

موانع و چالشهای اساسی در تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز

مجتبی امیری

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

چکیده

در این مقاله با نگاهی اجمالی به مبانی برنامه و برنامه ریزی و تبیین ضرورت سرپا یافتن تفکر برنامه ای در کشور و همچنین تاریخچه برنامه های توسعه پیش و پس از انقلاب ، ویژگیهای آخرین حلقه آنها یعنی سند چشم انداز توسعه بیست ساله نظام و برنامه چهارم توسعه و الزامات تحقق آنها مورد بررسی قرار گرفته است و پس از تبیین چالشهای فراروی دست اندرکاران اجرای سند با توجه به تفاوت و تمایز چالش و مانع با یکدیگر با استفاده از مدل تحلیل میدان نیرو ، عوامل پیش برنده و بازدارنده یا موانع اجرا و تحقق سند چشم انداز با تأکید بر عوامل بازدارنده یا موانع بررسی و تبیین و در پایان نیز راهکارهای مواجهه با آنها با رویکرد راهبردی به اجمال بیان شده است .

واژه های کلیدی

سند چشم انداز توسعه بیست ساله نظام ، برنامه چهارم توسعه ، اجرا و تحقق سند چشم انداز ، چالشها ، عوامل پیش برنده و بازدارنده یا موانع .

مقدمه

تدوین برنامه و سندهای راهبردی و از آن جمله سند چشم انداز بیست ساله نظام دشوار بوده و هست ولی اجرای موفقیت آمیز و پیاده سازی و تحقق آنها از تدوین دشوارتر و تمامی تلاشها و کوششهای آن مرحله به امید به ثمر رسیدن در این مرحله است؛ مطالعات نشان می دهد که ۷۰ درصد علل و عوامل ناکامی سندها، برنامه ها و راهبردها ناشی از نحوه پیاده سازی و اجرای ضعیف آنهاست و تنها ۱۰ درصد از سازمانها و جوامع، موفق به اجرای سندها، برنامه ها و راهبردها شده اند؛ از این رو ضرورت دارد چالشها و عوامل پیش برنده و موانع بازدارنده تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز شناسایی شده و با توجه به آنها طرح و نقشه راه اجرا و تحقق سند را در قالب یک الگو و مدل جامع ترسیم نماییم.

عوامل پیش برنده، به عواملی گفته می شود که ما را به اهداف نزدیک می کنند و موانع، عواملی هستند که ما را از رسیدن به اهداف باز می دارند یا از آنها دور می سازند ولی چالشها عوامل و وضعیتی هستند که ما را به تلاش و کوشش و تدبیر خردمندانه فرا می خوانند. چالشها با موانع تفاوت دارند و به خودی خود نه خوب تلقی می شوند و نه بد؛ بلکه به شیوه های مواجهه ما با آنها بستگی دارد؛ اگر به خوبی آنها را تدبیر کنیم پیش برنده و در غیر این صورت بازدارنده خواهند بود؛ از این رو بایستی میان این دو تمایز قایل شد.

نگارنده در این مقاله بر آن است تا با تبیین چالشها و موانع تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز، راه کارهای تدبیر خردمندانه چالشها و رفع موانع را با استفاده از ادبیات مدیریت راهبردی که اساس تدوین و اجرای این نوع سندها و برنامه ها به شمار می آید، ارائه نماید.

تفکر برنامه ای و برنامه ریزی

در ادبیات مدیریت و رهبری یک اصل اساسی وجود دارد و آن این است که " همه کارها قابل انجام است، با در نظر گرفتن اینکه هر کار هر چه دشوارتر، برنامه ریزی دقیقتر "؛ مطالعات و تجربیات انسانها و جوامع نشان داده است که با تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن یا پیش بینی کردن راهها و وسایل نیل به آن وضعیت می توان به آن دست یافت؛ از این روست که گفته اند برنامه ریزی یعنی پیش بینی و تغییر آینده یا تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن یا پیش بینی کردن راهها و وسایل نیل به آن.

با این توصیف باید برنامه ریزی را جوهر مدیریت به شمار آورد و از آنجا که برنامه ریزی برای دست یابی به یک هدف و تحقق بخشیدن به آن است از این رو جوهر و قلب برنامه را نیز باید هدف و هدف گذاری دانست و به همین سبب علاوه بر ضرورت برخورداری از هنر مدیریت و مهارت برنامه ریزی

نیازمند به برخورداری از مهارت هدف گذاری نیز هستیم . برنامه ریزی ما را نسبت به انجام فعالیتهای معین و خاص برای تحقق بخشیدن به اهداف ملزم و متعهد می سازد و خود نیز یک ابزار کنترلی است . (Koontz & Others,1988,p.103-4) دلایل ضرورت و اهمیت برنامه ریزی به اختصار عبارتند از :

- برنامه ریزی مهمترین وظیفه مدیران است و مقدم بر سایر وظایف آنهاست ؛
 - با برنامه ریزی نوعی تعهد نسبت به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم برای استمرار عمل پدید می آید ؛
 - تحقق اهداف فردی ، گروهی ، سازمانی و اجتماعی در گروه برنامه ریزی است ؛
 - ویژگیهای شخصیتی ما و کششهای درونیمان نیز مزید بر علت و نشان دهنده ضرورت برنامه ریزی است .
- کارکردهای برنامه ریزی را نیز می توان به شرح زیر برشمرد :
- برنامه ریزی عامل اصلی ایجاد مفاهمه و ادبیات مشترک برای اقدامات آینده است ؛
 - برنامه ریزی فعالیتی است که توسعه در درون آن روی می دهد نه فعالیتی که خروجی آن صرفاً کمکی برای توسعه باشد ؛
 - مفاهمه باعث تقویت ادبیات مشترک عناصر انسانی می گردد ، ادبیات مشترک باعث ایجاد عزم مشترک و عزم مشترک باعث تحول می شود .
- از این روبرنامه ریزی را باید مهمترین عامل ایجاد مفاهمه ، ادبیات مشترک ، عزم واحد و مبدأ تحول عقلانی و توسعه معنی دار و پایدار دانست .
- از سوی دیگر از آنجا که همه این موضوعات از مصادیق و ساز و کارهای عقلانیت به شمار می آیند و به عنوان فعالیتهای عقلانی شناخته می شوند بایستی عقلانیت را واسطه العقد مدیریت و یا به سخن صاحب نظران مدیریت مهمترین و غالب ترین پارادایم در عرصه ساماندهی سازمان و جامعه و توسعه توسعه یافتگی سازمان ها و جوامع دانست و تمامی فعالیتهای خود برای دستیابی به توسعه و توسعه یافتگی را بر پایه عقلانیت و تفکر برنامه ای که هویت جمعی داشته و از اعمال سلیقه های شخصی و حاکم کردن اراده های شخصی به فضاهای عمومی کشور مبراست قرار داد .
- برنامه ریزی و برنامه نویسی در گذشته بیشتر با رویکرد عملیاتی در افق زمانی کوتاه مدت در کانون توجه عاملان تغییر قرار می گرفت ولی از دهه ۱۹۶۰ به بعد با شدت گرفتن تغییر و تحولات محیطی و روی آوردن به برنامه ریزی بلند مدت و سپس برنامه ریزی و مدیریت راهبردی ، نقش مدیران سازمانها و جوامع نیز متناسب با آنها تغییر کرد و از نقش تصمیم گیر به خط مشی گذار ، استراتژیست ، مدیر استراتژی و سرانجام جهت دهنده و تلفیق کننده یا هماهنگ کننده تبدیل شد که این نیز نیازمند برخورداری از تفکر راهبردی است .

زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	الگوی اساسی مدیریت و برنامه ریزی
گذشته	کوچک	ایستا	تصمیم گیر	بودجه بندی (یکساله)
۱۹۴۵-۱۹۷۰	متوسط	نسبتاً باثبات	خط مشی گذار	برنامه ریزی بلند مدت
دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه ریزی راهبردی
دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت راهبردی
۱۹۹۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت گیری-تلفیق و هماهنگی	تفکر راهبردی

نمودار شماره ۱: ورود مفهوم راهبرد و سیر تحول آن در عرصه سازمان و مدیریت

ویژگیهای برخورداری از تفکر راهبردی عبارتند از:

- عملکرد عقلانی (درست انجام دادن کارها، انجام دادن کارهای درست و یادگیری مستمر و افزایش ظرفیت برای درست انجام دادن کارها و انجام دادن کارهای درست)؛
- برخورداری از نگرش سیستمی؛
- اشراف داشتن به تحولات محیطی (دیدگاه هلی کوپتری)؛
- مشارکت دادن دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان داخلی و خارجی؛
- تعقیب چشم‌انداز به صورت فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی؛
- فرصت جویی هوشمندانه از زمان؛

برنامه و برنامه نویسی در ایران

تاریخچه برنامه نویسی در ایران با رویکرد کلان میان مدت و بلند مدت با هدف توسعه ملی در کشور به پنج برنامه توسعه قبل از انقلاب و چهار برنامه توسعه و یک سند چشم انداز توسعه بیست ساله پس از انقلاب خلاصه می‌شود که آخرین حلقه آنها یعنی سند چشم انداز توسعه بیست ساله که به عنوان نخستین سند توسعه در افق زمانی بلند مدت در مجمع تشخیص مصلحت نظام با اصلاحاتی تصویب شد و به محضر رهبر انقلاب ارائه گردید و ایشان در سال ۱۳۸۲ آن را اصلاح و تصویب و به سه قوه ابلاغ نمودند و نخستین برنامه مبتنی بر آن یعنی برنامه پنج ساله چهارم توسعه (۱۳۸۴ - ۱۳۸۸) که در تاریخ ۱۳۸۳/۶/۱۱ در مجلس تصویب شد و پس از ارجاع به شورای نگهبان و رسیدگی مجمع

تشخیص مصلحت نظام و موافقت مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۸۳/۷/۲۵ از سوی رئیس جمهور جهت اجرا به سازمان مدیریت و برنامه ریزی ابلاغ گردید ، ویژگیهای خاصی دارند که نیازمند تأمل بیشتر است . مهمترین ویژگی برنامه چهارم توسعه که متمایز کننده آن از دیگر برنامه های توسعه در گذشته است این است که برنامه های گذشته فاقد یک چشم انداز روشن و مشخص بودند که سمت و سوی برنامه ها و کشور را به صورت واقع گرایانه ، قابل دسترسی ، جذاب و انگیزشی نشان دهد و علاوه بر آن سیاستهای کلی که برنامه در چارچوب آن اجرا شود نیز وجود نداشت ؛ ولی در رابطه با برنامه چهارم این دو جامه وجود بر خود پوشانده است . اتفاق میمون و مبارک دیگری که در برنامه چهارم توسعه رخ داده است و بایستی آغاز و انجام آن را سند چشم انداز قلمداد کرد این است که بر اساس برنامه همه وزارتخانه ها ، سازمانها و دستگاه های اجرایی کشور متناسب با مأموریتهای محوله و ویژگیهای خاص خود ملزم شده اند به تدوین سندها (فرابخشی ، بخشی و استانی) و برنامه های راهبردی اقدام کرده و بدین گونه با فراهم آمدن بسترهای لازم عقلانی که نخستین گام آن داشتن چشم انداز ، رسالت ، اهداف راهبردی و راهبرد و سپس برنامه های عملیاتی همخوان و مقوم یکدیگر با او است به آینده چشم دوخته و برای دستیابی به توسعه ملی در عرصه های مختلف تلاش کنند که این نیز نیازمند آن است که جهت دهندگی ، تلفیق برنامه ها و یکپارچه سازی آنها و سرانجام ایجاد هماهنگی های لازم از یک مرکزیت مقتدر و متعهد به سند چشم انداز بیست ساله و الزامات تحقق آن هدایت و فرماندهی شود .

ورود ادبیات مدیریت و برنامه ریزی راهبردی در دهه ۶۰ همه نگاه ها را به خود خیره کرد و در دهه ۷۰ به بعد دوران اوج گیری این ادبیات بود ؛ اما از دهه ۸۰ به بعد اندک اندک ناکامی برنامه های راهبردی آشکار شد و چاره جویی ها برای مواجهه با این ناکامی ها در کانون توجه صاحب نظران قرار گرفت .

نخستین نکته ای که در این رابطه باید مورد توجه قرار گیرد شناخت چالشهایی است که کشور ما برای دستیابی به توسعه یافتگی با آنها رو به رو است و در صورت عدم تدبیر خردمندانه آنها با موانع اساسی مواجه خواهیم شد و برنامه ها و اسناد توسعه ای گرهی از کار فرو بسته ما نخواهد گشود .

برخی از این چالشهای اساسی را می توان به شرح زیر برشمرد :

- تبیین نسبت عقل و وحی و دین و دنیا ؛
- تبیین نحوه تعامل ما با مدرنیته و مظاهر آن که بیشتر در غرب تجلی یافته است ؛
- تبیین رویکرد به توسعه (مسأله محور یا چشم انداز محور) ؛
- جهانی شدن به عنوان یک فرایند اجتناب ناپذیر و جهانی سازی به عنوان یک پروژه که برخی از قدرتها به دنبال آن هستند ؛
- تبیین رابطه حاکمیت با مردم در ابعاد مختلف از جمله نقش دولت و بخش خصوصی ، کمیت و کیفیت نقش دولت در بازار ، قومیتها و ... ؛

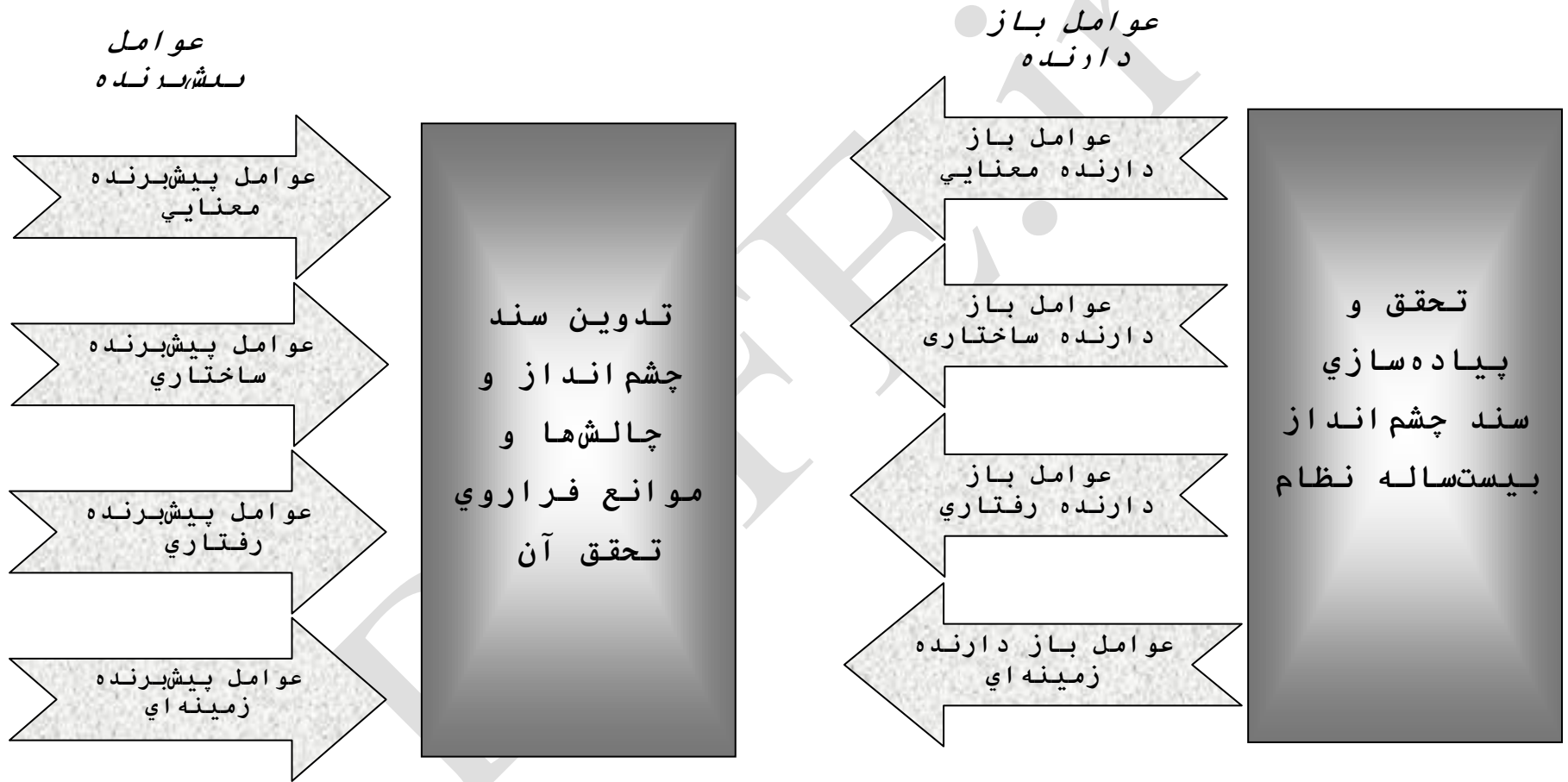
- تبیین نسبت و رابطه بین آزادی در مقابل استبداد ، پیشرفت در مقابل عقب ماندگی ، عدالت خواهی در مقابل ظلم اجتماعی و استقلال در مقابل وابستگی با یکدیگر ؛

پس از تبیین چالشها دومین نکته ای که در این رابطه باید مورد توجه قرار گیرد ضرورت برخورداری از الگو یا مبنایی عقلانی یا یک مدل یا چارچوب مناسب برای سنجش میزان موفقیت در تحقق بخشیدن به آرمان ها ، مأموریت ها ، اهداف و راهبردهایی است که در جهت تحقق سند چشم انداز است . بر پایه این مبنای عقلانی مناسب است که می توانیم وضعیت موجود و مطلوب را شناسایی کرده و با شناخت فاصله موجود بین این دو ، روشهای بهینه سازی وضعیت موجود و دستیابی به وضعیت مطلوب را شناخته و به کار بگیریم .

در این مقاله دو مدل مورد استفاده قرار گرفته است ؛ نخستین مدل ، مدل تحلیل میدان نیرو است که برای شناخت وضعیت موجود و عوامل پیش برنده و باز دارنده در تحقق سند چشم انداز به کار گرفته شده است و دومین ، مدل ایستای تحقق چشم انداز است که نشان دهنده ارکان و عناصر و الزامات تحقق چشم انداز است .

الف (الگو و مدل بررسی عوامل و موانع تحقق سند چشم انداز

مدل تحلیل میدان نیرو (Senior,2002,p.253) می تواند شناختی مطابق با واقع و راهگشا از عوامل پیش برنده و بازدارنده وضعیت به ما ارائه کند تا برپایه آن ، عوامل پیش برنده به سوی تحقق چشم انداز و باز دارنده از آن یا موانع را بشناسیم .



نمودار شماره ۲: مدل تحلیل میدان نیرو و عوامل بازدارنده و پیش‌برنده در تحقق و پیاده‌سازی سند چشم‌انداز

عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از :

۱) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده معنایی ؛

۲) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده ساختاری ؛

۳) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده رفتاری ؛

۴) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده زمینه ای و بسترساز (محیطی) ؛

۱) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده معنایی

بعد معنایی یا جهت دهندگی ، به تبیین مسیر و تعیین سمت و سو اشاره دارد . بررسی سازمانها و جوامع ناموفق در اجرای راهبردها نشان می دهد که تنها ۵ درصد از افراد این سازمانها و جوامع از راهبردها بخوبی اطلاع داشته و آنها را می شناختند ؛ یعنی از کم و کیف آنها آگاه بودند . بررسیهای پژوهشگر نشان دهنده آن است که آحاد جامعه بویژه کارگزاران و نخبگان اعم از دانشگاهی و شاغل در دستگاه های اجرایی آن گونه که بایسته و شایسته است از مبانی نظری و مفاد سند چشم انداز آگاهی ندارند و علی رغم کثرت استعمال عبارت " سند چشم انداز بیست ساله نظام " در افواه همگان اهتمام لازم برای شناخت محتوای آن به عمل نیامده و به عنوان مبنایی برای عمل در کانون توجه قرار نگرفته است که این نیز برخاسته از نهادینه نشدن علم باوری در جامعه بویژه در میان کارگزاران نظام اداری و در نتیجه سریان نداشتن تفکر برنامه ای در نظام اداری کشور و مدیریت بر مبنای ذوق و سلیقه و اراده های شخصی افراد است .

نکته دیگری که باید به آن توجه کرد رویکردهای خاصی است که برای تحقق بخشیدن به برنامه های توسعه ای چشم انداز محور باید به آنها روی آورد که این نیز در گرو فهم درست چشم انداز ، شناخت چالشهای فرارو برای تحقق چشم انداز و روشهای خردمندانه مواجهه با آنها ، داشتن تصور مطابق با واقع از خود و امکانات و محدودیتها و همچنین شناخت راهبردی از وضعیت موجود است .

۲) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده ساختاری

بعد ساختاری شامل کلیه ساز و کار هایی است که انتقال مفهوم و معنا و ایده را در سازمان تسهیل می کند . ساز و کارهای انتقال مفهوم ، معنا و ایده و اهداف سند چشم انداز بیش از هر چیز در نهادهای اساسی رسمی کشور یعنی قوای سه گانه (مجلس ، دولت و قوه قضائیه) و نهادهای فراقوه از جمله مجمع تشخیص مصلحت نظام تجلی یافته است که متأسفانه در پاره ای از اوقات چنین تصور می شود که عزم لازم برای اجرای سند و متعهد بودن به الزامات آن مشهود نیست و حتی می توان در بسیاری از موارد عدم التزام عملی نسبت به آن و محور قرار نگرفتن چشم انداز و اهداف آن در تصمیم گیریها را نیز شاهد بود .

از آنجا که مهمترین ویژگی برنامه ها و اسناد راهبردی از جمله سند چشم انداز ایجاد تغییرات بنیادی در حوزه های مدیریت ، سیستمهای پشتیبانی نرم و سخت و فرایندهای اصلی اجرایی نظام است و این نیز نیازمند یک نهاد متولی و سپس نهاد سازی ، توسعه سرمایه های انسانی ، اصلاح و بهبود قوانین و مقررات و ساختارها و نحوه تأمین و تخصیص منابع مالی و در یک کلام باز مهندسی ساختارها و فرایندی و دانش محور کردن آنهاست که همچنانکه مشاهده می شود راه بسیار دشواری در پیش است که طی کردن آن نیز جز از طریق حاکمیت نظام برنامه ای و یکپارچه عمل کردن نهادهای متولی (در چارچوب برنامه) امکان پذیر نخواهد بود .

۳) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده رفتاری

بعد رفتاری و محتوایی شامل نیروی انسانی و مجموعه فعل و انفعالات مربوط به آن است ؛ از آنجا که رفتارها و روابط اجتماعی دارای واقعیتی دوگانه است یعنی در یک طرف رفتار و ارتباطات رسمی یا هنجاری شامل آنچه باید باشد و در طرف دیگر رفتار و ارتباطات واقعی شامل آنچه هست و نظر به آنکه این دو کاملاً با یکدیگر انطباق ندارند تمامی فعل و انفعالات و رفتارهای نیروی انسانی را می توان در قالب رفتارها و ارتباطات رسمی و هنجاری و رفتارها و ارتباطات غیر رسمی و واقعی مورد بررسی قرار داد. رفتارهای رسمی و هنجاری شامل سه جزء است که عبارتند از ارزشها ، هنجارها و انتظارات از نقش ؛ ارزشها معیارهایی هستند که در انتخاب هدفهای رفتاری مورد توجه قرار می گیرند ، هنجارها قواعد تعمیم یافته ای هستند که چارچوب رفتارها را مشخص می کنند و در پاره ای از اوقات نیز وسایل مناسب جهت دستیابی به اهداف را مشخص می کنند و نقشها نیز انتظارات یا استانداردهای رفتاری هستند که برای ارزیابی رفتارهای افراد جامعه متناسب با موقعیتها و پایگاه هایی که اشغال کرده اند به کار می روند . رفتارها و ارتباطات واقعی نیز بر اساس طبقه بندی "جورج هومانز" متشکل از سه جزء است که عبارتند از گرایشها ، فعالیتها و تعاملات یا کنشهای متقابل . این دو دسته با یکدیگر تعامل داشته و نه مستقل از یکدیگرند هستند و نه منطبق بر یکدیگر (Homans,1950,pp.33-40

(واقعیت این است که در ارتباط با اجرا و پیاده سازی سند چشم انداز رفتارهای رسمی و هنجاری مورد انتظار یا آنچه باید به درستی روشن نیست و در حالی که سند چشم انداز تمامی دستگاههای اجرایی و نظام اداری و کارگزاران آنها را مأموریت گرا کرده است نه مأموریتها و انتظارات سند چشم انداز از دستگاه های اجرایی در قالب سند ها و برنامه های راهبردی منسجم ، مرتبط و هماهنگ مشخص شده است و نه کارگزاران این دستگاه ها چنین نقشی را برای خود قایل هستند . سند چشم انداز مبتنی بر نظمی است که به سخن کسانی مانند " مهاتیر محمد " ناظم می خواهد ، به دیگر سخن بایستی از این نظم مورد انتظار آگاهانه ، دقیق و مدبرانه با توجه به تغییر و تحولات و الزامات آن پاسداری کرد . (مهاتیر محمد ، ص. ۳۳۱) سند چشم انداز ویژگیهایی را برای شهروندان ایرانی در افق زمانی مشخص تعیین کرده است که در نمودار شماره ۳ آمده است ؛ وزارتخانه ها ، سازمانها و تمامی دستگاههای

اجرایی و استانهایی بایستی در سندها و برنامه های راهبردی خود این ویژگیها را مد نظر قرار داده ، ویژگیهای نیروی انسانی خود را نیز متناسب با آنها تعریف و تعیین کرده و در جهت تحقق یافتن آنها تدارک ببینند ؛ یعنی هر یک از نهادها و سازمانهای دولتی و غیر دولتی بایستی با توجه به مهارتهای مورد نیاز برای شهروندان ، مهارتهای مورد نیاز سازمان یا نهاد خود را تبیین و تعیین نماید .



نمودار شماره ۳ : ویژگیهای فرد ایرانی در افق چشم انداز بیست ساله نظام

۴) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده زمینه ای و بسترساز (محیطی) صاحب نظران بر این باورند که هیچ برنامه تحولی و توسعه ای بدون فراهم آمدن زمینه ها و بسترهای مورد نیاز محقق نخواهد شد ؛ منظور از محیط عواملی است که روی نظام اثر می گذارد ولی تحت کنترل او نیست ؛ این عوامل به چند دسته تقسیم می شوند :

- عوامل فرهنگی شامل باورها ، ارزش ها و نگرشها ، دین و زبان و ... ؛
- عوامل اجتماعی شامل آموزش و پرورش ، نظام تعلیم و تربیت و ... ؛
- عوامل اقتصادی شامل رکود اقتصادی ، نرخ بیکاری ، نرخ تورم ، نرخ سرمایه گذاری ، رشد و ... ؛

- عوامل سیاسی شامل دولت ، احزاب ، قوانین و مقررات و ... ؛
- عوامل تکنولوژیکی شامل روش های تولید ، تحقیق و توسعه ، دستگاههای خودکار، تکنولوژیهای جدید ؛
- عوامل زیست محیطی شامل وضعیت جغرافیایی ، آب و هوا و ... ؛

مدیریت عوامل محیطی مستلزم ایفای نقش فعال و فوق فعالی است که می توان تجلی آن را در قدرت انطباق دادن خود با شرایط و همراهی با آن (Adaptation) و انطباق دادن شرایط یا همراه کردن آن با خود (Manipulation) مشاهده کرد . متأسفانه نظامهای آموزشی ما نه توانسته اند خود را با این مفاهیم و لوازم توسعه در دنیای جدید هماهنگ کنند و نه می توانند چنین الزاماتی را که لازمه برنامه های توسعه ای چشم انداز محور است فراهم بیاورند ؛ نگاهی به عملکرد مدیران نظام نشان می دهد که سقف توانمندیهای اکثریت آنان را باید در توانمندیهای نوع اول جستجو کرد ، در حالی که نیاز کشور و اهداف و الزامات سند چشم انداز ما را به کسب توانمندی در نوع دوم فرا می خواند . مطالعات و تجربیات نگارنده نشان می دهد که بیشتر مدیران کشور بیش از آنکه عوامل مشکل ساز و مشکلات و مسایل مبتلا به را در درون جستجو کنند آنها را به محیط نسبت داده و در بیرون جستجو می کنند به عبارت دیگر آنان بیش از آنکه به محیط به عنوان فرصت بنگرند آن را تهدید فرض کرده و منشأ گرفتاریهای خود به شمار می آورند ؛

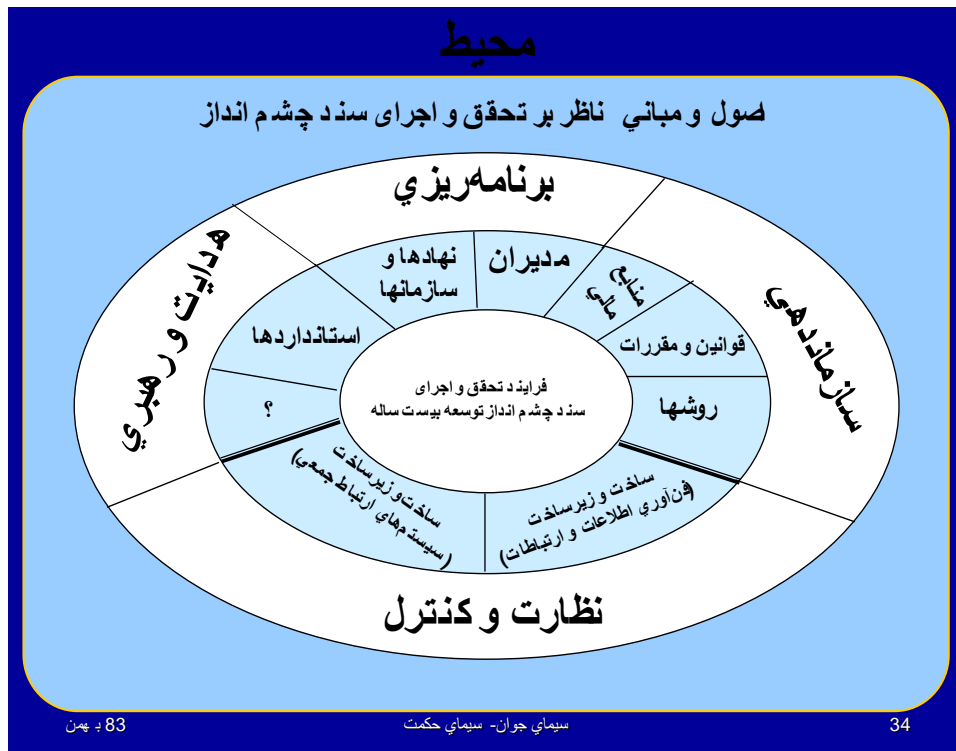
برای مثال در یک کارگاه آموزشی که تمامی مدیران عالی و میانی یکی از دستگاههای اجرایی کلان کشور در آن حضور داشتند (در حدود ۱۲۰ نفر) تنها شمار اندک و انگشت شماری از آنان علل ظهور و بروز مسایل را مربوط به درون سازمان می دانستند و از آنجا که واقعیت محیط هر چه باشد از فیلتر ذهن مدیران می گذرد از این رو دشمن فرض کردن محیط و تهدید قلمداد کردن آن از سوی آنان خود مسأله کوچک و ناچیزی نیست که بتوان به سادگی از آن گذشت و آن را نادیده انگاشت .

ب) مدل ایستای تحقق چشم انداز

تحقق چشم انداز بیش از هر چیز نیازمند فهم یکپارچه و نظام مند از آن است و این فهم نیز در گرو برخورداری از یک مدل برای درک پیچیدگیها و ساده کردن آنها ست . مدل ایستای تحقق چشم انداز دارای پنج رکن است که عبارتند از :

- فرایند تحقق و اجرای سند شامل فرایندهای اصلی و فرعی ؛
- سیستمهای پشتیبانی شامل سیستمهای نرم و سخت برای تحقق و اجرای سند ؛
- مدیریت اجرا و تحقق بخشیدن به سند شامل برنامه ریزی ، سازمان دهی ، هدایت و نظارت و کنترل ؛
- اصول و مبانی ناظر بر تحقق و اجرای سند شامل اولویتها ، جهت گیریها و باید و نبایدها ؛

- محیط و الزامات محیطی تحقق و اجرای سند شامل عوامل فرهنگی ، اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی ، زیست محیطی و تکنولوژیکی .



نمودار شماره ۴: مدل ساختار ایستای تحقق و اجرای سند چشم انداز

یکی از مسایل اساسی که دولتمردان امروز با آن مواجه هستند چگونگی اعمال کنترل بایسته و شایسته در محیطهای متحول جامعه نوینی است که علاوه بر نظم و حتی بیش از آن به خلاقیت و نوآوری و انعطاف پذیری نیازمند است . حکومتهای امروز در صورتی می توانند به نیازهای دنیای امروز پاسخ دهند که با تکیه بر یادگیری مستمر، توجه به جذب و نگهداری سرمایه های انسانی شکارچی فرصت و پاسخگو به نیازهای امروز را در کانون توجه قرار دهند .

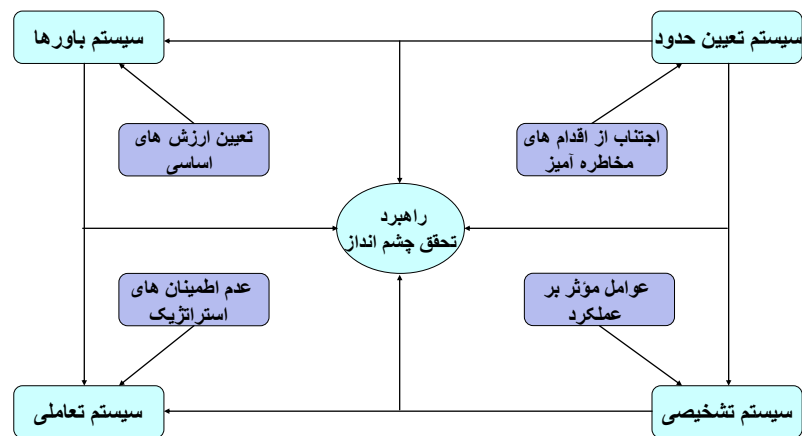
برنامه ریزی و کنترل ارکان اساسی مدیریت و تلاش برای دستیابی به اهداف مورد نظر هستند و برنامه ها اگر چه شرط لازم برای رسیدن به اهداف به شمار می آیند ولی شرط کافی نیستند ؛ زیرا در بهترین حالت نیز تضمینی برای موفقیت ندارند و نیازمند به کنترل هستند .

بیشتر مدیران کنترل را به صورت محدود و تنها به عنوان عاملی بازدارنده تلقی می کنند ؛ در حالی که چنین نیست و سیستمهای کنترل شناخته شده امروز ابزارهایی را فراروی ما می گذارند که می

توانیم با استفاده از آنها تضاد میان تأکید بر نظم از یک سو و خلاقیت و نوآوری از سوی دیگر را از بین برده و میان این مقوله های به ظاهر متضاد توازن ایجاد کنیم .

هرچه محیط پویا و پیچیده تر باشد نیاز به هماهنگی با استفاده از سیستمهای کنترلی بیشتر است ؛ سیستمهای کنترلی کمک می کند تا عوامل مؤثر بر عملکرد را بشناسیم ، تلفیق بهینه از آنها انجام دهیم ، خلاقیت و نوآوری سرمایه های انسانی را جهت دهیم و بدین گونه دستیابی به اهداف مورد نظر را تسهیل کنیم .

سیستمهای کنترل تشخیصی ما را کمک می کند تا بتوانیم اطمینان حاصل کنیم که اهداف به طور کارآمد و اثر بخش کسب خواهند شد ، سیستم باورها ، ارزشهای اساسی را فرا روی همگان قرار می دهد و با معنی بخشیدن به فعالیتها نسبت به اهداف و تلاش برای دستیابی به آنها تعهد ایجاد می کند ، سیستمهای تعیین حدود چگونگی انجام کارها و ضوابط مورد نیاز را فراهم می آورند و همگان را از انجام کارهای مخاطره آمیز و دامهایی که ممکن است در آنها گرفتار شوند آگاه می سازند و سرانجام سیستمهای تعاملی ، با استفاده از ساز و کارهای مدیریت بحران و کنترل راهبردی عدم اطمینانهای محیطی را کاهش می دهد و فرصتها و تهدیدها و اوضاع متحول سخت رقابتی را به ما می شناساند تا بتوانیم به طور فعال با آنها مواجه شده و به آنها پاسخهای مناسب و به موقع بدهیم و سرانجام با این ساز و کارهای کنترلی راهبرد مورد نظر را اجرا کرده و با استفاده از آن چشم انداز ، رسالت و اهداف خود را تحقق بخشیم .



116

نمودار شماره ۵ : تحقق بخشیدن به راهبرد با استفاده از چهار ابزار کنترلی

نتیجه گیری

با سیری اجمالی در ادبیات مدیریت و توسعه دریافتیم که دستیابی به توسعه و پیشرفت و یا اهدافی که از سوی جوامع امروز مورد توجه است، تنها با ایفای نقش فعال و از طریق برنامه و تفکر برنامه ای امکان پذیر است؛ از این رو جوامع و سازمانها در دهه های اخیر برنامه و برنامه نویسی و تهیه سندهای راهبردی را در کانون توجه قرار داده و هر یک چشم انداز، رسالت، اهداف خاص خود را تبیین کرده و راهبردهای لازم برای رسیدن به آنها را نیز تدارک دیده اند. از آنجا که تجربیات نشان داده است که اگر چه جوامع و سازمانها برای تدوین این سندها و برنامه ها و دستیابی به یک مبنای عقلانی و ادبیات مشترک تلاش بسیار کرده اند ولی دشواری این سندها و برنامه ها در مرحله اجرا و پیاده سازی بیشتر از مرحله تدوین است؛ به همین سبب در سالهای اخیر بیشتر مطالعات در حوزه مدیریت راهبردی بر اجرا و پیاده سازی راهبردها متمرکز شده است.

بررسیها نشان می دهد که در کشور ما نیز سیر تدوین، اجرا و پیاده سازی با آنچه در دنیا گذشته و می گذرد همانند است از این رو ما نیز بایستی تدبیرهایی متناسب با ویژگیهای خود اندیشیده و برای تحقق بخشیدن به آرمانها و اهداف خود که در قالب سند چشم انداز توسعه بیست ساله نظام تجلی یافته است تلاش کنیم. به نظر می رسد که شناخت چالشهای اساسی که نظام برنامه ریزی کشور با آن مواجه است و تدبیر این چالشها و مشخص کردن تکلیف خودمان با آنها در اولویت نخست قرار دارد. پس از مشخص شدن چالشها نوبت به شناخت وضعیت موجود سرمایه هاست و امکانات و محدودیتها که در این رابطه یکی از سرمایه هایی که می تواند ما را حول یک محور واحد جمع آورده و تلاشهایمان را سامان دهد سند چشم انداز توسعه بیست ساله کشور است. سند چشم انداز با امکانات و محدودیتها خاص خود تدوین شده و امروز نیز بایستی با امکانات و محدودیتها خاص خود اجرا شده و تحقق یابد، شناخت این امکانات و محدودیتها نیازمند استفاده از مدلهایی است که ویژگی اکتشافی و واقع نمایی داشته باشند چه در مرحله تدوین و چه در مرحله اجرا و پیاده سازی؛ از آنجا که سند تدوین شده و امروز در مرحله اجرای سند هستیم، یکی از مدلهایی که برای شناخت عوامل پیش برنده و بازدارنده در اجرای سند و پیاده سازی آن قابل استفاده است مدل تحلیل میدان نیروست که در این مقاله با تأکید بر موانع یا عوامل بازدارنده مورد استفاده قرار گرفته و بر اساس آن موانع یا عوامل بازدارنده در چهار سطح معنایی، ساختاری، رفتاری و محیطی تبیین شده است.

پس از شناخت چالشها و تشخیص عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده اجرا و تحقق بخشیدن به اهداف سند چشم انداز نوبت به سامان دادن به فعالیتها می شود تا با یکپارچه کردن فعالیتها و ایجاد سینرژی مثبت از اتلاف وقت و هدر دادن سرمایه ها اجتناب بورزیم. سیستمهای کنترل تشخیصی،

سیستم باورها ، سیستمهای تعیین حدود و سیستمهای تعاملی ابزارهایی هستند که ما را در یکپارچه سازی و هماهنگ کردن هر چه بهتر و بیشتر فعالیتها برای دستیابی به اهداف سند یاری خواهند کرد .

منابع و مآخذ

الف (منابع لاتین :

- 1-Griffin, Ricky,W. (1996);Management,5 td ed , Houghton Mifflin Co. USA .
- 2-Hendy,John & Johnson,Gerry & Newton,Julia(1993);Strategic Thinking ,Leadership And The Management of Change ,John Wiely & Sons.
- 3-Koontz, Harold & Others (1988); Management , 8th ed , New York , McGraw-Hill , Inc.
- 4 - Simon , Robert ; “ Control In An Age of Empowerment “ Harvard Business Review , March , April , 1995 .
- 5 - Scott, W. Richard (1992); Organizations Rational, Natural, and Open Systems, 3rd, prentice-Hall.
- 6 - Senior, Barbara (2002); Organizational Change , 2 rd , Prentice Hall .

ب (منابع فارسی :

- ۱- سند چشم انداز توسعه بیست ساله جمهوری اسلامی ایران ، ایران ۱۴۰۴ ، مصوب ۱۳۸۲ .
- ۲- محمد ، مهاتیر (۱۳۷۸) مترجم محمد سوری ، چاپ اول ، در جستجوی فقر یا ملک سلیمان ، انتشارات سیمن .

۳- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
(۱۳۸۴) ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور .

BSFE.ir