همچنین فرصت‌ها (و منافع نهفته در آنها) در بستر قواعد پارادایم شکل می‌گیرند. فرصت‌ها درونمایه اصلی استراتژی‌ها هستند و استراتژی‌ها برای موفقیت بایستی بر فرصت‌های معتبر و منفعت‌ساز متکی باشند. پارادایم‌ها، قواعد و فرصت‌ها، زنجیره‌ای هستند که دنیای «واقعی» را با جهان «حقیقت» مرتبط می‌کنند. این زنجیره مفهومی، پیوندی عمیق و سرنوشت‌ساز را پدیدار می‌سازد: چرخه پارادایم، قواعد ساده، استراتژی. کارکرد پارادایم‌ها پارادایم‌ها برای مسائل انسان است. انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد، می‌فهمد و قضاوت می‌کند. پارادایم، تجلی لایه‌ای از حقیقت هستی است. هر پارادایم محدوده‌ای از عالم هستی و قواعد آن را بر روی ما می‌گشاید و پیش‌فرضها و برداشتهای ما نسبت به موضوعها را تعیین می‌کند (۱). علاوه بر ماهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز بسیار جذاب است. هر

پارادایمی محدوده‌ای را تعریف کرده و در آن محدوده، قواعدی را حاکم می‌سازد. این قواعد بسیار مهم هستند و تنها با درک عمیق و بهره‌گیری از آنها است که موفقیت امکان‌پذیر می‌گردد. «تولید انبوه» در عرصه‌ای که قواعد «تولید ناب» حاکم است نمی‌تواند موفقیت‌آور باشد. کسب و کار نیز به دور از قاعده «عرضه و تقاضا» کاری بی‌فایده است. به عبارتی «پارادایم مجموعه‌ای از قواعد است که محدوده‌ای را مشخص کرده و به شما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید، پارادایم الگویی برای چگونگی حل مسایل ارائه می‌نماید». (ژول بارکر) کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرضها، باورها و برداشتهای مشترک است. پارادایم‌ها دیدگاه انسان نسبت به حقیقت را بنا می‌کند و به او طریق درک مسائل را نشان می‌دهد. پارادایم‌ها به انسان قدرت تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده و نظم‌دهی به اجزای آن را می‌بخشد و مبنایی را برای قضاوت‌های او فراهم می‌سازد. «صحیح یا غلط» بودن و چگونگی رسیدن به این نتایج نیز زائیده پارادایم حاکم است. پارادایم‌ها اگرچه کامل نیستند، ولی حتی در چنین شرایطی نیز برای انسانها راهگشا خواهند بود. از خصوصیات پارادایم این است که هنگام ظهور یک پارادایم جدید، توانمندیهایی که متکی بر قواعد پارادایم گذشته شکل گرفته‌اند، از بین خواهند رفت و همه صرفنظر از جایگاه خود در پارادایم قبلی می‌بایستی از صفر شروع کنند. بدین ترتیب، در بستر یک پارادایم جدید فرصتهای جدیدی برای همه و از جمله سازمانهایی که حتی از قبل نامی از آنها نبوده، نیز به وجود خواهد آمد. بنابراین، دوران انتقال پارادایم یک دوران استثنایی برای شکار فرصتهاست. خصوصیت مهم دیگر پارادایم‌ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی، بر برداشتها و پیش‌فرضهای انسان به شدت تاثیر می‌گذارند، تاحدی که پای‌بندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می‌سازند. این ویژگی سبب می‌شود تا نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود گردد. نتیجه اینکه، مادامی که یک پارادایم حاکم است قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسائل بشر در اختیار می‌گذارد و هرگاه از این کار بازماند زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدیدی جایگزین خواهد شد. با ظهور هر پارادایمی، مجموعه‌ای از قواعد و فرصتهای بدیع ظهور می‌یابد و فرصتهای پارادایم‌های گذشته را بی‌اعتبار می‌سازد. پارادایم‌ها، قواعد و فرصتها فرصتها دورنمایه اصلی استراتژی‌ها هستند. استراتژی‌ها را می‌سازند و اگر سوال شود که چه چیزی فرصتها را می‌سازد پاسخ در یک کلمه خلاصه می‌شود: قواعد. فرصتها (و منافع نهفته در آنها) در بستر قواعد پارادایم شکل می‌گیرند. با هر پارادایم جدیدی فرصتها (و تهدیدات) جدیدی به وجود می‌آید و فرصتهای مبتنی بر قواعد پارادایم گذشته از بین می‌رود. سازمانهایی که استراتژی خود را بر قواعد پارادایم جدید استوار سازند به بهترین نحو قادرند تا از فرصتهای ناشی از این قواعد بهره‌جویند و سازمانهایی که بر قواعد گذشته اصرار ورزند به همراه پارادایم گذشته کنار خواهند رفت. پارادایم‌ها حامل فرصتها هستند و چگونگی دست‌یافتن به منافع نهفته در فرصت را نشان می‌دهند. برای درک و بهره‌برداری از فرصتها می‌بایستی قواعد پارادایم را به خوبی شناخت. در پارادایم «تولید انحصاری» قاعده اصلی این است که «هرکس دانش فنی را در دست دارد برنده است» این رویکرد از مزیت رقابتی دانش فنی برای افزایش سهم خود در بازار (به بهای کاهش سهم رقبا) استفاده می‌کند. پارادایم «معماری آشکار» این قاعده را دنبال می‌کند که هرکس رهبری کار را در دست بگیرد برنده است (۲). این رویکرد از برتری دانش فنی در همسوسازی رقبا و افزایش حجم کلی بازار استفاده می‌کند و با استفاده از زنجیره نوآوری رهبری کار را به دست می‌گیرد. در پارادایم اول امکان فراخوانی شرکت نرم‌افزاری مایکروسافت به دادگاه و اخذ ضمانتهای اطمینان‌آور برای رعایت انحصارات فنی سیستم رایانه مکینتاش یک فرصت تلقی می‌شود و در پارادایم دوم امکان فراخوانی شرکت مایکروسافت به یک همکاری استراتژیک و بلندمدت فرصت به شمار می‌آید. شناخت قواعد، صرفاً به پارادایم جاری منحصر نمی‌شود. بسیاری از سازمانها برای شناخت قواعد پارادایم آینده تلاش می‌کنند. امروز آینده‌گرایی یک علم است و روشهای متعددی برای پیش‌بینی پارادایم آینده مورد استفاده قرار دارد. در دنیای کسب و کار، ظهور پارادایم جدید یک پدیده مستمر و عادی است. هر اختراع تکنولوژیک موثری که قواعد کار را تغییر دهد، پارادایم

جدیدی را حاکم خواهد ساخت. تا ده سال دیگر خودروهای هیدروژنی توسط شرکت‌هایی همچون بی.ام.و.، فولکس واگن، دایلمر بنز و مزدا به بازار عرضه خواهد شد (۳). این فناوری نوظهور بسیاری از قواعد را درهم خواهد ریخت. بدین ترتیب بسیاری از «فرصتهای امروز» از بین رفته و به جای آن قواعد جدید «فرصتهای فردا» را خواهند ساخت. قواعد از کجا می آیند؟ قواعد ازلی هستند و می توان آنها را «منطق هستی» نامید. مادامی که این قواعد در چارچوب یک پارادایم ظهور نکنند، منشا اثر نخواهند بود (قواعد خفته) و هنگامی که در بستر یک پارادایم فعال شوند مسلط و تعیین کننده خواهند شد (۴). آیا می توان تغییر قواعد را پیش بینی کرد؟ برخی از صاحب‌نظران با این امر موافق نیستند ولی برخی دیگر شواهدی از دوره انتقال پارادایم‌ها را تجربه کرده اند. تغییر پارادایم و قواعد آن، همواره علائمی را از پیش آشکار می کند ولی درک این علائم برای کسانی که ذهن آنها از پارادایم جاری انباشته شده باشد امکان پذیر نیست. قواعد ساده‌تر بازارهای پایدار، مدیران می توانند به استراتژی‌های پیچیده‌ای اتکا کنند که بر پیش بینی‌های مفصل از آینده متکی هستند. اما در بازارهای متلاطم پیچیده که ثروت آفرینی و رشد قابل توجهی می تواند تحقق یابد، پیش بینی ناپذیری حاکم خواهد بود. در این شرایط، می توان به دنباله روی از کارآفرینان پرداخت و فرصتها را در اینجا و آنجا با تعدادی قواعد ساده و معدودی فرایندهای کلیدی شکار کرد. به عبارت دیگر، وقتی کسب و کار پیچیده می شود، استراتژی باید ساده شود. راز موفقیت شرکت‌های امروز در استراتژی به عنوان قواعد ساده نهفته است. مدیران باید بدانند که بزرگترین فرصتها برای کسب مزیت رقابتی در شرایط سردرگمی بازار نهفته است. بنابراین، لازم است به سوی بازارهای پرآشوب شتافته و در آنجا فرصتها را بجویند، یورشهای موفقیت آمیز ترتیب دهند و به اقتضای شرایط، میان فرصتها جابجا شوند. اما نیاز به درک معدودی از فرایندهای استراتژیک مهم و قواعد ساده کلیدی برای راهبری خود از میان آشوب دارند. (شکل ۱) سه رویکرد به استراتژی‌مدیرانی که در کسب و کار رقابت می کنند، می توانند از طریق سه شیوه متمایز با هم مبارزه کنند: می توانند دژ محکمی بنا کرده و از آن دفاع کنند، می توانند با پرورش و بهره برداری از منابع منحصر به فرد، به رقابت با دیگران بپردازند و یا اینکه با ایجاد انعطاف لازم از طریق قواعد ساده به ردیابی فرصتهای گذرا بپردازند. هر یک از این سه رویکرد به مجموعه متفاوتی از مهارتها نیازمند است و هر کدام تحت شرایط خاصی می تواند بهترین نتایج را در برداشته باشد. در استراتژی سنتی، سرچشمه مزیت، به کارگیری منابع یا بهره گیری از موقعیتهای پایدار در بازار است، درحالی که در استراتژی به عنوان قواعد ساده، مزیت از شکار موفقیت آمیز فرصتهای گذرا ناشی می شود. در رویکرد قواعد ساده، مدیران به جای به دست آوردن شرایط مناسب و یا ایجاد یک قابلیت، باید تعداد معدودی فرایندهای استراتژیک کلیدی را انتخاب کنند. آنها باید به جای واکنش از طریق استراتژی‌های ماهرانه در مقابل دنیایی پیچیده، تعدادی قاعده ساده را به کار بندند. آنها باید به جای پرهیز از عدم قطعیت، به سوی آن بشتابند. تمرکز بر فرایندهای کلیدی شرکت‌هایی که استراتژی به عنوان قواعد ساده را برگزیده اند، غالباً به فقدان استراتژی متهم می شوند. برای کسانی که از بیرون نگاه می کنند، به نظر می رسد که این شرکتها «رویکرد باری - به - هر جهت» را در پیش گرفته اند. اما این نگاه نمی تواند صحیح باشد. چرا که اگر شرکتی استراتژی منضبطی را دنبال نکند در مواجهه با شرایط آشوب زمین گیر خواهد شد. مانند تمام استراتژی‌های اثربخش، && استراتژی هر شرکتی منحصر به آن خواهد بود. البته یک استراتژی مبتنی بر قواعد ساده و منطق نهفته در آن (که ردیابی فرصتهاست) به سادگی به چشم نمی آید. درحالی که رویکردهای سنتی به استراتژی، مشهورترند. مدیرانی که این استراتژی را در پیش می گیرند، معدودی فرایندهای کلیدی استراتژیک برگزیده و قواعد ساده اندکی را در موقعیتی قرار می دهند که جریان فرصتها سریعتر و عمیقتر است. این فرایندها می توانند از قبیل نوآوری در محصول، مشارکت، همکاری، ایجاد چرخش ناگهانی یا ورود به بازارهای جدید باشند. برای برخی شرکتها، گزینه‌ها واضحند. تمرکز شرکت سان میکروسیستمز (SUN MICROSYSTEMS) در ایجاد محصولات جدید مثال خوبی است (۶). برای سایر شرکتها، & برگزیدن فرایندهای کلیدی نیازمند قدری خلاقیت است، مثل آکامی (AKAMI) که بر حمایت از مشتری تمرکز یافته

است. قواعد ساده رهنمودهایی را فراهم می آورند که مدیر از طریق آنها می تواند فرصتها را ردیابی کند. بدین ترتیب، استراتژی شامل مجموعه ای منحصر به فرد از فرایندهای حیاتی استراتژیک و تعدادی قواعد ساده برای پیشبرد آن فرایندهاست. ویژگیهای قواعد ساده هدامنه محدود: اثربخش ترین قواعد ساده آنهایی هستند که برای یک فرایند خاص ایجاد شده اند. شفاف: قواعد ناظر بر یک فرایند خاص باید آنقدر واضح و روشن بوده که قادر به ارائه رهنمود واقعی و ملموس باشند. ریشه دار: شرکتی که قواعد ساده خود را شفاف نکرده اند ممکن است دریابند که قواعد ضمنی حاکم بر فرایندهای کلیدی به جای اینکه ارزش آفرین باشند تباہ کننده ارزشها هستند. برای کشف اثربخشی قواعد ساده ضمنی حاکم بر فرایندهای کلیدی، به مهندسی معکوس فرایندها می توان پرداخت و آن قواعدی را که قابل قبول نیستند حذف کرد. به روز بودن: در بازارهایی که سریعاً دگرگون می شوند، قواعد، تاریخ مصرف دارند. تعداد مناسب قواعد: تعداد حجیم قواعد می تواند فلج کننده باشد و از سوی دیگر تعداد بسیار اندک قواعد هم سازمانها را از پیاده سازی موثر ایده های خلاق باز می دارد. تعداد مناسب قواعد برای یک شرکت خاص می تواند باتوجه به ماهیت فرصتهای کسب و کار در طول زمان تغییر کند. در دوره هایی که فرصتها قابل پیش بینی و تمرکز یافته هستند، یک شرکت برای افزایش اثربخشی به قواعد بیشتری نیاز دارد. هنگامی که عرصه کسب و کار غیرقابل پیش بینی شده و فرصتها پراکنده می شوند باید به انعطاف بیشتر اندیشید و تعداد قواعد را کاهش داد. تعداد مناسب قواعد غالباً بین دو تا هشت قاعده در نظر گرفته می شود. خلاصه قواعد ساده در بازارهای متلاطم، مدیران باید با ایجاد انعطاف به ربودن فرصتها پردازند. اما انعطاف هم باید منضبط باشد. شرکتهای زیرک بر فرایندهای کلیدی و قواعد ساده متمرکز می شوند. گونه های مختلف این قواعد به مدیران کمک می کنند که جنبه های مختلف ربودن فرصتها را مدیریت کنند. (جدول ۲) نتیجه گیری چند به نظر می رسد که قواعد ساده از تفکر هوشمندانه به دست می آیند، اما به ندرت چنین است. در بیشتر موارد، این قواعد حاصل تجربه و بویژه خطاها هستند. در شرکتهای جوان که تاریخچه ای برای یادگیری ندارند، مدیران اجرایی از تجاربی استفاده می کنند که در سایر شرکتهای به دست آورده اند. به طور مثال، جورج کنرادز (GEORGE CONRADES) مدیرعامل آکامای (AKAMAI)، چند دهه تجربه بازاریابی خود را به کار گرفت تا شرکت خود را بر خدمات مشتریان متمرکز سازد. (۷) در بسیاری موارد، طرح کلی قواعد ساده به صورتهای ضمنی و نانوشته وجود دارد. یک مدیر فوق العاده پرتلاش مورد نیاز است تا این قواعد را شفاف کند و سپس، همگام با تکوین فرصتهای استراتژیک به تکمیل آنها پردازد. حتی می توان سیر تکوین و تحول یک شرکت را از طریق بررسی چگونگی به کارگیری قواعد ساده در طول زمان دریافت. منابع و ماخذ: ۱- کیانی، غلامرضا - غفاریان، وفا. استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، تهران، ۱۳۸۰.۲ - فرتوک زاده، حمیدرضا، استراتژی به عنوان قواعد ساده، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۶، اردیبهشت ماه ۱۳۸۰، ص ۵۸-۵۳.

TURNERLAN, "STRATEGY, COMPLEXITY & UNCERTAINTY", [http://www.pooline. Com/](http://www.pooline.Com/) - ۳
archive.issfea۵.html, ۱۹۹۸. ۴ - FUNCHFLEMMING, "PARADIGMS". [Http://www.worldtrans. Org/essay/ paradigm. Html](Http://www.worldtrans.Org/essay/paradigm.Html), ۱۹۹۴.۵ - BELLS, MARRY. ۱۹۹۸, INVENTORS OF THE MODERN COMPUTER SERIES, (CHAPTER ۱: THE HISTORY OF THE IBMPC- INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES), [www.inventors. About.com](www.inventors.About.com).۶ - JAMES, DAVID. ۱۹۹۹, "LUCENT PLEDGES RESOURCES TO MALAYSIA'S MSC UNIVERSITY", UPSIDE TODAY, ۲۶ JANURY ۱۹۹۹.۷ - BUSINESS OPPORTUNITY IN EAST MALAYSIA, SELAMAT DATANG! (www.shopborneo.com).۸ - NATIONAL ELECTRONIC COMMERCE COMMITTEE (NECC) ۱۹۹۷ REPORTS - MALAYSIA'S POSITION ON E-COMMERCE.۹ - APPLE HISTORY TIMELINE,

www.mackido.com/history/apple-timeline.html.

فاطمه دیده ور: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران*تدبیر

مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان

رضا خدایی محمودی

چکیده: سالیان متمادی برنامه های کاربردی مورد استفاده در سیستم های اطلاعاتی به صورت مجزا ارائه می شدند و هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشتند. چنین نرم افزارهایی مورد توجه و علاقه شرکت های کوچک بود و براحتی نیازهای خود را توسط این برنامه های کاربردی برآورده می کردند. اما پس از مدتی با گذشت زمان و با شروع فرایند مهندسی مجدد فرایندهای تجاری در سازمانها نیاز به انواع مختلف سیستم های اطلاعاتی احساس شد و تولید سیستم های اطلاعاتی یکپارچه که بتواند نرم افزارهای حوزه های مختلف از جمله حسابداری تولید، فروش، انبار و ... را به صورت منسجم و همراه هم به کار گیرد آغاز شد. برای تولید چنین نرم افزارهایی ارائه رویکرد های جدیدی از جمله معماری مبتنی بر client/server و همچنین نرم افزارهای یکپارچه ضروری به نظر می رسید. در سال ۱۹۹۲ ساختار یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه توسط یاکاهو و راهالی توسعه یافت. در این ساختار، به اشتراک گذاری داده ها بین کاربران این امکان را ایجاد می کرد تا بسادگی و بسرعت داده های مورد نیاز واحدهای دیگر را در اختیارشان قرار دهند و همچنین مدیران بخشهای دیگر نیز قادر بودند، به صورت یک سیستم جامع و یکپارچه با یکدیگر در ارتباط باشند و گزارشهای مورد نیاز خود را از یک سیستم واحد استخراج کنند. مقدمه سیستم ERP عبارت است از مجموعه منسجمی از برنامه هایی که برای پشتیبانی از فعالیتهای اصلی سازمان نظیر تولید، مالی و حسابداری، فروش و بازاریابی و منابع انسانی به کار گرفته می شود. سیستم ERP قسمتهای مختلف سازمان را در توزیع و تسهیم اطلاعات و دانش، کاهش هزینه ها و بهبود مدیریت فرایندهای کسب و کاری می دهد. تجربه نشان داده است که مهمترین عامل ناکامی در پیاده سازی و اجرای این پروژه، کارکنان استفاده کننده از نرم افزارها در بخشهای مختلف شرکت هستند. اگر آنها نپذیرند که ERP روند اجرای کارها و فعالیتهای آنها را نسبت به سیستم های قبلی بهبود می بخشد، در برابر اجرای آن مقاومت نشان می دهند و آن را با شکست مواجه می کنند. بنابراین اجرای مدیریت تغییر که از مباحث عمده در مدیریت به شمار می رود، قادر است روند این ناکامی و شکست را متوقف سازد به همین دلیل در این مقاله به معرفی راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP با نگرش رفتاری پرداخته خواهد شد. با وجود مزایایی که سیستم ERP دارد، بسیاری از سیستم های ERP که در شرکت های مختلف به کار گرفته شده اند، شکست خورده و یا به دلیل مقاومت کارکنان بسیاری از سیستم های ERP با مشکلات اجرایی روبرو شده اند. المشادی و زایری ادعا کردند که اجرای اثربخش ERP مستلزم ایجاد قابلیتهایی است که از آن میان به کارگیری راهبردهای مدیریت تحول برای بهبود پیاده سازی ERP در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر چه در بعضی از مطالعات تلاش شده است تا این مسئله با شناسایی آن دسته از راهبردهای مدیریت تحول، که موفقیت اجرای ERP را تسهیل می کنند، نشان داده شود، اما هنوز بسیاری از سیستم های ERP با مقاومت و سرانجام شکست روبرو می شوند. راهبردهای اجرای ERP نگاهی گذرا به ادبیات ERP نشان می دهد که راهبردهای متفاوتی برای اجرای موفقیت آمیز ERP به کار گرفته شده است. که این راهبردها را می توان در سه گروه زیر طبقه بندی کرد: ۱. راهبردهای سازمانی: راهبردهای سازمانی که برای بهبود اجرای موفق ERP به کار گرفته می شوند، عبارتند از: استقرار و بهبود راهبرد تغییر، تکنیک های مدیریت تحول، مدیریت پروژه، ساختار و منابع، ایدئولوژی و سبک مدیریت. ۲. راهبرد های فنی: راهبرد های فنی که برای موفقیت ERP در نظر گرفته می شوند عبارتند از: جنبه های فنی نصب ERP، پیچیدگی ERP و زمان و هزینه اجرای ERP. ۳. راهبردهای انسانی: نمونه های مربوط به راهبردهای انسانی عبارتند از: نگرش و

دیدگاه‌های مدیران و کارکنان، مشارکت آموزش. راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای ERP انتخاب راهبرد های مناسب تحول اساسی ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه های تحول به شمار می آیند. منظور از راهبردهای تحول آن دسته از فنون و الگوهایی است که عملاً تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه‌ها و گستره تعیین شده به وجود می آورند. به تعبیر ساده تر اینها راهکارها و روشهایی هستند که به وسیله آنها تغییر و تحول مورد نظر پیاده می شود. همانگونه که در پیش اشاره شد راهبردهای تحول را می توان بر پایه گستره و کاربرد آنها در دو سطح خرد و کلان مورد نظر قرار داد. راهبردهای کلان بر تمامی سیستم سازمانی ناظرند و سمت گیری راهبردی (درازمدت، گسترده، بنیادی) دارند. هدف گیری این راهبردها بیشتر دگرگون سازی بافت فرهنگی مجموع سازمان، زیر و رو ساختن ساختار، فرایندها و مجموعه ارتباط‌های رسمی و غیررسمی و همینطور جایگزین کردن فلسفه و شیوه ای نوین در اداره امور سازمان است. راهبردهای خرد بیشتر متوجه زیر سیستم ویژه ای در سازمان است و کاربرد آنها بیشتر در سمت تغییر رفتار فردی و گروهی است. در سطح خرد استراتژی‌های تحول عموماً در رابطه با چهار زیر سیستم سازمانی یعنی ساختار، فناوری، وظیفه و رفتار به کار گرفته می شوند. باید بدانیم که چنین زیر سیستم‌هایی معمولاً آماج راهبرد های کلان نیز قرار می گیرند. تفاوت کار در این است که در سطح کلان معمولاً از راهبردهای چند منظوره بهره گرفته می شود که همزمان زیر سیستم های چندگانه را در بر می گیرند. سطح خرد به برنامه های تغییر مشخصی که زمینه های ویژه را مورد نظر دارد اکتفا می کند. با توجه به موارد فوق می توان نتیجه گرفت راهبردهای تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP جزء راهبردهای خرد هستند، زیرا ERP فناوری است که ساختار سازمانی، وظایف و کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. راهبردهای مناسب بهبود (توسعه منابع انسانی) به همراه راهبرد های اجرای ERP، به طور مشترک منجر به تحول سازمانی می شوند. از این رو، برای سازمانی که می خواهد از مشکلاتی که در حین تغییر ممکن است روبرو شود اجتناب کند، پاسخگویی به مشتریان داخلی (کارکنان) از اهمیت زیادی برخوردار است. برای کمک به مدیریت ارشد سازمان به هنگام رویارویی با مشکل سازمانی پیچیده ای به نام مقاومت کارکنان در برابر اجرای ERP، پیشنهاد می شود با توجه به شکل شماره ۱ از چارچوب مفهومی منسجم و فرایندگرایی که شامل سه مرحله: فرمولی کردن دانش، اجرای راهبرد و ارزیابی موفقیت است، استفاده شود. در ادامه به توضیح سه مرحله فوق پرداخته می شود. ۱- مرحله فرمولی کردن دانش: اولین گام در مدیریت تحول مبتنی بر IT، شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل نگرشهای فرد فرد کاربران و گروههای با نفوذ در مورد تغییر است. این تجزیه و تحلیل بایستی پاسخ سوالات زیر را مشخص کند: ۱- چه گروهها و افرادی در مقابل تغییر (اجرای ERP) مقاومت می کنند؟ ۲- آنها چه خواسته و نیازی دارند؟ ۳- آنها دارای چه عقاید و ارزشهایی هستند؟ ۴- علایق آنها چیست؟ پاسخ به سوالات فوق نقطه شروع خوبی در تعیین علل و منابع مقاومت کارکنان در برابر اجرای سیستم ERP محسوب می شود. طبق تحقیقات هالتمن عقاید و ارزشهای کارکنان، شاخص تعیین کننده‌ای برای ارزیابی دلایل مقاومت در مقابل تغییرات است. برای مثال، بعضی از کاربران ممکن است با وجود اینکه دقیقاً نمی دانند با به کارگیری سیستم ERP چه تغییراتی در شغل و فعالیت آنها به وجود خواهد آمد، مسائلی را درباره ناآشنائی با کامپیوتر، پیش بکشند و یا ادعا کنند که آنها طی سالهای متمادی کار خود را بدون استفاده از سیستم ERP در حد اعلا انجام داده اند. حتی گروه دیگری از کاربران ممکن است بر روی ارزشهایی همانند اهمیت وجود قدرت و ساختارهای سلسله مراتبی که ممکن است با آمدن سیستم جدیدی به نام ERP به خطر افتند و نادیده گرفته شوند، تاکید کنند. ۲- مرحله اجرای راهبرد: مدیران می توانند از اطلاعات جمع آوری شده در مورد کاربرهای بالقوه در مرحله قبل برای ایجاد راهبرد هایی که به بهترین نحو می توانند در زمینه غلبه بر مقاومت کاربران در برابر سیستم ERP به کار گرفته شوند استفاده و تا آنجایی که ممکن است کارکنان را برای انطباق با آن متقاعد کنند. فرایند انطباق سه سطحی (Three-Level adaption process) [فکرکن- احساس کن- عمل کن] چارچوب خوبی برای تشریح این مرحله ارائه می کند. در تلاش برای تغییر نگرشهای کاربران بالقوه نسبت به ERP، مدیریت ابتدا باید تلاش کند تا شناخت و نگرش کاربران در

مورد ERP را تحت تأثیر قرار دهد. راهبرد اصلی برای رسیدن به این هدف، ارتباطات است. یکی از راهبردهای موثر ارتباطی، آگاه کردن کاربران بالقوه از مزایای ERP است. همانطور که می‌دانیم بازاریابان موقع برقراری ارتباط با مشتریان معمولاً در خصوص مزایای محصول صحبت می‌کنند و به سایر ویژگی‌های آن کمتر می‌پردازند تا مشتری را مجاب به خرید آن محصول کنند. مدیریت ارشد نیز به شیوه فوق می‌تواند از طریق اطلاع رسانی در خصوص مزایای ERP برای کارکنان آگاهی موثری به کارکنان بدهد، با این وجود مدیریت بایستی در خصوص انتظارات کارکنانی که واقع‌نگر نیستند، هوشیار باشد، زیرا ممکن است با مقاومت شدید از سوی آنها روبرو شود. راهبرد ارتباطی دیگر عبارت است از توضیح کلی در خصوص اینکه سیستم ERP اجرا شده چگونه کار خواهد کرد. انتظار می‌رود کاربران ERP اگر با چگونگی کار کردن آن آشنا نباشند، در استقبال از آن بی‌میلی (مقاومت) نشان دهند. از آنجایی که آموزش گروه‌های کاربر مختلف در مورد چگونگی کارکرد سیستم ERP برای ایجاد آگاهی کاربران از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت باید چگونگی کارکرد ERP را به کاربران بالقوه توضیح دهد. به عنوان مثال مدیریت باید داده‌ها و ستاده‌های عمومی سیستم را مشخص کند، واحدهایی را که داده ارائه خواهند کرد را تعیین و میزان دانش کامپیوتری لازم برای اجرای (عملیات) سیستم را مشخص کند. در همه موارد آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، این نکته است که کارکنانی که مسئولیت اجرای این راهبردهای ارتباطی را بر عهده دارند بایستی دارای مهارت‌های کافی باشند (Aadurani, ۱۹۹۹) تا آگاه کردن کارکنان مسیر درستی را پیمایند. دومین قدم در فاز اجرای راهبرد، نفوذ کردن به جزء عاطفی نگرش‌های کارکنان است. اولین راهبرد که در این زمینه به وسیله مدیریت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، کاهش هزینه است. اگر مدیریت می‌خواهد که کاربران با سیستم جدید انطباق حاصل کنند، پس در آن صورت هزینه انطباق کاربران باید در حداقل نگه داشته باشد. علاوه بر این، اگر عاملان تحول، کاربران را متقاعد کنند که ستاده‌نهایی آنها از فرایند انطباق مثبت خواهد بود، در این صورت آنها با انگیزه قوی‌تری سیستم جدید را قبول و با آن انطباق پیدا خواهند کرد. راهبرد حداقل کردن هزینه، باید به شیوه‌ای توسعه داده شود که هم بر فرد کارکنان و هم بر گروه‌های با نفوذ تأثیر کند. در سطح فردی، سیستم ERP بایستی هزینه پیش‌بینی شده برای هر یک از کارکنان را به منظور ایجاد یک نگرش انطباقی مثبت حداقل کند. برای مثال اگر کارکنان فکر کنند که سیستم ERP فرصتی برای ارتقای شغلی آنهاست، در آن صورت آن را با تمایل بیشتری می‌پذیرند و هزینه‌های اضافی به حداقل می‌رسد. به همین دلیل افراد به احتمال زیاد علاقه خود به سیستم ERP را تقویت خواهند کرد. همچنین گروه‌های با نفوذ در سازمان نیز به جنبه هزینه‌ای اجرای ERP توجه می‌نمایند. مثلاً، مارکوس مطالعه موردی را ارائه کرد که در آن سیستم جدیدی اجرا شده بود که یکی از پیامدهای آن تغییر توازن قدرت در سازمان بود و به همین دلیل این سیستم با مخالفت‌های گسترده از سوی افراد و گروه‌های با نفوذ مواجه شد که در نهایت این مخالفتها منجر به شکست سیستم جدید شد. راهبرد دیگری که می‌تواند کمک موثری به انطباق نگرش کاربران با سیستم جدید کند، تمایز است. ادراک کارکنان از تمایز سیستم ERP در قیاس با سایر سیستم‌ها به دلیل کیفیت و کارایی بالای آن مطمئناً تأثیر مثبتی بر نگرش آنها به این سیستم خواهد داشت. بنابراین اگر سیستم‌های ERP دارای کنش کاربری (USER INTERFACE) ضعیفی باشند که کیفیت این سیستم را در نظر کارکنان پایین بیاورد، در آن صورت باید تدبیری اندیشیده شود تا این امر باعث بروز مشکل نشود. به طور کلی کاربران سیستم به طور علمی و دقیق ویژگی‌های کیفی سیستم را اندازه‌گیری نمی‌کنند، بلکه هر کاربری ادراک مناسب خود را درباره سیستم، مبتنی بر تجربه واقعی خود (یا تجربه‌ای که به طور اجتماعی به وجود آمده است) ایجاد می‌کند. بخش آخر در فاز اجرای راهبرد مرحله ایجاد انگیزه است. اخذ تأیید و حمایت مدیران ارشد اولین راهبرد است که در این مرحله می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. به کارگیری این راهبرد حمایت رهبران از گروه‌های با نفوذ را در پی خواهد داشت. برای موفقیت در بسیج نگرش مدیران ارشد، مدیریت بایستی بر تلاش‌هایش به منظور حداقل کردن هزینه‌های سازگاری گروه‌های صاحب نفوذ سرمایه‌گذاری کند. همچنین متقاعد کردن رهبران گروه‌ها، برای درک اینکه آنها بازیگران

کلیدی تغییر هستند و با تعهدشان به تغییر، همکارانشان را نیز متقاعد خواهند کرد که بکارگیری سیستم ERP به نفعشان است، اهمیت بسیاری دارد. راهبرد دیگر، زمانبندی دقیق برای معرفی سیستم جدید است. از نظر ویلیامز (۱۹۸۲) اگر فرایند بازاریابی برای ارائه کالا- در زمان نامناسب و بدون مطالعه بازار انجام شود، به موفقیت در فروش منجر نخواهد شد. از طرفی «نگرش» یکی از مهمترین عواملی است که بایستی به هنگام زمانبندی مقدماتی برای ارائه یک محصول مورد توجه قرار گیرد. حال شاید این سوال مطرح شود که مثال فوق برای اجرای موفقیت آمیز ERP چه کمکی به ما می کند؟ مثال فوق به مدیران اجرایی ERP این قانون آشکار را یادآوری می کند که تا زمانی که کاربران بالقوه نگرش مثبتی به ERP پیدا نکرده اند، نباید به معرفی سیستم اقدام کرد. برای مثال زمانی که بخش مهمی از کارکنان سازمان احساس کنند که با اجرای سیستم ERP موقعیتشان تهدید خواهد شد و یا باوجود اینکه هیچ اعتماد و تمایلی برای قبول سیستم جدید ندارند اما برای قبول آن از سوی سازمان تحت فشار قرار گرفته اند، معرفی سیستم به منظور اجرا، صحیح به نظر نمی رسد، زیرا حل چنین مشکلاتی قبل از معرفی سیستم به اجرای موفقیت آمیز کمک خواهد کرد. آخرین و مهمترین نکته‌ای که در اینجا باید مورد تاکید قرار گیرد، این است که تعهد مدیریت عالی برای موفقیت کل فرایند اجرای ERP بسیار حیاتی است. تغییر مستلزم یک نگرش راهبردی است که موفقیت بلند مدت آن را تضمین کند. در تحقیقی که به تازگی توسط زریری و سیکلایر (۱۹۹۵) انجام شده است، رهبری به عنوان اولین تسهیل کننده در فعالیتهای کلان تغییر (انتقال) رتبه بندی شده است. اجرای ERP زمانی امکان پذیر و عملی است که مدیریت ارشد کاملاً متعهد به پیشقدم شدن باشد. حمایت و تعهد مدیریت، راهبرد مطلوبی است که شرایط لازم برای معرفی موفقیت آمیز تغییری که با به کارگیری ERP در سازمان به وجود آمده است را فراهم می کند. -۳ مرحله ارزیابی موقعیتفرایند نظارت و ارزیابی راهبرد های مدیریت تغییر به منظور اجرای ERP آخرین جزء (عنصر) چارچوب پیشنهاد شده است. به عقیده نگارنده داشتن سیستم اندازه گیری عملکرد برای اطمینان از اینکه ستاده های کسب و کار مورد نظر به دست آمده اند، به اندازه داشتن یک سیستم نظارت بر پیشرفت فعالیتهای مدیریت تحول ERP مهم است. بنابراین ضروری است که مدیریت عالی از تحت کنترل بودن مقاومت و نگرانی کارکنان نسبت به ERP اطمینان حاصل کند. مرحله ارزیابی، اطلاعات بازخورد را برای مدیریت عالی به صورتی پویا فراهم می آورد و همچنین به منظور مفید و قابل استفاده بودن، بازخورد بایستی بموقع، دقیق و سیستماتیک باشد. بر مبنای نتیجه مرحله ارزیابی موقعیت، مدیریت عالی فعالیت مناسب را انجام می دهد. با توجه به نتایجی که در این مرحله (مرحله ارزیابی) به دست خواهد آمد، مدیریت عالی فعالیتهای خود را مورد بازنگری قرار می دهد و سعی در بهبود دادن آنها خواهد کرد. البته بازخورد حاصله ممکن است مثبت یا منفی باشد. مدیریت ممکن است به این نتیجه برسد که هنوز کارکنان مقاومت زیادی در مقابل تغییرات عملیاتی نشئت گرفته از اجرای ERP دارند. در چنین مواردی، مدیریت عالی بایستی تمام تلاش خود را به کار گیرد تا بفهمد که چه اشتباهی رخ داده است (چه اشتباهی منجر به زیاد بودن مقاومت شده است). برای مثال، مدیریت عالی ممکن است به شناسایی دوباره نیازهای کاربران و اجرای راهبرد های مدیریت تغییر مناسب برای دست یافتن به تناسب قابل قبول بین این دو اقدام کند. نتیجه گیریدر این مقاله پیشنهاد شد که برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، مدیریت عالی بایستی اقدامات زیر را انجام دهد: -۱ مطالعه نیازهای کاربران و دلایل مقاومت بالقوه آن در برابر تغییر؛ -۲ رویارویی با موقعیتهای از طریق راهبردها و تکنیک های مناسب به منظور معرفی موفقیت آمیز ERP؛ -۳ ارزیابی وضعیت فعالیتهای مدیریت تغییر. همانطور که قبلاً گفته شد، اجرای موفق ERP مستلزم مطابقت راهبردهای مناسب برای غلبه اثربخش بر منابع مقاومت (عاداتها، خطرات و ریسک های ادراک شده) است. نگرش پیشنهاد شده نشان داد که چگونه این هدف ممکن است حاصل شود. برای تحقیقات آینده الگویی برای بررسی رسمی پیشنهاد می شود. (شکل ۲) این مدل بر اساس ادبیات مربوط به اجرای ERP است. ایده های مطرح شده در این مقاله در شکل فوق خلاصه شده اند که چارچوبی را برای ایجاد بدنه ترکیبی از دانش در حوزه اجرای ERP، فراهم می آورد. منابع:

SAP and business process re-engineering, Ian Martin and Yen Cheung, Business - 1 Process Management, Journal, Vol. ۶ No. ۲, ۲۰۰۰, pp. ۱۱۳-۱۲۱.۲- Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/۳ implementation case, Majed Al-Mashari and Mohamed Zairi, International Journal of Physical, Distribution & Logistics, Management, Vol. ۳۰ No. ۳/۴, ۲۰۰۰, pp. ۲۹۶-۳۱۳.۳- http://www.moujmag.com/Archive/Web/n۵/n۵_۰۱۰.htm۴- ۲۰۰۵ ERP Change Management Survey, Gallup leadership institute & Deloitte Consulting LLP

۵- زمردیان، اصغر- مدیریت تحول (راهبردها، کاربرد و الگوهای نوین)- سازمان مدیریت صنعتی- سال ۱۳۷۳- ص ۱۱۳
* منبع: ماهنامه تدبیر- سال هجدهم- شماره ۱۸۷

نقش فناوری اطلاعات در برنامه ریزی منابع سازمان

دکتر محمد تقوی فرد، محسن زاهدی، مصطفی ترابی

چکیده: یکی از آخرین فناوری های اطلاعاتی در زمینه تحول سازمانها، سیستم برنامه ریزی منابع سازمان (ERP=ENTERPRISE RESOURCES PLANNING) است. هدف اصلی در این فناوری، نفوذ فناوری اطلاعات در تمامی مراحل فعالیتهای یک سازمان یا بنگاه اقتصادی است تا منابع مختلف بتوانند با یکدیگر و رعایت تبادلات منطقی بین هم، خروجی یکپارچه ای را ارائه کنند. در این مقاله به بررسی سیستم نقش فناوری اطلاعات در برنامه ریزی منابع سازمان می پردازیم. در مورد سیر تکاملی ERP توضیح مختصری می دهیم، در ادامه کارکردها و روشهای اجرا، مزایای پیاده سازی، تعامل و سازگاری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان با تجارت الکترونیک و جایگاه آن در لایه های نرم افزاری و سیستم های اطلاعاتی مطالبی ذکر می شود و سپس به بررسی توسعه برنامه ریزی منابع سازمان و نقش IT در توسعه ERP و شکل گیری ERP توسعه یافته (ERP II) می پردازیم. در خاتمه نیز به دلایل شکست پروژه های برنامه ریزی منابع سازمان و موانع اصلی موجود در پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان اشاره می شود. مقدمه سیستم های اطلاعاتی کارا و یکپارچه که بتوانند همه فعالیتها و وظایف موجود در یک سازمان را تحت پوشش قرار داده و اطلاعات لازم و ضروری را بموقع در اختیار استفاده کنندگان آن قرار دهند، از ابزار های مفیدی هستند که سازمانها برای افزایش قابلیت های خود، بهبود عملکرد، تصمیم گیری بهتر و دستیابی به مزیت رقابتی از آن استفاده می کنند. در این میان سیستم های ERP از آخرین ابزارهای مدیریتی است که قادر است اطلاعات موجود در سازمان را با استفاده از IT در تمام حوزه های فعالیت سازمان به طور یکپارچه و منسجم جمع آوری کند و این اطلاعات و نتایج حاصل از آن را در اختیار استفاده کنندگان آن در سطوح مختلف سازمان قرار دهد. این سیستم ها را می توان جزء ثمره های جدید در زمینه IT در یک دهه گذشته دانست که با پیشرفت مداوم در این زمینه سرعت در حال دگرگونی و تکامل است. تعریف سیستم برنامه ریزی منابع سازمان برای ERP تعاریف متعددی ارائه شده است که تقریباً همه یک مفهوم را بیان می کنند. برای نمونه در ادامه به چند مورد اشاره می شود: ERP یک راه حل سیستمی مبتنی بر فناوری اطلاعات است که منابع سازمان را توسط یک سیستم به هم پیوسته با سرعت، دقت و کیفیت بالا در کنترل مدیران سطوح مختلف سازمان قرار می دهد تا به طور مناسب فرایند برنامه ریزی و عملیات سازمان را مدیریت کنند. ERP ترکیبی از انسان، فناوری و فرایند هاست. یک فرایند پیچیده است که در کشورهای در حال توسعه مانند چین که دارای سرمایه های فراوان و همچنین دارای باز مهندسی (مهندسی مجدد) فرایند کسب و کار زیادی است، توسعه پیدا کرده است. سیستم های ERP در واقع نرم افزارهایی هستند که داده های موجود در سراسر یک سازمان را یکپارچه

می‌سازند و در زمان مناسب در اختیار کاربرانی قرار می‌دهند که به آن نیاز دارند. چنین سیستمی به تمامی افراد یک مجموعه اجازه می‌دهد تا با هماهنگی با هم کار کنند، حتی اگر میان آنها مرزهای جغرافیایی وجود داشته باشد. به این ترتیب، ERP محیطی برای بهبود عملکرد تجاری و کسب مزیت رقابتی فراهم می‌کند. تاریخچه برنامه ریزی منابع سازمان‌نظهور ERP را باید دهه ۱۹۶۰ میلادی دانست که عمده تاکید آن در این دوران افزایش درآمد و تقویت کسب و کار از طریق یکپارچه سازی فرایندها و عملکردها بود، ولی در سال ۱۹۷۲ پنج تن از مدیران IBM جهت تکامل و پیاده سازی مفاهیم ERP از سمت خود استعفا دادند و شرکتی با عنوان SAP را که به عنوان نخستین شرکت توسعه و اجرای نرم افزارهای خاص ERP بود، تاسیس کردند و هم اکنون نیز در این زمینه فعالیت دارند. با ظهور برنامه ریزی منابع سازمان در حوزه تولید، تمامی سیستم های تولیدی تحت پوشش قرار گرفتند. بخشها، فرایندها و وظایف مختلفی از جمله کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات، حسابداری و مالی و ... به سیستم های تولیدی متصل شدند و برنامه ریزی منابع سازمان به عنوان حد فاصل سیستم های مدیریت زنجیره تامین و مدیریت ارتباط با مشتری مطرح شد. این سیستم بیش از آنکه عنوان جدیدی برای MRPII باشد، به عنوان سطح بعدی در سطوح تکاملی سیستم های کامپیوتری طراحی شده برای پشتیبانی از عملیات سازمان مطرح است. این سیستمها، علاوه بر ویژگیهای اضافی، یکپارچه سازی بهتری از بخشهای MRPII دارند. ویژگیهای اضافه شده به برنامه ریزی منابع سازمان، معمولاً شامل مدیریت منابع انسانی، سیستم های پرداخت حقوق و دستمزد، کنترل اسناد و مدارک، کنترل کیفیت و گاهی نگهداری و تعمیرات می‌شود. در سال ۱۹۹۵، مقوله اینترنت وارد ERP شد و در سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰، تبادل الکترونیک اطلاعات و ERP با یکدیگر پیوند خوردند. در سال ۲۰۰۰ سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان تحت وب توسعه یافتند که از فناوری چند لایه ای در معماری سیستم اطلاعاتی پشتیبانی می‌کردند. امروزه هم سیستم های جدیدی با عنوان ERP II در حال توسعه هستند که اساس آنها وب است و تمرکز بسیار زیادی بر حمایت از بخش مدیریت زنجیره تامین دارند و عملاً در تعریف امروز ERP، آن را کاملاً مرتبط و جدایی ناپذیر از مدیریت زنجیره تامین تعریف می‌کنند. کارکردهای سیستم برنامه ریزی منابع سازمان به طور کلی نمی‌توان استاندارد ویژه‌ای برای کارکردهای یک نرم افزار برنامه ریزی منابع سازمان ارائه داد؛ چرا که اغلب به طور خاص برای هر سازمان تهیه می‌شوند و حتی در صورتی که به فروش برسند، نیاز به تغییر و هماهنگ سازی با موسسه و کسب و کار ویژه آن دارند. از این رو، ممکن است بعضی از نرم افزارها که به عنوان بهترین گزینه برای برخی موسسه ها استفاده می‌شوند، تنها بعضی از کارکردهای مطرح شده را در برداشته باشند و یا اینکه برخی با داشتن تمامی کارکردهای مطرح، باز هم در پاسخگویی و برآورده ساختن نیازهای یک موسسه ناتوان باشند با این حال، عمده کارکردهای برنامه ریزی منابع سازمان را می‌توان به شرح زیر دسته بندی کرد: ۱- توزیع و فروش: کارکردهای توزیع و فروش به دو گروه کلی زیر تقسیم می‌شوند: الف- اتوماسیون نیروی فروش کارکردهایی را برای انجام فرایندهای فروش - مانند مدیریت قرارداد، پیش بینی فروش و مدیریت سفارش - در اختیار سازمان قرار می‌دهد تا با ارائه دسترسی بی درنگ به اطلاعات فروش، وظایفی چون ورود سفارش، تحویل و صدور صورتحساب و... همگی بهبود یابند. ب- مدیریت ارتباط با مشتری ارتباطات میان مشتری و شرکت را، شامل انتخاب محصول، خرید، دریافت شکایات، خدمات پس از فروش و بازاریابی، به سوی یک سیستم تحت مدیریت سوق می‌دهد. ۲- برنامه ریزی تولید: این بخش از نرم افزار با کاهش دوره های برنامه ریزی، ارائه اطلاعات به روز و افزایش بهره‌وری فرایندهای کاری، قابلیت تحویل سریع را برای موسسه فراهم می‌کند. چنین شیوه‌ای قابلیت به کارگیری در صنایع مختلف را داراست. یکپارچه سازی بخش پشتیبانی فروش با سایر بخشهای زنجیره تامین، این اطمینان را ایجاد می‌کند که کلیه تبادلات مربوط به فرایند پشتیبانی - از تدارک مواد و انبارداری تا فروش و توزیع - به شکلی بهینه تنظیم شوند. ۳- تهیه و تدارک مواد: بخش پشتیبانی تدارک که بعضاً با عناوین مدیریت مواد یا مدیریت انبار یا حتی مدیریت زنجیره تامین نیز شناخته می‌شود، دامنه‌ای وسیع از توابع یکپارچه را در اختیار دارد که سبب بهینه سازی خرید، مدیریت موجودی و عملیات انبار می‌شوند. سطح بالای

اتوماسیون در این بخش، انجام فعالیتهای زمانبری همچون تعیین منبع بهینه تامین، تحلیل و محاسبه قیمت خرده‌فروشها، صدور سفارشهای خرید، مدیریت فرایند واگذاری اختیار برای تقاضاهای خرید و پردازش صورتحساب پرداخت را بسیار ساده‌تر می‌کند. ۴ - مدیریت سازمان و منابع انسانی: این نوع کارکرد در برگیرنده توابعی نظیر مدیریت کارکنان، پردازش وقایع تجاری، پردازش مدیریت سازمان، پردازش پرداخت و مدیریت حقوق و دستمزد است. برنامه‌های کاربردی گوناگونی در این بخش، برای تسهیل وظایفی چون استخدام، برنامه‌ریزی توسعه کارکنان و ایجاد مشخصه‌های شغل و سیاهه‌های تایید صلاحیت، طراحی می‌شوند. ۵ - برنامه‌ریزی و کنترل تجاری: این بخش در برگیرنده کارکردهای کنترل هزینه، تحلیل سودآوری، حسابداری مرکز سود و مدیریت هزینه است. بسته به نوع موسسه، کنترل هزینه محصول شامل دو فرایند هزینه‌یابی سفارش محصول و کنترل موجودی هزینه است. هزینه‌یابی محصول، دربردارنده تخمین هزینه‌های مواد یا هزینه‌های موجودی، پیش از به‌جریان افتادن یک سفارش ساخت است. این بخش کاربردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی هزینه‌ها و تعیین قیمتهاست که هزینه کالاهای تولیدی و نیز کالاهای فروخته شده را برای هر محصول محاسبه می‌کند موارد فوق، کارکردهای یک نرم‌افزار نمونه برنامه ریزی منابع سازمان بودند که به‌صورت خلاصه شرح داده شدند. روشهای اجرای پروژه برنامه ریزی منابع سازمانسه روش متداول برای اجرای یک برنامه ریزی منابع سازمان وجود دارد: انفجار بزرگ: این روش بلندپروازانه‌ترین و سخت‌ترین راه ایجاد یک ERP است. در این روش موسسه یکباره همه سیستم‌های قدیمی خود را کنار می‌گذارد و یک سیستم ERP در تمام موسسه راه می‌اندازد. هرچند روزگاری این روش بر ایجاد ERP ها حکم فرما بود، امروزه کمتر از آن استفاده می‌شود. واداشتن همه به پذیرش سیستم جدید به طور یکدفعه و همزمان، کاری مهیب است، چون سیستم جدید هیچ مدافعی ندارد. هیچ کس در موسسه تجربه کار با آن را ندارد، بنابراین هیچ کس اطمینان ندارد که سیستم جدید کارش را درست انجام می‌دهد. راهبرد انتخابی: این روش به شرکت‌های بزرگ توصیه می‌کند خیلی از فرایندها را بین بخشهای مختلف به اشتراک نگذارند، بلکه در هر بخش نسخه ای مجزا از ERP نصب شود و تنها از طریق برخی فرایندهای خاص (مانند نگهداری اطلاعات مالی) مشترک باشند. این متداولترین راه است. در این حالت هر بخش از سازمان نسخه خاص خودش از ERP را دارد که سیستمی جدا با پایگاه داده‌ای جداست. این سیستم ها تنها از طریق به اشتراک گذاشتن اطلاعات لازم برای به دست آوردن تصویری کلی از کار همه واحدهای موسسه (مثلا سود واحدهای مختلف) به هم مربوط می‌شوند، یا از طریق فرایندهایی که در همه بخشها تقریبا یکسان هستند. (مثلا مدیریت منابع انسانی) در این روش ابتدا یکی از بخشها که صبر و حوصله بیشتری دارد و در صورت پیش آمدن اشکال به اصل تجارت ضربه نمی‌زند، برای راه اندازی یک سیستم آزمایشی انتخاب و پس از رفع نقایص ERP در این بخش، کار روی بخشهای دیگر آغاز می‌شود. برنامه‌ریزی برای این روش بلند مدت است. فروگرفتن: در این روش، ERP طراحی را دیکته می‌کند و تمرکز تنها روی تعداد کمی از فرایندهای کلیدی است. این روش بیشتر برای موسسات کوچکی مناسب است که می‌خواهند با ایجاد ERP رشد کنند. در این روش، هدف، راه اندازی سریع ERP است و جدا شدن از روشهای پیچیده مهندسی مجدد، با استفاده از فرایندهای از قبل حاضر شده. موسساتی که ERP را اینگونه به خدمت گرفته‌اند، نمی‌توانند ادعا کنند، برگشت سود زیادی از سیستم جدید برده‌اند. اغلب آنها از این سیستم به عنوان زیربنایی برای کوششهای بعدی استفاده می‌کنند. چنین سیستمی فقط کمی از سیستم های قدیمی بهتر است، چون کارکنان را وادار به تغییر هیچ یک از عادات قدیمی‌شان نمی‌کند. یکی از موثرترین روشهای اجرای ERP، استفاده از تجربیات شرکتهای موفق و پیشرو در این زمینه است. آشنایی با تجربیات صدها شرکت برتر در اقتصاد جهانی و به کارگیری هزاران روش و فرایند نوین، موجب گشایش بسیاری از گره های کنونی سازمانها و ایجاد روشهای جدید به منظور پیوستن به جمع پیشروان فناوری اطلاعات و استفاده کننده از فناوریهای مهندسی مجدد و سپس مدیریت روابط مشتری و برنامه ریزی منابع سازمان می‌شود. مزایای پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانخستین مزیتی که در کوتاه مدت و پس از پیاده سازی می‌توان انتظار داشت، کاهش هزینه های عملیاتی نظیر

کاهش هزینه های کنترل موجودی انبار، هزینه تولید، هزینه عملیات حسابداری و ثبت وقایع مالی، هزینه های بازاریابی و پشتیبانی است. از دیگر مزایای به کارگیری ERP می توان به موارد زیر اشاره کرد: ایجاد یکپارچگی سازمانی از بعد اطلاعاتی و افزایش سازگاری در اطلاعات موجود در سازمان. پیاده سازی برنامه ریزی منابع سازمان با ایجاد ستون فقرات قوی از انبار داده ها. این سیستم دسترسی بهتر و سریعتر به داده ها را برای مدیریت امکان پذیر می سازد و به این ترتیب مدیر می تواند برای تصمیم گیری سرعت به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشد. افزایش شفافیت و ردگیری فرایند تولید برای مشتری، افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری و تطبیق بیشتر با نیازهای وی و افزایش رضایتمندی مشتری در تمام فرایندهایی که وی با آنها درگیر است، از لحظه سفارش تا دریافت و حمل و نقل محصول از مزایای دیگر آن است. مهمترین مزیت برنامه ریزی منابع سازمان بهبود هماهنگی بین بخشهای سازمان و افزایش کارایی فرایندهاست. استاندارد سازی فرایندهای سازمانی بر اساس بهترین تجربیاتی که شرکتهای عرضه کننده نرم افزار از سازمانهای مختلف به دست آورده اند. امکان و یا تسهیل توسعه سیستم ها و فناوری های جدید از جمله تولید بهنگام، و ... توسعه زیرساختهای لازم به منظور وارد شدن به بحث بازرگانی الکترونیک. پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک از مزایای دیگر است. سازگاری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان با تجارت الکترونیک. افزایش پیگیری می کنند، فقط کارکنان موسسه شما هستند که برای استفاده از این سیستم آموزش دیده اند. اما اکنون مشتریان و کارپردازان شما هم خواستار دسترسی به همان اطلاعات از طریق وب سایت شما هستند. چیزهایی مثل وضعیت سفارش، فاکتور و ... یکی از مهمترین مشکلات یکپارچه سازی برنامه ریزی منابع سازمان و تجارت الکترونیک این است که اینترنت هیچ وقت نمی ایستد. نرم افزارهای برنامه ریزی منابع سازمان بزرگ و پیچیده هستند و به نگهداری احتیاج دارند. وصل کردن مستقیم سایت وب به ERP راه خوبی نیست، چون باعث می شود در مواقعی که ERP برای نگهداری و تعمیرات غیر فعال است، وب سایت هم کار نکند. اغلب کهنه کاران تجارت الکترونیک ارتباط بین ERP و تجارت الکترونیک را طوری می سازند که قابل انعطاف باشد و در مواقعی که ERP برای نگهداری و تعمیرات غیر فعال است، برنامه تجارت الکترونیک به کارش ادامه دهد. برای حل مشکلات این ارتباط، نرم افزارهای میان افزار ایجاد شده اند. این ابزارها نقش مترجم را ایفا می کنند، یعنی اطلاعات را از ERP می گیرند و آن را به فرمتی تبدیل می کنند که نرم افزار تجارت الکترونیک بتواند از آن استفاده کند. جایگاه ERP در لایه های نرم افزاری و سیستم های اطلاعاتی ERP برپایه استفاده از سیستم های مدیریت پایگاه داده ای رابطه ای، (RDBMS=relational database management systems) طراحی شده اند. این بدین معنی است که برای استفاده از ERP باید تمامی ساختارهای اطلاعاتی سازمان تعریف شده باشد و هیچ خلاء اطلاعاتی در لایه های سیستم پردازش مبادلات سازمان وجود نداشته باشد. و علاوه بر آن پیوستگی اطلاعات نیز وجود داشته باشد، یعنی اینکه کلیه بخشهای اطلاعاتی ERP باید تدارک دیده شود. در آن صورت می توان گفت ERP جزء نرم افزارهای پایه برای تجارت الکترونیک است. خلاصه اینکه پایه و اساس سیستم های درون سازمانی، RDBMS ها هستند و ERP ها مجموعه فرایندهای سازمانی هستند که بر اساس RDBMS ها تهیه و تنظیم شده اند و از آنجا که این فرایندها تقریباً در سازمانها و صنایع مشابه به صورت استاندارد و یکسان هستند، پس کمک بسزایی جهت رسیدن این سازمانها به سیستم های برون سازمانی SCM و CRM می کنند. تفاوت سیستم های اطلاعات مدیریت با سیستم برنامه ریزی منابع سازمان ERP را باید جدیدترین ابزار موجود و تکامل یافته سیستم های اطلاعات مدیریت دانست و مبنای کارکرد آن را تفکر فرایندی به جای ساختارهای وظیفه ای، توجه و تبدیل خواسته های مشتری به داده های کمی در جهت افزایش رضایت مشتریان عنوان کرد. ERP می کوشد تا تمام فرایندهای سازمان به صورت یکپارچه و با نگرش فرایندی با هم مرتبط باشند. ERP علاوه بر یکپارچگی، گزینه های برتر را نشان می دهد، به همین دلیل غولهای نرم افزاری از تمامی مراحل همچون تولید و پخش و توزیع مثالهایی دارند که

در نسخه های خود به سازمانها ارائه می دهند و فناوری از طریق این سیستم های جدید نرم افزاری وارد سازمان می شود. سیستم ERP به صورت کامل سطوح مختلف سیستمی سازمان را پوشش می دهد. به این صورت که هسته مرکزی، پوشش دهنده سطوح سیستم پردازش مبادلات و سیستم های اطلاعاتی مدیریت است و ابزار های تحلیل و تجزیه تجاری پوشش دهنده سطوح سیستم های پشتیبانی از تصمیم و سیستم های اطلاعاتی مدیریت اجرایی در سازمان هستند. البته لازم به ذکر است که این تقسیم بندی چندان شفاف نبوده و مرز مشخصی بین این سطوح و دو بخش اصلی ERP قابل ترسیم نیست و همپوشانیهایی در این بین وجود دارد. توسعه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان توسعه اینترنتی تاثیر عظیمی بر جنبه های مختلف فناوری اطلاعات و از جمله سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان گذاشته است. بنابراین سیستم های ERP بیشتر مبتنی بر اینترنت شده اند. در چنین محیطی (اینترنت) که دسترسی به منابع سیستمی از هر جا و در هر زمان امکان پذیر است، فروشندگان ERP نیز توانسته اند سیستم های ERP خود را توسعه دهند و با بخشهای کسب و کار جدید از جمله مدیریت زنجیره تامین، مدیریت ارتباط با مشتری، اتوماسیون نیروی فروش، برنامه ریزی و زمان بندی پیشرفته هوش کسب و کار و قابلیت های کسب و کار الکترونیک یکپارچه کنند. راه حل های مبتنی بر اینترنت سبب شده است که رضایت مشتریان فرصت های فروش و بازاریابی افزایش و روش های پرداخت بهبود یابد. شکل (۲) مفهوم سیستم های ERP توسعه یافته را نشان می دهد. نقش IT در شکست اغلب پروژه های برنامه ریزی منابع سازمان در سطح ERP مجموعه ای از بهترین عملیات برای انجام وظایف مختلف در سازمان است که این وظایف مثلا شامل مالی، تولید، انبار است. برای اینکه از نرم افزار چیز بیشتری به دست آورید، باید افراد داخل سازمان خود را متقاعد به انطباق با روش های کاری نرم افزار کنید. اگر افراد در بخش های مختلف (که از ERP استفاده خواهند کرد) قبول نداشته باشند که روش های کاری که داخل نرم افزار گنجانده شده، بهتر از روش های مرسوم و جاری است، در استفاده از نرم افزار مقاومت می کنند و بخش فناوری اطلاعات را مجبور به تغییر نرم افزار به منظور تطبیق با فعالیتهای مرسوم و جاری خواهند کرد. اینجاست که پروژه های ERP دچار شکست می شوند و جنگ های درون سازمانی پیرامون نحوه نصب نرم افزار شیوع پیدا می کند. بخش IT درگیر تلاش های گرانقیمت و طولانی برای سفارشی سازی نرم افزار می شود تا خواسته های افراد قدرتمند تجاری را برآورده سازد. این سفارشی سازیها ماهیت اصلی نرم افزار را ناپایدار می کنند و نگهداری آن را نیز بعد از شروع به کار آن مشکل می سازند. اما واحد IT بخوبی و بسرعت می تواند اشکالات را در بیشتر موارد حل کند و به علاوه تعداد کمی از شرکتهای بزرگ می توانند از سفارشی سازی ERP امتناع کنند. هر فعالیت تجاری متفاوت و مجبور به داشتن روش های خاص خود است که این روشها را فروشنده به هنگام ایجاد نرم افزارش در نظر نگرفته است. اشتباهی که شرکتهای می کنند این است که فکر می کنند عوض کردن عادات افرادشان از سفارشی سازی نرم افزار ساده تر است، در صورتی که چنین نیست. مجبور کردن افراد به استفاده از نرم افزار برای بهبود روش های کاریشان چالش بسیار مشکلتتری است. اگر شرکت شما نسبت به تغییرات مقاوم باشد، آنگاه در پروژه ERP شما بیشتر احتمال شکست وجود دارد. نتیجه گیر سازمانها در دنیای تجاری امروز، نیازمند برنامه ریزی برای منابع سازمانی خود در تمام سطوح مدیریتی هستند. با توجه به روند رو به گسترش جهانی شدن، پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا و افزایش رقابت در بازارهای جهانی، شرکتهای ناگزیر به پیوستن به بازارهای جهانی خواهند بود و برای انجام این کار وجود آمادگی لازم از جهات مختلف امری ضروری به نظر می رسد. از مهمترین ابزارهای مورد استفاده جهت کسب این آمادگی می توان به عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره کرد که با استفاده از آن قادر خواهیم بود، هر چه سریعتر این مسیر را طی کنیم. IT به عنوان اصلی ترین زیر ساختار سیستم های تجاری توسعه یافته است، از این رو لازم است صنایع مختلف برای پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی پیشرفته اقدام به تبیین استراتژی های تجاری و سرمایه گذاری در زمینه توسعه IT کنند که نتیجه نهایی آن کسب مزیت های رقابتی و دستیابی به استانداردهای جهانی کیفیت است. یکی از ابزارهای مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات که نقش مهمی در یکپارچگی اطلاعات و عملیات موجود در موسسات دارد و نهایتا با استفاده از

امکانات خاص زمینه را برای پیوستن به بازارهای جهانی فراهم می‌سازد، سیستم‌های برنامه ریزی منابع سازمان یا ERP هستند که در حال حاضر به عنوان یکی از آخرین ابزارهای برنامه ریزی و مدیریت در جهان مطرح‌اند ERP با پوشش دادن شکافهای اطلاعاتی در سراسر موسسه، فعالیتهای اساسی آن را بهبود می‌دهد، به این منظور که بستر لازم برای یکپارچه کردن کامل درون و برون بخشها، شرکتها و کارخانه‌هایی که در قالب یک موسسه از مدیریت واحدی برخوردارند، فراهم آید. بدین ترتیب، قابلیت سازگاری در محیط‌های در حال تغییر، تسهیل شده و موسسه نسبت به واکنش سریع به نیازهای تغییر یافته و جدید، توانمند می‌شود. این سیستم‌ها قادرند با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، سیستم‌ها و عملیات موجود در سازمانها را یکپارچه کنند و در قالب یک پایگاه اطلاعاتی واحد در دسترس قرار دهند. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۶ منابع: ۱- Minahan, (۱۹۹۸), "Enterprise Resource Planning System: systems, Life cycles", Web Journal. ۲- O"Leary D.E, (۲۰۰۲), "Enterprise Resource Planning System: systems, Life cycles". ۳- Bozarth, (۲۰۰۶), "ERP implementation efforts at three firms Integration lessons from the SISP and IT-enabled change literature", International journal of operations. ۴- Poston et al, (۲۰۰۴), "Financial impacts of enterprise resource planning implementations". ۵- Patrice, Jon David, Mohammad a, "Rashid. Iiaquet, hossain, (۲۰۰۲), "the evolution of ERP system, anistorical perspective

برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در مدیریت بحران

شهرداری مشهد

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به خوبی نشانگر درجه آسیب‌پذیری جوامع پیشرفته است. مقایسه فوق‌الذکر از اینکه مقایسه دو نوع جامعه باشد، نشانگر گسترش دامنه هر نوع بحران در جوامع پیچیده است. مرور کوتاهی بر چند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می‌دهد: O صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. از جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛ O با وجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می‌خورد؛ O آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین‌کننده دارد؛ O تصمیم‌گیرهای عجولانه بر اساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چند برابر افزایش می‌دهد؛ O ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در کنترل بحران دارد. وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. باید در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفت. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند. غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. تصمیم‌گیرهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. اتخاذ تصمیمهای درست به‌هنگام بروز بحران به دسته‌بندی و ابعیتها بستگی دارد. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی‌نظمی درآمده، نیست. هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه‌ریزی به‌منظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است. دولتها و شرکتها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی آورده‌اند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک آنها شده است نکات فوق‌الذکر مثبتی برای

تجربه‌اندوزی از بحرانهای گذشته ایجاد می‌کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می‌شود نتایج حاصل از بررسی بحرانهای گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد. نخست اینکه نوشته‌های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیل‌های تطبیقی لازم پایه‌پای شرح رخداد ارائه نشده است. نکته دوم متأثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی‌نظیر می‌داند و سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار ابهام برانگیز است. اکثر تحلیلگران موقعیتهای حاد و اضطراری را بازگو کرده‌اند در صورتی که بحران دارای ویژگیهایی است که صفات مشخصه آنرا تعیین می‌کند، در نتیجه وجود شرایط کمی و کیفی خاصی، امکان توجیه رویداد در الگوی بحران را فراهم می‌سازد بنابراین نه تنها بررسی بحرانهای گذشته، بلکه فعالیتهای سیستماتیک دیگری نیز به‌منظور دستیابی به عوامل و عناصر مشترک در بروز بحرانها و یافتن الگوهایی برای پیش‌بینی و پیشگیری آثار ناشی از آنها ضروریست. بحران چیست قبل از پرداختن به ویژگیهای موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به‌وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می‌توان تجزیه و تحلیل خود را به‌صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنشها و واکنشهای سیستماتیک انجام می‌شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و باتوجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافلگیری نمی‌توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می‌توانیم بحران را براساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزای تشکیل‌دهنده سیستم در چارچوب معین براساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به‌صورت کنش و واکنش با هم برقرار می‌کنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل‌دهنده آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به‌هم می‌خورد. تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند. به‌بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به‌وجود می‌آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدیدکننده و یا عناصر کاهش‌دهنده بحران و تکنیک‌های موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به‌صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تاثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی‌گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد. جو حاکم در شرایط بحرانی بررسی بحرانهای گذشته نشان می‌دهد، افراد در اینگونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، معمولاً سخن و عملکرد مسئولان خلاف جهت منافع خود و سازمان آنهاست، دستپاچگی و عکس‌العملهای غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود، جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض و بازتابهای منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود. تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می‌گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است. تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. در حقیقت دوباره به‌دست گرفتن اوضاع یا شکست در همان ساعات اول مشخص می‌شود. برای نمونه، در بحرانهای بحران که سال ۱۹۸۶ هنگام انفجار شاتل فضایی «چلنجر» برای ناسا پیش آمد، واکنش اولیه ناسا به‌خوبی نشان داد زمانی که افراد ناگهان با بحران مواجه می‌شوند چه اشتباهاتی ممکن است از آنها سربرزند. ناباوری مسئولان ناسا که ناشی از عدم پیش‌بینی این سانحه بسیار محتمل بود، مانع از آن شد که مقامات ناسا واکنش بهینه‌ای از خود نشان دهند و در پی آن سوء مدیریت در توضیح

دلایل وقوع سانحه و مقصر دانستن افراد و بخشهای مختلف، اعتبار این سازمان را نزد مردم به شدت تحت تاثیر قرار داد. تصمیم‌گیری باید توجه کرد تصمیم‌گیریهایی مهم و عمده همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. تصمیماتی که نه تنها در ابعاد وسیعی تاثیر می‌گذارد و در حقیقت آینده و گستره بحران را می‌سازد، بلکه همه در مورد آن قضاوت می‌کنند. بنابراین، طبیعی است، در مواجهه با بحران اتخاذ تصمیمهای صحیح منوط به دست‌بندی حقایق و واقعیتها باشد. حیاتی‌ترین اقدام در آغاز این است که باید به سرعت فهمید چه چیزی رخ داده است و چه اقدامی در مقابل آن باید انجام داد و پس از آن شرایط چگونه خواهد بود. بیش از ۹۰٪ تصمیمات حساس در ساعات اولیه بحران صورت می‌گیرد و عوامل بسیار متعددی باید در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود. دقیقاً بغرنجی مسئله در اینجا نهفته است، زیرا بخش عظیمی از این ملاحظات ضروری و همزمان را می‌توان در پیش‌بینی‌ها و برنامه مدیریت بحران قبل از وقوع بحران انجام داد. باید توجه داشت بحران به‌طور اجتناب‌ناپذیر در سه بعد تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد: ۱- هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم‌گیرنده را تهدید می‌کند؛ ۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌سازد؛ ۳- عناصر و عوامل، تصمیم‌گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می‌کند سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم‌گیری نقش عمده دارند، عبارتند از: «تهدید»، «زمان» و «غافلگیری». بحرانهای مختلف برحسب اینکه میزان هریک از عوامل سه‌گانه فوق در آنها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند. که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگیهای بحرانهای حاد هستند. براساس ترکیبی که از این سه عامل به دست می‌آید مکعب بحران ساخته می‌شود. در این مکعب درجه آگاهی در دو حد «غافلگیری» و «پیش‌بینی شده» قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم‌گیرنده از بروز بحران است. بنابراین تصمیمات به تناسب «شدت تهدید» «تداوم زمانی» و «درجه آگاهی» متفاوت هستند بحرانها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم‌گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می‌کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به‌طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیتهای احتمالی بحرانی گردند. به این ترتیب شانس موفقیت در مهار کردن یا بهره‌برداری از وضعیت پیش‌آمده بیشتر می‌گردد. کوشش برای دستیابی به قواعد عملی و آزمون فرضیه‌هایی از این نوع می‌تواند به آمادگی بیشتر بینجامد: سوال: در چنین شرایطی منابع قابل دسترسی کدامند؟ با چه سرعت و به چه میزانی می‌توان از آنها استفاده کرد؟ فرضیه: وجود منابع و توانمندیهای مادی و معنوی، کیفیت و تاثیر پاسخ به بحران را افزایش می‌دهد. قاعده: در آغاز بحران، توانمندیها و محدودیتهای خود را فوراً ارزیابی کنید، کمکهایی که می‌توان از سازمانها و منابع مشابه به دست آورد را مشخص کنید. سوال: احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم‌گیرندگان را به خود معطوف کند. آیا بحران باعث رکود و یا حدت رخداد دوم نخواهد شد؟ فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد بود. قاعده: در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد. چنین سئوالاتی را می‌توان در مورد میزان صحت اطلاعات کسب شده، کانالهای مخابراتی، امکانات متنوع قابل جانشین و غیره طرح کرد و فرضیه را به قاعده تبدیل و پس از آن طرح کامل و جامعی برای مقابله با بحران به وجود آورد هرچند تصمیم‌گیریهایی مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه و اساسی مدیریت بحران است، لیکن کیفیت تصمیم‌گیری بسیار تعیین‌کننده دارد. شکی نیست مسئولان خوب با واقع‌بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می‌پردازند. آنها مانند ناخدای ماهر با اتکا به تخصص و تجربه با مشاهده ابرهای تیره در افق و پایین آمدن فشار جو و تغییرات مستمر یا دفعی در سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق‌العاده طوفانی آماده می‌کنند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکمرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی‌نظم درآمده و آرامش را برهم زده نیست. نداشتن تجربه و تخصص باعث می‌گردد که تصمیمات براساس قضاوتها و

برداشتهای ناصحیح و بی پایه گرفته شود. تصمیم را می توان بازده یک سیستم تلقی کرد که معرف ارزشهای آن سیستم است. تصمیم متضمن انتخاب است و اتخاذ آن در شرایطی میسر است که راهکارهای چندگانه‌ای وجود داشته باشد. تجسم و پیش بینی بحران بعضی از موسسات خدماتی معتبر برنامه‌های دقیق و موشکافانه‌ای در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده‌اند که می تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجرا در آید. چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شوند که نحوه عملکرد سازمان رضایت بخش است. هر چه پیش بینی جامع تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت آمیز آنها وجود خواهد داشت. با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه‌ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این تشابهات کلیدی، جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است. هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه فارغ شد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ می دهد و اخبار آن به اطلاع جامعه می رسد، می تواند سرنخهای جدیدی برای تکمیل برنامه ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی به دست دهد. زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است، در حقیقت در نیمه راه برنامه ریزی برای مواقع اضطراری است. مسلماً مدیران خلاق و مبتکر می توانند شرایط بالقوه بحرانها را تصور و جزئیات پیچیده آنرا ترسیم کنند. سرعت و شتاب تغییرات سبب می شود ابعاد و گستره بحرانهای موجود حتی در زمینه‌های مشابه تفاوت‌های چشمگیری داشته باشند. اما همین تغییرات شگرف و رشد و توسعه چشمگیر صنایع مختلف امکانات جدیدی را برای تصویر آینده و پیش بینی شرایطی که در هیچ آزمایشگاهی قابل بازسازی نیست فراهم ساخته است. در بیست سال گذشته چندین بحران فجیع در زمینه حمل و نقل دریایی و هوایی، شرکتهای شیمیایی و پتروشیمی، تاسیسات اتمی و بازتابهای بلایای طبیعی بر نیروگاهها داشته‌ایم. که مهمترین آنها کارخانه بوپال هند، نیروگاه چرنوبیل، کشتی نفت کش اکسون والدز در سال ۱۹۸۹، برخورد دو هواپیمای پان امریکن و ک.ال.ام در اسپانیا، هواپیمارمایی کراچی در سال ۱۹۸۶، گردباد گلوریا در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک... بوده است. در سالهای اخیر کمپانی‌های معظم فیلم سازی دست به تهیه فیلمهای علمی - تخیلی خارق العاده‌ای زده‌اند که به جرئت می توان گفت آمیزه‌ای از هنر و علم برای تجسم تصویری عمیق با رعایت تمام ریزه کاریها از زوایای مختلف یک رخداد هولناک بوده است. از آن نمونه می توان فیلمی که به صورت سریال از وقوع زلزله خیالی در نیویورک با صرف هزینه‌ای معادل ۴ میلیارد دلار ساخته شده است، نام برد صحنه‌های آن دقیقاً بازتاب بحرانی سراسری برای کلیه صنایع خدماتی و شهری است که به شکل تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط هستند. شاید موشکافی انجام شده در بازسازی چنین صحنه‌هایی به همان اندازه که برای ایجاد هیجان و کشش متناسب است، می تواند سرنخی به دست مدیران بحران و استراتژیست‌هایی بدهد که قاعدتاً به چنین قوه تخیلی نیاز دارند. مجموعه‌هایی از این نوع می تواند در تصور جزئیات شرایط بحرانی برای مدیران بحران صنایع کلیدی چون برق مفید باشد زیرا تهیه چنین فیلمهایی که شاید در مجموع تعدادی نه بیش از انگشتان دست را تشکیل می دهند، بایاری آرشيوها، محققان و حتی متخصصینی انجام شده که جمع آوری این تیم از عهده هر سازمان یا موسسه‌ای بر نمی آید نکته اینجاست که شرایط عمومی بحران از جمله نیاز به تصمیم گیری سریع (عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی خواهد داشت)، راه‌لهای محدود، عواقب وخیم برای تصمیمات غلط و درگیر بودن گروههایی بااهداف متضاد در مسئله از یک طرف و در خطر بودن اهداف گروههای متنوع افراد از سوی دیگر نمی تواند به طور ملموس نشان دهد چه اقداماتی ضروریست. هیجان، خطر و تاثیر رویدادهای اضطراری به اقدامات ویژه‌ای نیاز دارد. باید شوکهای غیرمنتظره و رویدادهای برنامه ریزی نشده را هم مد نظر گرفت. به بیان دیگر آنچه می تواند لحظات بسیار حساس و تعیین کننده بحران را مدیریت کند این است که گروههای مختلف بدانند از آنها چه انتظاری می رود؟ چه باید انجام دهند و از چه کاری باید پرهیز کنند، این امر آنها را قادر می سازد که با خونسردی کامل عمل کنند و در کار خود موفق شوند. در نتیجه آنچه انجام می شود اولاً هم جهت خواهد بود یعنی یکدیگر را خنثی نمی کند، ثانیاً در سمت کنترل بحران پیش خواهد رفت. به بیان دیگر با مدیریت بحران می توان با قدرت جلو گسترش و ایجاد ابعاد تازه را

گرفت. در حالی که با عملکرد نامناسب، بحران به سرعت گسترش یافته و وضعیت از آنچه هست بدتر می‌شود. مدیریت بحران اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به عهده داشت، اکنون کل سازمان آن را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولت‌ها، نهادهای مالی شرکت‌های خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردد. بزرگترین اشتباه می‌تواند تصور مصون بودن سازمان از بحران توسط مدیران آن باشد. شرکتها به دلیل انتخاب استراتژی‌ها و سیاستهای مختلف و عواقب آن، در مقابل اقشار مختلف مردم جوابگو و مسئول هستند. شرکتهایی که توجه خود را به برنامه‌ریزیهای علمی و مدیریت سازماندهی شده معطوف کرده‌اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به طرز تاسف باری شکست بخورند. هر تصمیمی در جاده اشتباه با توجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می‌شود. جملات زیر بیانگر قرارداداشتن در جاده اشتباه است: «حال که تا اینجا پیش رفته‌ایم مسلماً دیگر نمی‌توانیم برگردیم.» «تابه حال پول زیادی صرف این پروژه کرده‌ایم، اگر آن را متوقف کنیم، تمام زحماتمان به هدر خواهد رفت. راهکارهای شرایط بحرانی به صورت روشن و مشخص وجود ندارند. اگر هم باشد همگان به طور یکسان با کیفیت و محاسن و مضار آنها هم نظر نیستند. هنگامی که صحبت از انتخاب می‌شود. مسئله جنبه ارزش و قضاوت پیدا می‌کند. بنابه طبیعت و عوامل روحی عواملان تصمیم‌گیری نتایج آن متفاوت است. در اینجا ممکن است تضاد منافع گروه‌های درگیر در تصمیم تاثیر بگذارد. تصمیم که عملی ناشی از اراده انسانهاست باید اهداف و مقاصد را نیز در نظر بگیرد. به طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ داده شود: «باتوجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا احتمال خطر وجود دارد؟» و «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار است وجود دارد؟» معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می‌کنند. از جمله نمونه‌های بسیار درخشان تصمیم‌گیریهای صحیح و کنترل بحران با دیدگاه استراتژیک، می‌توان از تجربه تلخ و آموزنده شرکت جانسون اند جانسون در بحران مسمومیت با قرصهای تایلنول نام برد. بحرانی که تجارب آموزنده‌ای برای تاریخ مدیریت در زمینه بررسی بحران از دیدگاه استراتژیک و استفاده بسیار موثر از مدیریت ارتباطات برجای گذاشت. داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می‌دهد به همراه گروه‌های راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتابهای بحران به عنوان عوامل خارجی عبارت از خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی هستند. واکنشهای احساسی بحران به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشتزدگی، کوتاه نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه‌دار شدن احساسات است. که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران، با درجات متفاوت عمل می‌کنند. کنترل برنامه‌ریزی شده بحران داشتن برنامه‌ای سنجیده توانی ایجاد خواهد کرد تا مسئولان با روشی صحیح به سرعت دست به کار شوند. زیرا کلیه موارد عمومی، سازماندهی، تقسیم کارها، تخصیص منابع و تعیین مسئولیتها و اختیارات انجام شده و کانالهای ارتباطی نیز تعیین شده است. بنابراین کلیه موارد فوق می‌تواند از مکانیسم‌های کنترل بحران حذف شود و به سرعت برنامه تغییرات متناسب با شرایط خاص آغاز گردد. به همین دلیل پیش‌بینی، بررسی و ارزیابی بحران و خطرات آن قبل از وقوع از ضروریات مدیریت بحران است، برای تدوین چنین برنامه‌هایی می‌توان: O از آراء عمومی، نظر مشترکان، نظر کارکنان برای تجزیه و تحلیل بحرانها کمک گرفت؛ O در سمینارهای داخلی، ارتباطات دوره بحران را مشخص و آمادگی در سطوح مختلف ایجاد کرد؛ O برای ایجاد تیم‌های خبره، متخصص و هم‌روحه تحقیقاتی انجام داد؛ O یک لیست از مدت زمان و منابع ضروری جهت آمادگی برای بحران، تهیه کرد؛ O بادر نظر گرفتن مسائل مربوط به آموزش و ارتباط، شناخت درازمدتی از بحران به دست آورد؛ O یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیتهای بحرانی در

مدیریت بهینه سازمان گنجانید توجه به نکات زیر می‌تواند برخی از سوء تفاهمات را از بین ببرد. هر ریالی که به‌طور صحیح قبل از بحران خرج می‌شود، باعث صرفه‌جویی هزاران ریال در پایان بحران خواهد شد. ضمناً آمار و ارقام مربوط به هزینه‌های احتمالی تنها در صورت برنامه‌ریزی قابل محاسبه هستند. نقطه شروع برنامه‌های اضطراری، ایجاد نگرشی وسیع در مورد مشکلات بالقوه‌ای است که ممکن است در تمامی سازمانها به‌وجود آید. باید به کارمندان سطوح پایین در مورد شناسایی بازتابهای بحران آموزش داد تا وقایعی که ممکن است از دید مدیریت کل سازمان پنهان بماند را گوشزد کنند. برنامه عملیات اضطراری شامل فعالیتهایی برای پشتیبانی از اصول عملیاتی و اهداف سازمان است. می‌توان سیستم پژوهش برنامه‌ریزی را در روند استاندارد عملیاتی که سازمان برای نیل به اهداف خود دنبال می‌کند قرار دهیم. به‌عنوان مثال قرارداد یک پرسشنامه برای تعیین اثرات یک سانحه، لیستی از نقاط آسیب‌پذیر شرکت را مشخص می‌کند. چنین تحقیق سیستماتیکی مشخص می‌کند در تخمین دینامیک یک مسئله خاص، سازمان چه چیزهایی را می‌داند و چه چیزهایی را نمی‌داند. در این فرآیند سازمان به دو دسته اطلاعات نیاز دارد. الف: سوالاتی برای تجزیه و تحلیل امور: مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟ بحران چه خطراتی را به‌وجود خواهد آورد؟

ب: سوالات استراتژیک: نقاط قوت شما در این مورد کدامند؟ آیا امکانی برای به‌حداقل رساندن اثرات این وضعیت به‌نظرتان می‌آید؟ برای تعیین منابع مدیریتی و اجرایی تیم، باید گروه‌های مختلفی که بر تصمیمات شرکت تاثیر می‌گذرانند را مشخص سازیم. سپس به مشخص کردن مسئولیتها تیم بحران و ترسیم استراتژی‌ها و عناصر برنامه که جمعاً واکنش نسبت به بحران را شکل می‌دهد، پردازیم با پیشرفت مراحل پژوهشی و تخصیص نیروهای محدود اولیه، به موازات جمع‌آوری اطلاعات لازم برای طرح اولیه و مشخص شدن نسبی مسائلی که با آن روبرو هستیم، باید متخصصان را در برنامه‌ریزی دخالت دهیم. این افراد که در بخشهای مختلف سازمان مشغولند، ضمن مشارکت در تدارک اطلاعات تازه و شناسایی عملیاتی که باید تعیین شود، می‌توانند نقش عملی خود را در بحران تعیین و مسئولیت آنرا به‌عهده بگیرند. در آن‌صورت هنگام بروز یک بحران واقعی با نقش خود آشنا تر خواهند بود. نکته اساسی مشارکت افراد بستگی به تعیین دقیق مسئولیتها و تفویض اختیارات متناسب با آنهاست. تفویض اختیارات و مسئولیتها به افراد به این دلیل است که زمان بحران نقشها عوض شده و مسئولیتهای جدیدی به‌وجود می‌آیند که تا آن هنگام هرگز مطرح نبوده‌اند. تنها زمانی می‌توان از عهده تصمیم‌گیری سریع برای اداره بحران برآمد که زنجیره‌ای مشخص و متناسب از اختیارات و مسئولیتها وضع شده باشد. تداخل مسئولیتها و جدل در مورد بایدها و نبایدها و تردیدها مشکلات جدید و غیرمنتظره‌ای را به‌وجود می‌آورد. توجه به ریزه کاریها و بیان واضح و روشن مسائل یکی از اصول راهنمای برنامه‌ریزی هرگونه طرح احتیاطی است. لیست کارهایی که باید انجام شود و افرادی که باید ملاقات شوند، در شرایط بحرانی بسیار ارزشمند است، زیرا در بحبوحه یک وضعیت بحرانی، با فراهم بودن یک جدول آماده از وظایف و مسئولیتها همراه با نکات لازم (آدرسها، اسامی، ابزار و چگونگی اجرا) می‌توان مطمئن بود که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شده است، اقدامات لازم انجام خواهد گرفت. این برنامه را می‌توان به‌صورت تمرین چندین بار اجرا کرد و ایرادات آنرا برطرف ساخت.

http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۲۰

سیری در برنامه ریزی

مدیریار مقدمه: برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است. سایر وظایف مدیریتی یعنی سازماندهی، هدایت و نظارت هدفهایی را پی می‌گیرند که در فرآیند برنامه ریزی تهیه شده است. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد تعیین می‌کند و سپس مجموعه‌ای از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می‌کنند. همه افراد، گروهها، سازمانها باید برای فعالیتهای خود برنامه ریزی کنند تا بتوانند به خواسته‌های خود

جامه عمل بپوشانند.

تعریف برنامه ریزی برنامه ریزی مانند پلی است روی فاصله جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم برنامه ریزی یعنی انتخاب ماموریتها، هدفها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راههای مختلف برای عملکرد آینده سازمان است (کونتز، ۱۹۹۰، ۴۵-۴۶) برنامه ریزی رسمی و غیر رسمی برنامه ریزی ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد. در برنامه ریزی غیر رسمی، هیچ چیز نوشته شده‌ای وجود ندارد و مدیر معمولاً در تعیین هدفهای سازمان به تنهایی تصمیم می‌گیرد و یا سهم ناچیزی در تصمیم‌گیری را به کارکنان اختصاص می‌دهد. این نوع برنامه ریزی بیشتر در سازمانهای بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر (که همان مالک است) تصویری از آنچه می‌خواهد بدان برسد و چگونگی نیل به آنها را در ذهن دارد. این نوع برنامه ریزی فاقد استمرار است. منظور ما در این کتاب برنامه ریزی رسمی است که در آن هدفهای ویژه برای دوره معینی تنظیم می‌شود. این هدفها نوشته می‌شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار می‌گیرند. سرانجام طرحهای اجرایی ویژه برای نیل به این هدفها تدوین می‌شود. در این طرحها مدیریت مسیری را تعیین می‌کند که می‌خواهد آن را طی کند تا از جایی که هست به جایی که باید باشد، برسد (رابینز، ۱۹۹۴، ۱۸۷) برنامه ریزی سازمانی مقدمه، وقتی ماموریت و هدفها تعیین شدند، مرحله بعدی در فرآیند برنامه ریزی تدارک برنامه‌ها برای به دست آوردن نتایج دلخواه است. مدیریت با استفاده از برنامه ریزی کارآترین و اثر بخش‌ترین وسیله برای نیل به هدفهای معین شده را می‌یابد و آنها را به اجرا در می‌آورد. با توجه به تنوع و گوناگونی هدفها و پراکندگی آنها در تمام سازمان، برنامه ریزی نیز فعالیتی مدیریتی است که در سراسر سازمان جاری (بووی، ۱۹۹۳، ۲۱۱) ابعاد برنامه‌ها هدف‌های رفتاری: از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این موضوع بتوانید - ابعاد برنامه‌ها را نام ببرید. چهار بعد اصلی برای برنامه‌ها تعیین کرده‌اند: الف) سطح، ب) زمان، ج) قلمرو و د) استمرار: هر بعد خصوصیتی مستقل برای یک برنامه است و باید هنگام پدید آوردن برنامه مورد توجه قرار گیرد (سرتو، ۱۹۹۴، ۱۸۵). شکل شماره ۹.۳ این ابعاد را نشان می‌دهد. هر یک از این ابعاد جداگانه مورد بحث قرار می‌گیرد. چارچوب‌های زمانی برنامه مقدمه: یکی از ابعاد برنامه‌ها زمان است. برنامه‌های سازمانی از نظر چارچوب‌های زمانی به سه دسته تقسیم می‌شوند: برنامه‌های بلندمدت، برنامه‌های میان‌مدت و برنامه‌های کوتاه‌مدت. هدفهای رفتاری: از شما انتظار می‌رود بعد از مطالعه این موضوع بتوانید: - برنامه‌های بلندمدت را توضیح دهید - برنامه‌های میان‌مدت را توضیح دهید - برنامه‌های کوتاه‌مدت را توضیح دهید. برنامه‌های بلندمدت شامل هدفها و برنامه‌ها راهبردی است که ممکن است بیش از پنج سال طول بکشد، اگر چه افق دقیق زمانی هر برنامه از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد. در محیطهای پویا و پیچیده، مدیران ممکن است نتوانند برای دوره‌ای طولانی‌تر از پنج سال برنامه ریزی کنند، بنابراین برنامه‌های راهبردی آنان می‌تواند دوره کوتاه‌تری را در بر گیرد. در محیطهای با ثبات افق زمانی برنامه راهبردی می‌تواند ده تا بیست سال باشد. برنامه‌های میان‌مدت: به طور عموم محدوده‌ای زمانی بین یک تا پنج سال دارد و شامل هدفها و برنامه‌های راهکاری است. برنامه‌های کوتاه‌مدت: شامل هدفها و برنامه‌های عملیاتی است و فعالیتهایی را تنظیم می‌کند که در دوره زمانی یک سال یا کمتر انجام می‌شود (بووی، ۱۹۹۳، ۲۱۲) فن‌بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) نمودار گانت در صورتی مفید است که فعالیتها یا پروژه‌ها زمان بندی محدود و از هم مستقل باشند. اگر مدیری بخواهد برای پروژه بزرگی مانند یک سازمان، یا تولید محصولی جدید برنامه ریزی کند که مستلزم هماهنگی داده‌های بسیاری از بازار و طراحان محصول است چه باید بکند؟ چنین پروژه‌هایی مستلزم هماهنگی صدها یا هزاران فعالیت است. بعضی از این فعالیتها باید همزمان اجرا شوند و برخی را تا تکمیل فعالیت قبلی نمی‌توان آغاز کرد. اگر شما در حال ساختن ساختمانی هستید آشکار است که تا پی ریزی ساختمان تمام نشود نمی‌توانید دیوار را بنا کنید. برای برنامه ریزی زمانی چنین پروژه‌های بزرگی از فن‌بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) استفاده می‌شود (رابینز، ۱۹۹۴، ۲۵۴). شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتها را مورد نیاز برای

تکمیل یک پروژه را نشان می دهد. به جای آنکه فهرستی از فعالیتهای مستقل یا متوالی ارائه کند. برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید: ۱- فعالیتهایی را که باید اجرا شوند معین کند. ۲- توالی فعالیتهای را مشخص کند. ۳- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند. ۴- شبکه را ترسیم کند. ۵- بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد معین کند. این مسیر را مسیر بحرانی می نامند. برای درک چگونگی تشکیل شبکه پرت ابتدا باید سه مفهوم اساسی تعریف شود: رویداد، فعالیت، و مسیر بحرانی. رویداد: رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. رویداد محتاج هزینه یا زمان نیست و در شبکه به صورت یک دایره (□) نشان داده می شود. فعالیت: فعالیتهای اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا پروژه اند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع می شوند و در زمان معین خاتمه می یابند و اجرای آنها مستلزم صرف هزینه و زمان است. فعالیتهای در شبکه پرت به صورت پیکان یا فلش (→) نشان داده می شوند. جهت پیکان، جهت اجرای فعالیتهای را نشان می دهد و طول آن هیچ گونه رابطه ای با زمان اجرای فعالیت ندارد. مسیر بحرانی: مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد مسیر بحرانی نامیده می شود. دو واقعیت در مسیر بحرانی وجود دارد که در تحلیل پروژه حایز اهمیت اند: ۱- مسیر بحرانی بیشترین زمان را در رسیدن از رویداد اولیه به رویداد نهایی لازم دارد. ۲- هر رویدادی که در طول مسیر بحرانی دیرتر به انجام برسد باعث می شود که رویداد نهایی نیز همان قدر دیرتر انجام شود (لترنر، ۱۳۷۴، ۸۱). در شبکه ممکن است بیش از یک مسیر بحرانی وجود داشته باشد. زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت. برای برآورد زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت، زمان خوش بینانه (to) یعنی مدت زمان آرماتی برای تکمیل یک فعالیت، محتملترین زمان (tm) یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت و زمان بدبینانه (tp) یعنی بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت برآورد می شوند و در فرمول زیر قرار می گیرند تا زمان مورد انتظار (te) برای تکمیل یک فعالیت محاسبه شود. با استفاده از نمودار شبکه ای که شامل برآوردهای زمانی برای هر فعالیت است، مدیر می تواند برنامه زمانی را برای تاریخ شروع و پایان هر فعالیت و برای کل پروژه تنظیم کند هر تاخیری که در طول مسیر بحرانی رخ دهد مستلزم توجه بیشتری است زیرا عدم توجه به علت تاخیر، موجب تاخیر در موعد مقرر برای تکمیل پروژه می شود (رابینز، ۱۹۹۴، ۲۵۶-۲۵۷). همان طور که قبلاً گفته شد بیشتر پروژه های پرت پیچیده و ترکیبی از صدها یا هزاران رویداد هستند، ولی بهتر است برای روشن شدن مطلب مثال ساده ای آورده شود. فرض کنید شما ناظر یک شرکت ساختمانی هستید و باید بر بنای یک ساختمان اداری نظارت کنید. از آن جا که زمان واقعاً در کار شما بسیار ارزشمند است، باید مدت زمانی را که کار ساختن این ساختمان طول می کشد تعیین کنید. شما باید با دقت کل پروژه را به فعالیتهای و رویدادهای تجزیه کنید. جدول ۶.۳ جدول عنوانهای رویدادهای اصلی در پروژه ساختمان و برآورد شما از زمان مورد انتظار ضروری برای تکمیل هر فعالیت را نشان می دهد، و شکل شماره ۱۶.۳ تصویر شبکه پرت بر اساس اطلاعات مندرج در شکل (جدول) شماره ۶.۳ است. ضرورت برنامه ریزی در منابع اسلامی به چند برنامه ریزی و لازم دانسته است. ۱- عمر و زمان به سرعت در حال گذشت است و گذشت آن محسوس نیست. علی (ع) فرمود: «الفرضه تمر الحسب؛ زمان و فرصت همچون ابر در حال گذر است.» بر لب جوی نشین و گذر عمر بین کاین اشارت ز جهان گذرا ما را بس ۲- عمر و زمان قابل بازگشت نیست و به هیچ طریقی نمی توان آن را برگرداند. علی (ع) فرمود: «الفرضه سریع الفوت، و بطیئته العود؛ فرصت به سرعت می گذرد و به کندی بر می گردد.» ۳- زمان با هیچ چیز قابل معاوضه نیست. علی (ع) فرمود: «الفرضه غنم؛ زمان فرصت غنیمت و منفعتی است که با چیزی قابل معاوضه نیست. هر سرمایه ای را انسان از دست دهد قابل جبران است جز سرمایه عمر و زمان که قابل جبران نیست. فخر رازی در ذیل آیه «والعصر ان الانسان لفی خسر؛ به عصر سوگند که انسان ها هم در زیانند.» چنین می گوید: «یکی از بزرگان پیشین می گوید: معنی این سوره را من از مرد یخ فروشی آموختم که فریاد می زد و می گفت: «ارحموا من یدوب راس ماله ارحموا من یدوب راس ماله؛ رحم کنید به کسیکه سرمایه اش ذوب می شود، رحم کنید به کسی که سرمایه اش ذوب می شود.» پیش خود

گفتم: این است معنی «ان الانسان لفی خسر» عصر و زمان بر او می‌گذرد و عمرش پایان می‌گیرد و ثوابی کسب نمی‌کند و در این حال زیانکار است.» گویند: گدائی در مغازه مردی آمد به او گفت یک گونی از این گردوها را به من عطا کن. صاحب مغازه گفت: گدای ناشی! کجا دیده‌ای یک گونی گردو را به عنوان گدایی به گدا بدهند؟ گدا کنار گونی نشست گفت: اجازه می‌دهی دانه‌ای از آن‌ها را بردارم، صاحب مغازه گفت: بردار، دوباره گفت: دومی را اجازه می‌دهی... صاحب مغازه گفت: گویا همان یک گونی را می‌خواهی یکی یکی از من بگیری. روزگار هم سرمایه ما را لحظه به لحظه از دست ما می‌برد بدون اینکه متوجه آن باشیم. افسوس که ایام جوانی بگذشت حالی نشد و جهانی فانی بگذشت مطلوب همه جهان، نهان است امروز دیدی همه عمر در گمانی بگذشت رسول خدا (ص) فرمود: «ان العمر محدود لن یتجاوز احد ما قدرله... عمر محدود است هیچ کس از مقداری که برای او تعیین شده است رد نمی‌کند.» و فرمود: «کن علی عمرک اشح منک علی درهمک و دینارک؛ بر عمر (وزمان) حریص تر باش تا نسبت به درهم و دینار (۴) مدیریت زمان نشانه رشد اجتماعی و عامل سعادت اخروی است. رسول خدا (ص) فرمود: «ان عمرک مهر سعادتک ان انفذته فی طاعه ربک: عمر (وزمان) قیمت و بهای سعادت تو است اگر (با برنامه ریزی) در مسیر طاعت خدا به کار گرفته شود.» و در جای دیگر فرمود: «احذروا ضیاع الاعمار فیما لایبقی لکم ففائتها لایعود؛ از ضایع کردن عمر در چیزی که ماندگار نیست پرهیز کن چرا که عمرهای از دست رفته قابل برگشت نیست.» (۵) لزوم انجام کارها در وقت خودش لازم است هر کاری در زمان مقرر و مناسب خود انجام گیرد و این امر به وسیله برنامه ریزی میسر می‌گردد. رسول خدا (ص) فرمود: «الامور مرهونه باوقاتها؛ هر کاری در گرو زمان خودش است» از طرف دیگر اگر فرصت دادی و با برنامه ریزی در زمانش انجام ندادی دچار حزن و اندوه می‌شود. پیامبر اکرم (ص) فرمود: «اضاعه الفرصه غصه؛ ضایع کردن فرصت (در مسیر غیر صحیح) عصبه می‌آورد. و فرمود: «ترک الفرص غصص؛ ترک فرصت‌ها و (بهره برداری نکردن) غصه‌ها در پی دارد.» (۶) راه رسیدن به موفقیت معروف است که امام راحل (ره) آن قدر منظم بود که عرب مغازه دار بازار هویس نجف، با آمدن او ساعت خود را تنظیم می‌کرد. «مارون کور» با برنامه ریزی دقیق، یکی از آثارش را در ضمن رفتن از خانه بیماری به خانه بیمار دیگر نوشت. «و دکتر «برزی» زبان فرانسوی و ایتالیایی را هنگام رفتن به اداره و بازگشت از آن یاد گرفت. شیخ انصاری با برنامه ریزی که داشت علاوه بر کارهای اصلی، هر روز یک جزء قرآن، یک نماز جعفر طیار، زیارت جامعه و زیارت عاشورا می‌خواند.

۱. برنامه ریزی امام علی (ع) می‌فرماید: هیچ عقل و درایتی چون عاقبت‌اندیشی نیست برنامه ریزی به معنای پیش‌بینی عملیات با توجه به منافع انسانی و غیرانسانی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده است به همین سبب حضرت می‌فرماید: دقت و ظرافت در برنامه ریزی از وسیله و امکانات مهم‌تر است برنامه ریزی نیاز به افق دید دور، روشن و باز دارد که مستلزم نگاهی جست‌وجوگر به گذشته نگاهی عمیق به اوضاع حال تعمقی ژرف در اطراف و نگاهی بس دوراندیش به آینده است وظیفه اصلی هر مدیر در تمام سطوح طراحی محیطی است که اعضا بتوانند در آن به صورت گروهی فعالیت کنند تا به هدف مشخص برسند. برنامه ریزی آینده را به زمان حال می‌آورد؛ از این رو، می‌توانید کاری درباره آن انجام دهید. برای دست یافتن به هر هدفی باید پیش از کوشش فیزیکی تلاشی ذهنی (برنامه ریزی انجام شود؛ چرا که برنامه ریزی شالوده‌مدیریت است امام علی (ع) در اهمیت برنامه ریزی پیش از انجام کاری فرماید: کسی که بدون آگاهی به عمل می‌پردازد، همچون کسی است که از بیراهه می‌رود و چنین شخصی هر چه جلوتر می‌رود، از سر منزل مقصود خویش بیش تر فاصله می‌گیرد و کسی که از روی آگاهی و [برنامه حرکت کند، مانند رونده در راه آشکار است گفتنی است که پس از گذشت چهارده قرن از سخن ماندگار امامیرمؤمنان (ع)، در غرب نیز همین مطلب مطرح می‌شود و می‌گویند: اگر مطمئن نیستید به کجا می‌روید، خطر رسیدن به جای دیگر را با خود همراه دارید. بنابراین آگاهی و تدوین اهداف و برنامه ریزی اولویت خاصی دارند. پس برای انجام هر عملیاتی در سازمان لازم است پیش از آن برنامه ریزی به درستی انجام گیرد تا

منابع آن تلف نشوند و سازمان بتواند با اثربخشی و کارآیی لازم به اهداف خود دست یابد. یکی از متفکران علم مدیریت در ترسیم اهمیت و نقش برنامه‌ریزی می‌نویسد: هر کاری که مشکل‌تر است برنامه‌ریزی آن واجب‌تر می‌نماید. هر چیز که به فکر آید، قابل برنامه‌ریزی است اگر مسئولیت برنامه‌ریزی را به بیش از یک نفر بسپاریم احتمال شکست آن بیش‌تر است مزایای برنامه‌ریزی‌ای مالک کارها را چنان بر روزها تقسیم کن که روزانه مطابق برنامه انجام وظیفه شود و امور بر اثر عدم انضباط و ترتیب مختل و آشفته‌نماند. همان‌گونه که اشاره شد، از اصول اساسی در مدیریت برنامه‌ریزی است افزون بر این اصل برای مسلمانان فریضه‌ای الهی نیز به شمار می‌رود. بدبختانه امروزه در برخی از نظام‌های موجود اداری چنین اصلی مهجورمانده است حال آن که امیرمؤمنان (علی ع) درباره برنامه‌ریزی روزانه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: کار هر روز را در همان روز انجام بده که هر روز را کاری مخصوص بدان است امروزه در برنامه زمانی مدیران و امور سازمانی آن‌ها چنین دقتی دیده‌ نمی‌شود، زیرا به جای این که مدیران با برنامه‌ریزی زمانی دقیق به سراغ مشکلات طرح‌ها و حوادث بروند، مشکلات و حوادث برنامه زمانی و تکالیف مدیران را مشخص می‌کنند و این مدیریت توأم با هرج و مرج اسلامی نیست اکنون به بیان مزایای برنامه‌ریزی می‌پردازیم ۱. احتمال رسیدن به هدف را بیش‌تر می‌کند. ۲. بر روی اهداف تمرکز ایجاد می‌کند. ۳. عامل هماهنگی افزون‌تر است ۴. از فشارهای روحی در محیط کار می‌کاهد. ۵. به کار، معنا و مفهوم می‌بخشد. ۶. اعتماد به نفس را در مدیریت افزایش می‌دهد. نکته دیگر این که غفلت از برنامه‌ریزی انجام کارها از روی شتاب و بی‌تدبیری را در پی داشته و نتیجه‌اش شکست است (امام علی ع) در خصوص تفکر پیش از انجام کارها فرمود: اندیشه پیش از اجرای کار، تو را از پشیمانی در امان می‌دارد. عوامل شکست برنامه‌ریزی‌ها به کارگیری افراد نامناسب تدبیر پیران بالاتر از شمشیر جوانان است در اجرای هر عملیاتی افرادی باید به کار گرفته شوند که برای آن کار مناسب باشند. استفاده از افراد نالایق هر برنامه‌ای را با شکست مواجه می‌سازد. عدم آگاهی عدم شناخت درست از منابع توانایی‌ها و تغییرهای محیطی هر برنامه‌ای را با شکست روبه‌رو می‌کند. حضرت امیر (ع) می‌فرماید: هیچ حرکتی نیست مگر آن که به شناخت آن محتاجی هر کس کاری را بدون آگاهی انجام دهد، فساد آن از اصلاحش بیش‌تر است مدیرانی که با تحولات محیط ارتباط مستمر ندارند، قادر به تطبیق نظام با وضع موجود نیستند که نتیجه آن نابودی آن نظام خواهد بود. (امام علی ع) در خصوص ضرورت آگاهی از تحولات می‌فرماید: به خدا سوگند از اخبار و تحولات جاری مُلک بی‌خبر نیستم تا مرا غافلگیر کنند. من همچون کفتار نیستم که با ضربات آرام و ملایم بر درلانه‌اش او را به خواب برند و سپس دستگیرش سازند. بنابراین ناآگاهی به بی‌دقتی در پیش‌بینی برنامه منجر خواهد شد. تضاد و اختلاف نظر در برنامه قسمت‌های گوناگون برنامه باید مکمل و تسهیل‌کننده هم باشند، و نباید باهم تناقض داشته باشند. ناسازگاری بین افکار، سبب تحلیل و خنثا کردن نیروها خواهد شد. حضرت می‌فرماید: ناسازگاری رأی و نظر را از بین می‌برد. عدم مشارکت با دست اندرکاران برنامه قرآن با صراحت می‌فرماید: چگونه در برابر چیزی که از آن آگاهی نداری صبر خواهی کرد. برای برنامه‌ریزی و اجرای آن یا اعمال تغییر و یا اصلاح باید کارکنان را آگاه و توجیه کنیم و ضرورت تغییر را به آنان بگوییم و نیز افراد را از مشکلاتی که در صورت انجام نگرفتن تغییرات پدید خواهد آمد، آگاه کنیم و آن‌ها را با فرصت‌ها و تهدیدهای آینده ناشی از استقرار وضع موجود آشنا سازیم عدم مشارکت با کارکنان هر برنامه‌ای را با شکست روبه‌رو خواهد کرد. امام درباره مشورت و مشارکت با افراد می‌فرماید: من همه کارها را، جز اسرار جنگ با شما مطرح می‌کنم اشاره‌های حضرت امیر (ع) به امر مشورت از سخنان مشهور او است مشارکت خوب پشتیبانی است [هیچ پشتیبانی بهتر از مشاوره نیست. از امام علی ع] حدود ۵۸ حدیث در غررالحکم و دررالکلم درباره مشورت نقل شده که از زوایای گوناگون مدیریتی و سازمانی به آن پرداخته است. اسارت مدیر در چنگ افراد بانفوذ: بسیاری از مدیران به علل گوناگون چون عدم تخصص و... آلت دست چند مشاور می‌شوند که آنان نیز با تحمیل آرای خویش منافع جمع را به خطر می‌اندازند؛ در صورتی که مدیر باید اطلاعات را از مشاوران بگیرد و خود با تجزیه و تحلیل آن‌ها تصمیم‌گیرنده نهایی باشد. (امام علی ع) به ابن عباس می‌فرماید: تو حق داری نظر

مشورتی خود را به من بگویی و من در آن بیندیشم و تصمیم نهایی را بگیرم اما اگر برخلاف نظر تو تصمیم گرفتم باید از من اطاعت کنی برنامه ریزی: هدف کلی: آشنایی با مفهوم، فرآیند، مسئولیت و ابزارهای برنامه ریزی مقدمه: برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است. سایر وظایف مدیریتی یعنی سازماندهی، هدایت و نظارت هدفهایی را پی می گیرند که در فرآیند برنامه ریزی تهیه شده است. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد تعیین می کند و سپس مجموعه ای از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می کنند. همه افراد، گروهها، سازمانها باید برای فعالیتهای خود برنامه ریزی کنند تا بتوانند به خواسته های خود جامه عمل بپوشانند. هدفهای رفتاری: از شما انتظار دارد بعد از مطالعه این قسمت بتوانید: - برنامه ریزی را تعریف کنید - برنامه ریزی رسمی را توضیح دهید - برنامه ریزی غیر رسمی را توضیح دهید منابع و پی نوشت ها - کتاب مبانی سازمان و مدیریت (۳) کافی، کلینی، بیروت، دارصعب و دارالتعداد، ۱۴۰۱ ق، ج ۵، ص ۸۷، ح ۴۰۱. نهج البلاغه، حکمت ۲، منتخب میزان الحکمه، محمدی ری شهری، قم دارالحدیث، ص ۴۰۳، ح ۴۹۸۴. (۵) منتخب میزان الحکمه، ص ۴۰۳، ح ۴۹۸۵. (۶) همان، ص ۴۰۳، ح ۴۹۸۷. (۷) سوره والعصر، آیات ۱-۲. (۸) تفسیر فخر رازی، ج ۳۲، ص ۸۵ به نقل از تفسیر نمونه، مکارم شیرازی، دارالکتب الاسلامیه، ج ۲۷، ص ۲۹۶. (۹) منتخب میزان الحکمه، ص ۳۷۱، تنبیه الخواطر. (۱۰) منتخب، ص ۳۷۱، مکارم الاخلاق، ج ۲، ص ۳۶۴، ح ۲۲۶۱. (۱۱) منتخب میزان الحکمه، ص ۳۷۱، ح ۴۵۹۷. (۱۲) بحار، محمد باقر مجلسی، دارالکتب الاسلامیه، ج ۷۷، ص ۱۶۵، ح ۲، ۲۲۶۱. (۱۳) منتخب میزان ص ۴۰۳. (۱۴) نهج البلاغه، حکمت ۱۱۸. (۱۵) بحار، ج ۷۷، ص ۱۶۵، ح ۲. (۱۶) چهل مجلس، احمد دهقان، قم، انتشارات ناصر، ۱۳۸۲، ص ۲۵۴. (۱۷) همان، ص ۲۵۳.

گونه شناسی فرااثبات گرایانه نظریه برنامه ریزی

فاطمه تقی زاده

این مقاله را که فیلیپ آلمندینگر استاد سابق دانشگاه آبردین، بریتانیا نوشته و من آن را به فارسی برگردانده ام، از مهمترین مقالاتی است که در زمینه تئوری های برنامه ریزی و به ویژه گونه شناسی آن به رشته تحریر درآمده است. در زبان فارسی مطالبی از این دست بسیار نایاب است. شاید یکی از مهمترین دلایل آن به نقل از مطالب این مقاله آن باشد که: برنامه ریزی مجموعه ای التقاطی از نظریه هاست. برخلاف سایر حوزه های علوم اجتماعی، برنامه ریزی بدنه نظری درونزایی ندارد، بلکه از نظریه ها و تجارب حاصل از رشته های مختلف استفاده می کند. این مقاله در مجله برنامه و بودجه شماره ۹۲ - سال دهم شماره ۳ - مرداد و شهریور ۱۳۸۴ به چاپ رسیده است. خواندن آن را به تمام دانشجویان رشته برنامه ریزی توصیه می کنم. برای درک بیشتر مطالب لازم است چند بار مرور شود. موفق باشید معرفی نویسندگرمقدمفرااثبات گرایی و برنامه ریزی به سوی گونه شناسی فرااثبات گرایانه نظریه برنامه ریزی نظریه پیکربندی نظریه برونزانی نظریه اجتماعی شناخت فلسفی علمی اجتماعینظریه برنامه ریزی درونزاجمع بندیمنابع

معرفی نویسنده: فیلیپ آلمندینگر مدیر مرکز تحقیقات شهری و منطقه ای و دانشیار دانشکده اقتصاد زمین در دانشگاه آبردین بریتانیا، دارای مدرک لیسانس در رشته برنامه ریزی شهرهای کوچک و مدرک دکتری در رشته برنامه ریزی و سیاست است. آلمندینگر به پژوهش در زمینه تجارب و نظریه های برنامه ریزی و مشارکت عمومی و تفویض اختیار علاقمند است. از تحقیقات اخیر او به شرح زیر می توان نام برد: - نظریه برنامه ریزی (مک میلان، ۲۰۰۲) - به سوی گونه شناسی برنامه ریزی فرااثبات گرا (۲۰۰۲) - برنامه ریزی در دوران پسامدرن (روتلج، ۲۰۰۱) - سر و قلب: هویت ملی و برنامه ریزی در اسکاتلند متحول شده، مطالعات بین المللی برنامه ریزی (۲۰۰۱) - آینده برنامه ریزی: مسیرهای جدید در نظریه برنامه ریزی (با مارک تئودر - جونز، روتلج، ۲۰۰۲) - تجربه

برنامه ریزی و گفتمان پسامدرن، مطالعات بین المللی برنامه ریزی (۱۹۹۸) - انهدام عقلانیت ارتباطی، انتقادی بر برنامه ریزی مشارکتی هابرماس، محیط زیست و برنامه ریزی الف (۱۹۹۸). او در حال حاضر مشغول مطالعه در مورد آثار تفویض اختیار در نظام برنامه ریزی بریتانیاست (مترجم). چکیده در سالهای اخیر غلبه نظریه برنامه ریزی فرااثبات گرا به راستی زمینه اجتماعی و سیاسی نظریه‌ها را برجسته ساخته است. اثر گذاری این نظریه در اشکال گوناگون صورت گرفته است. از جمله در رویکردهای مشارکتی، پسامدرن و نوع عمل گرا تأثیر قابل توجهی داشته است. اما حوزه‌ای که نسبت به این تحولات و تفاسیر گسترده عکس العملی نشان نداده است، گونه شناسی های برنامه ریزی است. گونه شناسی ها روش های اکتشافی و راهنما برای دانشگاہیان و کارشناسان اجرایی فراهم می آورند تا بتوانند به کمک آنها چشم انداز عقایدی را به دقت ترسیم کنند، که بر رشته ویژه ای تأثیر می گذارند. به همین جهت گونه شناسی ها برای شناخت حوزه نظری متنوعی مانند برنامه ریزی، اهمیت اساسی دارند. در این مقاله تلاش به عمل آمده که گونه شناسی فرا اثبات گرا در نظریه برنامه ریزی ارایه شود. گونه شناسی من بر اساس مضامین گسترده ای شکل گرفته است که در فرا اثبات گرایی مورد بحث است. مضامینی مانند این عقیده که تمام نظریه‌ها به میزانی زیاد یا کم هنجاری هستند، مفهوم غیرخطی از زمان و پیشرفت و معرفی درجه تغییر فضایی و زمانی در هر شناختی که به تدوین، تفسیر و کاربرد نظریه مربوط باشد. نتیجه این کار رویکردی است که مخالف دوگانگی سنتی موجود در نظریه برنامه ریزی است. یعنی تمایز رویه ای - محتوایی و شکاف نظریه - کاربردی. همچنین این مقاله ضمن ارائه تفسیر متنوع و منحصر به فرد مکانی از نظریه برنامه ریزی در مقیاس ملی و زیر ملی، به رد این ایده می پردازد که تفسیر محلی از نظریه‌ها و کاربرد آنها می توانند با ایده های حاکم در مقیاس بالاتر (اغلب فرا ملی)، سازگار باشند. واژه های کلیدی: نظریه برنامه ریزی مشارکتی، پسامدرن، فرا اثبات گرا، رویه ای، گونه شناسی مقدماتی هر موضوعی معمولاً ایده ها یا نظریه های متنوع، تکاملی و رقابتی خاصی وجود دارند که اساس آن حوزه را تشکیل می دهند. به تصویر در آوردن چنین چشم اندازی نوعاً از طریق گونه شناسی [۱] صورت می گیرد. ایفتاچل (۱۹۸۹: ۲۴) با پیروی از تیریانکیان (۱۹۶۸)، گونه شناسی را ابزار تحلیلی مفیدی با سه کارکرد اساسی زیر می داند: با طبقه بندی منظم مفاهیم مرتبط، برداشت غلط و ابهام را تصحیح می کند. از طریق تعریف روشن پارامترهای یک موضوع معین، شناخت را به صورتی موثر سازمان می دهد. با مشخص کردن زیر بخش های اصلی خصیصه ها و کانونهای مجزا برای پژوهش های بیشتر، تئوریزه کردن را تسهیل می کند. گونه شناسی تقریباً همانند گفتمان "، چارچوبی " برای شناخت بوجود می آورد. به طوری که شناخت مشترکی از حوزه موضوعی، متدولوژیها، زمان و تاریخ تحول عقاید و تجارب را منتقل می کند. بنابراین گونه شناسی ها برای تمام کسانی که در یک حوزه موضوعی خاص فعال هستند اگر ضروری نباشند، حداقل مفیدند. برنامه ریزی نیز از این موضوع مستثنی نیست. در حال حاضر بدیهی است که اعلام کنیم برنامه ریزی متشکل از مجموعه ای التقاطی از نظریه ها است. بر خلاف سایر حوزه های علوم اجتماعی مانند اقتصاد یا حرفه های دیگر مانند پزشکی، برنامه ریزی بدنه نظری درونزایی ندارد (سورنسن ۱۹۸۲)، بلکه از نظریه ها و تجارب حاصل از رشته های مختلف استفاده می کند. در نتیجه گونه شناسی های برنامه ریزی نقش مهمی در کمک به شناخت اثر گذاریهای غالباً متنوع ایده ها و نظریه ها داشته اند. از اوایل دهه ۱۹۸۰ نظریه برنامه ریزی با توجه به تحول پدید آمده در تعدادی از زمینه‌ها از جمله چشم اندازهای نئولیبرال و انتخاب عمومی (مانند ارمن ۱۹۹۰؛ ایوانز، ۱۹۸۸، ۱۹۹۱؛ لويس، ۱۹۹۲؛ پنینگتون، ۱۹۹۶، ۲۰۰۰) [۲]، برنامه ریزی پسامدرن (مثال آلمن دینگر، ۲۰۰۱؛ بیوگارد ۱۹۸۹؛ سندرکک، ۱۹۹۸) [۳]، نئوپراگماتیسم (مثال هچ، ۱۹۸۴، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶، ۱۹۹۷)، رویکردهای اقتصاد سیاسی (مثال امبروز ۱۹۹۴؛ فلدمن، ۱۹۹۵، ۱۹۹۷) و برنامه ریزی مشارکتی (مثال فارستر، ۱۹۹۹؛ هیلی، ۱۹۹۷) [۴]، در وضعیتی بیش از حد فعال قرار داشته است. متجاوز از ۲۰ سال پیش همزواستیفل (۱۹۸۰) تلاش کردند که مسیری را ترسیم کنند که نظریه پردازان مختلف برنامه ریزی دنبال می کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که نظریه پردازان توجه زیادی به تجارب اجتماعی، هنجارها، رفتار و زبان معطوف داشته اند. این موضوع با مبنای اندیشه نظری که پایه فکری

اثبات گراها و روش گراها را در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تشکیل می داد، کاملاً متفاوت است. تجزیه نظریه را شکست پارادایم (هودسن ۱۹۷۹) و یا پلورالیسم نظری (هیلی و دیگران، ۱۹۷۹: ۵) خوانده اند که در سالهای بعد، از طریق کشف و توسعه مسیرهای جدید اندیشه نظری و بازتاب آن، مشخص شده است. بهر حال واکنش کمتر رایج دیگر ارزیابی مجدد "چارچوب" یا گونه‌شناسی خود نظریه برنامه ریزی بوده است. برای مثال ایفتاچل (۱۹۸۹) معتقد بود که تجزیه نظریه نیاز به گونه‌شناسی جدیدی دارد زیرا این عمل به جای آنکه مسائل و تناقض های گذشته را روشن کرده باشد آنها را پیچیده تر کرده است. در نتیجه پایه تئوریک برنامه ریزی کاربری اراضی هنوز فوق لعاده انتخابی، عمیقاً تفکیک شده و مبهم بوده و برای دانشجویان و مجریان سودمندی ناچیز دارد. (صفحه ۲۳). تا اوایل دهه ۱۹۸۰ گونه شناسی مسلط نظریه برنامه ریزی از فالودی (۱۹۷۳) نشأت گرفته بود که رویکردی را بر پایه تمایز بین نظریه محتوایی و رویه ای ارائه داده بود. در گونه شناسی فالودی (۱۹۷۳)، روش ها یا ابزارها حیطه کاری برنامه ریزی و برنامه ریز به شمار می آمدند. در نتیجه نظریه برنامه ریزی تحت سلطه نظام ها و رویکردهای منطقی قرار گرفت که هر دو آنها فرایند را بالاتر از جوهره یا واقعیت برنامه ریزی قرار داده بودند. توماس (۱۹۸۲)، پاریس ۱۹۸۲ و ریدل (۱۹۸۷) این موضوع را مورد انتقاد قرار دادند. استدلال آنها این بود که رویکرد فالودی برنامه ریزی را غیرسیاسی و تکنیکی فرض کرده بود. با توجه به این انتقادها فالودی (۱۹۸۷) فقط این نکته را پذیرفت که انواع مختلفی از نظریه محتوایی وجود دارد اما آنچه مورد توجه اصلی برنامه ریزی است، نظریه رویه ای یا دستورالعملی است. علیرغم انتقادهای مذکور، تمایز محتوایی - رویه ای به عنوان گونه شناسی رایجی برای دست یافتن بر نظریه برنامه ریزی و شناخت آن، پابرجا باقی ماند (الکساندر، ۱۹۹۷). بخشی از این موضوع مدیون رابطه بین نظریه برنامه ریزی عقلایی و سیستمی و تسلط ادبیات علمی و تجربه برنامه ریزی بر آن بود (سندرکک ۱۹۹۸). سیطره مبنای محتوایی - رویه ای در نظریه و تجربه برنامه ریزی، تا اواخر دهه ۱۹۷۰ در اوج خود بود. اجماع نظر بعد از جنگ در اندیشه برنامه ریزی مانند بسیاری رشته های دیگر به موضع گیری های متعددی منجر شد (هیلی، ۱۹۹۱: ۱۲). موضع گیری های متفاوتی در چند مطالعه (مثال فریدمن ۱۹۸۷، هیلی و دیگران، ۱۹۷۹ آندروود ۱۹۸۰) مطرح شد که یا تکمیل کننده گونه شناسی اصولی - رویه ای فالودی بود و یا مخالف آن به شمار می آمد. برای مثال به تصویر در آوردن موفقیت های تئوریک در نظریه برنامه ریزی در دهه ۱۹۷۰ توسط هیلی و دیگران (۱۹۷۹)، که با استفاده از نظریه برنامه ریزی رویه ای انجام شد، موقعیت های جدید و نوظهوری را تعریف کرد (نمودار ۱). به این ترتیب از این دیدگاه که نظریه برنامه ریزی روشی باید به سمت اهداف رفاه اجتماعی جهت گیری شود، (هیلی و دیگران ۱۹۷۹: ۷)، برنامه ریزی اجتماعی و برنامه ریزی حمایتی را می توان توسعه نظریه برنامه ریزی رویه ای به شمار آورد. چشم انداز فزاینده ای که در تحول نظریه در مقابل گونه شناسی محتوایی - رویه ای به وقوع پیوست، عمق شکاف ایجاد شده را از میان برداشت. زمینه های نظریه جدید یا دوباره کشف شده به شیوه های اساسی متعدد و به گونه ای برگشت ناپذیر، از مدرنیست گذشته و تمایز محتوایی - رویه ای که شکل دهنده آن بود، جدا شد. در غیاب گونه شناسی گزینه ای که بتوان به کمک آن، این تحولات را تحلیل کرد، نظریه پردازان عموماً تمایز محتوایی - رویه ای را حفظ کردند. بعلاوه تحلیل ماهیت متحول نظریه برنامه ریزی نه می تواند چرایی این تجزیه برنامه ریزی را در برگیرد و نه اینکه کاملاً تحولات یا الزامات آن را بپذیرد. بهر حال بعضی نظریه ها تلاش کردند گونه شناسی ها یا چشم اندازهای جدیدی ارائه دهند. یکی از تلاشهای اولیه در این زمینه برای به حساب آوردن پلورالیسم فزون گرای نظریه و مرتبط کردن آن به چارچوبی برای شناخت، توسط هودسن ارائه شد (۱۹۷۹). هودسن (۱۹۷۹)، پنج رویکرد را تعریف کرد که بر پایه اندیشه برنامه ریزان ساخته می شود و آنان به عنوان صنعتگرهای ماهر از بین آنها مناسب ترین نظریه را با توجه به اوضاع پیرامونی انتخاب می کنند. رویکردهای مذکور عبارتند از: برنامه ریزی اجمالی (هم دید) [۵]، برنامه ریزی اندک افزا [۶]، برنامه ریزی بده-بستانی [۷]، برنامه ریزی حمایتی [۸] و برنامه ریزی بنیادی [۹]. هر یک از رویکردهای مذکور اگر به دست افراد ماهر بیفتد می تواند عملکرد عقلایی بی نظیری داشته باشد. اما امکان استفاده از هر نظریه همراه با نظریه

های دیگر نیز وجود دارد. در رویکرد دیگری که همزمان با رویکرد قبلی مطرح شد، نیجل تیلر (۱۹۸۰)، در تلاش برای دور شدن از تفکیک محتوایی - رویه ای فالودی و نیز اولویت هنجاری که او برای فرآیند به عنوان موضوع اصلی برنامه ریزی قائل بود، مفهوم جایگزینی را پیشنهاد داد. تیلور دو گانگی مطرح شده توسط فالودی را با دو گانگی دیگری جایگزین کرد که اختلاف بین نظریه های جامعه شناختی (مبتنی بر تجربه) و پرسش های فلسفی (مبتنی بر عقیده و هنجاری) را مورد تاکید قرار می داد. رویکرد تیلور توسط کوک (۱۹۸۳) توسعه پیدا کرد. کوک نیز معتقد بود که تفکیک محتوایی - رویه ای نادرست است. او سه نوع نظریه برنامه ریزی و روابط مکانی ارائه داد: نظریه های فرایند توسعه، نظریه های فرآیند برنامه ریزی و نظریه های دولت. یکی از تفصیلی ترین گونه شناسی های نظریه برنامه ریزی توسط جان فریدمن (۱۹۸۷) در کتاب برنامه ریزی در قلمرو عمومی ارائه شد که چهار سنت اندیشه برنامه ریزی را تعریف کرد: برنامه ریزی به عنوان تحلیل خط مشی، برنامه ریزی به عنوان یادگیری اجتماعی، برنامه ریزی به عنوان اصلاحات اجتماعی و برنامه ریزی به عنوان بسیج اجتماعی. رویکرد فریدمن نوعی گسست نسبت به زمینه های قبلی به شمار می آید. چهار سستی که او ذکر کرد در واقع جدا شدن از مفاهیم قبلی بوده و نشان دهنده توجه تفصیلی تر و شناخت بیشتر نسبت به دانش برنامه ریزی محسوب می شود. فریدمن با تاکید بیشتری روی پیشینه نظریه از کنار تمایز محتوایی - رویه ای گذشت. در واقع او به تکثر گرایی در نظریه برنامه ریزی از طریق افزودن به آن و نه از طریق بررسی علت ظهور آن، پرداخت. از یک نظر می توان گفت که فریدمن با قرار دادن سنت های متفاوت نظریه و روابط متقابل آنها با یکدیگر در یک مقیاس زمانی (به صورتی طبیعی^۱)، نظریه را به مثابه پیشرفت^۲ "یا استنباط غایی، راه اندازی کرد و به آن رسمیت بخشید. رویکردهای مورد اشاره منجر به تجزیه نظریه برنامه ریزی شدند و تلاش کردند که به جای استنباط کامل آنچه اتفاق افتاده است، آن را نمایش دهند. اولین گونه شناسی واقعی که امکان استنباط عمیق تری را فراهم آورد توسط ارن ایفتاچل (۱۹۸۹) ارائه شد. ایفتاچل گونه شناسی های گذشته را به دلایل زیر مورد انتقاد قرار داد: (۱) عدم توجه به محورهای رویه ای - محتوایی و توضیحی - دستورالعملی، (۲) بررسی غیر دقیق بیشتر نظریه ها گویی که آنها توضیحات متفاوت پدیده ای مشترک هستند، (۳) عدم تعیین مرزهای روشن برای موضوع تحقیق برنامه ریزی. از دیدگاه فرااثبات گرایی می توانیم این نکته را نیز اضافه کنیم که رویکرد کلی در گونه شناسی های مختلف، به میزان زیادی مشابه بوده است. هر یک از آنها بر پایه دیدگاه غایی و پیشرو ضمنی یا آشکار از نظریه برنامه ریزی قرار داشت که موارد تشابه و اختلاف اساسی بین سنت های مختلف را تعیین می کرد. در راستای تلاش برای بررسی این نکات، گونه شناسی ایفتاچل بر آن بود که نظریه برنامه ریزی را اطراف سه پرسش اساسی قالب بندی کند. مباحثه تحلیلی (برنامه ریزی شهری چیست؟)؛ مباحثه در مورد الگوی شهری (یک برنامه شهری خوب چیست؟)؛ مباحثه روشی (فرایند برنامه ریزی خوب چیست؟) نمودار ۲. ایفتاچل (۱۹۸۹) ادعا کرد که این سه شکل نظریه کم و بیش همراه با یکدیگر توسعه یافته اند و از آنجا که در "سطوح مختلف فرآیندهای اجتماعی" عمل می کنند، اغلب تکمیل کننده به شمار می آیند (صفحه ۲۸). بدون توجه به انتقاد ایفتاچل که گونه شناسی های قبلی نتوانسته اند تمایز محتوایی - رویه ای را مطرح کنند، او تفسیر خود را کاملاً در چارچوب محتوایی - رویه ای قرار داد ... "هنوز تفکیک دو گانه [محتوایی - رویه ای] مفید است زیرا اساساً الف) نظریه های روشی عمدتاً دستورالعملی هستند در حالیکه نظریه های تحلیلی تبیینی به شمار می آیند و ب) دو گونه مذکور اساساً به پدیده یکسانی مربوط نمی شوند (ایفتاچل ۱۹۸۹: ۲۹). تمایز بین نظریه های اصولی و روشی با پذیرش این موضوع توسط فالودی (۱۹۸۷) و ایفتاچل تقویت شده است که هر دو نظریه رویه ای و محتوایی، برای برنامه ریزی مورد نیاز هستند و هیچیک برتری خاصی بر دیگری ندارد. در اینجا گفتمان و پیشرفت در ارزیابی پلورالیسم فزاینده تئوریک و الزامات آن در زمینه شناخت و طبقه بندی نظریه برنامه ریزی، متوقف می شود. این موضوع با عنایت به انفجاری که در حیطه تفکرات نظری در قریب ۳۰ سال گذشته رویداده، اعجاب انگیز است. می توان نتیجه گرفت که توسعه تئوریک بیشتر از ذات شناخت در ابعاد وسیع تر آن، مورد توجه قرار گرفته است. بهر حال بخشی از

نمود انعکاس وسیع در این زمینه، تابعی از منبع و موتور توسعه در نظریه اجتماعی است. پیشرفت‌هایی که می‌توان آنها را به طور کلی فرااثبات‌گرا نامید. گردش کلی علوم اجتماعی به سوی چشم انداز فرااثبات‌گرا (برت، ۱۹۹۸) در تکثر مواضع تئوریکی که امروزه با آن مواجه هستیم، سهمیم بوده است. عملاً-فرااثبات‌گرایی پاسخی به رشد این آگاهی بود که عقلانیت ابزاری مدرنیسم موجود در نظریه برنامه‌ریزی رویه‌ای و تسلط تمایز محتوایی- رویه‌ای، نتوانسته است به برنامه‌ریزان کمک کند که پیش‌بینی‌های بهتر یا برنامه‌های بهتری ارائه دهند. (هیلی، ۱۹۹۷ و سنדר کوک، ۱۹۹۸). از دیدگاه نظری این موضوع از کار کوهن، هسه و دیگران نشأت گرفت که در جستجوی کشف بنیانهای اثبات‌گرا در اندیشه علمی و متد بودند و عموماً در عوض آن بر چارچوب اجتماعی و تاریخی واقعیت و اندیشیدن، تأکید می‌ورزند. فرااثبات‌گراها به جای تأکید بر دوگانگی نظریه رویه‌ای و محتوایی، بر بعد هنجاری‌تری تأکید می‌کنند که باعث ریزش این دوگانگی می‌شود. نظریه‌های محتوایی و رویه‌ای چون هر دو عناصر دستور العملی و تحلیلی را عرضه می‌کنند با هم یکی می‌شوند. راه خنثی تئوریکی برای شناخت نظریه وجود ندارد. توانایی جداسازی واقعیت‌ها و ارزش‌ها که پایه تمایز بین ماده (تحلیل) و روش (فراآیند) توسط اثبات‌گراهاست، مردود شناخته می‌شود. بیشتر پیشرفت‌های جاری در زمینه نظریه برنامه‌ریزی (مانند مشارکتی، نئوپراگماتیسم، پسامدرن) همچنین چشم اندازهای جدید در زمینه برنامه‌ریزی مانند فمینیسم، از چشم انداز فرااثبات‌گرا منشأ گرفته است. فرااثبات‌گرایی در یک نتیجه‌گیری کلی، در مورد کفایت مباحث یا تعریف، بویژه از طریق نظریه اجتماعی پسامدرن، تردید دارد. به این ترتیب می‌توان فهمید که چرا به طور کلی نسبت به انعکاس چشم انداز نظریه برنامه‌ریزی، تمایلی وجود نداشته است. اما نمی‌توان یا نباید از این موضوع به عنوان دلیلی برای رد طبقه بندی به عنوان اساسی برای ذات شناخت، استفاده کرد. مساله، رد موضوع به صورت اصولی نیست بلکه مشکل، پیدا کردن راهی از میان راه‌های بسیار است. ویژگی نامشخص بسیاری از جنبه‌های برنامه‌ریزی اجتماعی و برنامه‌ریزی فرااثبات‌گرا استدلال ایفتاچل در این زمینه را تضعیف نمی‌کند که گونه شناسی‌ها با طبقه بندی منظم مفاهیم مرتبط و سازماندهی موثر شناخت که خود موجب تسهیل در توسعه نظری می‌شود، برداشتهای غلط و ابهام آمیز را تصحیح می‌کنند. بهر حال من معتقدم که رویکرد ایفتاچل به این ترتیب تضعیف می‌شود. بطور کلی دو دلیل برای این امر وجود دارد. نخست آنکه گونه شناسی ایفتاچل بر اساس دیدگاه خطی و پیشرو توسعه در نظریه برنامه‌ریزی قرار دارد و باتشکیل یک مقیاس زمانی از ۱۹۰۰ تا ۱۹۸۰ در محور افقی، تکامل مکتب‌های متفاوت نظریه را در رابطه با یکدیگر دنبال می‌کند (نمودار ۲). به تحلیل وبری از پلورالیسم تکامل می‌یابد و نهایتاً به نئوپلورالیسم تبدیل می‌شود. چشم انداز فرااثبات‌گرا، چنین دیدگاهی و نهایی را مساله ساز می‌داند. در حالیکه در سطح خام و مجرد این ارتباط وجود دارد، می‌توان چنین استدلال کرد که این ارتباط دیگر جوهره آنچه را که توسعه روان تر (در زمان) و غیر خطی نظریه به حساب می‌آید، در بر نمی‌گیرد. امروزه بیشتر اصل "برگزین و مخلوط کن" [۱] یا التقاطی [در توسعه نظریه و تجربه برنامه‌ریزی مورد توجه است که برای ارتباط با موضوع زمان و فضا در یک حالت خطی و غیر خطی، مناسب‌تر به نظر می‌رسد. شیوه متمایز کردن نظریه‌ها از یکدیگر در رابطه با سه شاخص فوق، مثالی در این مورد به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی مشارکتی، پراگماتیسم و نظریه برنامه‌ریزی پسامدرن همه به توسعه و تکامل نظریه‌ها و عقاید مختلف چیزی را مدیون هستند که می‌توان آن را در قالب یک مدل خطی دنبال کرد. اما این موضوع دقیقاً چه پیامی دارد؟ اجازه بدهید بحث نسبی‌گرایی را در نظر بگیریم که تمام سه مکتب تئوریکی مورد نظر در مورد آن مطلبی مهم برای گفتن دارند. در حالیکه فرااثبات‌گرایی اشاره به نوعی از نسبی‌گرایی (تحمل و پذیرش ارزشها و عقاید مختلف تا آستانه عدم تمایل به داوری دیگران) دارد، تمام سه مکتب مذکور در این زمینه دارای موضع‌گیری‌های متفاوتی چه در درون و چه مابین خود هستند. نسبی‌گرایی از افلاطون به بعد مضمون مورد توجه فلاسفه بوده است و در دوره‌های مختلف هم عقاید معتبر و هم عقاید رقیب به صورتی متعادل در مورد آن وجود داشته است. افلاطون ایده مذکور را در قالب "استدلال مخالف‌ها" خود اینگونه پیش برد که مفاهیم مانند زیبایی، فوق‌العاده نسبی هستند - اشیاء یا

عقاید هرگز به صورتی مطلق یا غیر کیفی دارای ویژگی‌های مربوط به خود نیستند. از دیدگاه افلاطون دانش مطلق وجود داشت اما فقط در نظریه یا تجرید که هر دو از طریق خرد قابل دستیابی هستند. ارسطو به صورتی بنیادی با این موضوع مخالف بود و به جای آن اینگونه استدلال می‌کرد که چشم انداز عملی یا تجربی ماهیت حقیقی اشیاء را آشکار می‌کند. در این مباحثه بین نسبی‌گرایان و مطلق‌گرایان اگر بخواهیم چند نفر را بنامیم فلاسفه‌ای مانند دکارت، اسپینوزا، لایب‌نیتز، کانت، لاک، هیوم، هگل، راسل و ویتگنشتاین در گیر بوده‌اند. آنچه که قابل اهمیت است پیشرفت خطی یا تکامل نیست بلکه این نکته است که در زمان و مکانهای مختلف طی ۲۵۰۰ سال گذشته، مواضع اساسی به صورت همزمان به گونه‌ای قرار داشته‌اند که امروزه قرار دارند. بنابراین گونه‌شناسی ایفتاچل بیش از این چیزی نمی‌گوید که در دوره زمانی نسبتاً کوتاه، مکاتب نظری مختلفی وجود داشته‌است. در حالی که در تعیین یک مکتب فکری مسلط، زمان اهمیت دارد، ضرورتاً یا حتی معمولاً به پیشرفت در علوم اجتماعی مربوط نیست. (مثال: نظریه‌ها در جهت "تناسب بهتر" با واقعیت تکامل می‌یابند). بعضی از اشکال افراطی پسامدرن، برای مثال چشم انداز ارسطویی را در نظر بگیرید که به اختلافها ارجح می‌نهد و در جهت آنها فعالیت می‌کند. در حالیکه نظریه پردازان مشارکتی ضمن آن که در جستجوی دستیابی به اجماع نظر بر اساس گفتمان بین‌الذهانی هستند، اختلاف هستی‌شناختی را می‌پذیرند. انتقادی که از دیدگاه فرائیبات گرا بر گونه‌شناسی ایفتاچل وارد است، در رابطه با موضوع فضا است. نظریه‌ها و عقاید مختلف را می‌توان بر حسب زمان به صورت خطی یا غیر خطی تنظیم کرد. بعد فضایی موجود به توضیح این موضوع کمک می‌کند که چرا این عقاید در زمانهای مختلف و در مکانهای مختلف مورد تأکید و یا عدم تأکید قرار گرفتند. برای مثال چشم اندازهای نظام اقتصاد سیاسی که از آدام اسمیت و کارل مارکس در انگلستان به سرعت در حال صنعتی شدن، نشأت گرفت. این چشم اندازها به اشکال تغییر یافته‌ای در عکس‌العمل به شورش‌های اجتماعی در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، در پاریس مجدداً ظهور یافت. برنامه‌ریزی حمایتی در ایالات متحده آمریکا در زمانی مطرح شد که پرسش در مورد عاقلانه بودن سیاست‌های دولت از جمله در مورد جنگ ویتنام تازه شروع شده بود. فلسفه بنیادی عملگرایی بادیدگاه حمایتی، مفهومی خاص آمریکای شمالی بود که بر پایه اصول دوگانه لیبرالیسم اقتصادی و فردی قرار دارد. نکته اصلی آن است که چشم انداز دو بعدی که بر زمان با مفهومی خطی تأکید دارد، در مورد ریشه، تحول یا کاربرد نظریه در چارچوبهای متفاوت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی چیز زیادی به ما نمی‌گوید. آیا برنامه‌ریزی حمایتی در اسکاتلند و سان فرانسیسکو یک معنی دارند؟ کلید گم شده فضا و رابطه آن با چارچوبهای متغیر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. دومین دلیلی که در مورد مفید نبودن رویکرد ایفتاچل به عنوان یک گونه‌شناسی می‌توان ارائه داد، به طبقه‌بندیهای او در نظریه برنامه‌ریزی مربوط می‌شود. طبقه بندی سه گانه ایفتاچل که قبلاً مطرح شد به نوبه خود بر پایه تمایز بین رویه و محتوی مطرح شده در نظریه فالودی برمی‌گردد. این تمایز همانگونه که قبلاً اشاره کردم مورد انتقاد گسترده قرار گرفته است. در رابطه با گونه‌شناسی برنامه‌ریزی، من اعتقاد دارم که مساله مهم دیگری وجود دارد: به چه میزان ما می‌توانیم (اگر بتوانیم)، نظریه برنامه‌ریزی را از نظریه در برنامه‌ریزی تفکیک کنیم. ثابت کردن فرضیه‌ها این پرسش را از اذهان دور کرده است که نظریه‌ها به چه میزان کم و بیش هنجاری هستند (مثال آمیختگی با ارزش‌ها و قرار داشتن درون چارچوب اجتماعی و تاریخی) چشم انداز فرائیبات گرا چنین استدلال می‌کند که تفکیک رویه‌ای - محتوایی تفکیک نادرستی است. در قالب تمام مکاتب‌های نظری موجود جدا کردن محتوی از رویه امکان‌ناپذیر است. برای مثال نظریه برنامه‌ریزی پسامدرن از صغری و کبری چیدن در مورد عدم تناسب بین زبان‌های خصوصی و همچنین ایده اجماع به مثابه "ترور" شروع می‌کند. هر دو هنجاری هستند اما به راحتی می‌توانند هر نوع روش یا رویکرد به برنامه‌ریزی را تحت تاثیر قرار دهند. (اگر چه می‌توان استدلال کرد که فرائیبات‌گرایی به طور کلی مانع از برنامه‌ریزی می‌شود - به آلمندینگر، ۲۰۰۱ مراجعه کنید). آیا نپذیرفتن تمایز رویه‌ای - محتوایی، منجر به کنار گذاشتن گونه‌شناسی‌ها می‌شود؟ در چنین شناخت چارچوبه داری از نظریه برنامه‌ریزی آیا امکان دارد که چشم اندازی حساس از نظر فضایی و خطی یا

غیرخطی موقت ترسیم کرد؟ من معتقدم که چشم انداز فرااثبات گرا نه فقط انتقاد شدیدی بر گونه‌شناسی‌های جاری برنامه‌ریزی دارد، بلکه می‌تواند پایه گونه‌شناسی جایگزینی را فراهم آورد. در ادامه این مقاله تلاش من معطوف به پاسخ دادن به این نکته خواهد بود که چرا در اندیشه نظری با انفجار روبه‌رو بوده ایم. در همین زمینه سعی خواهم کرد که شناخت یا گونه‌شناسی جدیدی از برنامه‌ریزی ارائه دهم که به استنباط موضوع کمک کند. در قالب این شناخت، تمایز بین نظریه برنامه‌ریزی محتوایی و رویه‌ای رد می‌شود و شناختی اجتماعی تر و دارای وابستگی تاریخی، جای آن را می‌گیرد. فرااثبات‌گرایی و برنامه‌ریزیدر حدود دو دهه گذشته نظریه برنامه‌ریزی تحت سلطه نظریه‌های پسا مدرن، فراساختارگرا و فرااثبات‌گرا قرار داشته است. در واقع این موضوع بخشی از تغییرجهت وسیع‌تری است که در زمینه شناخت و حساسیت‌ها در نظریه اجتماعی و فلسفه علم در شاخه‌های مختلف رخ داده است. قابل توجه‌ترین آنها چالش‌های فلاسفه علوم طبیعی مانند کوهن، هسه، فیرابند، پسامدرن‌ها و فراساختارگراها مانند لیوتارد، فوکو و بودریلا و نظریه پردازان انتقادی مانند هابرماس، آدرنو و هورکهایمر است. این تحولات مستلزم رد منطق اثبات‌گرا و به طور کلی اساس دانش علمی بود که به دنبال "کشف قوانین متدولوژیکی عام یا اشکالی از استنتاج یکسان در تمام علوم طبیعی و اجتماعی است." (بوهمن، ۱۹۹۹: ۱۷-۱۶) "فرااثبات‌گرا" به معرفت‌شناسی ویژه به عنوان راهنمایی کامل در فلسفه علم، اعتقادی ندارد و منطق این ایده و همچنین آن تمایزهای -هرمنوتیک یا اثبات‌گرایی- مبتنی بر آن را به چالش می‌کشد (بوهمن، ۱۹۹۱: ۱۷). به جای آن، با تفکیک معنی برتر (لیوتارد)، ذهنیت قیاسی (فوکو)، نقش نفوذ فرهنگی در نظم دهی جامعه (بودریلا) و ادراک جدیدی از نقش مخرب قدرت به عنوان شکلی از کنترل جامعه (فوکو)، روبه‌رو هستیم. ویژگی‌های فرااثبات‌گرایی و موارد مورد تاکید آن به شرح زیر است: عدم پذیرش شناخت و متدولوژیهای اثبات‌گراها (شامل طبیعت‌گرایی) و پذیرش رویکردهایی که نظریه‌ها و دیسیپلین‌ها را در چارچوب اجتماعی و تاریخی بزرگتری قرار می‌دهد. استفاده از سنجه‌های جاری برای تصمیم‌گیری ما بین نظریه‌های رقیب. حضور فراگیر واریانس در تبیین و نظریه. شناخت افراد به عنوان عناصر خود تفسیر و خودمختار (بوهمن و دیگران ۱۹۹۱، هکینگ ۱۹۸۳، هسه ۱۹۸۰) به این ترتیب جنبه‌های مختلف نظریه برنامه‌ریزی شناخت‌های جدید را در بر گرفت و در مسیرهای متنوع و مختلفی توسعه داد. از آنجا که برنامه‌ریزان و نظریه پردازان تلاش کردند با ایده واقعیت به عنوان یک سازه اجتماعی برخورد کنند، تکه تکه شدن نظریه برنامه‌ریزی، تبعات متعددی به دنبال داشت. آشکارترین نتیجه آن مسأله دار شدن خود ایده نظریه بود. دیدگاه سنتی برنامه‌ریزی آن را مبتنی بر... "خنثی بودن مشاهده و معین بودن تجربه، زبان بدون ابهام ایده آل و استقلال داده‌ها از تعبیر تئوریک، اعتقاد به جهانی بودن شرایط شناخت و شاخص انتخاب نظریه، (بوهمن ۱۹۹۱: ۲) می‌شناخت. به جای آن ما با تشخیص فرااثبات‌گرایی از تعیین ناپذیری، قیاس ناپذیری، واریانس، تنوع، پیچیدگی و عمدی بودن در بعضی مسیرهای توسعه تئوریک روبه‌رو هستیم. مسیرهایی که ایده برنامه‌ریزی را مورد سؤال قرار می‌دهد. رویکرد فرااثبات‌گرا، مستلزم تغییر جهت از استدلال علی به عنوان پایه برنامه‌سازی به معانی کشف و تصدیق است" (مور-میل روی، ۱۹۹۱: ۱۸۲). برای برنامه‌ریزانی که با دشواریهای بکارگیری متدولوژی‌های اثبات‌گرا یا علی در شرایط دنیای واقع آشنا بودند بسیاری از این ایده‌ها جدید به شمار نمی‌آمدند. بهر صورت برای نظریه پردازان برنامه‌ریزی، دوران فرااثبات‌گرایی با عدم اطمینان و واپس‌نگری مشخص شده است که به ظهور و ظهور مجدد رویکردهای متنوعی از جمله برنامه‌ریزی مشارکتی، نئوپراگماتیسم و پسامدرن و همچنین تغییر تعابیر شامل هرمنوتیک و فمینیسم منجر شده است. همراه با این تحولات نظریه‌های مبتنی بر دیدگاه‌های اثبات‌گراها مانند نظام‌ها و برنامه‌ریزی منطقی یا به طور کلی رد شده اند یا جهت‌گیری دوباره‌ای پیدا کرده اند. چشم انداز فرااثبات‌گرا‌ها در زمینه برنامه‌ریزی، پایه تئوریک و توانایی جدا ساختن ارزش‌ها و حقایق را در قالب چشم انداز اثبات‌گرا، مورد پرسش قرار می‌دهد. آنچه به عنوان ارزش‌ها و حقایق شناخته می‌شوند خود نامعین هستند و به تعبیر شخصی بستگی دارد که آنها را تعریف می‌کند. باتکه تکه شدن نظریه به اشکال متنوعی که مسیرهای اثبات‌گرا و فراتجربی و مسیرهای

متعدد درون آن مکاتب را منعکس می‌کند، واژه‌ی "نظریه" دارای بار منفی شده است. بعضی از آثار معاصر کلاً از کاربرد واژه "نظریه" اجتناب می‌کنند: هر رشته از تلاش‌های بشری، تاریخ عقاید و تجارب و نیز سنت مباحثات خود را دارد. که به صورت انبانی از تجربه، رازها، استعارات و استدلالها، در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که یا از طریق آنچه انجام می‌دهند و یا از طریق تأثیر گذاری بر آن، در توسعه آن رشته مشارکت دارند. این "انبان" فراهم کننده توصیه‌ها، مثلها، دستورالعملها و تکنیکها برای شناخت و اقدام و نیز منبع الهام برای بازی با عقاید و توسعه آن است. (هیلی، ۱۹۹۷: ۷) بهر حال اختلافات موجود بین ایده‌های اثبات‌گرا و فرااثبات‌گرا در برنامه ریزی تنها آن نیست که واژه "نظریه" به کار برده نشود. این چشم انداز که "باز" و تفسیری است، با شناختهای "مستقیم و جهت دار" تر در رویکردهای دیگر، تضاد شدیدی دارد. اثبات‌گراها برنامه ریزان را کارشناسان تکنیکی به شمار می‌آوردند: یکی از قویترین استدلالهای ارائه شده در این زمینه که مسئولیت اولیه برنامه ریزان تدوین اهداف است... از این فرضیه سنتی ریشه گرفته است که آنها در مورد آنچه توصیه می‌کنند بیش از مشتریانشان [مردم]، می‌دانند. (چدویک، ۱۹۷۱: ۱۲۱) به تصور فرااثبات‌گراها برنامه ریزان مشاوران خطا پذیری هستند که مانند هر کس دیگر در دنیای پیچیده‌ای عمل می‌کنند که پاسخ [مشخص] وجود ندارد بلکه گزینه‌های متنوع و نامعین وجود دارد. در چارچوب برنامه ریزی فرااثبات‌گرا به جای توسل به مدارک عینی یا واقعیت، بر زبان و معنی سازی از طریق زبان تاکید می‌شود. برای مثال فیشر و فارستر (۱۹۹۳) این ادراک جدید و رابطه آن با برنامه ریزی را "گردش زبانی" [۱۰] در فلسفه قرن بیستم، می‌نامند. در شناخت فرااثبات‌گرایی مشخصه برنامه ریزی، تکه تکه شدن، کلی نگری، ذهنی بودن و تفسیری بودن است. نظریه پردازان مختلف تلاش کرده اند که به این پرسش‌ها به شیوه‌های مختلفی پردازند که از مواضع نظری و فلسفی دیگر گرفته شده است. مثلاً نظریه انتقادی برای برنامه ریزی فرااثبات‌گرایی پایه‌ای مرسوم بوده است. زیرا بسیاری از احکام را می‌پذیرد اما از نسبت مربوط به بعضی رویکردهای پسامدرن اجتناب می‌کند. بر اساس فرااثبات‌گرایی چه شناختی می‌توان از نظریه برنامه ریزی ارائه داد؟ دو راه به روی ما باز است. اولین راه که به نظر می‌رسد آن را دنبال کرده ایم، صرفاً بر توسعه نظریه متمرکز است و سعی نمی‌کند که با دور شدن از آن، تصویری کل نگر از نظریه به دست دهد. اما در راه دوم که اکنون به آن پرداخته می‌شود، تلاش به عمل می‌آید که گونه شناسی نظریه برنامه ریزی فرااثبات‌گرا ارائه شود. به سوی گونه شناسی نظریه برنامه ریزی فرااثبات‌گرا گونه شناسی نظریه برنامه ریزی در چشم انداز فرااثبات‌گرا چه معنایی دارد؟ شیوه‌های مختلفی برای تفسیر چنین رویکرد وسیعی وجود دارد. اما من تعبیر فرااثبات‌گرایی را پیشنهاد می‌کنم که بر تعدادی از اصول تاکید می‌ورزد: تمام تئوریه‌ها به میزانی کم یا بیش هنجاری هستند، یعنی با ارزش‌ها آمیخته اند و در قالب اجتماعی و تاریخی مشخصی واقع شده اند. با توجه به چارچوب اجتماعی و تاریخی، کاربرد یا استفاده از نظریه نمی‌تواند از قواعد یا اصولی که نظریه از آن مشتق شده است یعنی از شناختی تجربیدی تر به دست آید. بنابراین، نظریه از طریق فضا و زمان منتقل می‌شود و بدینوسیله امکان تدوین، تفسیر و کاربرد افتراقی آنها، فراهم می‌شود. اگر نظریه‌ها هنجاری، بر حسب زمان و مکان متغیر و از طریق واسطه‌های اجتماعی و تاریخی (که برنامه ریزی یکی از آنهاست) چارچوبه دار باشند، پس می‌توان گفت که تمایزی بین محتوا و رویه وجود ندارد. بلکه رابطه‌ای تکراری و پیچیده بین عقاید و عمل برقرار است. در سایه این قواعد راهی که برای گونه شناسی برنامه ریزی فرااثبات‌گرا وجود دارد، آن است که به جای تمایز محتوایی - رویه‌ای، بر تأثیر گذاری بر نظریه تاکید نماید. تعیین و پیگیری تأثیرات و این موضوع که چگونه نظریه‌ها منتقل می‌شوند، واسطه قرار می‌گیرند و به شیوه خطی و غیرخطی و در چارچوبهای مختلف زمانی و مکانی به کار گرفته می‌شوند، هم چرایی تجربه تفکیک نظریه‌ها و هم قیاس ناپذیری بعضی از آنها را در دو دهه گذشته تبیین می‌کند. در مفهوم تأثیرات، به طور ضمنی این عقیده وجود دارد که برنامه ریزی مباحثات و عقاید مربوط به رشته‌های مختلف را به کار می‌گیرد. همچنین تمایز بین انواع مختلف نظریه و کاربرد آنها در مفهوم تأثیرات ملحوظ است. منظور این نیست که تقسیم بندی محتوایی - رویه‌ای را دوباره و این بار از در عقب وارد کنیم، بلکه هدف

تشخیص این موضوع است که بعضی نظریه‌ها به شیوه‌های متفاوت در برنامه‌ریزی به کار گرفته می‌شوند. همچنین هیچیک مخالف این اصل فرااثبات‌گرایی نیست که تمام نظریه‌ها به میزانی کم یا بیش هنجاری هستند. چارچوبهای مفهومی یا چشم‌اندازها مانند تدوین نظریه، ممکن است هنجاری باشند اما مثلاً در مقایسه با نظریه‌های شبکه‌های سیاست‌گذاری، مشارکت کیفی متفاوتی در نظریه برنامه‌ریزی داشته باشند. بنابراین می‌توان نظریه را تهیه شده و بکار گرفته شده از شیوه‌های مختلف در نظر آورد. در واقع همان چیزی که در عمل اتفاق می‌افتد (گران، ۱۹۹۴). برنامه ریزی مشارکتی هیل (۱۹۹۷) از نظریه انتقادی، نظریه ساختاری و همچنین عناصری از روانشناسی ادراکی استفاده می‌کند. نظریه انتقادی بر پایه اصول هرمنوتیک و عناصر اقتصاد سیاسی بنیاد گذاشته شده است، در حالیکه ساختاریابی بر اساس مجموعه‌ای از نظریه‌ها و عقاید بدست آمده از منابع متنوع، پایه ریزی شده است. تعبیر هیل با تعبیر فارستر (۱۹۸۹، ۱۹۹۹) و دیگران که به جایگاه مشارکتی یا مبادله‌ای چسبیده‌اند، متفاوت است. بنابراین رویکرد من بر پایه این اصول قرار گرفته است و از دو عقب‌گرد گونه شناختی مربوط به ایفتاچل که قبلاً تعریف شد، اجتناب می‌کند. این رویکرد بر پایه دیدگاه خطی یا غایی از زمان و تحول تئوریک قرار داده نشده است. همچنین این رویکرد از تفکیک نادرست محتوایی - رویه‌ای پرهیز دارد. در لیست پایین صفحه، ۵ طبقه‌بندی وسیع از نظریه‌های ارائه داده ام که برای کمک به تعریف و ترسیم نظریه در برنامه ریزی از چشم‌انداز پسامدرن، چارچوب گونه‌شناسی ارائه می‌دهد. (نمودار ۳). نظریه چارچوب دهنده [۱۱]

مشابه معنایی، مانند مفاهیم پارادایم، الگو و آمیزه مفهومی (الکساندر و فالودی، ۱۹۹۶: ۱۳)، می‌توان گفت که نظریه‌های چارچوب دهنده، مشابه شناخت‌شناسیها یا گفتمان هستند. آنها دیدگاههایی جهانی اند - بسیار مشابه با پارادایم کوهن - که توجه و سوگیری به موضوعات و بویژه سایر انواع نظریه‌ها را شکل می‌دهند. بنابراین هر دو مدرنیته و پسامدرنیته را می‌توان نظریه‌های شکل دهنده به شمار آورد. در حالیکه بعضی همپوشیها بویژه بین آنچه مدرنیته انعکاسی (بک و دیگران، ۱۹۹۴) نام گرفته است و پسامدرنیته، وجود دارد. هر دو دیدگاههای جهانی شناخته شده‌ای هستند که از نظریه‌ها یا چشم‌اندازهای مختلف جهانی استفاده می‌کنند. بنابراین نظریه چارچوب دهنده در واسطه قراردادادن یا تصفیه نظریه برونزا، نظریه اجتماعی و شناخت اجتماعی علمی فلسفی، نقش محوری دارد (طبقه‌بندیهای زیر را ملا - حظه کنی - د). نظریه برونزا [۱۲]

برنامه ریزان همواره نظریه‌های مختلفی را مورد استفاده قرار داده اند که در حالیکه اختصاصاً مربوط به برنامه ریزی نیستند، اما با فضا، فرآیندهای سیاست‌گذاری یا نظام اداره مردمی امور، رابطه داشته اند. از میان نظریه‌های برونزا، می‌توان نظریه‌های دموکراسی، روانشناسی ادراکی، نظریه رژیم حکومتی و کنترل، نظریه اجرایی، روابط مرکزی - محلی، ناسیونالیسم و سایر سازه‌های تئوریک سطح میانه را نام برد. بعضی از این نظریه‌ها مانند نظریه مکان مرکزی در مقاطعی از زمان به صورت نظریه برنامه‌ریزی درونزا توسعه پیدا کرده اند، در حالیکه بقیه مانند نظریه رژیم حکومتی و نظریه کنترل، در "متن" باقی مانده‌اند و در مورد برنامه‌ریزی و مکان شناخت به دست می‌دهند. نظریه‌های برونزا استنباط تئوریک کلی یا عمومی از جامعه ارائه نمی‌دهند بلکه به جای آن روی عنصر ویژه‌ای از جامعه مثلاً - رابطه بین پدیده‌ای قابل مشاهده مانند کاربرد ماشین و کاهش تعداد مراکز شهری، متمرکز می‌شوند. بنابراین به طور کلی این نظریه‌ها در مقایسه با نظریه‌های اجتماعی بیشتر مبتنی بر تجربه بوده و آزمون پذیر هستند. نظریه اجتماعی [۱۳] نظریه اجتماعی از جامعه‌شناسی و بر اساس مجموعه‌ای از عکس‌العمل‌ها و شناخت‌های مستقل اما مرتبط از جامعه، ریشه گرفته است. نظریه اجتماعی دو طبقه بندی وسیع دارد: رویکرد "بالا - پایین" ساختارگراها (برای مثال ساختارگرایی، کارکردگرایی، مارکسیسم) که نیروهای ساختار دهنده بر افراد را بررسی می‌کنند و ادراک تفسیری تر "پایین - بالا" (برای مثال تعاملگرایی سمبلیک، متدولوژی نژادشناسی، پدیدارشناسی) که ماهیت پاسخگویی افراد و توانایی انتخاب کردنشان را مورد تأکید قرار می‌دهد. در سالهای اخیر طبقه سومی اضافه شده است که بدنبال

غلبه بر دوگانگی رویکردهای ساختاری و عمومی نظریه ساختاریابی گیدنز و نظریه انتقادی هابرماس از طریق تئوریزه کردن روابط مابین آنهاست. نظریه اجتماعی در نظریه برنامه‌ریزی درونزا بسیار تأثیرگذار بوده است. اخیراً چهار حوزه در این زمینه تأثیر ویژه داشته اند: نظریه انتقادی، نظریه انتخاب عقلایی، باستان‌شناسی و نسب‌شناسی فوکو و نظریه ساختار یابی. جدا از نظریه انتخاب عقلایی، می‌توان گفت که بر چرخش تفسیری‌تر در نظریه اجتماعی و نظریه برنامه‌ریزی درونزا، تأکید وجود داشته است. برای مثال نظریه برنامه‌ریزی پسامدرن (مثال سندرکک، ۱۹۹۸)، برنامه‌ریزی مشارکتی (مثال هیلی، ۱۹۹۷)، نئوپراگماتیسم (مثال، هچ، ۱۹۹۶، ۱۹۹۵). شناخت اجتماعی علمی فلسفی [۱۴] این موضوع تحت طبقه بندیهای وسیع مانند، اثبات‌گرایی، ابطال‌پذیری، رئالیسم، ایده‌آلیسم و مانند آن قرار می‌گیرد. فلسفه علمی اجتماعی به صورت دقیقی، متمایز از نظریه اجتماعی است و به شناخت جداگانه‌ای نیاز دارد. تمام نظریه‌های اجتماعی براساس استدلال‌های فلسفی تعدادی فرضیه ارائه می‌دهند. این شناخت‌ها به گونه‌هایی به فرضیه‌های اجتماعی پیوند خورده‌اند. مثلاً در این رابطه که مبتنی بر شناخت رئالیستی از برتری و ماهیت باز واقعیت (مثال: ساختاریابی) قرار داشته باشند یا به سیستم بسته‌تری از واقعیت (مثال: تئوری انتخاب عمومی) متکی باشند. متعاقباً استنباط و چشم‌انداز فلسفی در زمینه علوم اجتماعی، می‌تواند اساس نظریه اجتماعی را آشکار کند. این کار دو فایده دارد. اول آنکه در سطح ظاهر، بعضی جنبه‌های نظریه اجتماعی خیلی مشابه به نظر می‌رسند و صاحب‌نظران هر یک ممکن است با هم مجادله کنند یا در مورد جنبه‌هایی استدلال نمایند که ارتباط کمی با موضوع دارد. مثال در این زمینه شناخت رابطه بین ساختار و کارگزاری در نظریه برنامه‌ریزی مشارکتی است. چشم‌انداز گیدنز و باسکار به قدری شبیه است که یکسان به نظر می‌رسد. بهرحال وضعیت‌های متفاوتی که هریک به خود می‌گیرد برای شناخت رابطه بین برنامه‌ریزی و ساختاری که درون آن کار می‌کند، الزامات مهم و دقیقی دارد. نظریه برنامه‌ریزی درونزا [۱۵] از تمام مطالب گفته شده نوع خاصی از تئوریزه کردن بوجود می‌آید که ویژه برنامه‌ریزی است. بیشتر کتابهای موجود در زمینه نظریه برنامه‌ریزی، فهرستی از چشم‌اندازهای متفاوت از جمله تردیدهای معمول نظریه مارکسیسم، نئولیبرال، حمایتی، نظام‌ها، جامعیت عقلایی، طراحی، مشارکتی و نئوپراگماتیک ارائه می‌دهند. این موارد مکاتب نظریه برنامه‌ریزی هستند که به طرق مختلف از چهار شکل نظریه مطرح شده فوق، استفاده می‌کنند. برای مثال، نظریه برنامه‌ریزی نئولیبرال از شناخت فلسفی سیستمهای بسته، چشم‌انداز اثبات‌گرا در مورد طبیعت‌گرایی، مفهوم لاکین در مورد اندیشه تهی از ساختار قبلی انسان، نظریه انتخاب منطقی در مورد به حداکثر رساندن مطلوبیت فردی و شناخت انسانها به عنوان افرادی ساخته شده است که از طریق اقدام جمعی جامعه را بوجود می‌آورند. اما در چشم‌انداز فراتجربی، نظریه درونزا را نمی‌توان به سادگی از ترکیب انواع دیگر شناخت تئوریکی به دست آورد. فضا، زمان، چارچوب نهادی و دولتی و سایر تأثیرات مهم نیز در تدوین نظریه درونزا نقش مهمی بازی می‌کنند. این مطلب بدان معنی است که برای مثال نظریه برنامه‌ریزی نئولیبرال نه تنها آمیزه‌ای از شناخت‌های مختلف است بلکه از طریق نظامات نهادی و مکانی جاری وسیله قرار گرفته است. یعنی به گونه‌ای تغییر یافته است که نه فقط مناسب با شرایط دولت بریتانیا باشد، بلکه با نظامات برنامه‌ریزی این کشور نیز تناسب داشته باشد. این گونه‌شناسی در زمینه دورنمای جاری نظریه برنامه‌ریزی شامل نقش انواع مختلف نظریه در ساخت، تعبیر و استفاده از نظریه برنامه‌ریزی درونزا، بعضی شناخت‌های کلیدی را به دست می‌دهد. بهرحال در میدان شلوغ نظریه، گونه‌شناسی فقط چارچوبی برای شناخت بیشتر مواضع فردی در مقابل نظریه برنامه‌ریزی است، که از طریق شجره‌نامه نظریه روشن خواهد شد. امید است که ذکر یک مثال این موضوع را روشن کند. صحبت از نظریه برنامه‌ریزی پسامدرن یا نظریه برنامه‌ریزی مشارکتی، مواضع متعدد موجود در انتخاب و تفسیر نظریه و انتقال زمانی و مکانی آنها را پنهان نگاه می‌دارد. بنابراین اگرچه رویکرد فارستر و هیلی نسبت به آنچه اولی نظریه ارتباطی [۱۶] و دومی نظریه مشارکتی [۱۷] می‌نامد کاملاً متفاوت است، اما هر دو به نظریه چارچوب‌دهنده متعلق هستند. در حالی که هر دو از نظریه‌های ارتباطی هابرماس استفاده می‌کنند، فارستر با پراگماتیسم و هیلی با ساختاریابی [۱۸] گیدنز، آنرا کامل می‌کند. هر دو

رویکرد به روشنی متأثر از زمان و مکان است. تئوری ارتباطی فارستر با آگاهی از برنامه ریزی ایالات متحده (به سبب تأکیدش بر پراگماتیسم ررتی) که هم از دیدگاه نهادی و هم فرآیندها و نتایج، متنوع تر و ملایم تر است، توسعه یافته است. از اینرو تعبیر هیلی به دلیل توجه آن به ساختار یابی، گرایش بسیار بیشتری به بریتانیا دارد. زیرا براساس آن فرآیندها و نهادهای یکدست و منسجم به ساختار دستاوردها و نتایج کمک می‌کند. گونه شناسی مورد نظر نه تنها نسب شناسی بین نظریه های مشابه را ترویج و تسهیل می‌کند، بلکه چارچوبی برای کشف تفاوتها و تشابه‌های موجود بین نظریه های مختلف برنامه ریزی درونزا، فراهم می‌آورد.

نمودار ۴ روابط مابین سه شکل نظریه برنامه ریزی درونزا - ارتباطی (فارستر، ۱۹۸۹)، مشارکتی (هیلی، ۱۹۹۷) و پسامدرن (آلمند ینگر، ۲۰۰۱) را شرح می‌دهد. نمودار مذکور به دنبال ارائه رابطه بین مواضع سه گانه نظریه های مذکور است. اما از طریق روی هم انداختن نظریه های مختلف مانند واقع گرایی انتقادی و نسبی گرایی، روابط متقابل و انطباق بین مواضع تئوریک مختلف را نشان می‌دهد. به دنبال گونه شناسی ارائه شده قبلی، نظریه قالب دهنده این سه تفسیر، تأثیر پذیری نظریه اجتماعی، فلسفه اجتماعی علمی و نظریه برونزا از زمان و مکان را برای تشکیل نظریه برنامه ریزی درونزا مشخص می‌کند. در مورد فارستر و هیلی، چارچوب انعکاسی مدرنیستی آنها بر هستی شناسی واقع گرا دلالت دارد. فرانو گرایی، هستی شناسی واقع گرا را رد می‌کند. یعنی این معنا را که آنچه ما تجربه یا مشاهده می‌کنیم، نماینده واقعیتی نهایی است. چنین واقعیتی وجود ندارد و آنچه که برای ما باقی مانده است آمیزه ای از "بازیهای زبانی"، "عقیده شخصی و نهایتاً ایدئولوژی قیاس ناپذیر است. آلمندینگر این مطلب را نفی می‌کند و به جای آن واقع گرایی انتقادی و استدلال آن را می‌پذیرد که نظریه پسامدرن موضوعی معرفت شناسانه را با موضوعی هستی شناسانه اشتباه گرفته است. در رابطه با نظریه اجتماعی نیز سه موضوع مشخص و البته مرتبط وجود دارد ترکیب ساختار یابی هیلی و عقلانیت ارتباطی هابرماس، ترکیب پراگماتیسم و عقلانیت ارتباطی فارستر، و نظریه پسامدرن و انتقادی آلمندینگر. دست آخر آن که مابین نظریه برونزای هر سه، به میزان زیادی تداخل وجود دارد. قبلاً در مورد این مطلب صحبت کرده ام که چگونه مواضع نظریه مشارکتی و ارتباطی در ظرف زمان و مکان انتقال پیدا کرده است. در رابطه با گونه شناسی فرائیبات گرایی مورد نظر، دو پرسش مهم مطرح می‌شود. اولین پرسش آن است که چگونه این گونه شناسی فرائیبات گرایی بر دشواریهای موجود در رابطه با گونه شناسی های دیگر غلبه می‌کند؟ من در رابطه با گونه شناسی ایفتاچل از چشم انداز پسامدرن دو مسأله کلی را تعیین کرده‌ام - ریشه داشتن در دیدگاهی خطی و پیشرو از نظریه و استفاده ای که از تفکیک محتوایی - رویه ای به عمل آورده است. قبلاً در سطور بالا ذکر شد که چگونه تمرکز بر تأثیرات به جای نگاهی خطی و پیشرو، اثرات متعدد بر نظریه برنامه ریزی، منحصر به فرد بودن توازن یا تفسیر مرتبط به تئوریهای مختلف و واریانس فضایی و زمانی آنها را مورد تأکید قرار می‌دهد. همچنین گفتمان مربوط به تمایز بین محتوا و دستورالعمل را با ترکیب آنها به منظور دستیابی به یک کلیت واحد، نادیده می‌گیرد. دومین پرسش آن است که آیا گونه شناسی مذکور می‌تواند پاسخگوی کارکردهای ارائه شده قبلی توسط تیریاکیان باشد؟ مسأله ای که در رابطه با شناخت تیریاکیان (۱۹۶۸) از گونه شناسیها وجود دارد، آن است که شناخت او در چارچوب مفهوم اثبات گرایی از نظریه قرار داشت. ادعاهایی بر این مبنا که گونه شناسی می‌تواند "ویژگیهای برجسته" را توصیف کند، ممکن است زمانی که مثلاً نظام ها و نظریه های مکاتب اقتصادی سیاسی مقایسه و مقابله می‌شوند، قابل قبولتر باشند تا زمانی که تئوریهایی را مقایسه می‌کنیم که رویکردی وسیعاً تفسیری را دنبال می‌کنند و تفاوت آنها در اصل نیست بلکه در تأکیدی است که بر برخی مطالب داشته اند. علاوه بر آن اغلب اختلافات مهم اما نامحسوس در داخل مکاتب نظری وجود دارد که گونه شناسی باید آن را شناسایی کند اما روشن کردن آن می‌تواند دشوار باشد. مثلاً نظریه برنامه ریزی پسامدرن برجسی است که بسیاری از مواضع را پنهان می‌کند. پرسش مربوط به اختلاف، برداشت های متعدد را از یکدیگر جدا می‌کند. لیوتارد ۱۹۸۴، به درستی، تفاوت و تنوع را به عنوان ویژگی تعیین کننده پسامدرنیسم مورد تأکید قرار داد. او این موضوع را لمس کرد که هر دو این ویژگی به قدری مهم هستند که

حتی زمانی که ضرورتاً وجود ندارند، باید بوجود آیند. هر نوع اجماع نظر در این زمینه به مثابه ترور به نظر می‌آید. نظریه پردازان برنامه ریزی پسا مدرن برداشتهای متفاوتی نسبت به این موضوع دارند. سوگا (۱۹۹۷) به طور کلی از لیونارد پیروی می‌کند درحالی که آلمندینگر (۲۰۰۱) معتقد است که تنوع ممکن است ترجیح بند پسامدرن باشد، اما پسامدرن اگر بخواهد معنایی داشته باشد باید همگنی و مدرنیته را نیز دربر گیرد. پرسش این است که نقشه نظریه های برنامه ریزی در چه مقیاسی باید ترسیم شود؟ در سطح مجردتر، گونه شناسی وجود نظریه برنامه ریزی پسامدرن را مشخص می‌کند، اما ممکن است ارتباطات و روابطی را از دست بدهد که در بعضی جنبه ها بویژه در رابطه با موضوعاتی مانند اجماع، با مدرنیسم دارد. با تنوع نظریه برنامه ریزی، اختلاف در تأکید بر بعضی موضوعات نه تنها کمتر نشده، بلکه بیشتر نیز شده است. این ضرورتاً موضوع اصلی نیست، اگرچه تیریاکیان مانع ترسیم تفصیلی تر نظریه ها نمی‌شود، اما روح حاکم بر شاخص او، بویژه استفاده از واژه هایی مانند "زیربخش های اصلی" و "پارامترهای دقیقاً تعریف شده"، ممکن است با فضای فرائیبات گرا سازگار نباشد. حتی اگر زیربخشهای اصلی را بتوان تعیین کرد، تأکید های متفاوت یا به اصطلاح تیریاکیان "زیربخشهای فرعی"، به همان اندازه مهم هستند. به روشنی معلوم نیست که مفاهیم را بتوان به صورت نظام یافته تری طبقه بندی کرد. اگر منظور تیریاکیان از واژه "نظام یافته" مجموعه ای از بخش های متصل و مرتبط فعال به صورت موجودیت واحد باشد، خلاف یکی از مفاهیم پسامدرن یعنی تأکید بر باز بودن و کافی نبودن گفتمان در این زمینه خواهد بود. کاربرد واژه "نظام یافته" عملاً به کارکرد آن در زمینه تصحیح برداشت های غلط و سردرگمی حاصل از طبقه بندی موضوعات مرتبط، چیزی اضافه نمی‌کند و حذف آن این مشکل را از میان بر می‌دارد. گونه شناسی که قبلاً ارائه کردم، شناخت را در رابطه با مکاتب و تأثیرات وسیع، سازمان می‌دهد. اما آنگونه که تیریاکیان می‌خواهد "پارامترهای یک موضوع معین را به روشنی تعریف نمی‌کند، (یا نباید تعریف کند). چنین روشنی و وضوحی را نمی‌توان در فضای پسامدرن انتظار داشت و یا با اجبار بوجود آورد. مجدداً می‌توان گفت که این موضوع در رابطه با درجه مطرح است. نهایتاً آنکه در حالیکه گونه شناسی من ممکن است زیربخش ها را توضیح دهد، ضرورتاً ویژگیهای مشخص را تعیین نمی‌کند. اما با پذیرش این موضوع که اکنون اختلافها بیشتر درجه ای است، چارچوبی بر مبنایی مستقل تر، برای چنین کنکاشی فراهم می‌آورد. در حالی که گونه شناسی من با شاخص ارائه شده توسط تیریاکیان جفت وجور است، اما همان شاخصهای مشابه ممکن است خود برای فضای پسامدرنیست، نامناسب باشند. کارکردهای گونه شناسی لازم است بر تأکید فرائیبات گرا بر ابعاد هنجاری نظریه، حضور فراگیر واریانس در تبیینها و نظریه ها و شناخت ذهنی تری که با آن همراه است، بیشتر حساس باشند. به طور کلی این امر مستلزم تغییر جهت در تأکید بر کارکردهای گونه شناسیها جدا از تعیین مکاتب نظریه به شیوه ایفتاچل، به سمت تأکید بیشتر بر محتوی و تأثیرات در سطح وسیعتری است که فرصت تفسیر دامنه آن تأثیر را مفتوح باقی گذارد. جمع‌بندی: امروزه نظریه برنامه ریزی چشم انداز متنوع و چند پاره ای دارد. و به همین دلیل برای کمک به سازماندهی و توضیح این مواضع در رابطه با مکاتب تئوریکی مختلف، دیسپلینهای دیگر و تجربه برنامه ریزی، نیاز به یک گونه شناسی بیشتر از همیشه احساس می‌شود. مفهوم گونه شناسی و همچنین گونه شناسی های واقعی تحت نگاه فرائیبات گرایی تغییر جهت داده اند. گونه شناسی جدید در نظریه برنامه ریزی چه الزامات بالقوه ای دارد؟ برای کادر های علمی و اجرایی گفتمان و تحول در نظریه برنامه ریزی، در بهترین حالت مبهم و در بدترین حالت نامربوط است. گونه شناسیها می‌توانند نوری قوی بر این گونه مباحث نامفهوم بتابانند و به این ترتیب شناخت بیشتری نسبت به گفتمان مذکور و ارتباط آن با عمل فراهم آورند. همچنین لازم است که امکان گفتمان توسط کسانی را فراهم آورد که به علت ماهیت بغرنج بسیاری از مباحث کنار گذاشته شده اند. بویژه آنجا که در اصل و تأکید به کاررفته در مکاتب فکری اختلاف وجود دارد. اغلب اوقات اختلافهای موجود در مکاتب تئوریکی مختلف، به اندازه اختلافهای موجود مابین این مکاتب، مبهم و با اهمیت هستند. اختلافهای مذکور می‌توانند شکست های سرنوشت سازی را رقم بزنند. برای مثال تأکید های متفاوتی

که بر اختلاف و اجماع در نظریه برنامه ریزی پسامدرن وجود دارد و قبلاً در مورد آن صحبت شد. از اینجا به کجا برویم؟ این ادعا کاملاً درست نیست که گونه شناسی ارائه شده نقشه نظریه برنامه ریزی را ارائه می دهد. درست تر آن است که بگوییم که [گونه شناسی یاد شده] چارچوب یا ابزاری به دست می دهد که چنین نقشه ای را ارائه نماید. نقشه‌ای که ضرورتاً در چشم اندازی فرائبات گرا بر برداشت افراد بویژه آنهایی متکی است که درگیر تحول نظریه بوده اند. بدون تردید چنین نقشه‌هایی نقش حساسی را بازی می کنند. بویژه آنکه به نظر می رسد خط سیر نظریه برنامه ریزی در واگرایی نظریه است و نه همگرایی آن. تداوم واگرایی، شبیه جهان در حال گسترش همیشگی، کابوس زبانهای خصوصی ناسازگار و قیاس ناپذیر پسامدرن را پیش چشم می آورد که در قالب آن فاصله های موجود بین افراد به اندازه‌ای زیاد است که نمی توان آنها را به هم متصل کرد. گونه شناسی فرائبات گرا مانند آنچه در این مقاله ارائه شد، اختلاف را می پذیرد اما تلاش می کند شناختی از این مواضع ظاهراً متنوع به دست دهد که مانع از افراط در همگنی یا ناهمگنی شود. به این صورت گونه شناسی فرائبات گرا با روح پروژه مشارکتی تناسب دارد که برای پیمودن مسیر بین اختلاف و تشابه، تلاش یکسانی به عمل می آورد. این موضوع بالاتر از همه، چالش نظریه برنامه ریزی در قرن بیست و یکم است. این چالش از طریق گفتگو از "تصویر بزرگ" شامل گونه شناسی ها و همچنین تحول حوزه های اندیشه فردی یا مکاتب نظری مانند پراگماتیسم، پسامدرن، مشارکتی و مانند آن، همراهی می شود. شواهدی وجود دارد که بین تحول نظریه و چارچوبهای نظری مانند گونه شناسی ها، توازن مورد نظر در شرف وقوع است (فاینشتاین، ۲۰۰۰ را ببیند). این امر صرفاً می تواند برای نظریه برنامه ریزی و تجربه برنامه ریزی، مفید باشد. ۱- گونه شناسی [۲] Neo-liberal and public choice perspectives [۳] Postmodern planning [۴] Collaborative planning [۵] - Synoptic planning [۶] - Incremental planning [۷] - Transactive planning [۸] - Advocacy planning [۹] - Radical planning [۱۰] Pick and Mix [۱۰] - Linguistic Turn [۱۱] - Framing Theory [۱۲] - Exogenous Theory [۱۳] - Social Theory [۱۴] - Social Scientific Philosophical Understandings [۱۵] - Indigenious Planning Theory [۱۶] Communicative [۱۷] Collaborative [۱۸] Structuration

<http://www.fzade.com/post-6.aspx>

مدلها در برنامه ریزی

دیهشت ۱۳۹۱، ۲۲:۰۸ مدلها در برنامه ریزی فاطمه تقی زاده استفاده از مدلها در برنامه ریزی شهری و منطقه ای از سال ۱۹۲۳ با مدل رایلی برای بررسی کنش متقابل فضایی، آغاز شد. در واقع پیدایش نظریه سیستمی که تلاش می کرد ماهیت محیط انسانی و فعالیت‌های مختلف مرتبط به یکدیگر را بشناسد زمینه لازم برای استفاده از مدلها را فراهم کرد. تعریف مدل: مدل سعی می کند که جهان واقعی را به صورت ساده تر و به حالت قابل مدیریت در آورد. به عبارت دیگر مدل بازسازی ساده واقعیت است، که پیچیدگی آشکار جهان واقعی را کاهش می دهد و آن را به حالتی قابل درک تبدیل می کند. انواع مدلها: طبقه بندی های مختلفی برای مدلها ارائه شده است اما آن چه که ما در مباحث برنامه ریزی فضایی با آن سرو کار داریم به صورت زیر است: ۱- مدلهای تصویری (Iconic Models): مدلهایی هستند که به صورت فیزیکی اجسام را نشان می دهند و صرف نظر از مقیاس شبیه آن چیزی هستند که آن را نمایش می دهند. مثل عکس های هوایی، مدلهای سه بعدی ماکتها، نقشه های کروی زمین، مدلهای دوبعدی تصویری مثل عکس یا نقشه، مدلهای سه بعدی مانند عکس های سه بعدی، هواپیما، ماکت شهر یا هر مجتمع دیگر ۲- مدلهای قیاسی (Analog Models): این مدلها با اجسام، شبیه موقعیت های واقعی و یا با آنها قابل مقایسه هستند. ترسیم خطوط هم تراز در نقشه های توپوگرافی، استفاده از رنگهای مختلف در نقشه کاربری اراضی برای نشان دادن یک کاربری مشخص و یا نشان

دادن شدت تراکم با تن های مختلف رنگ، همان مدل‌های قیاسی است. برخلاف مدل‌های تصویری، استفاده از مدل‌های قیاسی به راهنما نیاز دارد. ۳- مدل‌های ریاضی یا مدل‌های نمادی (Abstract Models): به این مدل‌ها، انتزاعی یا سمبلیک می‌گویند. مدل‌هایی هستند که با افکار انتزاعی شروع، و با استفاده از علائم، نشانه‌ها و رمزها ثبت می‌شوند. این مدل‌ها دامنه وسیعی دارند. از فرمول شیمیایی ساده آب تا مدل‌های تشکیل شده از یک سری معادلات ریاضی که ویژگی‌ها و خصوصیات توسعه را نشان می‌دهند یک مدل ریاضی به شمار می‌آیند. مدل‌های ریاضی داده خوار هستند. یا به عبارت دیگر اطلاعات زیادی را طلب می‌کنند. اما با وجود آن که این مدل‌ها ساخت اولیه دشواری دارند، به آسانی قابل تعدیل و اصلاح هستند. یکی از انواع این مدل‌ها مدل لاری است که در سال ۱۹۶۳ برای پیتزبورگ نوشته شد. در سال ۱۹۷۴ نیز آقای اچنیک (۱) برای تهران مدل ریاضی طراحی کرد. مدل‌های ریاضی به سه طبقه قابل تفکیک هستند: ۱) مدل‌های توصیفی (Descriptive Models) ۲) مدل‌های برنامه ریزی (Planning Models) ۳) مدل‌های پیش بینی کننده (Predictive Models) ۱) مدل‌های توصیفی (Descriptive Models) این مدل‌ها برای بیان یک سری از روابط در مقطع زمانی مشخص به کار می‌رود و عمدتاً در بررسی وضع موجود از آن استفاده به عمل می‌آید. برای مثال تهیه مدل رگرسیونی برای مهاجرت و عواملی که منجر به مهاجرت می‌شود. ۲) مدل‌های برنامه ریزی که به آنها مدل تجویزی یا Prescriptive نیز می‌گویند. این گونه مدل‌ها می‌توانند مدل‌های ارزیابی (Evaluative Models) و یا مدل‌های هنجاری (Normative Models) باشند. مدل‌هایی که در فرآیند ارزیابی برنامه ریزی کمک می‌کنند دارای تنوع زیادی هستند که بعضی از انواع آن را در اینجا نام می‌بریم: مدل‌های تحلیل هزینه - فایده مدل‌های تحلیل هزینه اجتماعی ماتریس دستیابی به اهداف مدل‌های تعادلی برنامه ریزی مدل‌های ارزیابی چند معیاری (Multi criteria evaluation techniques). در میان این مدل‌ها مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (Analytic Hierarchy Process) یا AHP که آقای توماس ساعتی آن را ابداع کردند خیلی انعطاف پذیر است. این مدل ابتدا در سال ۱۹۷۷ و بعد در سال ۱۹۷۸ با چاپ دو مقاله توسط آقای ساعتی و سپس انتشار کتابی با همین نام در سال ۱۹۸۰، گسترش یافت و در همه علوم از آن استفاده به عمل آمد. در آمریکا در زمینه ارزیابی کیفیت واحدهای مسکونی تا ارزیابی راکتورهای اتمی از آن استفاده به عمل آمده است. بیشترین استفاده از این مدل‌ها در علم مدیریت صورت گرفته است. در سال ۱۹۹۰ آقای ساعتی این مدل را ساده تر می‌کند. ۳- مدل‌های پیش بینی کننده (Predictive Models) یک سری روابط توصیفی را با در نظر گرفتن عامل زمان به آینده می‌برد. مثل مدل‌های رگرسیونی برای پیش بینی آینده. مدل‌های پیش بینی کننده می‌توانند ایستا یا پویا و معین و احتمالی باشند. تاریخچه مدل‌های بزرگ مقیاس: اولین مدل‌هایی که در زمینه برنامه ریزی شهری ساخته شدند به شرح زیر است:

۱- CATS (The Chicago area Transportation Study):

هدف از تهیه این مدل آن بود که با مطالعه نیازهای حمل و نقل شهری شیکاگو طرح جامعی برای افق سال ۱۹۸۰ ارائه دهد. گروه مطالعاتی متشکل از اقتصاددانان، برنامه ریزان شهری، جامعه شناسان، جمعیت شناسان و متخصصان کامپیوتر مطالعه گسترده‌ای را شامل بررسی های وسیع در مورد سفرهای شخصی و کاربری اراضی انجام دادند. بیش از ۱۵۰۰۰۰ سفر شخصی، هریک شامل ۱۰۰ تا ۳۰۰ مورد اطلاعات بررسی شد. کاربری اراضی شهری در ۵۰ هزار بلوک شهری و ۱۴ نوع کاربری شناسایی و طبقه بندی شد. حجم وسیع اطلاعات و افق ۲۵ ساله تعیین شده، از دشواری های ساخت مدل بود. به همین دلیل شبکه ای را روی نقشه شیکاگو ترسیم کردند که مساحت هر مربع آن حدود یک مایل بود. با استفاده از کامپیوتر اطلاعات را خلاصه و تحلیل کردند و نتایج نهایی را به نمایش گذاشتند. دو مطالعه دیگر که در پیروی از مدل CATS انجام شد، عبارت بودند از DMATS و PATS که به ترتیب مخفف مدل‌های زیر هستند: ۲) Pittsburg Area Transportation Study و ۳) Detroit Metropolitan Area Traffic Study. یکی دیگر از مدل‌هایی که مورد استفاده و توجه قرار گرفت، مدل UCN یا ۴) University of North

Carolina نام دارد که توسط آقای اچنیک و همکاران او در دانشگاه کارولینای شمالی برای پیش بینی تبدیل زمین های بایر شهری یا روستایی به کاربری مسکونی در اثر توسعه شهری، ساخته شد. اساس مدل آقای اچنیک در واقع یک رگرسیون خطی چند متغیره بود. ایشان برای هریک از شبکه ها یا سلول ها شاخص جذابیت (**Attraction Index**) تعریف کرد که شاخصی ترکیبی از متغیرهای زیر بود: (۱) ارزش اولیه زمین (۲) وجود سیستم فاضلاب عمومی (۳) دسترسی به نزدیک ترین خیابان اصلی (۴) دسترسی به نزدیک ترین مدرسه ابتدایی (۵) دسترسی به نواحی کارشاخص جذابیت احتمال تبدیل یک خانه از شبکه را به کاربری مسکونی اندازه می گیرد. در واقع هرچه جذابیت بیشتر باشد، آن محدوده زودتر به کاربری مسکونی تبدیل می شود. (۵) شاید جامع ترین مدل بزرگ مقیاس، مدلی است که لاری (**Lowry Model**) برای پیتزبورگ طراحی کرد. مدل لاری روی سه سیستم مرتبط شهری یعنی اشتغال، جمعیت و حمل و نقل تأکید دارد. ایشان از روش اقتصاد پایه برای تعیین میزان فعالیتها استفاده کرده است. در مدل لاری فرض این است که موقعیت مکانی اشتغال پایه، مستقل از الگوی مکانی سایر فعالیتها مثل اشتغال غیرپایه و جمعیت است و این فعالیتها از لحاظ مکانی به اشتغال پایه وابسته هستند. به عبارت دیگر عامل تعیین کننده در کاربری اراضی اشتغال پایه است. مدل لاری به صورت تکرار (**Iteration**) عمل می کند. نخست اشتغال پایه در حوزه های مختلف یک شهر را در نظر می گیرد و بعد اشتغال غیرپایه و جمعیت وابسته به آن را با تکرار به دست می آورد. (۶) مدل دیگری که می توان ذکر کرد مدل تام (۱) تام یک و تام ۲ (**Time Oriented Metropolitan Model**) بود که در سالهای ۱۹۶۴ و ۱۹۶۸ توسط جان کرسین ساخته شد. آقای کرسین همکار لاری بود و مدل تام ۱ و تام ۲، با اقتباس از مدل لاری و افزایش ابعاد زمانی به آن تهیه شده بود. در واقع ایراد کرسین به مدل لاری این بود که مدل مذکور ایستا بوده و عامل زمان را در نظر نگرفته است. تلاش ایشان برای تبدیل مدل ایستا به مدل پویا، به دلیل پیچیدگی مورد استقبال زیادی قرار نگرفت. در مدل تام ۲، عامل مکان را نیز در نظر گرفته است. ۸۰ درصد از مدلهای بعدی بر اساس ساختار مدل لاری طراحی شده اند. مدلهایی که بر اساس مدل لاری و یا بسط و گسترش مدل مذکور ساخته شدند به شرح زیر است: ۱- مدل گارین لاری (**Garin-Lowry Model**): گارین تنها کاری که کرد این بود که مدل لاری را از حالت تکرار خارج کرد. یعنی از الگوریتمی استفاده کرد که نیازی به محاسبات تکرار ندارد. ۲- مایکل اچنیک در سال ۱۹۶۹ مدلی را طراحی کرد که پایه آن مدل لاری بود. ۳- مدل مایکل بتی (**Batty**)، که هنوز هم در زمینه مدلسازی فعال است. ۴- مدل آلن ویلسون: ویلسون تلاش کرده است که اطلاعاتی را که در مدل لاری به طور کلی ارائه شده است، به اطلاعات ریزتری تبدیل کند. این اطلاعات شامل خانوارها با درآمدهای مختلف، سطوح دستمزد و محل اشتغال کارکنان را در نظر می گیرد. انواع واحدهای مسکونی و تغییرات ارزش واحدهای مسکونی نسبت به محل، در این مدل منظور می شود. برای ساخت این مدل از مدل پیشینه نمودن آنتروپی استفاده کرده است. هیچکدام از این چهارنوع اطلاعات در مدل لاری در نظر گرفته نشده بود. ۵- مدل لیسبون که برای شهر لیسبون در پرتقال ساخته شد، گونه ای از مدل لاری بود. ۶- مدل تپاز (**Topaz**) یا **Technique for Optimum Allocation of Activities in Zones** را استرالیایی ها ساختند. و در ملبورن، سیدنی و چند شهر خارج از استرالیا از آن استفاده به عمل آمد. اساس مدل، مدل بهینه یابی است که از برنامه ریزی خطی برای کمینه کردن و یا بیشینه کردن استفاده می کند. هدف از تهیه این مدلها اغلب اوقات به حداقل رسانده هزینه حمل و نقل عمومی بوده است. ۷- در سال ۱۹۸۰ آقای ون (**Kwon**) مدلی را برای سئول ساخت که اصلاح مدل تام بود. ۸- آقای آینی (**Ayeni**) برای شهر لاگوس پایتخت نیجریه مدلی را بر اساس مدل لاری ساخته است. ۹- مدل دیگری توسط پوتمن (**Puttman**) تحت عنوان **DRAM** یا **Disaggregated Residential Allocation Model** در سال ۱۹۸۰ ساخته شد که نوعی مدل جاذبه تک قیدی بود. از این مدل در تعدادی از شهرها از جمله: ناتا و ریودوژانیرو در برزیل، مکزیکوسیتی در مکزیک، آنکارا و ازمیر در ترکیه، سانتیاگو در شیلی، هنگ کنگ و تایپه استفاده شده است. ۱۰- در سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۲، دفتر ملی تحقیقات اقتصادی توسط اینگران و

همکارانش، مدلی را برای عرضه و تقاضای مسکن ساختند که به مدل NBER یا National Bureau of Economic Research معروف است. ۱۱- در سال ۱۹۶۸ برای تخصیص مکان و نوع واحدهای مسکونی در ارتباط با تغییرات اشتغال، مدلی به نام PLUM یا Projective Land use Model ساخته شد. در اواسط دهه ۱۹۷۰ ساخت مدل‌های بزرگ مقیاس که می‌خواستند در یک مرحله کل پدیده شهری را بررسی کنند و برای آینده پیش بینی‌های لازم را ارائه دهند، مورد سؤال قرار گرفتند. یکی از مهمترین حملات توسط آقای داگلاس لی با چاپ مقاله‌ای با عنوان "فاتحه خوانی برای مدل‌های بزرگ مقیاس [۱]" در مجله انستیتو برنامه ریزان امریکایی، مطرح شد. داگلاس لی در مقاله مذکور هفت علت را تحت عنوان هفت گناه مدل‌های بزرگ مقیاس به شرح زیر بر شمرد: ۱- بیش از حد جامع بودن ۲- کلی بودن ۳- داده خوار بودن ۴- سمت گیری غلط داشتن ۵- بیش از حد پیچیده بودن ۶- مکانیکی بودن و در نظر نگرفتن ایده‌های فازی یا مبهم ۷- بیش از حد گران بودن ایرادهای فوق و علاوه بر آن تحولات تکنولوژیکی باعث شد که گرایش به سمت مدل‌های کوچک مقیاس بیشتر شود که هر کدام یک قسمت از پدیده شهری را بررسی می‌کردند. به طور خلاصه از اوایل دهه ۱۹۸۰ با عرضه کامپیوترهای شخصی، مدل‌های کوچک مقیاس جایگزین مدل‌های بزرگ مقیاس شدند. در سال ۱۰۸۸ آقای کانکل (Kunkel) مدل PLUM را در قالب چهار ماجول به شرح زیر ارائه می‌دهد:

۱- Basic Employment Model (BEM) ۲- Demographic and Economic Forecasting Model (DEFM) ۳- Sophisticated Allocation Process (SOAP) ۴- Projective Land use Model (PLUM)

مدل اشتغال پایه، میزان اشتغال پایه را تخمین می‌زند و ماجول SOAP، عمل تخصیص را انجام می‌دهد که می‌تواند جمعیت و اشتغال باشد. مدل پیش بینی کاربری اراضی میزان زمین مورد نیاز را بر حسب کاربری‌های مختلف آموزشی، بهداشتی و... برای افق برنامه تعیین می‌کند. در سال ۱۹۹۱، استفان پوتمن مدل ITLUP یا Integrated Transportation and Land Use package را ارائه کرد که از چهار ماجول ساخته شده بود: ۱- مدل تخصیص اشتغال Employment Allocation

۲- Model Disaggregated Residential Allocation

۳- Model - مدل مصرف زمین

۴- Land Consumption Model - دو مدل متمرکز حمل و نقل

۱- Two Transportation Focused Model - تفکیک سفر

۲- MSPLT: Modal Split - تخصیص شبکه‌ای سفر

Network Assignment با معرفی GIS در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ این نگرش به وجود آمد که مدل‌ها بتوانند تصویری نیز باشند. یعنی وقتی از کاربری اراضی صحبت می‌شود روی نقشه نیز نشان داده شوند. تلاش‌های زیادی در این زمینه صورت گرفته و مدل‌های زیادی ارائه شده است. یکپارچه ساختن مدل‌ها در چارچوب GIS، بحثی است که امروزه مطرح است. ساختار مدل‌ها یا جاذبه‌ای است و یا بر مبنای مدل لاری قرار دارد. به طور کلی مدل‌های مورد استفاده در تحلیل ساختار فضایی به شرح زیر است: ۱- مدل‌های جاذبه ۱-۱- مدل هنسین ۲-۱- مدل جاذبه تک قیدی ۱-۲-۱- محدودیت تولید سفر ۱-۲-۲- محدودیت جذب سفر ۱-۳-۱- مدل جاذبه دوقیدی ۲-۲-۱- مدل لاری ۳-۲-۱- روش‌ها و مدل‌های بررسی ساختار فضایی مناطق (تعیین سلسله مراتب سکونتگاه‌ها): ۱-۳-۱- روش اسکالوگرام دستی ۲-۳-۱- روش شاخص مرکزیت ۳-۳-۱- تحلیل عوامل و تحلیل خوشه‌ای ۴-۳-۱- روش بررسی و پیش بینی فعالیت‌های اقتصادی ۴-۱-۱- روش اقتصاد پایه ۲-۴-۱- روش تحلیل داده- ستانده ۵- روش‌ها و مدل‌های ارزیابی ۶- تحلیل روی هم گذاری یا overlay

یادداشت‌ها: پرفسور لطفی زاده منطق بولی یا Boolean Logic را با طرح ایده‌های فازی یا مبهم (Fuzzy Logic) در سال ۱۹۶۵ زیر سؤال برد. زیرا به عقیده ایشان همه چیز صفر و یک نیست بلکه بین آنها نقاط بسیاری وجود دارد.

مطلب فوق خلاصه ای است از مطالب آموزشی دوره دکتری جغرافیا و برنامه ریزی روستایی که در کلاس توسط یکی از اساتید دانشگاه ارائه شده است. <http://www.fzade.com/cat-۴.aspx> [۱] The Requiem for large scale models

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیفزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمی، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام :- هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرت! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

