



کوروش برارپور bararpour@modares.ac.ir

علیرضا دادویی مقدم dadoei@yahoo.com

محمدصادق فرزب mfzarzib@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

اگرچه صاحب نظرانی مانند کاتوزیان (۱۳۸۰)، ابراهامیان (۱۳۸۴) و همچنین جان فوران (۱۳۸۳) استاد دانشگاه کالیفرنیا آمریکا در کتاب «مقاومت شکننده» خود با رویکردی جامعه شناختی، علتهای شکست تحولات اجتماعی ۵۰۰ ساله گذشته ایران را مورد بررسی علمی و تاریخی قرار داده‌اند، اما پدیده چگونگی ایجاد تحولات اجتماعی ایران در کشور ما از دریچه مدیریت تحول، بویژه در تاریخ معاصر و پس از انقلاب اسلامی، مورد بررسی جدی قرار نگرفته است. این مقاله ابتدا بر اساس مبانی دانش مدیریت تحول، به ارائه مدلی ۸ مرحله‌ای به منظور ایجاد تغییر برنامه‌ریزی شده در سامانه‌های مدیریت شهری منطقه کلاردشت در غرب استان مازندران می‌پردازد و سپس با استفاده از رویکرد آینده‌نگاری، به طراحی چشم‌اندازی درازمدت برای ۲۰ ساله آینده کلاردشت و چالشهای ناشی از پدیده مقاومت در برابر تغییر و علتهای و راهکارهای غلبه بر آن متمرکز می‌شود.

تصویر مثبت یک ملت از آینده‌اش، پیامد موفقیت آن ملت است یا موفقیت آن ملت پیامد تصویر مثبتی است که از آینده داشته است؟ این پرسش هوشمندانه، معمایی است که زمانی، تقریباً ذهن همه آینده‌پژوهان (Futurists) را به خود مشغول کرده بود. از نظر شما، پاسخ هوشمندانه چیست؟ قطعاً خواهید گفت: موفقیت ملتها (خواه باستانی و خواه معاصر)، پیامد چشم‌انداز و تصویر مثبتی است که از آینده، داشته‌اند و نه برعکس! به عبارت دیگر چشم‌اندازهای مهم، علت پیروزی‌های بزرگ هستند و نه پیامد آن. زیرا ممکن نیست، ملتی به موفقیت‌های بزرگی نائل شود اما رخداد آنها اتفاقی، شانسی یا بر اثر عدم قطعیت‌های محیطی باشد! (Barker, 2000)

در زمانه‌ای سیر می‌کنیم که تغییر و دگرگونی، تنها رکن ثابت آن به شمار می‌رود. زمانه‌ای که در آن، محیط‌زیست جهانی است، رقابت‌های اقتصادی مرز نمی‌شناسد و آینده الزاماً ادامه روند گذشته نیست! در چنین شرایطی، خطرناکترین تله برای موفقیت امروز، دل بستن به کامیابی‌های دیروز است. در عصر حاضر سرعت تولید دانش بسیار بالاست و حجم اطلاعات بشر هر ساله دو برابر می‌شود. در دنیای امروز، علم و فناوری کلیدی‌ترین ابزارهای فایده‌آمدن بر رقابت‌ها، بنابراین، جوامعی که بدون داشتن فهم درستی از چشم‌انداز یا بدون داشتن تصویر مثبت، شفاف و زنده از آینده به پیش می‌تازند، یقیناً به بن‌بست‌های استراتژیک خواهند رسید. باید توجه داشت که آینده جایی نیست که به آنجا می‌رویم، بلکه آینده جایی است که آن را به وجود می‌آوریم. راههایی که به آینده ختم می‌شوند، ساختنی‌اند و نه یافتنی! و برای ساختن آینده به نخبگانی با ذهن خلاق و رهبرانی با منش آینده‌نگرانه نیاز است.

مطالعات آینده‌پژوهان به عنوان دیده‌بانان آینده، حاکی از آن است که وجود چشم‌انداز و تصویر مثبت، شفاف و زنده از آینده به منظور ایجاد تحولات بزرگ در یک جامعه، به قدری مهم و ضروری است که فقدان آن سبب انحطاط

و زوال ارزشهای آن جامعه خواهد شد. فرار مغزها یا بربادرفتن مغزها، کاهش سرمایه‌های انسانی، اجتماعی، اقتصادی و طبیعی در یک جامعه از پیامدهای عدم توجه ملتها و مدیران آن جامعه نسبت به اهمیت چشم‌اندازهای تحولساز و تصویر مثبت و زنده از آینده است. فارست ایچ پاتون، در مطالعه‌ای درباره نقش چشم‌اندازهای شفاف و تصویر مثبت و زنده از آینده در موفقیت افراد که بر روی دانش‌آموختگان دانشگاه هاروارد در دهه ۱۹۹۰ انجام داد، اعلام کرده است: تنها سه درصد از دانش‌آموختگان آن دانشگاه، خواسته‌ها و اهداف خود را به دقت تعیین و یادداشت کرده بودند. چهارده درصد دیگر، اهداف خویش را در سر داشتند، اما آنها را ثبت نکرده بودند و هشتاد و

بایستی توجه داشت که تحول دری است که از درون گشوده می‌شود. آنتونی گیدنز جامعه‌شناس معروف معتقد است: تحول بایستی خاستگاه ملتها باشد، در غیر این صورت، صحبت کردن درباره تحول، کاری عبث و بیهوده است.

۲. پیاده‌سازی برنامه‌های تحول در کلاردشت

برنامه‌های تحول در سیستم‌های مدیریت شهری کلاردشت، طی سه مرحله (فاز) و هشت گام و با رعایت توالی عملیات، قابل اجرا و پیاده‌سازی است. فاز نخست، در چهار گام، کوشش می‌کند تا جامعه محلی کلاردشت را از وضع نامطلوب فعلی عبور دهد. در فاز دوم نیز تلاش می‌شود تا با ایجاد شرایطی تازه و

جوامعی که بدون داشتن فهم درستی از چشم‌انداز یا بدون داشتن تصویر مثبت، شفاف و زنده از آینده به پیش می‌تازند، یقیناً به بن‌بست‌های استراتژیک خواهند رسید

طی سه گام، ساختارها و رفتارهای جدید جایگزین ساختارها و رفتارهای پیشین شود و در فاز پایانی، از طریق ایجاد یک نهاد مستقل که رسماً بتواند تحول را در قالب پروژه‌های اجرایی به جلو براند و جامعه محلی را در وضع مطلوب ایجاد شده نگه دارد، یا آن را به صورت مستمر، به سمت وضعیتی مطلوبتر و پایدار هدایت کند، مدیریت گذار، صورت می‌گیرد. هشت گام اجرایی یاد شده، به صورت زیر قابل اجراست:

گام نخست: تمرکز بر مشکلات واقعی و گسترش حس فوریت، ضرورت و اهمیت برای ایجاد تحول، با استفاده از ابزارهای موجود همچون رسانه‌های سنتی و مدرن؛ **گام دوم:** ایجاد ائتلاف راهنما اعم از علمی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بین

سه درصد باقی مانده نیز اهداف روشن و مشخصی نداشتند. این مطالعه نشان داد که درآمد افراد گروه اول نسبت به گروه دوم، ده برابر بیشتر و درآمد افراد گروه دوم نسبت به گروه سوم، سه برابر بود(کنی، ۱۳۸۱).

۱. تحول یعنی چه؟

در ایران به تعداد افرادی که از تحول سخن می‌گویند، برای تحول تعریف ارائه کرده‌اند. مطالعات تکمیلی در این زمینه نشان می‌دهد که در کشور ما هر کسی به زعم و گمان خویش از تحول سخن می‌گوید. کامینگز(۱۳۸۵) نیز با ارائه تعریفی علمی از واژه تحول می‌گوید: مراد از تحول، حرکت از حالت نامناسب فعلی به حالت مطلوب بعدی در آینده است.

صاحبان قدرت، ثروت، منزلت و (مفسران) حقیقت!

گام سوم: خلق یا درک یک نیاز همگانی و طراحی چشم‌اندازی مشترک برای ایجاد تحول و گسترش استراتژی‌های آن در همه ابعاد؛

گام چهارم: انتقال چشم‌انداز تحول به درون توده‌های مردم و لایه‌های مختلف اجتماعی و سازمانی؛

گام پنجم: توانمندسازی مدیران و کارکنان نهادها، دستگاه‌های اجرایی و فرهنگ‌سازی عمومی در راستای سیاست‌های تحول؛

گام ششم: خلق پیروزیهای کوتاه‌مدت و پرهیز از اعلام زودهنگام آنها. پیروزیهای کوتاه‌مدت بایستی در راستای چشم‌انداز تحول باشد و نه « باری به هرجهتی! »؛

گام هفتم: جمع‌بندی پیروزیها و ایجاد تحولات بیشتر؛

گام هشتم: نهادینه ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ عمومی کلاردشت (برارپور، ۱۳۸۶).

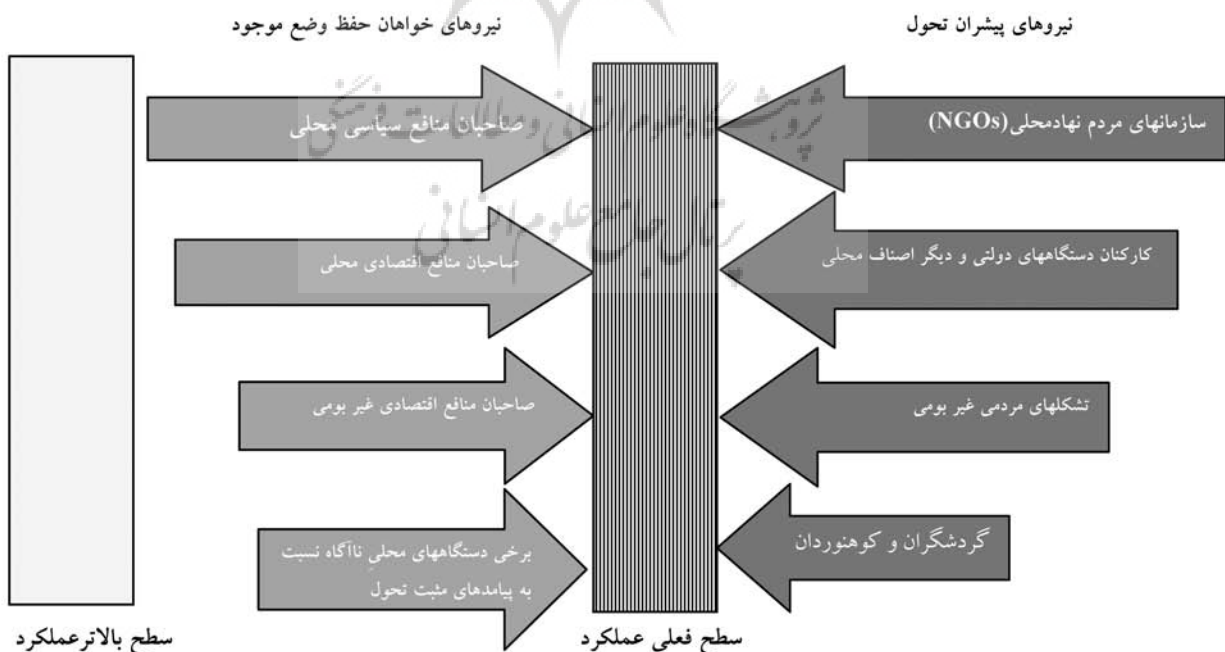
۳. ارکان جهت‌ساز چشم‌اندازهای مهم برای واژه چشم‌انداز از معادلهایی مانند آرمان یا بینش هم استفاده می‌شود. بر

اساس ادبیات کلاسیک علمی معرفی شده از سوی دانشگاه استنفورد (کالینز، ۱۳۸۰)، چشم‌انداز دارای دو مولفه اصلی است که عبارت‌اند از: ایدئولوژی محوری (Core Ideology) و آینده‌تصویر شده.

ایدئولوژی محوری هم دارای دو رکن کلیدی است؛ ارزشهای اساسی و منظور اصلی (یا اهداف بنیادین). ارزشهای اساسی، مستقل از زمان‌اند و در صورتی که همه افراد خود را مقید و پایبند به رعایت آن بدانند، به هیچ وجه در طول زمان دچار تغییر نمی‌شوند. آینده‌تصویر شده نیز دارای دو جزء اساسی است: اهداف (مهیج و بی‌باکانه) و توصیف زنده، شفاف و مثبت از آینده. اهداف بزرگ، معمولاً ۱۰ تا ۳۰ ساله آینده را افق‌گذاری می‌کنند. توصیف شفاف، زنده و مثبت از آینده، اهداف بزرگ را حمایت می‌کند و بایستی به‌گونه‌ای زیبا، جذاب، مثبت و شوربرانگیز تبیین شود (کامینگز، ۱۳۸۵). همچنین، اگر اهداف بزرگ، به مثابه قله اورست برای صعود فرض شود، اهداف بنیادین، نقش ستاره قطبی را بازی خواهند کرد تا مسیر رو به جلوی حرکت جامعه، دچار انحراف نشود!

۳ - ۱. گامهای طی شده برای تدوین چشم‌انداز کلاردشت (طراحی یک مدل بومی شده)

گامهای تدوین چشم‌انداز ۲۰ساله آینده کلاردشت برای افق ۱۴۰۴ هجری خورشیدی، از رویکرد آینده‌نگاری و نه پیش‌بینی تبعیت می‌کند. در این رویکرد، ابتدا بر مبنای آرمانها و ارزشهای مشترک کلان کشور که در چارچوب قانون اساسی شکل می‌گیرند، به شناخت محیط درونی و بیرونی و در دو بعد ملی و بین‌المللی پرداخته می‌شود. ره آورد این فرایند، پیش (استخراج) چالشهای استراتژیک است که معمولاً یا از جنس فرصت‌اند یا تهدید یا ضعف یا قوت. به موازات ارزیابی تحولات محیطی و در کنار گردآوری نظرات نخبگان و همچنین رهنمودهای رهبران کلان جامعه، بررسی تطبیقی تجربه دیگر کشورها نیز مدنظر قرار می‌گیرد (رضایی، ۱۳۸۵). از تلاقی سه مولفه: (۱) نظرات نخبگان و رهنمودهای رهبران جامعه؛ (۲) چالشهای استراتژیک و (۳) بررسی تطبیقی تجربه دیگر کشورها، ارکان جهت‌ساز سند چشم‌انداز توسعه یک جامعه استخراج می‌شود.



شکل ۱: مدل تحلیل میدان- نیرو در فرایند تحول کلاردشت (برارپور، ۱۳۸۶)

۳-۱-۱. مطالعات تطبیقی

به منظور ترسیم آینده‌ای مطلوب برای کلاردشت، چشم‌انداز توسعه حدود ۸۰ شهر از سراسر جهان همراه با الگوهای توسعه آنها که ۲۰ تا ۵۰ سال آینده را بر مبنای منطق توسعه پایدار، هدف قرارداده است، مورد بررسی قرار گرفت.

در قرن ۲۱، آینده شهرها و شهرهای آینده به گونه‌ای پایه‌ریزی می‌شود که منطق توسعه پایدار را اساس کار خود قرار دهند. در این پژوهش، برخی از کشورها نیز به همراه سند چشم‌انداز توسعه آنها (با افق زمانی ۲۰ تا ۵۰ سال آینده) مورد مطالعه قرار گرفتند که عبارت بودند از: مالزی (۲۰۲۰)، هند (۲۰۲۰)، اردن (۲۰۲۰)، ژاپن (۲۰۲۵)، روسیه (۲۰۲۰)، برزیل (۲۰۲۰)، ترکیه (۲۰۲۰)، امارات (۲۰۲۰)، ایالت لوئیزیانای آمریکا (۲۰۲۰)، مجمع‌الجزایر

اساس منطق توسعه پایدار.

۴-۲. ارزشهای اساسی ما عبارت اند از:

- احترام به طبیعت، صیانت از جنگلها و حفاظت از محیط‌زیست؛
- یادگیری، نوآوری و حل مسئله بر مبنای علم؛
- صداقت و پابندی به اصول اخلاقی؛
- مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛
- نخبه‌گرایی.

بررسی روندهای آینده حاکی از آن است که اهداف بزرگ کلاردشت بایستی بر مبنای توانمندی‌های ایجابی فردا طراحی شود و نه بر اساس داشته‌های دیروز.

۴-۳. اهداف بزرگ: جامعه کلاردشت طی ۲۰ ساله آینده، جامعه‌ای خواهد بود با ویژگیهای زیر:

۱. جامعه‌ای پیشگام و پیشتاز در حفاظت

در قرن ۲۱، آینده شهرها و شهرهای آینده به گونه‌ای پایه‌ریزی می‌شوند که منطق توسعه پایدار را اساس کار خود قرار دهند

ویسک در فیلیپین (۲۰۲۵).

۴. چشم‌انداز کلاردشت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

ارکان جهت‌ساز سند چشم‌انداز پیشنهادی برای توسعه منطقه کلاردشت که بر اساس ارکان جهت‌ساز سند چشم‌انداز ملی، برنامه چهارم توسعه و قانون اساسی کشور و همچنین بر مبنای استاندارد معرفی شده از سوی دانشگاه استنفورد طراحی و تدوین شده است، به این صورت تبیین می‌شود:

۴-۱. منظور اصلی (هدف بنیادین) عبارت است از: تقویت غرور ملی از طریق ارائه محصولات و خدمات با کیفیت عالی به مشتریان اعم از شهروندان و گردشگران بر

علمی و تحقیقاتی).

۴-۴. توصیف زنده، مثبت و شفاف از آینده: کلاردشت طی ۲۰ سال آینده به گونه‌ای متحول خواهد شد که نسل آینده آن، از بابت هویت ملی خود احساس غرور و سربلندی کند.

طی ۲۰ ساله آینده در دنیا کمتر گردشگری است که با نام کلاردشت و جاذبه‌های گردشگری آن آشنایی نداشته باشد.

تلاش می‌شود که کلاردشت سرانه‌ای بالغ بر ۱۷ هزار دلار، ناشی از صنعت گردشگری و تولید گیاهان زینتی و دارویی داشته باشد، تا از این طریق نیز بتواند سهم بسیار ارزنده‌ای در تبدیل شدن کشورمان به قدرت اقتصادی شماره یک، در منطقه خاورمیانه و آسیای میانه، ایفا کند.

۵. مدیریت تحول

مدیریت تحول زمانی معنا می‌یابد که در برابر فرایند یا جریان تحول خواهی مقاومت وجود داشته باشد. همانگونه که اشاره شد، گذر از وضع (بد) موجود برای رسیدن به وضع مطلوب را دوره گذار می‌نامند (کامینگز، ۱۳۸۵). معمولاً در دوره گذار نیروهای پیشران تحول و عناصر مقاوم در برابر تحول، در مقابل یکدیگر صف‌آرایی می‌کنند، تا زمانی که یکی از آنها بر دیگری چیره شود. نیروهای پیشران تحول، زمانی پیروز میدان خواهند بود که هشت گام اجرایی تحولات بزرگ را که پیشتر اشاره شد، به درستی و با رعایت توالی عملیات، طی کرده باشند.

۵-۱. مدیریت گذار: حرکت‌های تحولی به سرعت رخ نمی‌دهند و نیازمند دوره‌گذاری هستند که در آن، جامعه هدف تحول، نحوه اجرای شرایط مورد نیاز برای رسیدن به آینده مطلوب را یاد می‌گیرد. بکهارد و هریس می‌گویند: «حالت گذار می‌تواند کاملاً متفاوت از وضع موجود باشد و نیازمند فعالیتها و ساختارهای ویژه مدیریتی است» (کامینگز، ۱۳۸۵). در فرایند پیاده‌سازی برنامه‌های تحول در کلاردشت، سه فعالیت عمده در نظر گرفته شد: برنامه‌ریزی فعالیت، برنامه‌ریزی تعهد و به روزسازی ساختارهای مدیریت تحول (برارپور، ۱۳۸۶).

از خزر و صیانت از البرز؛ پژوهش‌های مطالعاتی فرهنگی

۲. جامعه بدون کاغذ (از طریق گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات)؛

۳. جامعه با سواد و ماهر (از طریق گسترش سواد عصر دیجیتال و مهارت‌های قرن ۲۱)؛

۴. جامعه‌ای امن، سالم و پاک (از طریق توسعه قابلیت‌های قضایی، انتظامی، بهداشتی و درمانی)؛

۵. جامعه مولد، پردرآمد و سبز (از طریق توسعه مزیت‌های کشاورزی بومی، صنعت گردشگری و صیانت از جنگلها و محیط زیست)؛

۶. جامعه علمی و تحقیقاتی (از طریق ایجاد دانشگاهی در کلاس جهانی و همچنین گسترش مراکز علمی- پژوهشی، نوآوری فناوری، مراکز رشد (انکوباتورها) و پارک

۵-۲. تحلیل میدان- نیرو: روش تحلیل میدان- نیرو (Force - Field Analysis)، اطلاعات تحول را در دو مقوله کلی سازماندهی می‌کند: نیروهای پیشران تحول و نیروهای حافظ وضع موجود یا مقاوم در برابر تغییر (کامینگز، ۱۳۸۵). نخستین گام تحلیل که از داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه، مشاهده، یا شواهد مستند استفاده می‌کند، تهیه فهرستی از همه نیروهای پیشران تحول و مقاوم در برابر تغییر است. سپس بر اساس داده‌های گردآوری شده، مشخص می‌شود که کدام یک از نیروها مثبت، منفی و یا قویتر از بقیه است.

شکل ۱، تحلیل میدان- نیرو را برای فرایند تحول در کلاردشت به تصویر می‌کشد. پیکانها نشانگر نیروها و طول

دهه ۱۹۹۰، یعنی حدود ۱۷ سال پیش زمانیکه با یک رویکرد قاعده شکن تصمیم گرفت که فناوری اطلاعات و ارتباطات را به عنوان یک پارادایم (قاعده بازی) جدید در کشورش فراگیر کند، به مدت یک ماه در اتاق خود را به روی همه از جمله وزرا، وکلا و حتی خانواده خود بست و به همه اعلام کرد که هر کسی با وی همکاری دارد از طریق ایمیل (یا اینترنت) با او ارتباط برقرار کند! این در حالی بود که در آن زمان حتی در کشورهای پیشرفته صنعتی هم، هنوز اینترنت به صورت گسترده، فراگیر نشده بود! بدین ترتیب، در عرض کمتر از یک ماه، همه همراهان او وارد فضای مجازی شدند و از آن پس، کلیه سامانه‌های مدیریتی مالزی مجهز به «سیستم بدون کاغذ» شد.

رسانه‌های ملی و ارتباط جمعی کشورش به صورت بسیار جدی، چشم‌انداز تحول را به مردم کشورش اعلام کرد. گزیده سخن اینکند:

۱. رهبران چشم‌اندازپرداز، اعلام می‌کنند و مدیران سنتی ابلاغ!
۲. رهبران چشم‌اندازپرداز یا بینش‌مند از پیش می‌تازند و توده‌های مردم به دلیل اعتمادی که به آنها دارند، از پس آنها گام بردارند.
۳. اما مدیران سنتی با تلاش بسیار زیاد و با رویکردهای کنترلی، از پس جوامع، توده‌ها را به پیش می‌رانند. □

منابع

۱. ابراهامیان، یرواند (۱۳۸۴)، ایران بین دو انقلاب، ترجمه، کاظم فیروزمند و همکاران، تهران: نشر مرکز، چاپ نهم
۲. برارپور، کوروش (۱۳۸۶)، طرح تحول فراگیر کلاردشت بر اساس منطق توسعه پایدار، ارایه شده در نخستین جشنواره بین المللی فارابی، بهمن ماه.
۳. رضایی، محسن و علی مبینی دهکردی (۱۳۸۵)، ایران آینده در افق چشم انداز، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، صص ۶۰۰-۱۹۳
۴. کاتوزیان، محمدعلی (۱۳۸۰)، تضاد دولت- ملت: نظریه تاریخ و سیاست در ایران، ترجمه: علیرضا طیب، چاپ اول، نشر نی، تهران.
۵. کامینگز، توماس جی. و کریستوفر جی. وُرتلی (۱۳۸۵) تحول و توسعه سازمان، ترجمه کوروش برارپور، انتشارات ساپکو- فرازاندیش سبز، صص ۲۳۳-۲۲.
۶. کالینز، جیمز (۱۳۸۰)، ساختن برای ماندن، ترجمه: مهندس فصل اله امینی، انتشارات فرا، چاپ اول، ص ۲۵
۷. کنی، رالف. ال (۱۳۸۱) تفکرارزشی، ترجمه: وحید وحیدی مطلق، ناشر: موسسه فرهنگی انتشارات کرانه علم، چاپ اول، ص ۵۲

8. BARKER. J. A. (2000), The Power of Vision, Jet propulsion labora Tories, Produced and Distrebuted by: charthouse learning corporation, Filmmakers: Ray J. Christensen and John R. Christensen.

کوروش برارپور: دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها از دانشگاه تربیت مدرس و عضو هیئت مدیره سازمان مردم نهاد بنیاد توسعه پایدار کلاردشت
علیرضا دادوئی مقدم: شهردار کلاردشت و مدرس دانشگاه آزاد چالوس
محمدصادق فرزیب: رئیس سازمان آموزش و پرورش منطقه کلاردشت

در دوره گذار نیروهای پیشران تحول و عناصر مقاوم در برابر تحول، در مقابل یکدیگر صف آرایی می‌کنند، تا زمانی که یکی از آنها بر دیگری چیره شود

آنها مبین قدرت نیروهاست. این اطلاعات از طریق یک مصاحبه گروهی کسب شده و از تیم رهبری تحول خواسته شد تا عواملی را که نگهدارنده سطح فعلی عملکرد هستند و عواملی را که جریان تحول را برای رسیدن به سطح بالاتر عملکرد هدایت می‌کنند، مشخص کند. تجربیات نگارندگان نشان می‌دهد که کاهش نیروهای نگهداری وضع موجود در مقایسه با افزایش نیروهای پیشران تحول، با احتمال بیشتری می‌تواند به تغییر در جامعه کلاردشت منجر شود.

نتیجه‌گیری

مهاتیرمحمد، نخست وزیر پیشین مالزی، به عنوان یک رهبر چشم‌اندازپرداز (یا بینش‌مند و آرمانگرا)، در اوایل