

بسمه تعالی

# متدولوژی تدوین و الگوهای اجرایی چشم انداز جمهوری اسلامی ایران

دکتر علی مبینی دهکردی

## چکیده:

یکی از مباحث اساسی برای آینده‌سازی و ساخت چشم‌انداز در سطح ملی، انتخاب مناسب متدولوژی تدوین و اجرای آن است. از دیگر مسائل پیش‌آمده در ساخت آینده یک جامعه، رابطه رهبری تحول، مدیریت تحول، آینده‌نگری و آینده‌سازی است.

در این مقاله با بهره‌گیری از مبانی و مفاهیم مدیریت استراتژیک و توجه به تحولات محیطی در ابعاد داخلی و خارجی، تغییر پارادایم‌ها و نظریه‌ها، روندها و رخدادهای، تلاش شده تا متدولوژی جامع، پویا و آینده‌نگر برای طراحی چشم‌انداز در سطح ملی معرفی گردد و انواع روشهای اجرایی و معروف‌ترین الگوهای اجرای چشم‌انداز نیز بطور اجمالی مورد بررسی قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** متدولوژی، آینده‌نگری و ساخت چشم‌انداز، تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردها، الگوی بین پارادایم و استراتژی‌ها، ارزش‌های استراتژیک، برگشت به عقب از آینده به حال، الگوهای اجرای چشم‌انداز (فرود و نظارت چشم‌انداز)

## ۱- مقدمه:

آینده یافتنی نیست، بلکه ساختنی است بنابراین آینده جایی نیست که به آنجا می‌رویم بلکه جایی است که آن را بوجود می‌آوریم.

بدیهی است آینده کماکان در حال ساخته شدن است. آینده امری است که جوامع می‌توانند آن را با اقدامات هدفمند خود طراحی کرده و شکل دهند. جوامع برای آنکه عاقلانه عمل کنند، بایستی نسبت به پیامدهای اقدامات خود، دیگران و واکنشهای آنان و همچنین نسبت به نیروهایی که خارج از

کنترل آنهاست، آگاهی و شناخت کافی داشته باشند. این پیامدها تنها در آینده خود را نشان می‌دهد. بدین ترتیب، جوامع نه تنها می‌کوشند امور در حال وقوع را بفهمند، بلکه می‌کوشند اموری را که شاید اتفاق بیفتند، یا بالقوه امکان وقوع دارد و یا تحت شرایط خاصی در آینده اتفاق خواهد افتاد، نیز بشناسند و در وقوع، عدم وقوع و یا کیفیت وقوع آن تأثیرگذار باشند. جوامع می‌توانند با استفاده از این روش‌های شناخت، موقعیت کنونی و آینده خود را تشخیص داده و حرکت روبه آینده را ساماندهی نمایند و از بستر زمان و فضای فکری، فرهنگی، اجتماعی و علمی بهره‌جویند.

سیر تحول و تطور زندگی جوامع انسانی در طی تاریخ با گذر از دوران‌های کشاورزی و صنعت، هم‌اکنون به عصر فراصنعتی (دانش و فناوری) رسیده است. تحولات فناوری در آغاز هزاره سوم میلادی موجب انقلاب ارتباطات و انفجار اطلاعات شده است و روزبه‌روز به حجم اطلاعات و سرعت تحولات افزوده می‌گردد. شبکه‌ها و بزرگراه‌های اطلاعات موجب تحولات و پیشرفت‌های عظیمی در نوآوری، ابتکار و خلق ارزش شده است. روند تکامل فناوری از عصر سنگ تا عصر نانو تکنولوژی ادامه یافته است. ارزیابی و بررسی شدت دگرگونی‌های فنی، اقتصادی و اجتماعی نیازمند دیدگاه‌های راهبردی و افق‌های روشن و بلندمدت است. هر قدر سریعتر برانید به همان نسبت چراغ‌های جلوی اتومبیل شما باید مسافت دورتری را روشن نماید. لذا تدوین برنامه‌هایی که بتواند همانند چراغی در افق بلندمدت کشور روشن گردد، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. بدیهی است که در این روند اتخاذ رهیافتی استراتژیک نسبت به تعیین اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های اساسی آینده کشور نمی‌تواند به برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های کوتاه‌مدت محدود گردد. لذا اتکای برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت به چشم‌اندازی با جهت‌گیری‌های روشن و مشخص الزامی می‌باشد.

چشم‌انداز عبارتست از ارائه یک تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی که منظر و دورنمایی در افق بلندمدت فراروی مدیریت عمومی جامعه قرار می‌دهد و دارای ویژگی‌های جامع‌نگری، آینده‌نگری، ارزش‌گرایی و واقع‌گرایی می‌باشد. چشم‌انداز ملی، دستیابی به منافع ملی و اجرای قانون اساسی را مد نظر داشته و به دنبال ایجاد انگیزه برای همه ملت از پیر و جوان، شهری و روستایی و اقشار و گروه‌های مختلف جامعه می‌باشد. ایجاد فرهنگ عمومی و مثبت‌اندیشی با حفظ وحدت اجتماعی و یکپارچگی ملی از پیامدهای آن می‌باشد. چشم‌انداز با در نظر گرفتن امکان تحقق در یک دوره بلندمدت و با توجه به شناخت محیط ملی (درونی) و بررسی نقاط قوت و ضعف تعیین می‌گردد و نگاهی دقیق به رخدادهای جهانی و روند تحولات محیط بین‌المللی (بیرونی) دارد تا فرصت‌ها و تهدیدات احتمالی را بشناسد و نحوه تعامل محیط بیرونی و درونی را روشن سازد. چشم‌انداز با در نظر گرفتن سه عامل کلیدی تعیین‌کننده شامل "نیات استراتژیک"، "قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی یک ملیت" و "آرمانها، آرزوها، نیازها و منابع جامعه" طراحی می‌گردد.

## ۲- ضرورت و اهمیت طراحی چشم‌انداز ملی:

چشم‌انداز برای سازماندهی مدیریت جامعه و بررسی و نقش آن در شکل‌دهی به آینده کشور مورد توجه قرار می‌گیرد. بر اساس این مفهوم تاریخی، بطور خلاصه "چه چیزی"<sup>۱</sup>، "چرا"<sup>۲</sup> و "کجا"<sup>۳</sup> و "چه کسی"<sup>۴</sup> مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

سؤالات استفه‌امی برای "چه باید"ها و به منظور دستیابی تحت شرایط "چگونگی" شکل می‌گیرند؛ بطوریکه پاسخ آنها می‌تواند ارزیابی شرایط موجود و تحلیل محیط را فراهم آورده و شکاف‌های مختلف را همراه با چالش‌های آن نمایان سازد. ایجاد چشم‌انداز و شکل دادن به رویدادها، روندها، تصورات و اقدامات می‌تواند مردم را امیدوار سازد. بسیاری از مفاهیم مانند چشم‌انداز در سطح وسیعی با استفاده از تصورات تحریک‌پذیر قابل تفسیر می‌باشند. اینگونه تصورات در ذهن، نشان از نگاهی عمیق به ارزش‌ها و اعتقادات با رویکردی تحقیقی در رابطه با چالش‌ها، اهداف و ساختارهای فلسفی یک جامعه دارد. چشم‌انداز به عنوان یک چارچوب پاسخگو در سطح ملی یا سازمانی برای این سؤالات مطرح می‌شود که: "ما کجا هستیم؟"، "کجا می‌خواهیم باشیم؟" و "چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟" که در نهایت با هدف‌گذاری ایده‌آل نقش تصورات آینده را برای اداره یک جامعه ترسیم می‌کند.

بر این اساس تمرکز و صرف انرژی برای رهبری یک جامعه و الهام بخشیدن برای اداره یک ملت الزامی خواهد بود و مأموریت و فلسفه ایجاد حکومت در تصویر چشم‌انداز آینده تأثیر کم‌نظیری خواهد داشت. همچنانکه ارزش‌های استراتژیک جامعه و رهبری خردمند آن مسیر صحیح انتخاب چشم‌انداز را ساماندهی می‌نماید؛ بر اساس چشم‌انداز می‌توان راه و شرایط تحقق و روش‌های رسیدن به آن را نیز مشخص کرد.

تعریف و تعیین دورنمای آینده نشان می‌دهد که نقش چشم‌انداز طی فرآیندی اجرایی می‌تواند بر تمامی تصمیمات، برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌ها نقش مؤثری ایفا نماید. امروز ملت‌ها و سازمان‌های فعال در زمینه توسعه ملی موفقیت بیشتر خویش را مدیون چشم‌انداز ملی و سازمانی می‌دانند؛ بطوریکه هرگونه نقد و ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه افراد در سطوح بالا و پایین نمی‌تواند بدون ارزیابی تحقق اهداف چشم‌انداز صورت پذیرد و در تداوم اهداف یک ملت و سازمان همیشه مورد توجه قرار می‌گیرد.

بر مبنای شرایط بالقوه، ظهور هر پدیده و خلق آن بدون دستیابی به چشم‌انداز امکان ندارد. آحاد یک جامعه در رابطه با نقش چشم‌انداز دارای انگیزه هستند و راهکارهای مناسب را انتخاب می‌کنند. احساس تعلق مردم، مؤسسات، نهادها و سازمان‌ها و بویژه رهبری یک جامعه نسبت به چشم‌انداز می‌تواند نقش مثبت و تعیین‌کننده‌ای در بکارگیری عوامل مهم و موثر برای موفقیت آن داشته باشد.

<sup>1</sup> - What

<sup>2</sup> - Why

<sup>3</sup> - Where

<sup>4</sup> - Who

نقش چشم‌انداز برای مردم در جهت مواجه شدن با تهدیدات و بهره‌گیری از فرصت‌ها در زمینه شکل‌گیری برخی از عوامل کلیدی اثرگذار بسیار مثرتر می‌باشد. چشم‌انداز در سطح ملی می‌تواند یک جامعه و شکل‌پذیری مجدد آن پس از مراحل گذار و دوران انتقالی را ساماندهی نماید. در چنین شرایط متغیر و ناپایداری، شکل‌گیری هویت جامعه بدون چشم‌انداز به آسانی مقدور نیست. انجام هر فعالیت و اجرای هر برنامه برای تحقق اهداف بلندمدت بدون داشتن دورنما و تصویر از آینده جامعه به‌راحتی نمی‌تواند تداوم داشته باشد.

### ۳- سیر تاریخی چشم‌انداز

از دو دهه گذشته تاکنون، در مناطق مختلف جهان و بین کشورها، ملت‌ها و سازمان‌ها، و داشتن چشم‌انداز آینده، فرآیند با ارزش و ابزارهای مدیریتی نوینی را برای اداره جوامع و سازمان‌ها ایجاد کرده است. در حقیقت چشم‌انداز بیش از ابزارهای قدرتی نقش دارد. چشم‌انداز بطور مشخص طی یک دوره زمانی می‌تواند شرایط مطلوب را مانند دیگر عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت مورد ارزیابی قرار دهد. البته سؤال اساسی که در این رابطه مطرح می‌گردد آن است که آیا حقیقت داشتن نقش برای چشم‌انداز بطور واقعی یک تمایز به شمار می‌آید؟ آیا عقاید رهبران در راستای این است که هیچ اتفاقی با وجود داشتن نقش چشم‌انداز بروز نخواهد کرد؟ اصولاً رهبران یک جامعه و یا سازمان چگونه می‌توانند وظایف و نتایج حاصل از عملکرد در راستای چشم‌انداز را برای مردم و سازمان توصیف نمایند؟

تعاریف و نقش‌های تعیین‌شده برای چشم‌انداز نشان می‌دهد که فعالیت یک جامعه و یا عملکرد یک سازمان بدون داشتن چشم‌انداز امکان‌پذیر است؛ ولی چنانچه هدف در جهت گسترش هر چه بیشتر منافع جامعه و سرعت حرکت آن باشد تا بتواند نیازهای امروز و آینده جامعه را تأمین و آرمان‌ها و رویاهای آینده آن را محقق سازد. بدون استفاده از نقش چشم‌انداز امکان‌پذیر نیست.

سؤال دیگر آن است که آیا برای جامعه و سازمان واقع‌گرایی در بسط تصورات وجود دارد؟ عقیده بسیاری از بزرگان مدیریت<sup>۱</sup> در سطح جهانی، بنگاه‌ها، سازمان‌ها و کشورهای پیشرفته بر این است که شاید تصور شود که ارتقاء فضیلت‌های یک جامعه بدون داشتن چشم‌انداز غیرممکن گردد. بسیاری از افراد و مدیران موفق شرکت‌ها و رهبران کشورها تلاش نموده‌اند تا از نقش چشم‌انداز برای تبدیل تصورات به واقعیت‌ها بیش از پیش الهام گیرند. مردم ژاپن و شرکتهای بزرگ تولیدی آنها در بین کشورهای مختلف جهان زبانزد خاص و عامند. اعجاز مدیریت ژاپنی به توانایی آنها در روند توسعه، ارتباطات و اجرای چشم‌انداز بازمی‌گردد. همچنین چشم‌انداز در ژاپن نقش بسیار محسوسی در تفوق و استیلای شرکت‌های ژاپنی در سطح جهان طی سی سال گذشته داشته است. هرچند ممکن است بدون شناخت و درک نقش چشم‌انداز به موفقیت‌هایی در سطح جهانی نیز نائل شد؛ ولی بر اساس تجزیه و تحلیل‌های بعمل آمده از

۱- هنری فورد تا والت دسنی و از استیون جوفرد تا بیل گیتس

عوامل مؤثر و آشکار، اعجاز واقعی مدیریت‌های ژاپنی نشان می‌دهد که کمتر حیطة و شرایط کیفی و مدیریت‌های مشارکتی وجود داشته که در توانایی آنها، توسعه و اجرای یک چشم‌انداز مشاهده نشده باشد. شعار اکثر شرکت‌ها و مردم جهان در پرتو چشم‌انداز متهورانه بوده است که امکان تولید فراگیر در سطح جهانی را محقق ساخته است.

#### ۴- روش‌های ساخت چشم‌انداز

موفقیت هر چشم‌اندازی حاکی از این حقیقت است که مردم باید در سطوح مختلف در برخی از عوامل ایجابی و محسوس آن بطور مشخص تاثیرگذار باشند. بعلاوه مردم باید به نقش فعالیت خود بیش از پیش توجه داشته باشند. چشم‌انداز برای انرژی بخشیدن و هم‌افزایی و شناخت مردم یک جامعه و یا کارکنان یک سازمان یک ضرورت الزام‌آور و از جمله تعهدات متعارف جهت کسب امتیازات بیشتر و اهداف متعالی‌تر می‌باشد. تمرکز بر توانایی کم‌نظیر مردم جهت پیشینه‌سازی منافع ملی و رضایتمندی اجتماعی، از روش‌های شناخته‌شده در روش‌های مدیریت توانمندساز اجتماعی در سطح خرد و کلان می‌باشد.

سهیم کردن همه اقشار مردم بنا به تناسب هر مرحله و توان و تخصص و آگاهی و اطلاعات آنان در چشم‌انداز یکی از روش‌های شناخته‌شده در چشم‌اندازسازی در سطوح ملی و سازمانی می‌باشد؛ بنحویکه با فرآیندهای مختلف تکنیکی، آینده‌نگری‌ها صورت می‌گیرد و از رسانه‌های عمومی خواسته می‌شود نسبت به فرهنگ‌سازی بر اساس چشم‌انداز برنامه‌های مناسبی را تهیه و اجرا کنند. متولیان ارزش‌یابی جوامع تلاش می‌نمایند تا اطلاعات موثق و معتبری از شاخص‌های هدف چشم‌انداز را به جامعه ارائه دهند. اهداف چشم‌انداز در ارزیابی عملکرد نهادهای برنامه‌ریزی، اجرائی و تقنینی جامعه مبنا قرار می‌دهند و بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده، شاخص‌های عملکردی سنجیده می‌شوند.

شکل‌دهی به چشم‌انداز فرآیندی عام دارد بطوریکه رهبران ایده‌های مناسب را طراحی می‌کنند؛ آنها را به بینش تبدیل می‌نمایند و به آگاهی جامعه می‌رسانند. جامعه آنها را می‌پذیرد، نسبت به آنها آشنا می‌شود و گفتمان و فهم مشترک بین رهبران و جامعه شکل می‌گیرد. این گفتمان مشترک در مسیرهای قانونی بصورت اسناد رسمی تدوین، تصویب و ابلاغ می‌گردد. حمایت دولت و جامعه تحت یک بینش اعلام‌شده توسط رهبری و آگاهی و مشارکت مردم نسبت به جزئیات چشم‌انداز، انگیزه فردی و جمعی ایجاد کرده و موجب می‌شود تا اجتماعی بینش‌مند و آینده‌نگر شکل بگیرد. چنین جامعه‌ای می‌تواند قدرتمند شود و به جایگاه تعیین‌شده در سند چشم‌انداز برسد.

بدون شک تنها زمانی دستیابی به آینده انتخاب‌شده مقدور است که شرایط برای ایجاد درک مشترک و تفاهم بین رهبران و جامعه در آینده مطلوب بوجود آید و با تکیه بر نقاط قوت ملی و انتخاب رویکرد ایجابی به تبیین مثبت‌اندیشی و بینش‌سازی و آینده‌نگری همت گمارده شود.

رهبران هوشمند جامعه با بکارگیری همه ظرفیت‌های ملی زمینه ایجاد فرصت‌های اندیشیدن و تفکر را در درازمدت برای جامعه فراهم می‌نمایند، همچنین بین آرمان‌ها و آرزوهای جامعه و منابع کشور در حوزه‌های مختلف طبیعی، انسانی، اجتماعی، زیرساختها، دانش، علم و نیات استراتژیک خویش تعادل برقرار نموده و تصویر آینده جامعه را مبتنی بر این سه عامل مهم یعنی "قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی یک ملت"، "آرمانها، آرزوها و نیازهای منابع و جامعه" و "نیات استراتژیک رهبران" طراحی کنند. لذا با تقویت درک مشترک، ایجاد تفاهم، اجماع و شکل‌دهی به سرمایه اجتماعی و توسعه بینش و فکر جامعه می‌توان شرایط تحقق آینده تصور شده را فراهم نمود تا با انتخاب بهترین روش‌ها و شفاف‌سازی اهداف آینده، جامعه به آنچه می‌خواهد دسترسی پیدا کند.

## ۵- آینده‌نگری و چشم‌اندازسازی:

چشم‌اندازسازی در چارچوب آینده‌نگری قابل فهم و درک می‌باشد. چشم‌انداز را تصویر ذهنی<sup>۱</sup> تعریف می‌کنند که به صورت کلی منظری از آن در افق دور قابل رؤیت است. گروهی دیگر چشم‌انداز را تصویری عینی<sup>۲</sup> در نظر می‌گیرند و آن را قابل تجسم و کمیت‌پذیر می‌دانند. مفهوم در نظر گرفته شده برای چشم‌انداز ملی عبارت از تصویری مطلوب و قابل دستیابی از آرمانها و نیازهای جامعه در آینده است. این تعریف ترکیبی است از مفاهیم ذهنی (رؤیایها) و منابع عینی (نیازها و قابلیت‌های اصلی جامعه) که در یک ساختار جامع تعریف، زمان‌دار و طراحی می‌گردد.

این چشم‌انداز تعریف شده برای همه قابلیت فهم داشته و هر کس می‌تواند منافع فردی، سازمانی و ملی خود را در آن جستجو کند؛ انگیزه‌آفرین، مشوق‌ساز، همسوکننده و هم‌افزای همه فعالیت‌های جامعه باشد؛ با وضع موجود چالش جدی ایجاد و سرعت و جهت حرکت آینده را تعیین می‌نماید؛ مقصد همگان را در کشور تعیین و موجب افزایش بالندگی عمومی می‌شود؛ زمینه‌های مشترک تعاون، همکاری و هم‌افزایی اجتماعی را فراهم می‌کند؛ مثبت‌اندیشی را در جامعه ترویج و تقویت کرده و منفی‌نگری و یأس را از جامعه می‌زداید و نهایتاً جامعه‌ای آینده‌ساز، مثبت‌اندیش و بینش‌مند را به وجود می‌آورد.

از گذشته تاکنون روش‌های مختلفی برای ساخت چشم‌انداز بصورت آشکار و پنهان در سطح جوامع مختلف بکار برده شده است. در ژاپن تا چند دهه گذشته تکیه بر شهود فردی و در بستر یک حرکت هماهنگ جمعی، باور به آنچه می‌خواستند به آن برسند عامل اصلی نگاه به آینده آنان بود. در قرون گذشته نیز از پیش‌بینی، پیشگویی و امثال آن استفاده می‌شده است. اما در سیر تکامل روند تصویرسازی برای آینده، از روش‌های نوینی استفاده می‌گردد. از رایج‌ترین و متحول‌ترین روش‌هایی که کاربرد عام در سراسر جهان پیدا کرده؛ می‌توان از روش‌های علمی آینده‌نگری، آینده‌پژوهشی و آینده‌سازی نام برد.

<sup>۱</sup> - Image

<sup>۲</sup> - Perspective

تعاریف مختلفی برای چشم‌انداز صورت گرفته اما عام‌ترین و مطلوب‌ترین تعاریف عبارتند از: "تصویر مطلوب آینده"، "دورنما"، "منظر" و "دیدگاه" که مراد ما از چشم‌انداز "تصویر مطلوب آینده" است. این تصویر از یک طرف مبتنی بر خلق آینده و از طرف دیگری بر رؤیایها و آرزوها تکیه دارد. همچنین بر بینش فردی و اجتماعی جامعه مبتنی است و جزئیات قابل تحقق آن نیز قابل تفکیک و تحقق هستند. این ویژگی‌ها را کمتر با تعاریف دیگر مثل منظر، دورنما و ... می‌توان توصیف نمود.

در طراحی و اجرای چشم‌انداز، ویژگی‌هایی مانند بصیرت عمومی، روشن‌بینی، خلق آینده و مثبت‌اندیشی در جامعه ترویج و به قابلیت عمومی تبدیل می‌گردد. همچنین افراد خلاق، مبتکر و مثبت‌اندیش در جامعه بویژه رهبران روشن‌ضمیر و آینده‌نگر که توانایی خلق ایده و تبدیل آن به بینش عمومی را داشته باشند تربیت می‌شوند تا بتوانند در تشکیل جامعه بینش‌مند، وظایف تاریخی و اجتماعی خویش را به زیبایی ایفا نموده و از این طریق، جامعه‌ای امیدوار، خودباور و دارای اعتمادبه‌نفس را برای اجرای چشم‌انداز تربیت و باورهای مشترک اجتماعی را تقویت نمایند. همچنین تصویر مشترک آینده را خلق می‌کنند تا جامعه دارای بینش مشترک گردد و نهایتاً حرکت اجتماعی مبتنی بر خوش‌بینی، امید به آینده و مثبت‌اندیشی شکل می‌گیرد.

پس داشتن نگاه و تفکر "رو به جلو و آینده"، الزامی است. بهره‌گیری از روش‌های علمی آینده‌سازی و آینده‌اندیشی و ترویج روحیه مثبت در جامعه یک نیاز اساسی در ساخت چشم‌انداز است. جامعه‌ای می‌تواند به تحقق اهداف آینده خویش دست یابد که بینش‌مند، دارای درک مشترک بین رهبران و آحاد مردم باشد. روش ایجاد و شکل‌گیری چنین جامعه‌ای چگونه خواهد بود؟ آیا به وجود آمدن یک جامعه آینده‌ساز از قاعده اجتماع شکل می‌گیرد و یا از رأس هرم اجتماعی آن به وجود می‌آید؟

عموماً هر یک از آحاد جامعه وقتی دارای خصیصه‌های مثبت‌اندیشی و باور آینده‌نگری باشند و یقین داشته باشند به آنچه می‌خواهند می‌رسند؛ هر یک برای آینده فردی خویش نیز تصویری را در ذهن طراحی می‌نمایند. در متدلوژی‌های طراحی چشم‌انداز مشاهده می‌شود که هر فرد دارای یک چشم‌انداز اختصاصی است. اما زمانی که در نظر است تا چشم‌انداز ملی شکل گیرد و جامعه به صورت مشترک چشم‌انداز داشته باشد باید روش و مسیری انتخاب شود که چشم‌انداز مورد پذیرش همه اقشار جامعه، سازمان‌ها و گروه‌ها قرار گیرد. در این حالت روش‌های علمی و تجارب عملی توصیه می‌کند که طراحی چشم‌انداز عمومی بویژه در سطح ملی بایستی از طریق رهبری جامعه و در فرآیندی از بالا به پایین، طراحی و اعلام گردد. بدیهی است که رهبران از گروه‌های تخصصی و افراد صاحب صلاحیت نظرات مشورتی را اخذ می‌نمایند و در یک بستر قانونی و رسمی، سند چشم‌انداز ملی کشور را تهیه و ابلاغ می‌کنند. اگر چه همه افراد به صورت اختصاصی می‌توانند چشم‌انداز ویژه آینده خویش را داشته باشند، اما در سطح عموم جامعه چشم‌انداز از

<sup>1</sup> Forward Thinking

بالاترین و مقبول‌ترین سطح مدیریت که رهبری یک جامعه است تصویب و به اطلاع عموم رسانده و به صورت رسمی به مجریان ابلاغ می‌گردد.

گروهی دیگر از کارشناسان و متخصصان عقیده دارند که می‌توان با سازماندهی، خوشه‌سازی و شبکه‌بندی اجتماعی و به صورت امواج عمومی از طریق پایین به بالا چشم‌انداز عمومی را ساخت و آنان صرفاً بر دریافت خواسته‌های فکری و غیر مشهود جامعه تکیه می‌کنند و چشم‌انداز را بر اساس فرآیند ذهنی جامعه طراحی می‌نمایند و فرآیندهای دیگر تحلیلی و تفکر بلندمدت و شناخت پویایی‌های محیط را در آن دخالت نمی‌دهند. این نمونه چشم‌اندازسازی در جهان معمول است و تجربه عملی آن وجود دارد. کشور شیلی از جمله کشورهایی است که از این روش استفاده نموده است. ولی این روش زمان زیاد و هزینه بالایی را به خود اختصاص خواهد داد. بنابراین روش علمی و عمومی مورد عمل در جهان آن است که در طراحی چشم‌انداز از فرآیندی که روش‌های آگاهانه و خلاقانه تفکر و برنامه‌ریزی در شناخت متغیرهای مختلف دارند، استفاده شود و آرمان‌ها و آرزوهای اجتماعی که عموماً در قوانین مادر کشورها و جوامع تجلی یافته در نظر گرفته می‌شوند و به صورت علمی از روندهای طراحی، برنامه‌ریزی، موقعیت‌یابی، کارآفرینی، خلاقیت، شهود، قدرت‌سازی و توانایی فکری جامعه بهره‌گیری می‌کنند. نهایتاً تصویری ساخته می‌شود که سازگاری، آینده‌نگری، آرمان‌طلبی، واقع‌بینی و نیازسنجی را به صورت خلاق به همراه دارد. ساخت آینده روشی منطقی، علمی و فنی، ساختاریافته و شهودی و خلاق (غیرساختاریافته) است که نمی‌توان آن را از قاعده جامعه مطالبه نمود. اما عبارات، واژگان کلی و مفاهیم مورد استفاده در سند چشم‌انداز را می‌توان از ذهنیت تاریخی جامعه گرفت.

همچنین یک سند زمانی مورد پذیرش رهبران اداره‌کننده جامعه قرار می‌گیرد که ارزش‌ها، باورها، آرمان‌ها و نیازهای مشترک نظام، جامعه، رهبران و کلیه ذی‌نفعان به صورت جمعی و به نحو مطلوب به صورت دقیق، روشن و صریح مورد توجه قرار گرفته باشد تا بتواند اجماع و وفاق عمومی را فراهم آورد. اگر جامعه‌ای از نظر فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قومی و نژادی متنوع است، سند چشم‌انداز ملی نمی‌تواند به این تنوع و گوناگونی توجه نکند ولو اینکه یک گروه جامعه از نسبت بالای اکثریت اجتماعی هم برخوردار باشند. زیرا چشم‌انداز در سطح یک ملت می‌خواهد تعارض‌ها، تفاوت‌ها و کثرت‌ها را به تفاهم، اشتراک و وحدت تبدیل کند تا آینده مطلوب ساخته شود.

جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل محیط و مفهوم‌سازی و استفاده از فرآیند ذهنی عمومی، جامع‌نگری و واقع‌گرایی، ارزیابی آرمان‌ها و ارزش‌ها هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارد که توسط گروه‌های مختلف تخصصی صورت می‌پذیرد. متدولوژی طراحی سند چشم‌انداز باید از اجزاء، ساختار و روابط مشخصی برخوردار باشد تا بتواند آنها را در یک فرآیند علمی قابل تکرار سازگار نموده و محصول منسجم و جامعی به نام سند چشم‌انداز را طراحی نماید و با ارائه آن به فرآیندهای قانونی و رسمی کشور با سهولت و اجماع و توافق آن را تبدیل به یک سند رسمی نموده و جهت مراحل اجرایی ابلاغ نمایند.



فرآیند طراحی یک سند در سطح ملی ساده نیست بلکه دارای ظرائف و ویژگی‌های پیچیده و مسئولیت‌های حساس و دقیق علمی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی خواهد بود. به همین دلیل اینگونه اسناد در فرآیند قانونی رسمی کشورها قرار می‌گیرند، زیرا سند وفاق و اجماع اجتماعی است که موجب انسجام و فرهنگ جدید در جامعه می‌شود. بنابراین طراحی سند در این سطح به صورت علمی و توسط نخبگان و فرهیختگان اجتماعی و علمی در رشته‌های مختلف مربوطه طراحی می‌گردد.

## ۶- متدولوژی تدوین چشم‌انداز ملی

چون تعاریف مختلفی از متدولوژی وجود دارد، تعریف منتخب مقاله عبارت از مجموعه‌ای از روشها، فنون و ابزارهای تحلیل و طراحی سیستم است که در چارچوب یک انگاره مدل‌سازی مبتنی بر الگوی مفهومی برای ساماندهی روند توسعه سیستم‌ها به روشی نظام‌مند به کار بسته می‌شود. مدل‌سازی این الگوی مفهومی برای فرآیند تدوین چشم‌انداز در سطح ملی از ویژگی‌های زیر برخوردار خواهد بود:

- ۱- رویکرد مدل: استراتژیک، آینده‌نگر، و اقتضایی می‌باشد.
- ۲- سازگاری مدل: ساختار، اجزاء و روابط مدل از انسجام و سازگاری و منطق علمی برخوردار می‌باشد.
- ۳- تفکر مدل: سیستمی، پویا، متحول و آینده‌نگر می‌باشد.
- ۴- ابعاد مدل: بر اساس چارچوب و مکتب تلفیقی مدیریت راهبردی در سطح ملی طراحی می‌شود.
- ۵- روش تحلیل در فرآیند مدل: ساختاریافته علمی و نیمه‌ساختاریافته خلاق و شهودی است.
- ۶- واقع‌گرایی: در ارزیابی محیطی در ابعاد داخلی و خارجی به واقعیت‌های موجود و رخدادهای آینده توجه شده که در پرتو تعمیم روند و یا رخدادهای اتفاقی، ممکن است شکل گیرد.
- ۷- انعطاف‌پذیری: به پویایی و انعطاف‌پذیری اجزاء، فنون، ابزارها و چگونگی کاربرد آنها در ساختار مدل توجه می‌شود.
- ۸- آرمان‌ها و ارزش‌ها: نقش آرمان‌ها و ارزش‌ها به مضمون نرم‌های انتخاب، توجه می‌شود.
- ۹- بازنگری و اصلاح: بازنگری و اصلاح در دو روند طبیعی و بحرانی لحاظ می‌شود.
- ۱۰- نیازها و آرمان‌ها: به اولویت نیازها به آرمان‌ها و تأثیر آرمانها بر نیازها در محیط متلاطم، پیچیده، عدم اطمینان و رقابتی توجه می‌شود.
- ۱۱- توازن مدل: بین آرمان‌ها و نیازها و منابع یک جامعه در فرآیند تحلیلی مدل توجه می‌شود.

## ۷- رویکرد مدیریت استراتژیک در ساخت مدل چشم‌انداز

بطور کلی با دو نگاه متفاوت می‌توان با آینده روبرو شد:

## ۱- نگاه انفعالی<sup>۱</sup>، ۲- نگاه فعال<sup>۲</sup> و آینده‌ساز<sup>۳</sup>

رهبری و مدیریت تحول نیازمند نگاه فعال و آینده‌ساز، برای تعیین مسیر آینده می‌باشد که مبتنی بر خلق آینده، شناخت وضع موجود و تحلیل روندهای تحولات، تصورات، رخدادهای و اقدامات در محیط ملی و بین‌المللی خواهد بود و به رویاهای، آرزوها و نیازها و قابلیت‌ها و منابع و نیات توجه دارد. در چارچوب طراحی تصویر آینده، برنامه‌ریزی‌ها و حرکت‌های فردی و اجتماعی در راستای آینده‌سازی جهت‌گیری پیدا می‌کند و همه‌آحاد اجتماعی در قالب سازمان‌ها، بنگاه‌ها، مؤسسات، مراکز علمی، تجاری، فنی و حرفه‌ای به صورت هم‌افزا حرکت ملی را شکل می‌دهند که این حرکت ملی دارای فرهنگ منسجم، وفاق سازمان‌یافته و سرمایه اجتماعی کم‌نظیری برای تحقق اهداف می‌باشد.

لزوم نگاه آینده‌ساز برای ساختن چشم‌انداز (تصویر آینده)، در برگیرنده کلیه قلمروهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی می‌باشد که به صورت یک کلیت، طراحی می‌گردد و منظومه‌ای از اجزاء خرد و کلان، در سطح ملی و فراملی، فرآیندها و قلمروها با یکدیگر صورت می‌گیرد. از این رو در این نگاه حذف قلمرو یا قلمروها و بها دادن به یکی و نادیده گرفتن دیگری، مطرح نیست و بین قلمروهای مختلف نه تنها تقابلی نیست، بلکه چگونگی درهم‌آمیزی کارآمدتر آنها به عنوان یک کلیت الهام‌بخش در ذهن طراحی و تجلی پیدا می‌کند.

مدیریت استراتژیک در چارچوب مکتب کلاسیک‌ها، تحولات محیط و گسستگی‌ها و پیوستگی‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. اما عمدتاً مبتنی بر مکتب پیش‌تدبیری با برنامه‌ریزی تحلیلی و همگرا تلاش می‌کند جوامع، سازمان‌ها و بنگاه‌ها را در پرتو تحولات محیط، فعال و پویا نگاه دارد. اما مکاتب جدید و مفاهیم نوینی که توانسته تنگنای مکاتب تجویزی و رویکردهای حاکم بر آنها را تا حدودی رفع نماید، تعریف و نگاه نوینی به مفهوم استراتژی در مکاتب توصیفی و ترکیبی دارند که از یکطرف توجه اساسی به تفکر استراتژیک دارد و از طرف دیگر به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند و برنامه را در پرتو تفکر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک در مکاتب توصیفی (تکاملی، یادگیری و کارآفرینی) و ترکیبی نوعی از "نگاه رو به جلو"<sup>۴</sup>، "تفکر رو به جلو" و "برنامه‌ریزی رو به جلو"<sup>۵</sup> می‌باشد که با درک صحیح پارادایم‌های موجود و آینده‌نگری خلاقانه از فرصت‌ها استفاده می‌نماید و با تفکر آینده‌سازی به خلق پارادایم جدید می‌پردازد و فرصت‌های جدید را بوجود آورده و تصویر مطلوب برای آینده جامعه را می‌سازد.

## ۸- رابطه منطقی بین فرآیند تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک

<sup>۱</sup> - Passive

<sup>۲</sup> - Active

<sup>۳</sup> - Proactive

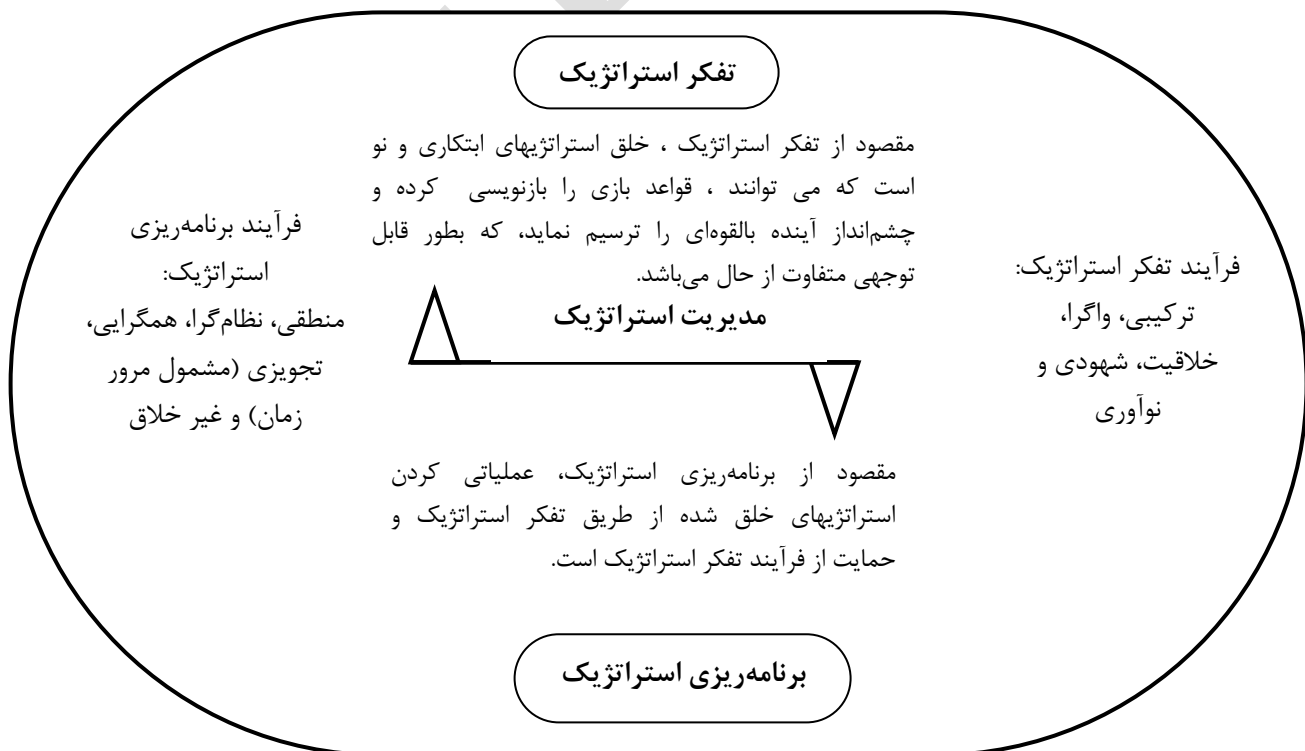
<sup>۴</sup> Forward Looking

<sup>۵</sup> Forward Planning

تفکر استراتژیک عبارت از خلق استراتژی‌های ابتکاری و نو می‌باشد و می‌تواند قواعد بازی را بازنویسی و خلق کند و با آینده‌سازی چشم‌انداز بالقوه‌ای را ترسیم نماید که بطور قابل توجهی متفاوت از حال می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتست از همگرا نمودن و نظام‌مند ساختن و عملیاتی کردن استراتژی‌های خلق شده از طریق تفکر استراتژیک. و حمایت از فرآیند تفکر آن که متضمن توانمندی‌هایی بشرح ذیل می‌باشد:

- ۱- داشتن نگاه سیستمی و ساخت چند بعدی جایگزین‌های دائمی برای تسهیل فعالیت‌ها به یک گستره وسیع از گزینه‌ها.
  - ۲- درک فرصت‌ها و فرصت‌جویی هوشمندانه
  - ۳- تمرکز در فضای مناسب و داشتن افق دید وسیع (نیت و نگاه متمرکز)
  - ۴- توجه به عامل زمان و بهره‌گیری از آن
  - ۵- داشتن فرضیه و حرکت بر مبنای آن
  - ۶- توجه به تغییرات پارادایم‌ها و تفکرات نوین و جدید
  - ۷- تأمل آگاهانه با نوآوری‌ها و چالش‌ها به منظور تفسیر و ارزیابی حوادث
- رابطه منطقی بین فرآیند تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک روبه‌جلو در شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد:

شکل ۱: ارتباط تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک



## ۹- ساختار، اجزاء و فرآیند مدل چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴

طراحی یک مدل ابتکاری و واقع‌بینانه که دربرگیرنده آرمانها و منابع و تجزیه و تحلیل محیط در ابعاد ملی، منطقه‌ای و جهانی باشد و فرآیندی تحلیلی، ساختاریافته، شهودی و نیمه ساختار یافته داشته باشد بصورت ترکیبی و تلفیقی از مجموعه اجزاء در یک ساختار منسجم و روابط سازگار فعالیت پیچیده، ظریف و دقیق است که می‌باید مبتنی بر رویکرد علمی و مکاتب فکری شناخته شده جهانی باشد تا با بهره‌گیری از شیوه‌های مختلف علمی و فنی و برآورد و ارزیابی روندها و طراحی قواعد حاکم بر رویدادها و تصورات و اقدامات آینده در قالب نگاهی رو به جلو بتواند تصویر آینده جامعه را بعنوان محصول نهایی ارائه کند و پاسخگوی مسائل پیچیده در ابعاد ملی و بین‌المللی و شرایط رو به تغییر آینده باشد و به مفاهیم نوین در درک و خلق استراتژی نیز توجه کرده باشد.

ساختار، اجزا و فرآیند چشم‌انداز عبارتند از:

- ۹-۱- آرمانهای جامعه<sup>۱</sup>
  - ۹-۲- نظریه‌ها و روندهای فکری
  - ۹-۳- تجزیه و تحلیل محیط
  - ۹-۴- عوامل استراتژیک محیط داخلی
  - ۹-۵- عوامل استراتژیک محیط خارجی
  - ۹-۶- عوامل کلیدی و بحرانی محیط (داخلی و خارجی)
  - ۹-۷- جهت‌ها<sup>۲</sup>، تغییر پارادایم‌ها<sup>۳</sup> و رویکردهای استراتژیک
  - ۹-۸- اولویت‌های استراتژیک<sup>۴</sup>
  - ۹-۹- چالش‌های استراتژیک<sup>۵</sup>
  - ۹-۱۰- ارزش‌های استراتژیک
  - ۹-۱۱- نیت استراتژیک رهبران
  - ۹-۱۲- بیانیه چشم‌انداز<sup>۶</sup>
  - ۹-۱۳- مسیر بازخورد و رخدادهای اتفاقی
- که در شکل شماره ۲ بصورت مدل ارائه شده است.

<sup>۱</sup> - اصول قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

<sup>۲</sup> Direction's

<sup>۳</sup> Paradigm's

<sup>۴</sup> Strategic Priorities

<sup>۵</sup> Strategic Challenge's

<sup>۶</sup> Vision Statement



نگاه و تفکر تأثیرگذار هستند نیز از روندهای مؤثر در شکل‌دهی به آینده می‌باشند. هم‌چنانکه بروز و سرعت نوآوری‌ها در عرضه فنآوری و تحولات توسعه‌ای در جهان نیز از توانایی‌های غیرقابل انکار جوامع در ایجاد تحولات گسترده می‌باشد.

### ۹-۳- تجزیه و تحلیل محیط

تجزیه و تحلیل محیط یکی از گام‌های اساسی در تدوین استراتژی می‌باشد. محیط از نگاه سیستمی می‌تواند باز و بسته در نظر گرفته شود و یا بر اساس مأموریت یک سیستم می‌توان محیط را به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم نمود. در حقیقت محیط عبارتست از مجموعه شرایط، روندها، متغیرها، عوامل، رخدادهای، تصورات و اقدامات که تحت تأثیر عوامل اداره‌کننده قرار می‌گیرند. محیطی که تحت تأثیر کامل یک مدیریت واقع می‌گردند مانند یک کشور و یا یک سازمان و بنگاه، محیط داخلی سیستم تلقی می‌شود ولی محیطی که تحت تأثیر مدیریت‌ها و عوامل و بازیگران متعدد قرار می‌گیرند محیط خارجی نامیده می‌شود. محیط‌ها را می‌توان سیستم‌هایی در نظر گرفت که تأثیر متقابل نسبت به همدیگر دارند و دارای ساختار و قلمرو مختلفی بوده و تحت تأثیر بازیگران گوناگونی قرار می‌گیرند. شناخت این محیط با رویکرد سپر سازی و مرزگستری می‌تواند آثار و پیامدهای بسیار متفاوت و متمایزی را بوجود آورد.

### ۹-۴- عوامل استراتژیک محیط داخلی

تجزیه و تحلیل محیط داخلی منجر به ارزیابی عوامل استراتژیک آن محیط می‌گردد که نقاط قوت و ضعف محیط را تشکیل می‌دهد. وضعیت کمی و کیفی هر یک از عوامل داخلی سیستم در شرایطی که تأثیر مثبتی بر روی تحقق مأموریت، اهداف و عملکرد آن داشته باشند، منتج به نقاط قوت و چنانچه وضعیت این عوامل بر روی تحقق مأموریت، اهداف و عملکرد، تأثیر منفی داشته باشد به نقاط ضعف منتهی می‌شود. نقاط قوت آن دسته از عوامل کلیدی قابل کنترل است که می‌تواند سیستم را در رسیدن به اهداف خود یاری نماید. به عبارت دیگر نقاط ضعف فوق‌الذکر نیز اشاره به آن دسته از عوامل کلیدی دارد که باعث می‌شود، سیستم به نحو مطلوب به اهدافش نرسد. گاهی این نقاط ضعف آنچنان اساسی و عمیق هستند که سیستم، حتی با اتکا به امکانات و نقاط قوت خود نیز قادر به رفع آنها نیست که در این صورت سیستم دچار آسیب‌پذیری خواهد بود.

### ۹-۵- عوامل استراتژیک محیط خارجی

محیط خارجی را معمولاً به دو محیط نزدیک و دور تقسیم می‌نمایند. عوامل، متغیرها و روندهای محیط خارجی می‌تواند یک سیستم را شامل شود که بر شرایط، عوامل و گزینه‌های استراتژیک محیط داخلی اثر می‌گذارد و معمولاً خارج از کنترل سیستم هستند. در تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، ابتدا عوامل تأثیرگذار و شاخص‌های آنها تعیین و آثار آنها بر سیستم داخلی ارزیابی و مشخص می‌شود. هر یک از

عوامل محیط خارجی، در صورتیکه که تأثیر مثبتی بر تحقق مأموریت، اهداف و عملکرد سیستم داخلی داشته باشد، فرصت نامیده می‌شود. به عبارت دیگر، فرصت‌ها، منابع و امکانات بالقوه‌ای در محیط خارجی هستند که در صورت بهره‌برداری از آنها می‌توان به برتری رقابتی دست یافت و از شدت ضعف‌های درونی کاست و یا از شکل‌گیری و تأثیرگذاری تهدیدات بیرونی جلوگیری نموده و یا تأثیرات آن را به حداقل رساند. به عوامل محیط خارجی در صورتیکه بر روی عملکرد سیستم داخلی تأثیر منفی داشته باشد یا مانع تحقق اهداف آن گردد تهدیدات می‌گویند که باید بموقع شناسایی و کنترل شوند.

#### ۹-۶- عوامل کلیدی و بحرانی محیط (داخلی و خارجی)

با نگاهی به عوامل استراتژیک محیطی و از ترکیب عوامل محیطی (داخلی و خارجی) و ارزیابی یکپارچه و تعامل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات که از شناخت محیط ملی و بین‌المللی به دست می‌آید عوامل کلیدی ویژه‌ای پیش روی مدیریت سطوح عالی قرار می‌گیرد. توجه به این عوامل در طراحی و تثبیت موقعیت آینده کشور مؤثر واقع می‌باشد.

#### ۹-۷- رویکردها، جهت‌ها، پارادایم‌ها:

از آنجایی که پارادایم‌ها در سطح جهانی و ملی در حال تغییر و دگرگونی هستند، این تغییر پارادایمیک می‌تواند جهت‌گیری‌ها و رویکردهای گذشته را کنار زده و رویکردها و الگوهای جدید را جایگزین آن نماید.

#### ۹-۷-۱- رویکرد درون‌گرایی یا برون‌گرایی

در رویکرد درون‌گرایی، اهمیت نقاط قوت و ضعف محیط داخلی بیش از فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی بوده و دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین استراتژی‌ها تکیه بر نقاط قوت و رفع نقاط ضعف محیط داخلی می‌باشد.

برون‌گرایی نقطه مقابل درون‌گرایی بوده که در آن اهمیت فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی بیش از نقاط قوت و ضعف محیط داخلی است. دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین استراتژی‌ها در این رویکرد تکیه بر فرصت‌ها و رفع تهدیدات می‌باشد و به معنای شرکت در فرآیند یکپارچه شدن جهانی، پذیرش نقش تخصصی برای رقابت در بازارهای جهانی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک با سایر کشورها و نظایر آن است.

#### ۹-۷-۲- درون‌گرایی با برون‌گرایی نسبی

در رویکرد درون‌گرایی با برون‌گرایی نسبی اگرچه فرصت‌ها و تهدیدات قابل ملاحظه‌ای وجود دارد اما نقاط قوت و ضعف محیط داخلی نقش بااهمیت‌تری را دارا هستند، دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین استراتژی‌ها تکیه بر نقاط قوت محیط داخلی و استفاده از فرصت‌های محیط خارجی در راستای دستیابی به شایستگی‌های کلیدی و توانایی خواهد بود که این دیدگاه را "درون‌زای برون‌نگر" می‌گویند و

بمعنای حضور در عرصه جهانی در چارچوب منافع ملی و همکاری‌های سازمان‌یافته با کشورهای مختلف می‌باشد. این مناسبات می‌تواند در قالب گروه‌بندی‌های مختلفی بر اساس مشترکات فرهنگی، جغرافیایی، عقیدتی، سیاسی، علمی، فنی، اقتصادی و نظامی بین دو یا چند کشور در یک منطقه، قاره یا سطح جهانی شکل گیرد. بر همین اساس می‌باید به رابطه بین رویکردها، پارادایم‌ها و استراتژی‌ها در خلق و یا درک یک استراتژی در چارچوب مدل توجه لازم بعمل آید.

### ۳-۷-۹- الگوی رابطه بین پارادایم‌ها و استراتژی‌ها

پارادایم عبارت از چارچوب فکری غالب و رویه جاری نهادینه‌شده تعریف می‌شود که در پرتو تغییر و تحولات، دارای چرخه عمر زمانی معینی می‌باشد. هر پارادایمی حامل فرصت‌هایی است که چگونگی دستیابی به منافع نهفته در آن فرصت را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، فرصت‌ها، منافع بالقوه‌ای هستند که هنوز برخی از عوامل به فعلیت رساندن آنها مشخص نشده است. این موانع گلوگاه‌های استراتژیک هستند که توسط راهکارهای استراتژیک مرتفع می‌شوند. اگر جامعه یا سازمانی بخواهد استراتژی طراحی کند و در چارچوب پارادایم جاری باشد، بایستی رویکرد خلاقانه را انتخاب نماید و اگر بخواهد درک استراتژی نماید و برتری مناسبی را در شرایطی که پارادایم جاری حاکم است بدست آورد می‌باید رویکرد آگاهانه را برگزیند. ولی اگر می‌خواهد در چارچوب پارادایم آتی که علائم آن از هم‌اکنون پدیدار شده‌اند تدوین استراتژی نماید ضروری است نگاه آینده‌ساز داشته باشد و با نبوغ، نوآوری و خلاقیت، پارادایم جدید را خلق و آینده‌نگری نماید.

نمودار ۱: الگوی رابطه بین پارادایم‌ها و استراتژی‌ها

	درک پارادایم	خلق پارادایم
پارادایم آتی	استراتژی آینده نگر	استراتژی آینده ساز
پارادایم جاری	استراتژی آگاهانه	استراتژی خلاقانه
	درک استراتژی	خلق استراتژی

### ۸-۹- اولویت‌های استراتژیک<sup>۱</sup>:

تغییر و تحولات محیط داخلی و خارجی و تغییر رویکردهای استراتژیک، نیات استراتژیک رهبران و قابلیت‌های اصلی جامعه و توازن و تناسب بین آرمان‌ها و منابع موجب می‌گردد که در فضاها و مواضع استراتژیک جامعه تغییرات اساسی بوجود آید. همچنین فرصت‌های جدید استراتژیک برای فعالیت و تلاش‌ها فراهم شد. و حتی ممکن است موجب تغییر موقعیت جامعه، سازمان یا بنگاه شود. این تغییر موضع راهبردی موجب تغییر در اولویت‌ها و اقدامات استراتژیک می‌گردد و در نتیجه توانمندی‌ها، استراتژی‌ها و منابع جدیدی برای دستیابی به آن موضع و یا رسیدن و تثبیت آن باید طراحی گردد.

<sup>1</sup> Strategic Priorities



## ۹-۹- چالش‌های استراتژیک<sup>۱</sup>:

عده‌ای چالش را نوعی تعارض قلمداد کرده و آن را ذاتاً منفی می‌دانند و به نوعی سعی در مقابله یا حذف آن دارند. به تعبیر دیگر چالش در این دیدگاه نوعی نیروی بازدارنده تلقی می‌گردد. اما علاوه بر دیدگاه فوق نگرش مثبتی نیز به چالش وجود دارد که عبارت است از تعامل نقاط قوت و ضعف و (فرصت و تهدید) که از شناخت محیط ملی و بین‌المللی بدست می‌آید.

در این تعریف، چالش دارای جنبه‌های مثبت و منفی است که بسته به نوع مدیریت بر آنها، امکان غلبه جنبه فرصت بر تهدید و یا بالعکس وجود دارد. طبق این دیدگاه، چالش ذاتاً منفی نیست، بلکه با هدایت و مدیریت صحیح بر چالش می‌توان از نیروهای مثبت و مستتر در آن بهره برده و با تقویت نقاط قوت و استفاده بهینه از فرصت‌ها، جنبه‌های ضعف و تهدید را حذف نمود. اما در صورت مدیریت ناکارآمد بر چالش‌ها، نتیجه آن چیزی جز غلبه تهدید بر فرصت و ضعف بر قوت نخواهد بود.

چالش‌ها از عوامل استراتژیک محیط داخلی و خارجی و نقاط کلیدی و بحرانی طی یک فرآیند علمی، وزن‌دهی و اولویت‌بخشی چندمرحله‌ای حاصل می‌شود و همانطور که ذکر گردید می‌تواند حاصل دو جریان عمده سازنده و مخرب بصورت توأمان باشد. هر یک از چالش‌های استراتژیک، خود علت بسیاری از چالش‌های دیگر می‌باشد به عنوان مثال فقر، اختلاف طبقاتی، توزیع قدرت و ... را می‌توان در چالش توسعه‌نیافتگی بررسی نمود.

## ۹-۱۰- ارزش‌های استراتژیک:

ارزش‌ها تصویر آینده هستند و از دوران تمدن یونان قدیم مورد توجه فلاسفه قرار گرفته است. در مورد جنبه‌های نظری و تئوریک مفهوم ارزش<sup>۲</sup> مطالب زیادی بیان شده است. در چند دهه اخیر موضوع ارزش به دلیل آثار ویژه و اهمیت وافر که دارد مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. ارزش‌ها دارای ویژگیهایی هستند که در طول زمان تغییر نمی‌یابند و یا با تغییر اندکی مواجه می‌شوند. این ویژگیها عبارتند از:

- میان مردم مشترک هستند.
- به قضاوت فردی افراد بستگی ندارند.
- با عواطف همراه می‌باشند.
- نسبتاً ثابت و بادوام هستند.

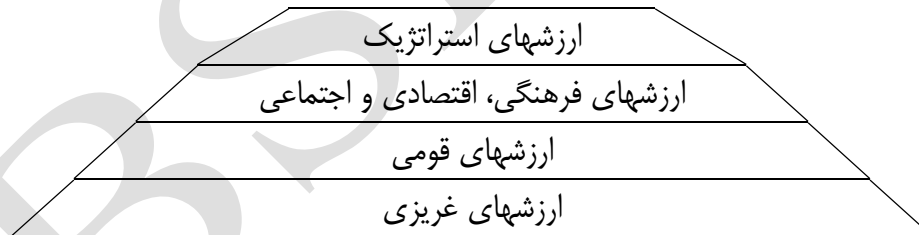
ون میس می‌گوید: "ارزش، ذاتی و درون اشیاء نیست، بلکه در درون ماست و آن نحوه برخورد انسان با محیط زندگی خویش است." همچنین برتراند راسل اظهار عقیده کرد که مسائل مربوط به ارزش‌ها در

<sup>1</sup> Strategic Challenges

<sup>2</sup> - Axion

خارج از قلمرو علم است، نه به خاطر اینکه ارزشها به فلسفه مربوط می‌شوند، بلکه بدان خاطر است که آنها کلاً در خارج از قلمرو دانش قرار دارند. هنگامی که می‌گوئیم چیزی دارای ارزش است، این موضوع را فارغ از احساسات شخصی خود بیان نمی‌کنیم، بلکه در حقیقت احساسات درونی خود را باز می‌نمائیم. تقریباً تمام نظریه‌پردازان "نظریه تصمیم"، تعبیر ذهنی بودن ارزش را پذیرفته‌اند. جیمز یلر استنتاجات آنان را به این شرح بیان داشته است: "ارزش یک متعلقه درونی موجود بشری است و طرز تلقی مربوط به ارزش، در درون نظام ادراک و طرز تفکر فرد تصمیم‌گیرنده قرار دارد. به همین دلیل، چون یک متعلقه خارجی (عوامل فیزیکی) یا جزو اعمالی نیست که بشر آنها را ارزیابی می‌کند و ارزشهایی را به آنها نسبت می‌دهد، بنابراین به منظور تعیین ارزش یک عامل فیزیکی و یا علمی، لازم است که طرز تلقی تصمیم‌گیرنده در مورد آنها را ارزیابی کنیم." بنابراین هر تصمیمی که با مفهومی به نام ارزش آمیخته باشد را می‌توان از دیدگاههای گوناگونی مانند جامعه‌شناسی، مذهب، فلسفه و روان‌شناسی و ... مورد بررسی قرار داد. برای درک بهتر ریشه‌های ارزش‌ها و تعیین آسان‌تر آنها باید سطوح ارزش را تعریف کرد. این سطوح عبارتند از:

- ارزش‌های استراتژیک (مذهب، ایدئولوژی، سیاست و حکومت)
- ارزش‌های حد واسط (فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی)
- ارزش‌های قومی
- ارزش‌های حد پائین (غریزی)



شکل شماره ۳: سطوح مختلف ارزش

اهمیت نسبی ارزش‌ها از پائین به بالا و بتدریج و بر حسب موضوع و ماهیت تصمیم افزایش می‌یابد و حوزه تأثیر هر یک از طبقات از بالا به پائین مستقیم‌تر می‌شود. ارزش‌های استراتژیک ارتباط مستقیم با منافع حیاتی و اولیه و ثانویه جامعه داشته و در برگیرنده اصول اعتقادی و اساسی است. همچنین به عنوان اصول راهنما برای همگان ارزش و اهمیت ذاتی و محوری داشته و جهت‌های انتخاب استراتژیک ملت را تعیین می‌نماید.

### ۹-۱۱- نیات استراتژیک رهبران:

نیات استراتژیک تعیین کننده سیاست‌های کلی و جهت‌های اساسی حرکت آینده جامعه می‌باشد که توسط رهبری یک جامعه انتخاب و اعلام می‌گردد و تبیین کننده ارزش‌ها، ایده‌های اصلی و طراحی تصویر آینده جامعه می‌باشند. این نظرات و ارزش‌ها تبدیل به بینش و بصیرت اجتماعی گردیده و همراه با قابلیت‌های اساسی ملت و در نظر داشتن آرمانها، رویاها، آرزوها و نیازهای آحاد جامعه و بکارگیری و بسیج منابع کشور تاثیر بسزایی در طراحی تصویر آینده خواهند داشت. میزان دخالت دادن ارجحیت‌ها، اولویت‌ها، دغدغه‌ها، ارزش‌های ذهنی و عینی و باورهای فردی و عمومی جامعه و رهبران اداره کننده کشور متضمن توفیق و یا عدم توفیق چشم‌انداز آینده و یا استراتژی‌های ملی می‌باشد.

مسئله دیگر تاثیر ارزش‌های بنیادی جامعه بصورت منسجم و توأمان در انتخاب جایگاه آینده کشور است که به عنوان یکی از اجزاء در طراحی مدل مورد توجه قرار گرفته است.

### ۹-۱۲- بیانیه چشم‌انداز<sup>۱</sup>

بیانیه چشم‌انداز بصورت چند جمله مختصر، شفاف، گویا و صریح تهیه و تنظیم می‌گردد و دربرگیرنده داده‌های محیطی، رویکردهای جدید، ارزش‌ها و آرمان‌های اجتماعی، خلاقیت ذهنی و فکری استراتژیست‌ها و نیات راهبردی رهبران اجتماعی و آحاد عمومی جامعه باشد. این بیانیه به نحوی تنظیم و عبارت‌پردازی می‌گردد که چالش‌های استراتژیک و اهداف تعیین شده کیفی در سند، ارتباط مستقیم و معنی داری با یکدیگر داشته باشند؛ نیازهای جامعه را در آینده و حال بعنوان هماهنگی بین جامعه و تصویر آینده در بیان کلمات و جملات بیان نماید. در بیانیه چشم‌انداز از کلمات و جملات آرمانی، دست‌یافتنی، ارزشی و مقدس و نهادینه شده استفاده می‌شود.

### ۹-۱۳- بازخورد و رخدادهای اتفاقی

در طراحی هر مدل با نگاه سیستمی و یکپارچه، ضرورت بازخورد روشن است. اما در این مدل جزء دیگری به فرآیند اضافه شده که "رخدادهای اتفاقی" است. یعنی در زمانی که محیط تحلیل می‌شود و آینده پس از ارزیابی و برآورد، طراحی می‌گردد؛ این رخدادها در محیط داخلی و خارجی اتفاق نیفتاده و آثار و پیامدی نیز از نیز در گذشته و آینده قابل ارزیابی، رؤیت، مشاهده و درک نبوده است مانند پیدایش حادثه ۱۱ سپتامبر در آمریکا که بر بسیاری از مسائل جهانی تاثیر گذاشت و یا کشف و اختراع یک پدیده علمی و نوظهور که سطح تاثیرگذاری ملی یا جهانی دارد. وقوع این رخدادها، بی‌شک می‌تواند در زمان و کیفیت تحقق چشم‌انداز تاثیر غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد.

<sup>1</sup> Statement vision

## ۱۰- روش اجرای چشم‌انداز

روش اول، روش متمرکز از بالا به پایین است که در آن اسناد بالادست (چشم‌انداز)، تعیین‌کننده جهت و اهداف برنامه‌های میان‌مدت ملی می‌باشد. طرح‌های راهبردی بخش‌های اجرایی و چگونگی تخصیص منابع به این طرح‌های ملی باید انطباق کاملی با اهداف چشم‌انداز داشته باشد. اهداف کمی و عملیاتی هر برنامه و طرح اجرایی راهبردی کشور در چارچوب شاخص‌های کمی هادی سند چشم‌انداز تعیین و اجرا می‌گردند که آن را روش متمرکز اجرای چشم‌انداز گویند.

در روش دوم قبل از مسیر قانونی و رسمی اجرایی کشور که در حقیقت روش متمرکز اجرای سند چشم‌انداز می‌باشد، با بکارگیری شیوه‌های تبیین، ترویج، تبلیغ، تقلید و باورسازی چشم‌انداز در قاعده جامعه فرهنگ‌سازی و نهادینه می‌شود. از این طریق مفاهیم، اهداف و جزئیات سند چشم‌انداز به باورهای عمومی و مطالبات اجتماعی تبدیل می‌شود و در هر دوره زمانی، مسئولین اجرایی را ملزم به پاسخگویی به این خواسته‌های عمومی می‌کند. در این روش اهداف گروه‌های اجتماعی و افراد همسو و یکپارچه با اهداف ملی می‌شود و فرهنگ مطالبه و پاسخگویی بین مردم و جامعه به عنوان یک فرآیند فرهنگی، سیاسی و اجتماعی در جامعه شکل می‌گیرد و پشتوانه قوی و مردمی برای اجرای چشم‌انداز محسوب می‌گردد. در این روش چون اجرای چشم‌انداز از طرف قاعده جامعه مطالبه می‌گردد، روش غیرمتمرکز شناخته می‌شود.

در روش سوم، به صورت ترکیبی از تمرکز و عدم‌تمرکز استفاده می‌شود. در این روش از یک سو ساختارهای اجرایی و رسمی کشور به صورت واقعی اجرای چشم‌انداز را در دستور کار خود قرار می‌دهد و هم از سوی دیگر رسانه‌ها نقش فرهنگ‌سازی در جامعه را عهده‌دار می‌شوند. مردم نیز دستیابی به اهداف چشم‌انداز را در پرتو آگاهی و خواسته‌های خویش در هر دوره زمانی از مسئولین مطالبه کرده و در زندگی فردی خویش اهدافی را همسو با اهداف ملی انتخاب می‌نمایند. این روش را می‌توان تحت عنوان "ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی در مسیر تحقق آرمان‌ها" نام نهاد که ترکیبی از شیوه‌های رسمی و عمومی از طرف رأس و فرهنگ‌سازی در قاعده هرم اجتماعی به صورت توأمان و تلفیقی است.

تجارب کشور در گذشته، این اقتضا و شرایط را بوجود آورده و رهبران اجتماعی ایران توانایی ایجاد چنین حرکت‌هایی را دارند. پیروزی انقلاب اسلامی و حرکت منسجم ملت رشید و بالغ ایران در دفاع مقدس در گذشته نه‌چندان دور مؤید این روش است. مهم آن است که مردم نسبت به آن هدف احساس غرور کنند تا با روحیه ایثار و فداکاری و انسجام بالایی که دارند سرمایه اجتماعی خویش را برای تحقق اهداف چشم‌انداز ملی مصروف نمایند. ایجاد این سرمایه و بکارگیری آن در هر کشوری عاملی کلیدی و راهبردی می‌باشد.

از نگاه دیگر برای ارزیابی روش‌های سه‌گانه فوق و برای پاسخ به این سوال که کدامیک از آنها مناسب‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین روش است؟ باید سندهای چشم‌انداز تحلیل محتوا شده و به

بررسی شرائط محیطی یک جامعه در ابعاد درونی و بیرونی آن پرداخته شود همچنین فاصله وضع موجود جامعه و تصویر خلق شده در آینده یعنی وضع مطلوب برای دوره زمانی چشم‌انداز و نحوه تجلی اهداف، آرمان‌ها و نیازهای بکار گرفته شده در ساختار سند چشم‌انداز و اولویت اجرایی آنها مشخص شود. میزان سازگاری درونی و ترکیب مناسب آرمان‌ها، نیازها و شرایط محیط نیز باید تعیین گردد.

در همین چارچوب یک سند می‌تواند به روش‌های مختلف اجرا شود. ضروری است تا متدولوژی و راه انجام دادن فرآیند علمی رسیدن به سند چشم‌انداز نیز ارزیابی گردد. در حقیقت سند چشم‌انداز که به صورت بیانیه‌ای در سطح کشورها و قاره‌ها، بنگاه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات تهیه و انتشار می‌یابد دارای مبانی، ساختار، فرآیند و یک روش علمی ویژه است که رویکردها و مطالب فکری مختلف و متفاوتی را می‌تواند در بر بگیرد و یا تحت تأثیر متدولوژی‌ها، رویکردها و مکاتب قرار گیرد. بین رویکردها، مکاتب و متدولوژی‌ها باید سازگاری لازم وجود داشته باشد.

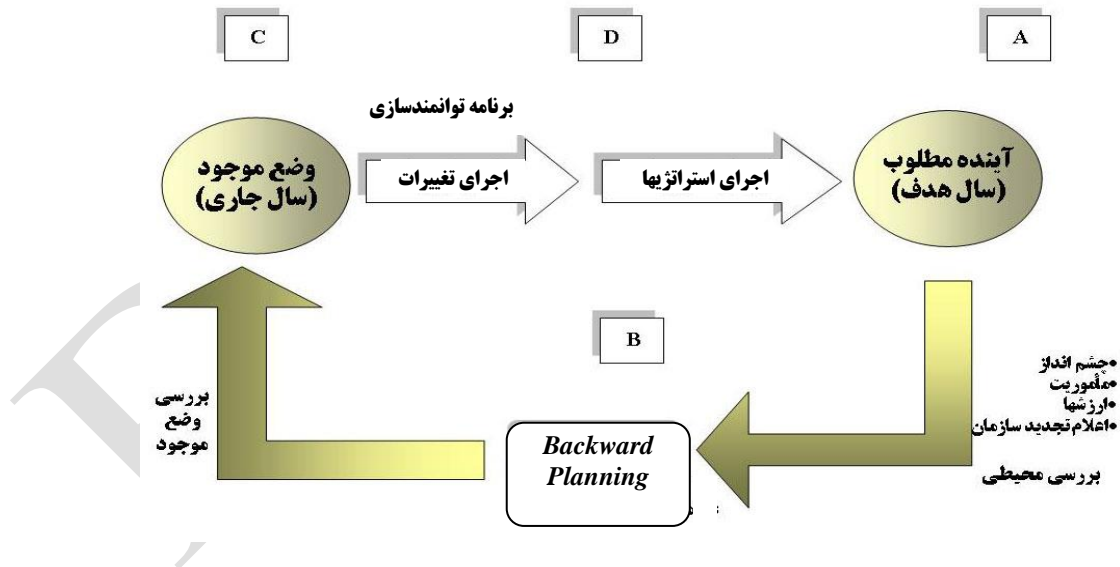
بررسی روش‌های اجرایی سند چشم‌انداز ملی در یک جامعه، نیازمند مباحث بسیار گسترده و طولانی است؛ اما پیش‌فرض ما آن است که یک جامعه بینش‌مند وجود دارد؛ رابطه بین رهبری و جامعه از استحکام و پایداری مناسبی برخوردار است؛ گردش و چرخش قدرت بر اساس یک روند مردم‌سالاری دینی صورت می‌پذیرد؛ نرخ مشارکت اجتماعی در جامعه در سطح مناسبی قرار دارد؛ سازماندهی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی به صورت متنوع و مناسب در بستر جامعه امکان ظهور و بروز دارد؛ قواعد روشن و رویه‌های مورد تفاهم رسمی و قانونی برای ایجاد اشتراک و رفع سوءتفاهم‌ها از نظر آزادی حرکت‌های مختلف در چارچوب قانون اساسی وجود دارد؛ بقا و دوام حکومت و نظام به پیوستگی بین مردم و حکومت وابسته است؛ مردم جامعه به ملیت، دین، فرهنگ و باورهای ملی، آرمان‌ها و منافع حیاتی کشور افتخار می‌نمایند و حاضر به فداکاری و ایثار جان و مال خود هستند؛ در چنین جامعه‌ای روش‌های اجرایی سندهای ملی آینده‌نگر مانند چشم‌انداز دارای مراحل مختلفی می‌تواند باشد.

واکاوی تجارب ملت بزرگ ایران در وقایع کم‌نظیر ملی مانند پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و فروپاشی نظام استبدادی ۲۵۰۰ ساله ستمشاهی و همچنین حضور همه‌جانبه و پیوستگی بین مردم و حکومت در قالب بسیج ملی در تحلیل و ارزیابی پیروزی ملت بزرگ ایران در دوران دفاع مقدس نتایج ارزشمندی را برای تحقق سایر اهداف ملی یک نظام و ملت در اختیار ما قرار داده است. ارزیابی تجارب سایر کشورها در طراحی سند چشم‌انداز و اجرای آن گویای این واقعیت است که روش‌های اجرایی چشم‌انداز به دلیل در بر گرفتن دوره‌های زمانی طولانی در فرآیند اجرایی از طرق مختلفی انجام می‌پذیرد که مهمترین آنها سه روش "متمركز از بالا به پایین" و "غیر متمركز از پایین به بالا" و روش ترکیبی "متمركز و عدم متمركز" است.

## ۱۱- الگوهای اجرائی چشم‌انداز

### الف-۱۱- الگوی برگشت از آینده به حال

حرکت از آینده به حال در بستر روش برنامه‌ریزی برگشت به عقب<sup>۱</sup> (شکل ۴) طراحی می‌گردد. آثار و پیامدهای منظور شده در سند چشم‌انداز (نقطه A) محل شروع و وضعیت مطلوب است که در یک حرکت برگشت از آینده به حال به مسیر B می‌رسد و از آنجا به وضع موجود (نقطه C) و سپس بر اساس اهداف و شاخص‌های انتخاب شده از نقطه C به D و A که تعیین‌کننده جهت، شیب و سرعت حرکت است، می‌رسد. در این الگو، تصویر خلق شده (چشم‌انداز) مبنا و نقطه شروع برای تعیین اهداف کیفی و شاخص‌های هادی قرار می‌گیرد. استراتژی‌ها برای دستیابی به این اهداف تدوین و فرموله می‌گردند و سپس برنامه میان‌مدت و اهداف کمی و جداول زمانی اقدامات لازم هر برنامه، تهیه و تنظیم می‌گردد و نهایتاً منابع مورد نیاز برآورد می‌گردد و با تخصیص منابع به طرح‌های اجرائی که در قالب برنامه‌های تغییر و اجرای استراتژی‌ها صورت می‌پذیرد و حرکت از آینده به حال در تدوین مسیر و چگونگی انتخاب اهداف و برنامه‌های مرحله‌ای، صورت می‌پذیرد و اقدامات اجرایی از شرایط موجود آغاز می‌گردد



شکل ۴: نمودار برگشت از آینده به حال (Backward Planning)

<sup>1</sup> Backward Planning

## ب-۱۱- الگوی سلسله‌مراتبی

در این الگو، اجرای چشم‌انداز با توجه به تعیین جایگاه چشم‌انداز در سلسله‌مراتب برنامه‌های آرمانی تا عملیاتی صورت می‌گیرد و چشم‌انداز مبنای هر برنامه میان‌مدت و تخصیص منابع قرار می‌گیرد. در حقیقت چشم‌اندازسازی این شرایط را فراهم می‌آورد که دو گروه شاخص طراحی شوند. گروه اول شاخص‌های آینده‌نگر مبتنی بر جزئیات قابل دستیابی چشم‌انداز خواهند بود. این شاخص‌ها، شاخص‌های هادی بوده و از آینده به حال طراحی می‌شوند. گروه دوم یعنی شاخص‌های عملکردی، شاخص‌هایی هستند که مسیر روبه‌جلو حرکت کردن بر مبنای حال به آینده را طراحی می‌نمایند. در هر مقطعی از دوره چشم‌انداز می‌باید انطباق یا عدم انطباق شاخص‌های عملکردی مبتنی بر شاخص‌های هادی مورد ارزیابی قرار گیرد. این روش از ابتکارات تفکر آینده‌ساز و چشم‌اندازسازی در جوامع مدرن و مدیریت نوین کنترل و ارزیابی استراتژیک می‌باشد.

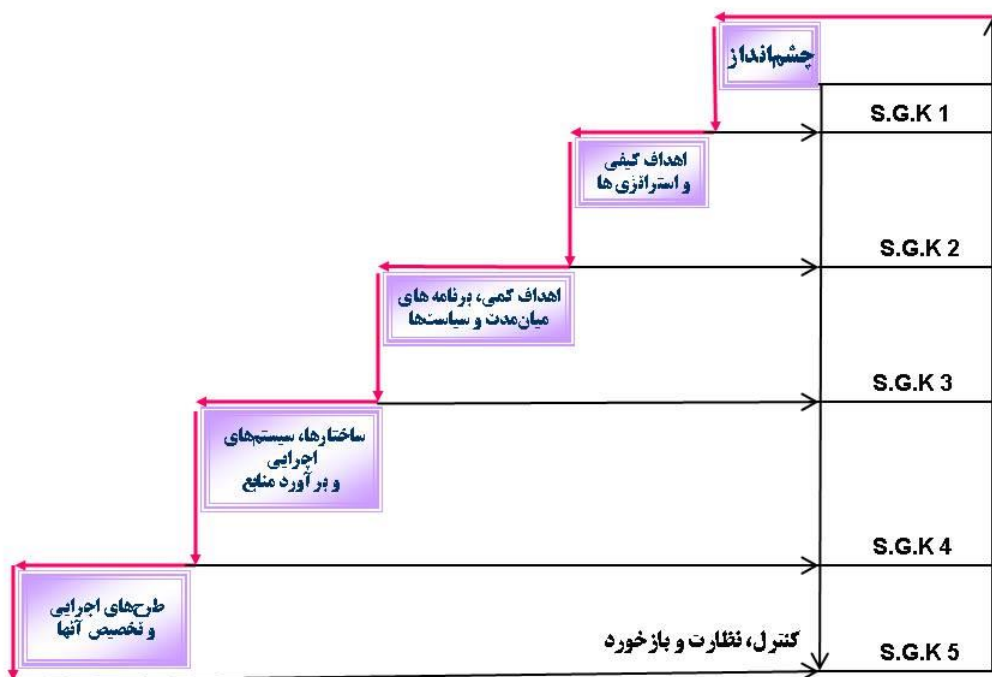


شکل ۵: جایگاه چشم‌انداز در سلسله‌مراتب اجرای مأموریت، چشم‌انداز و طرح‌های اقدام

## ج-۱۱- الگوی آبخاری نظارت و اجرای چشم‌انداز:

در این الگو، تصویری در افق زمانی بلندمدت است که بصورت کلی، کیفی و شفاف طراحی و ساخته شده است. در حقیقت این چشم‌انداز آسمانی و آرمانی بوده و در فاصله دوری از زمان حال قرار دارد و بایستی به زمان حال برگردانده شود. چشم‌انداز برگردانده شده بایستی به اهداف کیفی و راه‌های تحقق آن و برنامه‌های میان‌مدت اجرایی تبدیل گردد و ساختارها، سیستم‌ها و منابع در قالب طرح‌های اجرایی به این

برنامه‌ها تخصیص داده شود و واقعیت‌های آینده را تشکیل دهند که از تصورات و اقدامات تشکیل می‌گردد. در این الگو هر مرحله (Stage) از فرود دارای دروازه ورود و خروج (Gate) و مراقبانی (Keeper) می‌باشد که به صورت سلسله مراتبی در طول یکدیگر قرار گرفته و مراحل قبل و بعد را کنترل و هدایت می‌کنند.



شکل ۶: الگوی آبخاری اجرای چشم انداز



## د-۱۱- الگوی پیشنهادی برای اجرای چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران

در این الگو، قانون اساسی به عنوان مأموریت نظام در نظر گرفته شده است و بعد از آن چشم‌انداز و استراتژی‌های اصلی که اهداف کیفی کلان چشم‌انداز را محقق می‌سازند و در ادامه برنامه‌ها در قالب اهداف میان‌مدت قرار می‌گیرند و ساختارها و سیستم‌های مناسب با روش‌های اندازه‌گیری (سنجه‌ها)<sup>۱</sup> و اهداف کمی اجرایی می‌شوند.

منابع و بازخورد که نمونه‌های آن در شکل (۷) ارائه شده است به‌صورت سازگار، منسجم، زمان‌دار و قابل کنترل ساختارهای مدیریتی کشور با وظائف و مأموریت‌های هر یک از قوای اداره‌کننده را مشخص می‌کند. و همچنین پاسخگویی از آنها مطالبه می‌شود و نقدها و ارزیابی‌ها نیز در همین جهت صورت می‌گیرد.



شکل ۷: الگوی سلسله‌مراتبی چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران

<sup>1</sup> Measurement

## ۱۲- انطباق ساختار نظام جمهوری اسلامی ایران با الگوی پیشنهادی

بررسی ساختار نظام جمهوری اسلامی ایران بر اساس قانون اساسی و تعیین مأموریت‌ها و صلاحیت قوای اداره کننده جامعه تبیین کننده این مسئله است که هر یک از نهادها و ارکان نظام در این سلسله مراتب دارای نقشی<sup>۱</sup> مهم و تعیین کننده بوده و همکاری و ایفای نقش هر کدام از آنها در جهت تحقق چشم‌انداز حیاتی می‌باشد. از اینرو در جدول شماره ۳ هر کدام از مراحل الگوی پیشنهادی در اجرایی نمودن چشم‌انداز و نهادهای مسئول، بیان شده است:

جدول شماره ۳: مراحل مختلف اجرایی نمودن چشم‌انداز

متولی و مسئول اجرا	سطوح سلسله مراتب
رهبری و مجمع تشخیص مصلحت نظام	الف - تعیین راهبردها و مسیرهای رسیدن به اهداف چشم‌انداز
وظیفه مشترک قوای سه‌گانه و تصویب مجمع تشخیص مصلحت و تأیید نهایی رهبری	ب - تعیین شاخص‌ها و سنجه‌های کمی و کیفی و زمانی تحقق اهداف
مجلس، دولت و شورای نگهبان	ج - تهیه برنامه‌ها و اقدامات اجرایی میان‌مدت جهت طی کردن مسیرهای انتخاب‌شده و دستیابی به شاخص‌های مصوب چشم‌انداز
تهیه توسط دولت و مجلس و نظارت مجمع تشخیص مصلحت	د - تأمین منابع و تخصیص آنها به برنامه‌ها و اقدامات اجرایی جهت تحقق آنها
کمیسیون نظارت مجمع تشخیص مصلحت با هماهنگی دولت و تصویب مجمع	ه - تعیین الزامات زمانی و ارائه گزارشات دوره‌ای عملکرد فعالیت قوای اداره‌کننده کشور در رابطه با اهداف چشم‌انداز
کمیسیون نظارت مجمع، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و تأیید نهایی رهبری	و - طراحی فرآیند بازخورد، کنترل و ارزیابی برای هر مرحله به صورت یک سیستم پویا از چشم‌انداز تا ارزیابی عملکرد و طراحی نظام پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری و تشویق و مؤاخذه

<sup>۱</sup> - اصل ۱۱۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که وظایف رهبری را بیان نموده است.

### ۱۳- نتیجه گیری

- ۱- طراحی مسیر راه آینده در سطوح مختلف از اهمیت ویژه‌ای در جهان امروز برخوردار گردیده و کشورها، سازمان‌ها، بنگاه‌ها، مؤسسات و دانشگاه‌ها در سراسر جهان بطور عمومی به رویکرد چشم‌اندازسازی روی آورده‌اند.
- ۲- تحولات و پیچیدگی‌های محیطی در ابعاد مختلف زندگی بشر، سرعت روزافزونی پیدا کرده است. بنابراین رهبری این تحولات از حساس‌ترین امور در راس تصمیم‌گیری خرد و کلان قرار گرفته و به دنبال رهبری تحول، مدیریت تغییر نیز باید تلاش پویایی را برای تحقق اهداف پیشه خود سازد.
- ۳- رویکرد گذشته‌نگر و منفعلانه موجب تعالی ملت‌ها، سازمان‌ها و بنگاه‌ها در جوامع نمی‌گردد و نگاه به آینده و آینده‌نگری و داشتن توانایی خلاقیت بر اساس خلق آینده رویکرد جدید رهبری و مدیریت شده است.
- ۴- رهبری، موتور محرک جامعه است و داشتن چشم‌انداز مبنای حرکت رهبران و مدیران می‌باشد که می‌توانند همه اقشار جامعه و کلیه سازمان‌ها، بنگاه‌ها، افراد و گروه‌ها و احزاب و ... را با انگیزه و شوق به سمت تحقق چشم‌انداز، هم‌راستا و هم‌جهت نماید.
- ۵- طراحی و ساخت چشم‌انداز با "نگاه رو به جلو" و "تفکر رو به جلو" و "برنامه‌ریزی رو به جلو" و برقراری رابطه منطقی بین تفکر و برنامه‌ریزی، یک فرآیند دائمی و پویا می‌باشد تا بتواند بازخوردهای اساسی را در فرآیند اجرای چشم‌انداز اعمال نموده و در برابر رخدادهای ناگهانی، آمادگی مناسب برای اعمال هر نوع تغییر را داشته باشد.
- ۶- انتخاب متدولوژی و راه درست بر اساس فرآیندی ساختاریافته علمی و داشتن توانایی خلاقیت شهودی که بکارگیری مغز و قلب و علم و شهود است، برای چشم‌اندازسازی یک ضرورت غیرقابل انکار است تا داده‌های محیطی، ارزش‌ها و خلاقیت در راستای طراحی تصویری شفاف از آینده بکار گیرد.
- ۷- چشم‌انداز در سطح ملی عبارتست از تصویری مطلوب از آرمانها و نیازهای قابل دستیابی در آینده که بصورت تصویری شفاف و روشن طراحی می‌گردد و این تصویر دارای ابعاد ذهنی Image و ابعاد عینی Perspective است که هرچه افق زمانی دوردستی را در نظر بگیرد، جنبه ذهنی آن تقویت می‌گردد. و هر آنچه به زمان حال نزدیک‌تر گردد، جنبه عینی آن افزایش می‌یابد و همین ترکیب باعث اسرارآمیز بودن و کلی شدن تصویر آینده گردیده است که نیازمند طراحی اهداف شفاف و قابل دستیابی می‌باشد. ساختار سند چشم‌انداز دارای

ویژگی‌های مختلفی از جمله داشتن اهداف روشن و شفاف، قابل دستیابی و انعطاف‌پذیر و قابل انتقال می‌باشد که ترکیب هنرمندانه‌ای از آرمان‌ها، رویاها، ارزش‌ها، قابلیت‌های اصلی یک کشور و منابع ملی، نیات استراتژیک جامعه و رهبری آن می‌باشد که مشوق و انسجام‌دهنده حرکت همه آحاد جامعه می‌گردد.

۸- اگر چشم‌انداز در دستور کار همه مدیران و رهبران جامعه قرار نگیرد و جامعه نسبت به آن متعهد نگردد اجرای چشم‌انداز با دشواری مواجه می‌شود. به همین منظور روش‌های مختلف متمرکز از بالا به پایین و غیرمتمرکز از پایین به بالا و یا بصورت ترکیبی متمرکز و غیرمتمرکز برای اجرای آن وجود دارد. روش سوم که می‌توان آن را "ایمان، عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی در مسیر تحقق آرمان‌ها" نام نهاد، از ترکیب روش متمرکز یعنی تعیین‌کنندگی چشم‌انداز و اسناد بالادست برای برنامه‌های اجرایی از یک سو و روش غیرمتمرکز یعنی فرهنگ‌سازی و نهادینه نمودن اهداف چشم‌انداز در باورهای عمومی و مطالبات اجتماعی از سوی دیگر به دست می‌آید.

۹- الگوهای علمی مختلفی برای اجرای چشم‌انداز وجود دارد که عبارتند از: الگوی برگشت از آینده به حال، الگوی سلسله‌مراتبی، الگوی آبشاری نظارت و اجرای چشم‌انداز، و نهایتاً الگوی پیشنهادی برای اجرای چشم‌انداز ۲۰ ساله؛ در همه الگوها با تغییراتی در روند اجرایی الگو، چشم‌انداز به اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و طرح‌های اقدام تبدیل و منابع به اینگونه طرح‌ها تخصیص می‌یابد، ارزیابی و کنترل در چارچوب شاخص‌های هادی و انطباق شاخص‌های عملکرد بر اساس اهداف چشم‌انداز انجام می‌گیرد.

۱۰- فرآیند تدوین و اجرای چشم‌انداز در سطح ملی، یک فعالیت و کوشش برنامه‌ریزی شده جمعی است که از ظرائف دقیق و علمی برخوردار است و زمانیکه چشم‌انداز طراحی و مورد توافق همه قرار می‌گیرد، لازم است بازنگری اساسی در مورد ساختارها، شاخص‌ها و سیستم‌های مدیریت جامعه در سطوح مختلف به عمل آید و با تکیه بر نقاط قوت و ترویج مثبت‌اندیشی، راه کامیابی و موفقیت چشم‌انداز را فراهم می‌نماید.

## منابع و مأخذ:

- ۱- آنسف، ایگور، ادوارد جی مکدانل «استقرار مدیریت استراتژیک» ترجمه عبدالله زندیه، تهران، سمت ۱۳۷۵،
- ۲- کمیسیون الزمات چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، ارائه الگوی گذار ایران بسوی اقتصاد دانش محور، مهرماه ۱۳۸۵
- ۳- بل، دانیل، دوران فراصنعتی جامعه اطلاعاتی، ترجمه دکتر معتمدنژاد، تهران، نشر مرکز پژوهش ارتباطات
- ۴- معتمدنژاد، کاظم، اجلاس جهانی سران درباره جامعه اطلاعات، مرکز پژوهش ارتباطات، ۱۳۸۲
- ۵- به نقل از رضائیان، علی، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، ۱۳۷۶، ص ۱۳
- ۶- ناظمی، امیر-قدیری، روح‌الله، آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا، مرکز صنایع نوین وزارت صنایع و معادن،
- ۷- فقیهی فرهنگد، ناصر، مدیریت استراتژیک سازمان، انتشارات فروش، ۱۳۸۴، ص ۷۰
- ۸- غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، "استراتژی اثربخش"، انتشارات فردا، ۱۳۸۰
- ۹- مبینی دهکردی، علی، تدوین استراتژی بهینه امنیت غذایی جمهوری اسلامی ایران، تهران، دانشگاه دفاع ملی، دیماه ۸۳، فصل ۲ بخش ۶
- ۱۰- Stephen.G.Haines, Successful Strategic Planning, crip publication.inc, 1995  
ترجمه توسط کسروی، جواد، انتشارات انجمن مدیران صنایع، نوبت اول تابستان ۱۳۷۶
- 11- Webster Dictionary, entries "method" and "methodology"
- 12- Witten, j.L.et all, Systems Analysis & Design Methods, Irwin & Topan, 1990, p.111
- 13- Bertalanffy, L., "An Outline of General System Theory", Brit.j.Phil.Sci., Vol.1, p.208
- 14- Loizos, Heracleous, Strategic Thinking, Strategic and Organizational Realizing, Strategic Management, 2003, p.39-49
- 15- Center of organizational effectiveness, uc Breakeley, 2000, p.11