

# درآمدی بر شناخت شناسی چالش، در تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز

سید امیری<sup>۱</sup>

## چکیده

در این مقاله، با نگاهی اجمالی به مبانی برنامه و برنامه ریزی و تبیین ضرورت جریان یافتن تفکر برنامه ای در کشور و هم چنین تاریخچه برنامه های توسعه پیش و پس از انقلاب، ویژگی های آخرین حلقه آن ها یعنی سند چشم انداز توسعه ۲۰ ساله نظام و برنامه چهارم توسعه و الزامات تحقق آن ها مورد بررسی قرار گرفته و پس از تبیین چالش های 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 شده اند و در پایان نیز راهکارهای مواجهه با آن ها با رویکردی راهبردی به اجمال بیان شده است.

## واژه‌های کلیدی

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> استاد یار و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

تدوین برنامه ها و سندهای راهبردی و از آن جمله "سند چشم انداز بیست ساله نظام کاری دشوار بوده و هست؛ اما اجرای موفقیت آمیز و پیاده سازی و تحقق آن ها، از تدوین دشوارتر خواهد بود و تمامی تلاش ها و کوشش های 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 آن هاست و تنها ۱۰ درصد از سازمان ها و جوامع، موفق به اجرای سندها، برنامه ها و راهبردها شده اند؛ از این رو ضرورت دارد، چالش ها و عوامل پیش برنده و موانع بازدارنده تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز، شناسایی شده و با توجه به آن ها، طرح و نقشه اجرا و تحقق سند را در قالب یک الگو و مدل جامع ترسیم نمائیم.

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 آن ها دور می سازند؛ ولی چالش ها، عوامل وضعیتی هستند که ما را به تلاش، کوشش و تدبیر خردمندانه فرا می خوانند. چالش ها با موانع تفاوت دارند و به خودی خود، نه خوب تلقی می شوند و نه بد، بلکه به شیوه برخورد ما با آن ها بستگی دارد، اگر به خوبی آن ها 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 چالش ها و موانع تحقق و پیاده سازی سند چشم انداز، راهکارهای تدبیر خردمندانه چالش ها 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.

### □ بیان مسأله:

در ادبیات مدیریت و رهبری، یک اصل اساسی وجود دارد و آن این است که «همه کارها قابل انجام است، با در نظر گرفتن این که هر کار هر چه دشوارتر باشد، به برنامه ریزی دقیق تر نیاز دارد.» مطالعات و تجربیات انسان ها و جوامع نشان داده است که با تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن یا پیش بینی کردن راه ها و وسایل نیل به آن وضعیت، می توان به آن دست یافت؛ از این رو است که گفته اند: برنامه ریزی؛ یعنی پیش بینی و تغییر آینده یا تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن یا پیش بینی کردن راه ها و وسایل رسیدن به آن. [۲۳: ۱]

با این توصیف باید برنامه ریزی را جوهر مدیریت به شمار آورد و از آن جا 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 فعالیت های معین و خاص، برای تحقق بخشیدن به اهداف، ملزم و متعهد می سازد و خود نیز یک ابزار کنترلی است؛ اما کم تر به استفاده از این ابزار در مدیریت و کنترل چالش ها و موانع نیازمند هستیم. [۱۰۴-۱۰۳: ۲]

#### □ اهمیت و ضرورت تحقیق:

بسیاری از مدیران، دلایل ضرورت و اهمیت برنامه ریزی را به اختصار عبارت می دانند از:

- برنامه ریزی مهم ترین وظیفه مدیران است و مقدم بر سایر وظایف آنهاست؛
- با برنامه ریزی، نسبت به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم برای استمرار عمل، نوعی تعهد پدید می آید؛
- تحقق اهداف فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی در گرو برنامه ریزی است؛
- ویژگی های شخصیتی ما و کشش های 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 تفاهم 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 و ادبیات مشترک باعث ایجاد عزم مشترک و عزم مشترک باعث ایجاد تحول می شود.
- از این رو برنامه ریزی را باید مهم ترین عامل ایجاد مفاهمه، ادبیات مشترک، عزم واحد و مبدأ تحول عقلانی و توسعه معنی دار و پایدار دانست.

از سوی دیگر، از آن جا که همه این موضوعات از مصادیق و ساز کارهای عقلانیت به شمار می آیند و به عنوان فعالیت های عقلانی شناخته می شوند، عقلانیت را بایستی واسطه العقد یا محور مرکزی مدیریت محسوب کرد یا بنابر اعتقاد برخی از

صاحب نظران مدیریت، مهم ترین و غالب ترین پارادایم در عرصه ساماندهی سازمان، جامعه و توسعه و توسعه یافتگی سازمان ها و جوامع دانست.

برنامه ریزی و برنامه نویسی در گذشته، بیشتر با رویکرد عملیاتی در افق زمانی کوتاه مدت در کانون توجه عاملان تغییر قرار می گرفت؛ اما از دهه ۱۹۶۰ به بعد، با شدت گرفتن تغییر و تحولات محیطی، با 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، مدیریت 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 پائین	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 و نظام مند؛
- اشراف به تحولات محیطی (دیدگاه بالگردی)؛
- مشارکت دادن دست‌اندرکاران و افراد با نفوذ داخلی و خارجی؛
- پی گیری چشم‌انداز به صورت فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی؛
- فرصت جویی هوشمندانه از زمان؛ [ر.ک. به: ۳]

## □ افق های نگاه در اصول ترسیم چشم انداز

افق های توجه به چشم انداز 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 می شود. آخرین حلقه آن ها؛ یعنی سند چشم انداز توسعه بیست ساله، به عنوان نخستین سند توسعه در افق زمانی بلند مدت در مجمع تشخیص مصلحت نظام با اصلاحاتی تصویب شد و به محضر رهبر معظم انقلاب ارائه گردید. ایشان نیز در سال ۱۳۸۲ آن را اصلاح، تصویب و به سه قوه ابلاغ نمودند؛ نخستین برنامه مبتنی بر آن؛ یعنی برنامه پنج ساله چهارم توسعه (۱۳۸۸-۱۳۸۴)، در تاریخ ۱۳۸۳/۶/۱۱ در مجلس تصویب شد و پس از ارجاع به شورای نگهبان و رسیدگی در 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. این برنامه دارای ویژگی ها یی است که نیازمند تأمل بیشتر است. مهم ترین 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، سیاست های کلی که برنامه در چارچوب آن اجرا شود نیز وجود نداشت؛ اما این دو ویژگی در برنامه چهارم توسعه لحاظ شده است. اتفاق خجسته و مبارک دیگری که در برنامه چهارم توسعه رخ داده است و بایستی آن را آغاز و انجام سند چشم انداز قلمداد کرد، این است که بر اساس این برنامه، همه وزارتخانه ها، سازمان ها و دستگاه های اجرایی کشور، متناسب با مأموریت های محوله و ویژگی های خاص خود، به تدوین سندها (فرابخشی، بخشی و استانی) و برنامه های راهبردی، ملزم شده اند؛ 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 تقویت کننده یکدیگر با آن است، به آینده چشم دوخته و برای دستیابی به توسعه ملی در عرصه های مختلف تلاش کنند. این امر، نیازمند آن است که جهت دهندگی، تلفیق برنامه ها و یکپارچه سازی آنها و سرانجام ایجاد هماهنگی های لازم، از سوی یک مرکزیت توانمند 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  
خود مگرداند. دهه ۷۰ به بعد، همان امر گریز، این ادبیات بود؛ اما از دهه ۸۰ به بعد،

اندک اندک ناکامی برنامه های راهبردی آشکار شد و چاره جویی ها برای مقابله با این ناکامی ها در کانون توجه صاحب نظران قرار گرفت.

### □ شناخت شناسی چالش های چشم انداز:

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

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

- تبیین نسبت عقل، وحی، 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 قدرت ها 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، قومیت ها و...؛

- تبیین نسبت و رابطه بین آزادی در مقابل محدودیت پیشرفت در مقابل عقب

ماندگی، عدالت خواهی در مقابل تبعیض اجتماعی و استقلال در مقابل وابستگی به

غیر؛

پس از تبیین چالش ها، 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 به کار گرفته

می شود. بر پایه این مبنای عقلانی مناسب است که بتوانیم وضعیت موجود و مطلوب

را شناسایی کرده و با شناخت فاصله موجود بین این دو، روش های

بهینه سازی وضعیت موجود و دستیابی به وضعیت مطلوب را شناخته و به کار

بگیریم.

### □ مدل تحلیل چالش و شناخت موانع:

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

تحقق سند چشم انداز به کار گرفته شده و دومین مدل، مدل ایستای تحقق چشم انداز است که نشان دهنده ارکان، عناصر و الزامات تحقق چشم انداز است.

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

مدل تحلیل میدان نیرو [۴:۲۵۳]، می تواند شناختی مطابق با واقع و راهگشا از عوامل پیش برنده و بازدارنده وضعیت به ما ارائه کند تا بر پایه آن، عوامل پیش برنده به سوی تحقق چشم انداز و باز دارنده از آن یا موانع را بشناسیم. نمودار شماره (۲) این مدل را نشان می دهد.



نمودار شماره ۲: مدل تحلیلی میدان نیرو

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 سازمان ها و جوامع ناموفق در اجرای راهبردها نشان می دهد که تنها ۵ درصد از افراد این سازمان ها و جوامع از راهبردها به خوبی اطلاع داشته و آنها را می شناختند؛ و از کم و کیف آن ها آگاه بودند. بررسی های پژوهشگر نشان دهنده آن است که آحاد جامعه، به ویژه 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 با وجود کثرت استعمال عبارت «سند چشم انداز بیست و سه ساله نظام» در میان همگان، اهتمام لازم برای شناخت محتوای آن به عمل نیامده و به عنوان مبنایی برای عمل در کانون توجه قرار نگرفته است. این موضوع برخاسته از نهادینه نشدن علم باوری در جامعه، به ویژه در میان کارگزاران نظام اداری و در نتیجه جریان نداشتن تفکر برنامه ای در نظام اداری کشور و وجود مدیریت بر مبنای ذوق و سلیقه شخصی است.

نکته دیگری که باید به آن توجه کرد، رویکردهای ویژه ای است که برای تحقق بخشیدن به برنامه های توسعه ای چشم انداز محور، باید به آن ها روی آورد. این موضوع در گرو فهم درست چشم انداز، شناخت چالش های فرارو برای تحقق چشم انداز و روشهای خردمندانه مواجهه با آنها، داشتن تصور مطابق با واقع از خود و امکانات و محدودیت ها و هم چنین شناخت راهبردی از وضعیت موجود است.



## ۲) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده ساختاری

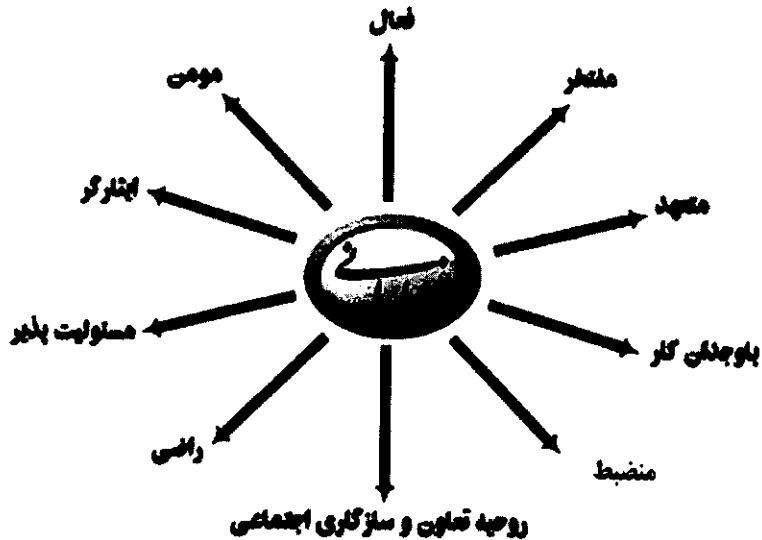
بعد ساختاری شامل کلیه ساز و کار هایی است که انتقال مفهوم و معنا و ایده را در سازمان تسهیل می کند. ساز و کارهای انتقال مفهوم، معنا و ایده و اهداف سند چشم انداز بیش از هر چیز در نهادهای اساسی رسمی کشور یعنی قوای سه گانه (مجلس، دولت و قوه قضائیه) و نهادهای فراقوه از جمله مجمع تشخیص مصلحت نظام تجلی یافته است که بایستی عزم لازم برای اجرای سند و متعهد بودن به الزامات آن مشهود گشته و عدم التزام عملی نسبت به آن و محور قرار نگرفتن چشم انداز و اهداف آن در تصمیم گیریها نیز از مجموعه مجریبان زدوده و از انتساب به آن پرهیز شود.

از آن جا که مهم ترین ویژگی برنامه ها و اسناد راهبردی؛ از جمله سند چشم انداز، ایجاد تغییرات اساسی و برنامه ای در حوزه های مدیریت میانی و عملیاتی، سیستمهای پشتیبانی نرم و سخت و فرایندهای اصلی اجرایی نظام است و این نیز نیازمند 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، راه بسیار دشواری در پیش است و طی کردن آن 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 کنش و واکنش های مربوط به آن است؛ از آن جا که رفتارها و روابط اجتماعی دارای واقعیتی دوگانه است؛ یعنی در یک طرف، رفتار و ارتباطات رسمی یا هنجاری شامل آن چه باید باشد و در طرف دیگر، رفتار و ارتباطات واقعی شامل آن چه هست وجود دارد و نظر به آن که این دو کاملاً با یکدیگر انطباق ندارند، تمامی کنش و واکنش ها و رفتارهای نیروی انسانی را می توان در قالب رفتارها و ارتباطات رسمی، هنجاری و رفتارها و ارتباطات غیر رسمی و واقعی مورد بررسی قرار داد. رفتارهای رسمی و هنجاری، شامل سه جزء هستند که عبارتند از:

ارزش ها، هنجارها و انتظارات از نقش؛ ارزشها معیارهایی هستند که در انتخاب هدف های رفتاری مورد توجه قرار می گیرند. هنجارها قواعد تعمیم یافته ای هستند که چارچوب رفتارها را مشخص می کنند و گاهی نیز وسایل مناسب جهت دستیابی به اهداف را مشخص می کنند؛ نقش ها نیز انتظارات یا استانداردهای رفتاری هستند که برای ارزیابی رفتارهای افراد جامعه متناسب با موقعیت ها 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: گرایش ها، فعالیت ها و تعاملات یا کنش های متقابل. این دو دسته با یکدیگر تعامل داشته و نه مستقل از یکدیگر هستند و نه منطبق بر یکدیگر. [۴۰-۳۳: ۵] واقعیت این است که در ارتباط با اجرا و پیاده سازی سند چشم انداز، رفتارهای رسمی و هنجاری مورد انتظار یا آنچه باید انجام شود، به درستی روشن نیست؛ در حالی که سند چشم انداز، تمامی دستگاه های اجرایی، نظام اداری و کارگزاران آن ها را مأموریت گرا کرده است. نه مأموریت ها 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 «مهاتیرمحمد» ناظم می خواهد؛ به دیگر سخن بایستی از این نظم مورد انتظار، آگاهانه، دقیق و مدبرانه و با توجه به تغییر و تحولات و الزامات آن پاسداری کرد. [۳۳۱: ۶] سند چشم انداز، برای شهروندان ایرانی در افق زمانی مشخص ویژگی هایی را تعیین کرده است که در نمودار شماره (۳) آمده است. وزارتخانه ها، سازمان ها و تمامی دستگاه های اجرایی و استان ها، بایستی این ویژگی ها را در سندها و برنامه های راهبردی خود مد نظر قرار داده و ویژگی های نیروی انسانی خود را نیز متناسب با آنها تعریف و تعیین کنند و در جهت تحقق یافتن آن ها تلاش نمایند؛ به عبارت دیگر هر یک از نهادها و سازمان های دولتی و غیر دولتی، بایستی با توجه به مهارت های مورد نیاز برای شهروندان، مهارت های مورد نیاز سازمان یا نهاد خود را تبیین و تعیین نمایند.



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

#### ۴) عوامل پیش برنده و عوامل بازدارنده زمینه ای و بستر ساز (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 کاملاً تحت کنترل نظام نیست؛ این عوامل به چند دسته تقسیم می شوند:

- عوامل فرهنگی شامل باورها، ارزش ها و نگرش ها، 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 فناورانه شامل روش های تولید، تحقیق و توسعه، دستگاه های خودکار و فناوری های 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 «انطباق دادن شرایط با خود» مشاهده کرد. به نظر می رسد نظام های آموزشی، باید خود را با این مفاهیم و لوازم توسعه در دنیای جدید با توجه به ارزش های بنیادین حاکم هماهنگ کنند و چنین الزاماتی را که لازمه برنامه های توسعه ای چشم انداز محور است، فراهم نمایند.

نگاهی به عملکرد مدیران نظام نشان می دهد که سقف توانمندی های 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 آن که عوامل مشکل ساز و مشکلات و مسایل موجود را در ذات برنامه ها و شیوه های تصمیم سازی و تصمیم گیری جستجو کنند، آن ها را به فشارهای محیط نسبت داده و خود را مبرا می کنند، به عبارت دیگر آنان بیش از آن که به محیط به عنوان فرصت بنگرند، آن را حوزه مانع و چالش خود بر شمرده و منشأ گرفتاری های برنامه ای به شمار می آورند.

برای مثال در یک کارگاه آموزشی که تمامی مدیران عالی و میانی یکی از دستگاه های 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 ماهیت برنامه های سازمان می دانستند و از آن جا که واقعیت محیط هر چه باشد، از صافی ذهن مدیران می گذرد از این رو دشمن فرض کردن محیط و مانع قلمداد کردن آن از سوی آنان، تهدید کوچک و ناچیزی برای عملیات مدیریتی نیست که بتوان به سادگی از آن گذشت و آن را نادیده انگاشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## □ 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 سازمان ها در دهه های اخیر، برنامه، برنامه نویسی و تهیه سندهای راهبردی را در کانون توجه قرار داده و هر یک چشم انداز، رسالت و اهداف خاص خود را تبیین کرده و راهبردهای لازم برای رسیدن به آنها را نیز تدارک دیده اند. از آن جا که تجربیات نشان داده است که اگر چه جوامع و سازمان ها برای تدوین این سندها و برنامه ها و دستیابی به یک مبنای عقلاتی 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 بیشتر مطالعات در حوزه مدیریت راهبردی در سال های اخیر، بر اجرا و پیاده سازی راهبردها متمرکز شده است.

بررسی ها نشان می دهد که در کشور ما نیز سیر تدوین، اجرا و پیاده سازی با آن چه در دنیا گذشته و می گذرد همانند است؛ از این رو ما نیز بایستی تدبیرهایی متناسب با ویژگی های خود اندیشیده و برای تحقق بخشیدن به آرمان ها و اهداف خود - که در قالب سند چشم انداز توسعه بیست ساله نظام تجلی یافته است - تلاش کنیم. به نظر می رسد که شناخت چالش های اساسی که نظام برنامه ریزی کشور با آن مواجه است و تدبیر این چالش ها و مشخص کردن تکلیف خودمان با آن ها در اولویت نخست قرار دارد. پس از مشخص شدن چالش ها نوبت شناخت وضعیت موجود سرمایه ها، امکانات و محدودیت ها است. 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. این سند با امکانات و محدودیت های ویژه خود تدوین شده؛ و امروز نیز بایستی با امکانات و محدودیت های خاص خود اجرا شده و تحقق یابد. شناخت این امکانات و محدودیت ها نیازمند استفاده از مدل هایی است که ویژگی اکتشافی و واقع نمایی داشته باشند؛ چه در مرحله تدوین و چه در مرحله اجرا و پیاده سازی؛ از آن جا که سند، تدوین شده؛ امروز در مرحله اجرای آن هستیم، یکی از مدل هایی که برای شناخت عوامل پیش برنده و بازدارنده در اجرای سند و پیاده سازی آن قابل استفاده است، مدل تحلیل میدان نیرو است 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.

□ منابع و مأخذ:

- 1- Griffin, Ricky, W. (1996); Management, 5th ed, Houghton Mifflin Co. USA.
  - 2- Koontz, Harold & Others (1988); Management, 8th ed, New York, McGraw-Hill, Inc.
  - 3- Hendy, John & Johnson, Gerry & Newton, Julia (1993); Strategic Thinking, Leadership And The Management of Change, John Wiley & Sons.
  - 4- Senior, Barbara (2002); Organizational Change, 2rd, Prentice Hall.
  - 5- Scott, W. Richard (1992); Organizations Rational, Natural, and Open Systems, 3rd, prentice-Hall.
- ۶ - محمد، مهتیر (۱۳۷۸) در جستجوی فقر یا ملک سلیمان، مترجم محمد سوری، چاپ اول، انتشارات سیمن.

