

## تحلیلی از میزان درک و اجرای سیاستها و اهداف،

### و برنامه ریزی راهبردی کارشناسانه

### در سطح استان سمنان

● دکتر کاوه فیضی\*

ضرب المثلی هندی می‌گوید: برنامه‌های خود را قبل از طلوع آفتاب تعیین کن. و ضرب المثلی چینی می‌گوید: برنامه سالانه خود را در بهار تعیین کن و برنامه روز خود را در بامداد (Mieder, P376). در زبان فارسی هم داستانها و ضرب المثلهای متعددی به برنامه ریزی اشاره‌ای دارد. داستان دور اندیشی مورچه و روز اندیشی بلبل را در بهاران، و گرسنگی بلبل را که فکر زمستان نکرده بود به یاد داریم؛ و نتیجه اخلاقی داستان را که: آن وقت که جیک جیک مستانهات بود فکر زمستانت نبود. از سوی دیگر، مثلی همچون: بجز کشته خویش ندروی، ما را بدین سو سوق می‌دهد که برنامه ریزی امروز برای فردا، در فردای زمان اثر خود را نشان می‌دهد. منتهی اندیشه‌هایی همچون:

این یک دو سه روزه نوبت عمر گذشت چون آب به جویبار و چون باد به دشت  
هرگز غم دو روز مرا یاد نگشت روزی که نیامده است و روزی که گذشت  
عنایت چندانی به برنامه ریزی بلند مدت ندارند؛ که شاید ریشه آن را در یورشها و نبود امنیت اجتماعی در دورانهای گوناگون تاریخ ایرانیان بتوان جستجو کرد. در حالی که بلا شک دینی همچون اسلام، دین برنامه ریزی است. اسلام بر تمامی جنبه‌های زندگی فردی و اجتماعی احاطه داشته و

\* عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

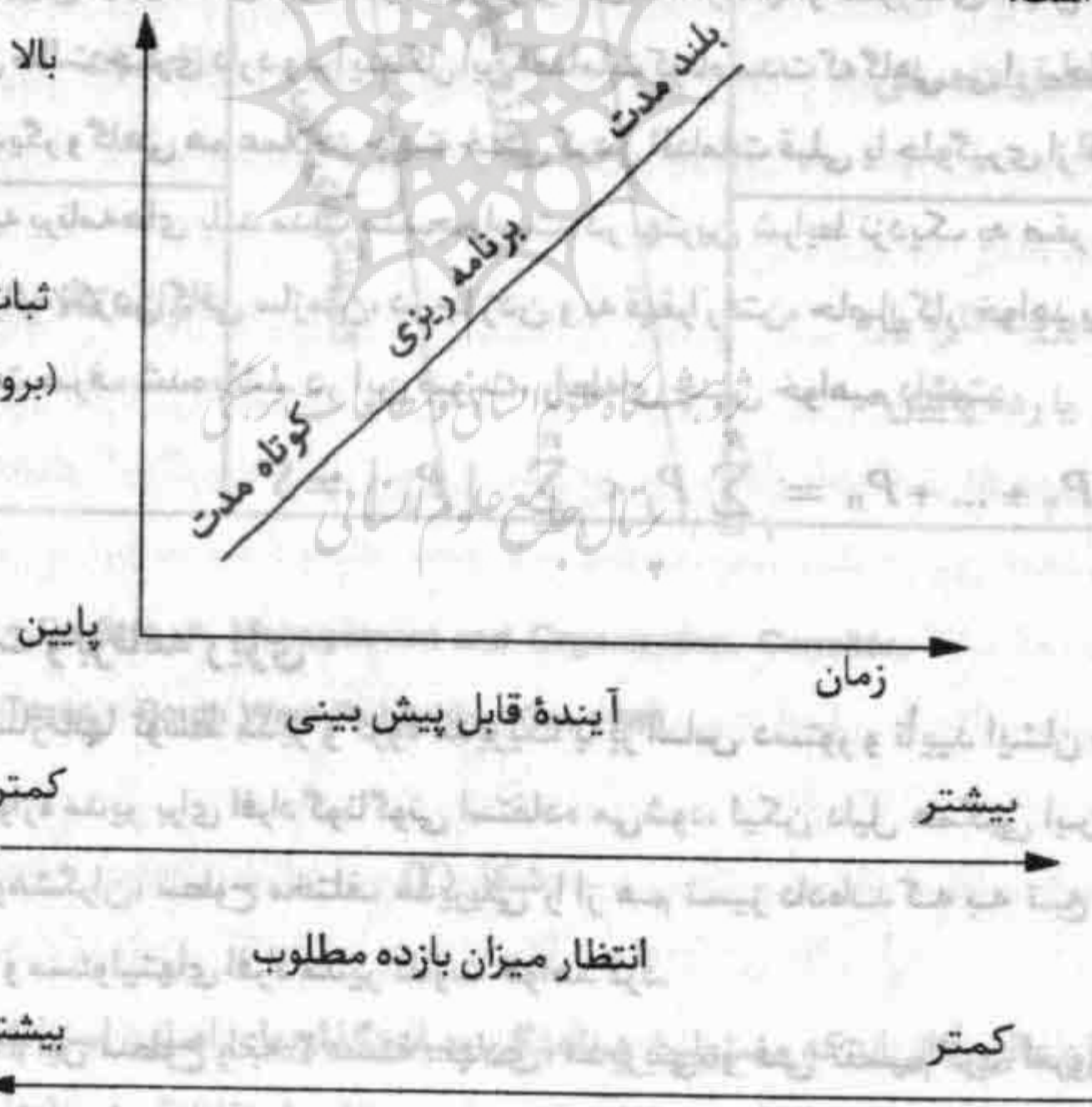
برنامه بهتر زیستن را ارائه می‌دهد. رسول اکرم (صلی الله علیه و آله) بهترین نمونه یک برنامه ریز راهبردی با انعطاف پذیری تاکتیکی بود. با مطالعه مختصری در تاریخ اسلامی ایرانی این سرزمین، مشاهده می‌شود که هر زمان که امنیت نسبی برقرار بوده، علم و تجارت بیشتر پا گرفته و برنامه ریزیهای بلند مدت متداول گشته است. تأسیس و تداوم مدارس، بازارها، تجارت خانه‌های بزرگ فعال در شهرها و بلاد مختلف، راه سازیها، سد سازیها و ایجاد کاروانسراها بر سر راه قافله‌ها و کاروانهای تجاری، همگی نمونه‌ها و شواهدی بر این مدعا هستند که مسلمانان و ایرانیان شکوه و جلال خود را با برنامه ریزی پایه ریزی کرده بودند. اما در هر زمان که این امنیت نسبی اجتماعی از بین رفته - به دلایل مختلف ناشی از یورش بیگانگان و بی عدالتیهای داخلی - برنامه ریزیها کوتاه مدت تر شده تا حدی که شاعر می‌گوید:

امشبى را که در آنیم غنیمت شمريم / شاید ای جان نرسیدیم به فردای دگر

و چنین نگرش روز را به شب رساندن، زبان دل تک تک افراد، شرکتها، تجارتخانه‌ها، سازمانها و حتی والی و حاکم می‌شود. تاریخ مواردی را هم نشان می‌دهد که مقامات بالای سازمانی برنامه ریزی بلند مدتی را ارائه داده‌اند، اما چون از مشروعیت کافی برخوردار نبوده‌اند یا برنامه بخوبی برای زیر دستان توجیه نشده بود، با مقاومت علنی یا غیر مستقیم زیر دستان روبرو شد. متداول شدن اصطلاحاتی از قبیل کارشکنی یا چوب لای چرخ گذاردن، نمود چنین رفتارهایی است. در مواردی هم برنامه ریزیها، قواعد و قوانین موضوعه مربوط به آن مورد توجه قرار نگرفته‌اند، و اصولاً اجرایی نمی‌شوند از سوی دیگر، وضع قوانین و برنامه ریزیهای آتی و سپس اجرا نکردن کامل و مداوم آنها، یا به بوتۀ فراموشی سپردنشان یا مرخم و عقیم سازی برنامه ریزیها از طریق به تعلیق در آوردن مداوم بخشهایی از برنامه یا تبصره زدن آنها و استثنا کردنها و گاهی کم رنگ کردن برخی از مفاد برنامه یا تغییر بخشهایی در میانه راه، می‌تواند برنامه ریزی را به شکلی در آورد که جدی گرفته نشود و فقط به عنوان مقاصد اعلام کننده برنامه که مدیر آن سازمان باشد به حساب بیاید؛ و فرض بر این می‌شود که اگر چه برنامه برای سازمان است، اما در واقع برنامه فردی است و با رفتن فرد از سازمان، برنامه هم منتفی خواهد شد. باز در این جا اصطلاح آبها از آسیا بیفتد را به یاد بیاوریم، که نمودی دیگر از عمق معضلی فرهنگی - اجتماعی است. پس، کافی است تا فرد مدیر هست، وانمود شود که برنامه‌اش اجرا می‌شود و خود فرد مدیر هم می‌خواهد نتیجه برنامه ریزی‌اش را به همین دلایل در زمان تصدی خود احساس کند. معنی دیگرش این است که برنامه ریزی بلند مدت یا راهبردی، چندان محلی از اعراب پیدا نکند، زیرا برنامه قائم به فرد است نه به نظام.

□ معرفی الگوی ثبات محیط و مدت برنامه ریزی

موفقیت پیوسته یک سازمان، در گرو عملکرد قابل قبولش نه در یک مقطع، بلکه در طی یک دوره زمانی است که به آینده کشیده می شود؛ آینده ای قابل پیش بینی. حال هر چه شرایط محیطی با ثبات تر باشد، آینده قابل پیش بینی، افق طولانی تری پیدا می کند. و هر چه شرایط محیطی با نوسانات غیر منتظره بیشتر روبرو باشد، آینده قابل پیش بینی به حال نزدیک تر می گردد. در چنین شرایطی، بازدهی از دید برنامه ریز باید در آینده نزدیک به حال - به دلیل بی ثباتی - تغلیظ شود، و در کوتاهترین واحد زمان بیشترین میزان بازدهی حاصل آید. از آنجایی که فرصتی باید که تاخون شیر شد و این فرصت متصور نیست، لذا آنچه به نام کارهای زیر بنایی سازمان خوانده می شود، کمتر اجرا می شود - یا در صورت اجرا، امکان دارد در آینده توسط دیگری یا خود مدیر فعلی متوقف یا تغییر یابد - و در عوض برنامه های سهل الوصول که نتایج ملموس و فوری داشته باشند بیشتر مطرح و عملی گردند؛ و در مجموع، مطلوب تر خواهند شد. چنین رابطه ای را الگوی زیر (شکل ۱) به تصویر کشیده است.



شکل (۱) الگوی اثر ثبات محیط بر مدت برنامه ریزی

با این تفصیل، به نظر می‌آید که کشورهای جهان سوم یا سازمانهای فعال در این کشورها، برای گذار از مرحله زندگی اقتصادی - اجتماعی سنتی به زندگی مدرن که تمامی و بدون استثنا به انحراف مختلف و با ولع تمام به دنبال آن هستند، چاره‌ای جز برنامه ریزی بلند مدت و منسجم ندارند. مجموعه خط مشیها و برنامه‌های کوتاه مدت غیر منسجم و مقطعی، لزوماً از رابطه حسابی پیروی نمی‌کنند تا منجر به برنامه‌های بلند مدت شوند، به عبارت دیگر، چنین رابطه‌ای برقرار نیست:

$$|P_1| + |P_2| + \dots + |P_n| = \sum_{i=1}^n |P_i| = S$$

که در این رابطه:

$P$  = برنامه کوتاه مدت غیر منسجم و مقطعی  
 $\sum_{i=1}^n |P_i|$  = مجموع برنامه‌ها  
 $S$  = برنامه استراتژیک

بلکه به احتمال بسیار زیاد و بر اساس شواهد و قراین از وضعیت سازمانها و کشورهای جهان سوم، چنین جمعی حداقل حالت جبری دارد و برآیند کل این اقدامات کوتاه مدت که گاهی بی ارتباط با هم، گاهی در تضاد با یکدیگر و گاهی هم عملاً در جهت خنثی کردن اقدامات قبلی یا جلوگیری از اقدامات آینده و بدون توجه به برنامه‌های بلند مدت منسجم است، در بهترین شرایط نزدیک به صفر و حتی منفی می‌گردد. لذا، رشد نکردن کافی سازمان، در جازدن و به قهقرا رفتن، حاصل کار خواهد بود؛ اگر چه منابع تولید بشدت صرف شده باشد. در این صورت، رابطه‌ای چنین خواهیم داشت:

$$P_1 + P_2 + \dots + P_n = \sum_{i=1}^n P_i < \sum_{i=1}^n |P_i| \neq S$$

### □ سطوح مدیریت و برنامه ریزی

برنامه ریزیهای سازمانها توسط مدیر و گروه مدیریت یا بر اساس دستور و تأیید ایشان صورت می‌گیرد. اما اگر چه واژه مدیر برای افراد گوناگونی استفاده می‌شود، لیکن دلیل همگنی این افراد نیست. از این رو، پژوهشگران، سطوح مختلف مدیریتی را از هم تمیز داده‌اند که به تبع سطح مدیریتی، ورزیدگیها و مسئولیتهای افراد مدیر تفاوت خواهد کرد.

پارسونز (Parsons) این سطوح را به ۳ دسته: نهادی، مدیریتی، و فنی تقسیم کرد. امروزه این سطوح را با نامهای دیگری می‌شناسیم که عبارتند از: مدیریت رده بالا یا عالی، مدیریت میانی، و مدیریت رده پایین یا تازه وارد. بنا بر سطح مدیریتی که فرد در آن قرار می‌گیرد، میزان و ماهیت

## تحلیلی از میزان درک و اجرای سیاستها و... / ۱۰۳

مسئولیت و ورزیدگیهای فرد متفاوت خواهد بود؛ ترکیب سطوح، ورزیدگیها، و مسئولیتهای اصلی را در شکل (۲) ملاحظه می‌کنید.

سطوح مدیریت، ورزیدگیها و مسئولیتهای

مسئولیتهای اصلی	ورزیدگیهای لازم	سطوح مدیریت
همسو سازی محیطی تواناییهای سازمان با فرصتهای محیطی، توسعه دور نگرینهای سازمانی، تصمیم گیری راهبردی	ورزیدگیهای نظری ورزیدگیهای انسانی ورزیدگیهای فنی	مدیریت عالی
هماهنگی و یکپارچه سازی اقدامات		مدیریت میانی
تولید کالا یا ارائه خدمات		مدیریت تازه وارد یا رده پایین

منبع: Du Brin, A. Management and Organization, Carrollton, Texas : South West Publishing Co. 1989.

شکل (۲)

مدیران عالی آنانی اند که مسئولیت هماهنگی سیاستگذاریهای اصلی، استراتژیها، مقاصد، اهداف و فعالیتهای آنها را برای تمامی سازمان به دوش خود دارند، و باید از نقاط قوت سازمان برای استفاده از موقعیتهای محیطی سود جویند.

مدیران میانی، شامل کلیه مدیران بین مدیران دون پایه و مدیران عالی است. لذا، مدیر میانی را در سطوح مختلفی می توان یافت؛ مثلاً مدیر کل یک استان، یا رئیس یک کارخانه از مجموعه کارخانه های یک مجتمع یا گروه صنعتی را می توان از این سطح مدیریت دانست. مدیر میانی وظیفه مهم هماهنگی و یکپارچه سازی را به عهده دارد؛ یعنی بین دیدگاهها و راهبردهای مربوط به سطح

مدیران عالی و کالا و خدمات و به طور کلی بخش فنی سازمان هماهنگی ایجاد می کند. برخی معتقدند که امروزه طرز تفکر، قضاوتها و ارزشهای مدیران میانی، تأثیر به مراتب بیشتری بر تصمیمات درون سازمانی مربوط به چه باید کردها دارند تا مدیران عالی (Van Cauwenbergh, PP. 245-264)

مدیران رده پایین که اولین سطح مدیریتی را اشغال می کنند در بسیاری از موارد سرپرست خوانده می شوند. در بسیاری از سازمانها از میان سطوح کارمندی و کارگری ارتقا درجه و رتبه می یابند و بندرت فراتر از سطح مدیریت میانی می روند. پیتر دراکر، (Drucker) یکی از شناخته ترین چهره های معاصر دانش سازمان و مدیریت، معتقد است که کار مدیریت رده پایین در آخرین دهه قرن بیستم که در آن هستیم، بیش از سایر سطوح متحول خواهد شد؛ به این معنا که همزمان با بالا رفتن میزان تحصیلات آنان، توقع از ایشان برای بازدهی بیشتر واحد زیر نظرشان هم افزایش خواهد یافت. (Drucker, P. 28)

### □ برنامه ریزی و وظایف مدیریت

مدیر را از دیدگاههای گوناگونی می توان مورد بررسی قرار داد؛ مثلاً از نظر رفتار کار مدیر یا از دید اهداف مدیران. لیکن در این مرحله از بحث، توجه ما به وظایف مدیر است. در بین صاحب نظران دانش مدیریت، وحدت نظری در مورد وظایف مدیر دیده نمی شود. مدیریت مکتب کلاسیک این وظایف را چهار گانه می بیند. برخی این وظایف را محدود به ۳ مورد اصلی، ۵، ۷ و حتی بیشتر می دانند.

هنری فایول (Henry Fayol) معتقد است که وظایف مدیریت پنجگانه است: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. (Fayol P.43)

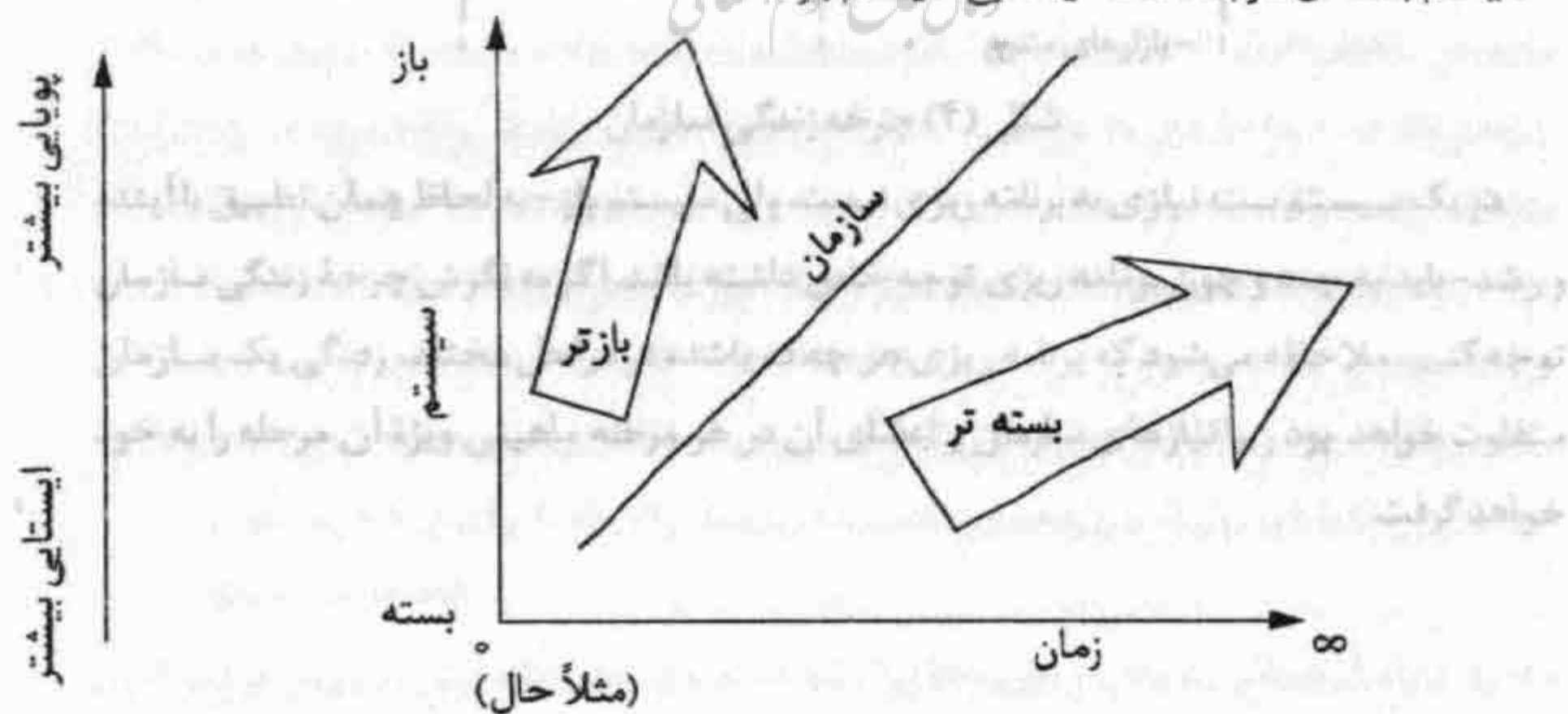
مدیریت کلاسیک این فعالیتها - یا بهتر بگوییم وظایف - را چنین می پندارد: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. (Dubrin, P 15)

برخی دیگر بر این باورند که فرایند مدیریت، ۵ وظیفه اساسی را در بر می گیرد: برنامه ریزی،

سازماندهی، کارگزینی، رهبری و کنترل (Montana, P. 4) و گروهی از محققان این وظایف را از قرار ذیل می‌دانند: برنامه ریزی، سازماندهی، جهت‌دهی، برانگیزی و کنترل (Steiner, P. 4) و باز برخی دیگر، وظایف مدیران را چنین می‌انگارند که بر اساس توالی زیر قرار دارد: برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، برقراری ارتباطات (Communicating)، جهت‌دهی و کنترل (Rudelius, P.84) و مایکل آرمسترانگ (Armstrong; M)، ۴ فرایند برای مدیریت قایل است: برنامه ریزی، سازماندهی، جهت‌دهی و کنترل (Armstrong, P.21). آنچه در بالا به شکلی فهرستوار آورده شده، فقط نمونه‌ای از نبود اتفاق نظر میان صاحب نظران سازمان و مدیریت است. لیکن همان طور که ملاحظه می‌شود، برخی از این وظایف در میان تعاریف ایشان مشترک است. در همه موارد، برنامه ریزی اولین وظیفه مدیریت سازمانها ذکر شده است. بسادگی می‌توان ملاحظه کرد که به اعتقاد تمامی صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت، مدیر باید برنامه ریزی کند؛ وظیفه‌ای که در کلیه تقسیم بندیهای فوق مقدم بر همه وظایف آمده است.

### □ نیم‌نگاهی به سازمان

سازمانها را می‌توان نوعی سیستم باز اجتماعی تلقی کرد. البته، با این توضیح که منظور ما از سیستم باز یا سیستم بسته، به مفهوم نسبی آن است؛ چرا که با توجه به نمودار و شکل (۳)، هر سیستم بسته‌ای در بلند مدت یک نوع سیستم باز است.



در بعد قابل قبولی از زمان بین حال و آینده، سازمانهای باز آنتروپی منفی را بهتر می‌توانند به کار گیرند تا سیستمهای بسته. زیرا سیستم بسته مثل آب راکدی است که آنتروپی در آن سبب می‌شود که نتواند شفافیت آب جاری را حفظ کند. سیستمهای باز به مراتب از پویایی بالاتری از سیستمهای بسته که دچار ایستایی اند و در مقابل تغییرات ظرفیت تطبیق را ندارند، برخوردارند.

سازمان به اعتقاد استفن رابینز (Robbins. S)، موجودیتی اجتماعی است که آگاهانه هماهنگ می‌شود، نسبتاً مرزهای قابل تشخیصی دارد و نسبتاً به طور مستمر در جهت دستیابی به هدف یا مجموعه‌ای از اهداف مشترک عمل می‌کند (Robbins, PP. 3-4). و این دستیابی به هدف که با فعالیت‌های هماهنگ باید صورت گیرد، در قالب برنامه ریزی جای می‌گیرد؛ همان طور که قابلیت تطبیق با آینده هم به طور ضمنی توان برنامه ریزی بلند مدت را می‌طلبد.

سازمان را - همان طور که اشاره شد - با دید سیستمی می‌توان نگریست. همچنین گفته شد که سازمانهای اجتماعی اصولاً سازمانهای بازند، اگر چه به طور نسبی برخی بسته‌تر و برخی بازتر از دیگرانند. از سوی دیگر، سازمان را می‌توان بر اساس نگرشی به نام چرخه زندگی سازمان (شکل ۴) مورد بررسی قرار داد. این چرخه شامل ۴ مرحله: شکل‌گیری، رشد، بلوغ و افول است.

(Broker, P. 28)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

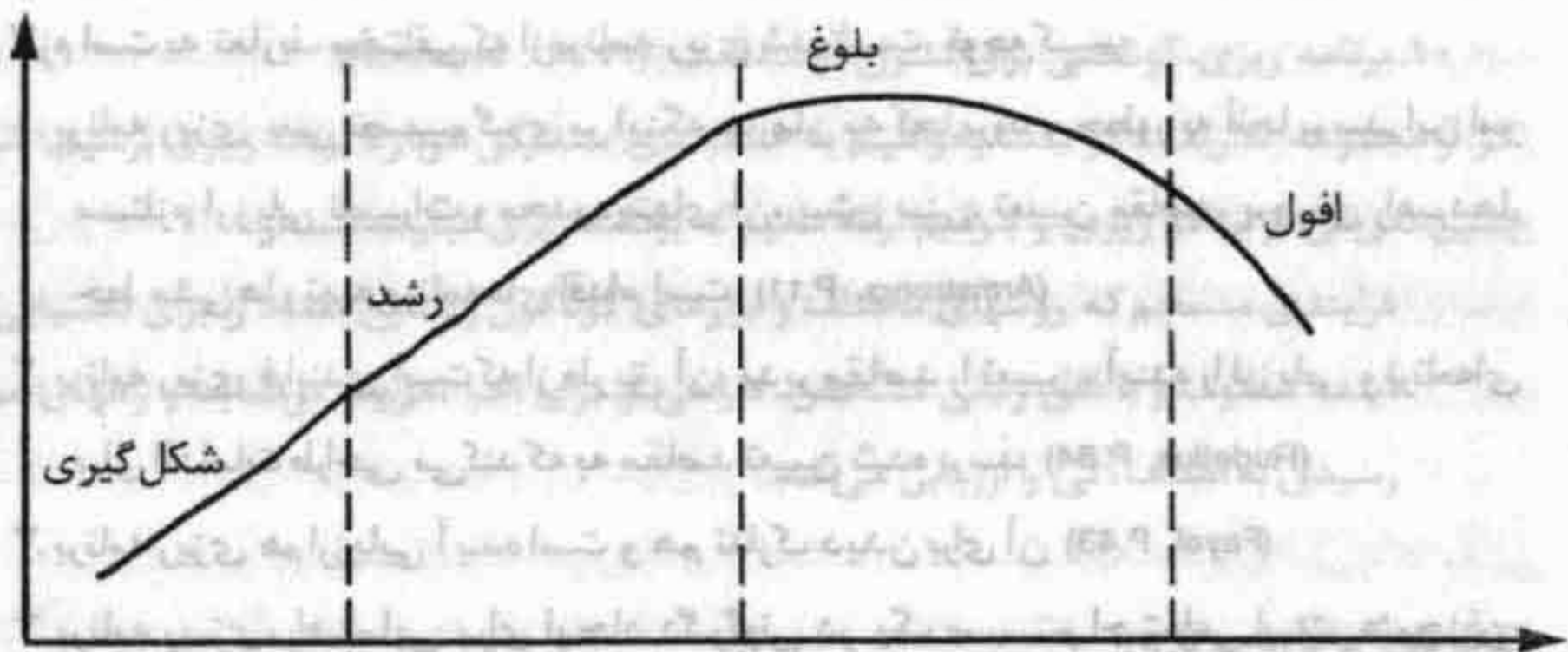
این چرخه زندگی سازمان را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد: شکل‌گیری، رشد، بلوغ و افول. در هر مرحله از این چرخه، وظایف مدیریتی خاصی وجود دارد که باید به آن توجه شود. در مرحله شکل‌گیری، مدیر باید بر روی تعیین اهداف و ساختار سازمان تمرکز کند. در مرحله رشد، مدیر باید بر روی توسعه و گسترش سازمان تمرکز کند. در مرحله بلوغ، مدیر باید بر روی بهینه‌سازی و استقرار سیستم‌های مدیریتی تمرکز کند. در مرحله افول، مدیر باید بر روی تجدید ساختار و بازسازی سازمان تمرکز کند.



(Broker, P. 19)



## تحلیلی از میزان درک و اجرای سیاستها و... / ۱۰۷



۱- مرحله پیشتازی	۲- مرحله اشتراکی	۱-۳- مرحله رسمیت بخشی	۴- مرحله افول
(Entrepreneurial)	(Collectivity)	(Formalization)	- تغییر زیاد کارکنان
- اهداف مبهم	- ساختار و ارتباطات غیر-رسمی	- رسمیت بخشی به قواعد	- تضاد فزاینده
- خلاقیت بالا	- تعهد بالا	- ساختار با ثبات	- تمرکز
		۲-۳- مرحله معضل سازی	
		ساختار (Elaboration)	
		- ساختار پیچیده تر	
		- عدم تمرکز	
		- بازارهای متنوع	

شکل (۴) چرخه زندگی سازمان

در یک سیستم بسته نیازی به برنامه ریزی نیست، ولی سیستم باز - به لحاظ همان تطبیق با آینده و رشد - باید به چند و چون برنامه ریزی توجه خاص داشته باشد. اگر به نگرش چرخه زندگی سازمان توجه کنیم، ملاحظه می شود که برنامه ریزی هر چه که باشد، در مراحل مختلف زندگی یک سازمان متفاوت خواهد بود زیرا نیازهای سازمان و اعضای آن در هر مرحله ماهیتی ویژه آن مرحله را به خود خواهد گرفت.

## □ چيستی برنامه ریزی

لازم است به تعاریف مختلفی که از برنامه ریزی شده است، توجه کنیم:

۱. برنامه ریزی یعنی تصمیم گیری بر اینکه سازمان به کجا برود و چطور به آنجا برسد. این امر مستلزم ارزیابی تغییرات و محدودیتهای آن، پیش بینی، تعیین مقاصد، پرورش راهبردها، خط مشی ها و تهیه برنامه های اقدام است، (Armstrong, P.11)
۲. برنامه ریزی فرایندی است که از طریق آن، مدیر مقاصد را تعیین، آینده را ارزیابی و برنامه های برای اقدامات طراحی می کند که به مقاصد تعیین شده برسد. (Rudelius, P.84)
۳. برنامه ریزی هم ارزیابی آینده است و هم تدارک دیدن برای آن (Fayol, P.43)
۴. برنامه ریزی، راهنمایی برای ایجاد دگرگونی در یک سیستم اجتماعی است. همچنین، برنامه ریزی بسادگی می تواند اعمال عقل و استدلال بر شبکه های از فعالیت های در جریان از طریق مداخله ساختارها و فرایندهای تصمیم گیری باشد. (Friedman, PP. 225-227)
۵. برنامه ریزی یعنی از پیش بر این تصمیم گیری شود که چه انجام شود، چگونه انجام شود، کی انجام شود و که آن را انجام دهد. برنامه ریزی پلی است که اینجایی که ما هستیم را به آنجایی که می خواهیم برویم، متصل می کند. اگرچه آینده را دقیقاً نمی توان پیش بینی کرد یا حداقل کمتر چنین اتفاقی می افتد و عوامل و رای کنترل ممکن است در بهترین برنامه های طراحی شده مداخله کند، اما بدون پیش بینی اتفاقات تصادفی به نظر خواهند رسید. برنامه ریزی فرایندی هوشمندانه و تعیین هشیارانه راههای اقدام و پایه گذاری تصمیمات بر منظور و مقصود، داده های واقعی، و تخمینهای حساب شده است. (Koontz, P. 113)
۶. برنامه ریزی، طراحی آینده ای مطلوب و راههای مؤثر ایجاد آن است. (Ackoff, P. 1)
۷. برنامه ریزی، توانایی کنترل تبعات آینده اقدامات حال است. هر چه تبعات را بیشتر بتوان کنترل کرد، فرد در برنامه ریزی موفق تر خواهد بود. برنامه ریزی در عین حال مستلزم داشتن قدرت است. برای تغییر آینده، فرد باید بتواند کاری کند که افراد عملی متفاوت از آنچه در غیر این صورت بود، انجام دهند (Wildavsky, P.101).
۸. برنامه ریزی، فرایند تعیین اهداف سازمانی و چگونگی دستیابی به آنهاست. خود برنامه ریزی باید برنامه ریزی شده و از طریق فرایندی منظم و سازمان یافته انجام پذیرد (Montana, P.22).
۹. برنامه ریزی عبارت است از تعیین سلسله عملیاتی که می توان از طریق پیگیری آنها، به اهداف

مطلوب نایل آمد (وست چرچمن، ص ۲۰۵)

۱۰. برنامه ریزی، کوششی برای کنترل آینده است (Rowntree, P. 11).

اگر از مجموعه تعاریف ذکر شده بخواهیم به جمع‌بندی مشترکی درباره برنامه ریزی برسیم، شاید چنین تعریفی از برنامه ریزی را بتوانیم ارائه دهیم که برنامه ریزی عبارت است از: فرایندی منسجم که روشهای مختلف و ابزارهای گوناگون و منابع متعدد را برای دستیابی به آینده مطلوب و با افق زمانی مشخص، طراحی و برای اجرا تعریف می‌نماید و راههای مؤثر رسیدن به اهداف آتی را ارزیابی می‌کند.

### □ فایده برنامه ریزی

جامعه خود جوش است و به زندگی ادامه می‌دهد. جامعه از افراد، گروهها و سازمانها تشکیل می‌شود. جامعه، سازمان کلانی است. این سازمان اجتماعی، سیستم بازی است که در خود مجموعه‌ای از سازمانها، گروههای کوچک‌تر و افراد را جای داده است، که در کنش و واکنش با یکدیگرند و همگی دیدگاههای خاص و منافع ویژه خود را دنبال می‌کنند. که می‌توانند سمت و جویی مخالف یکدیگر داشته باشند؛ درست مثل کالسکه‌ای که اسبهای چندی به آن بسته شده‌اند. حال اگر هر کدام از اسبها بخواهند جهتی برای خود دنبال کنند، علی‌رغم اینکه اسبها کمال کوشش خود را بکنند، به پیش نخواهد رفت. و وظیفه کالسکه چی - یا به زبان مدیریتی، وظیفه مدیر سازمان - آن است که به نیروهای محرکه جهت دهد. این جهت‌دهی با برنامه ریزی صورت می‌گیرد. فقط اسبها را یک سو کردن کافی نیست. باید مدیر بتواند انعطاف پذیری را هم در تصمیمات خود وارد کند تا به دور چاله‌های راه مانور کرده تا کالسکه سالم و بموقع به مقصد برسد.

حال اگر به شکل سیستماتیکی به برنامه ریزی بنگریم، فرایند برنامه ریزی امتیازات زیر را خواهد داشت.

۱. فراگیری واقعیت موجود در محیط داخلی و خارجی سازمان

۲. تمرکز بر مسائل اساسی

۳. توانایی بررسی راههای گوناگون رسیدن به آینده

۴. تعیین استانداردهای مطلوب عملکرد

۵. رهنمود دهی به کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی.

مورد اول از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات دست اول و دست دوم به دست می‌آید، که

مقدمه‌ای ضروری برای تهیه هر گونه برنامه‌ای می‌باشد. اما شاید منفعت اصلی آن را در آموزش افرادی باید دانست که درگیر فرایند برنامه‌ریزی‌اند که باعث خواهد شد تا ایشان ورزیدگی هر چه بیشتری درباره جمع آوری داده‌های لازم و سره، جداسازی آنها از اطلاعات بی‌مورد و ناسره، و تحلیل واقعی‌تر اطلاعات جمع آوری شده، پیدا کنند. واقعیت این است که گردآوری اطلاعات را می‌توان تفویض کرد. حتی برای برنامه ریزی دقیق‌تر می‌توان از کمک‌های تکنیکی و اجرایی دیگران سود جست، اما خود «برنامه ریزی» را مدیر نمی‌تواند تفویض کند، زیرا وی با از دست دادن کنترل روی برنامه ریزی، کنترل مدیریتی خود را زیر سؤال می‌برد.

دومین امتیاز، این است که با حجم زیادی از اطلاعات که مرتباً به مدیران می‌رسد، بدون برنامه‌ریزی عملاً مدیر در دریایی از اطلاعات مهم و بی‌اهمیت غرق می‌شود. چون اطلاعات درهم است، این خطر ایجاد می‌شود که تصمیم‌ها بر اساس ضرب‌الاجل‌ها گرفته شود و نه بر اساس احتمال وقوع آنها یا بر اساس اثری که می‌تواند داشته باشد. لذا با تجزیه و تحلیل درست و مناسب، مدیر می‌تواند حساسیت تغییرات در محیط را دریافته و فقط مسائلی مورد توجه قرار گیرد که برای حصول به اهداف سازمان اساسی می‌نمایند.

درباره سومین منفعت، باید گفت که تا پیش از اینکه روش‌های مدرن تحلیل اطلاعاتی ایجاد شوند، تنها راه درک اینکه پدیده‌ها و حوادث مختلف چگونه اثر و تبعاتی می‌توانند داشته باشند، انجام دادن کار و تجربه پدیده بود. به عبارتی دیگر، همان وضعیت معروف آزمون و خطا، که بلاشک برای سازمانها می‌تواند هم خطرناک باشد و هم هزینه‌بر. برنامه ریزی با استفاده از تکنیکها و روشهای ارزیابی، مقایسه روشها و راههای مختلف و توانایی انتخاب بهتر به مدیران می‌دهد و لذا ریسک ورود به آینده ناشناخته را کاهش می‌دهد.

و اما درباره چهارمین و پنجمین امتیاز باید گفت که برای ارزیابی موفقیت برنامه ریزی، باید استانداردهایی برای عملکرد ایجاد کرد. و هر سازمانی که بیش از یک نفر باشد، باید برای اعضایش رهنمود ساز باشد تا بتواند عملکردها را پیگیری کند؛ و مشخص شود که کارکنان - یا به عبارت دیگر اعضای سازمان - تا چه حد خوب یا ضعیف عمل می‌کنند، و در عین حال امکان استفاده کارا از تجارب و دانش خود را می‌یابند. تعیین رهنمود، به این معنا نیست که برنامه ریز ریزترین جزئیات را مشخص کند، و هر یک از کارکنان با داشتن دفترچه راهنما جواب خود را بیابند، زیرا: اطلاعاتی که در اولاً، چنین دفترچه فرضی را - به دلیل آنکه تمامی تغییرات در آینده را نمی‌توان پیش بینی کرد - نمی‌توان تهیه کرد.

ثانیاً، به فرض هم اگر می‌شد چنین کاری کرد، خلاقیت از افراد گرفته می‌شد. در این صورت، ارتشی از آدم آهنی‌ها بهتر می‌توانند عمل کنند. دنیای واقعی، نیازمند انعطاف پذیری انسانهای اندیشمند است. البته این افراد باید با صلاحیت و آموزش یافته باشند. از این رو، برنامه ریزی همچون نقشه راهنمایی عمل می‌کند که نشانه‌ها و خطوط آن، مسیر رسیدن به مقصد را روشن می‌کند، ولی شرایط رانندگی، جاده، ترافیک و وضعیت جوی را نمی‌تواند مشخص کند. مهارت و ورزیدگی راننده، اهمیت خود را در اینجا بروز خواهد داد.

### □ سطوح برنامه ریزی

برنامه ریزی در سطوح مختلف و به منظوره‌های مختلفی صورت می‌گیرد. در اینجا توجه خوانندگان را به شکل ۵ که سلسله مراتب برنامه ریزی را نشان می‌دهد جلب می‌کنیم.



شکل (۵) نمودار پولکی سلسله مراتب برنامه ریزی

سلسله مراتب برنامه ریزی، مانند پولکهای ماهی یکی بر روی دیگری قرار می‌گیرد. اولین و مهمترین پولک را به تعبیری رسالت سازمان تشکیل می‌دهد؛ در مباحث بعدی دیدگاه متفاوتی را هم ارائه خواهیم داد، اگر چه تضادی با شکل پولکی سلسله مراتب برنامه ریزی نخواهد داشت و فقط جهت قرار گرفتن پولکها تغییر خواهد کرد.

## رسالت

رسالت علت وجودی یک سازمان را بیان می‌کند. رسالت سازمان را می‌توان مکتوب کرد، و رسالت نامه‌اش خواند. در رسالت نامه که بیانگر فلسفه سازمان است، باورهای اساسی، ارزشها، تمایلات و اولویتها مطرح می‌شود. در یک رسالت نامه باید:

۱. مشخصات اهداف به طوری بیان شود که بتوان پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف را اندازه گرفت.

۲. محتوای آن به شکلی باشد که منحصر به فرد بودن سازمان و تمایز آن از سایر موجودیتهای اجتماعی را بخوبی القا کند.

۳. محیط و شرایطی را که سازمان در آن فعال است، روشن کند.

۴. محتوا به نوعی به همگی اعضای سازمان مربوط شود.

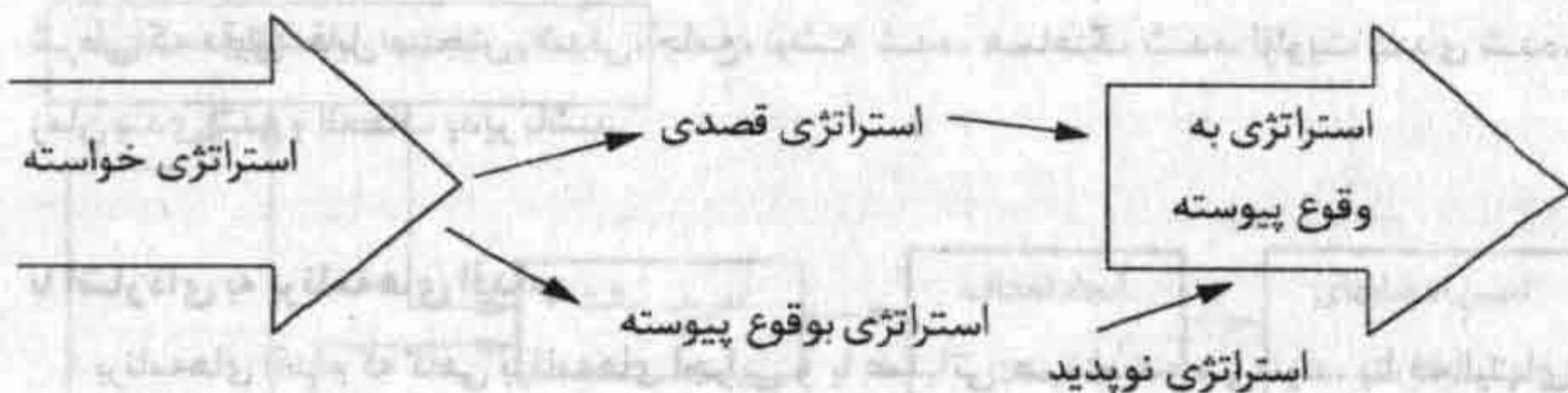
۵. محتوا باید برانگیزاننده باشد.

## استراتژی

استراتژی را علم برنامه ریزی و جهتدهی عملیات نظامی گفته‌اند (Webster, P. 1799). عبارت برنامه ریزی استراتژی، در غالب تعریفهای مدیریتی استراتژی دیده می‌شود. استراتژی به نوعی اعلام قصد است؛ یعنی آنچه سازمان می‌خواهد در دراز مدت بشود. آلفرد چندلر (Chandler, A) از دانشگاه هاروارد استراتژی را این گونه تعریف می‌کند: تعیین اهداف و مقاصد دراز مدت یک سازمان و انتخاب اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای به انجام رساندن این اهداف (Hill, P. 7).

چندلر به طور ضمنی معتقد است که استراتژی شامل برنامه ریزی عقلایی است؛ یعنی اینکه اهداف انتخاب و راههای اقدام شناسایی می‌گردد تا به بهترین شکل با تخصیص منابع این اهداف ارضا شود (Chandler in Hill, P. 7). این نگرش، نگرشی سنتی به استراتژی است. اما نگرش جدیدی هم مطرح شده که تعریف استراتژی بر پایه هدف را مورد انتقاد قرار می‌دهد. هنری مینتزرگ (Mintzberg, H) از دانشگاه مک گیل معتقد است که همیشه برنامه ریزی استراتژیک مبنای عقلایی ندارد، زیرا استراتژیها می‌توانند از درون سازمان و بدون هرگونه برنامه رسمی پدید آیند؛ یعنی حتی در وضعیتی که قصد ایجاد استراتژی خاصی نباشد، استراتژیها از ریشه، پی و بنیاد سازمان میتواند پدید آید. وی می‌گوید: استراتژی بیش از تصورات ذهنی سازمان - یعنی برنامه ریزی شده - بوده، و بلکه استراتژی آن چیزی است که سازمان در عمل انجام می‌دهد. لذا، او استراتژی را روایی می‌داند که

جریان اقدامات و تصمیمات را القای کند (Mintzberg in Hill, P.8). شکل (۶) این موضوع را به تصویر می‌کشد.



شکل (۶)

مینتزبرگ معتقد است که اغلب استراتژیهای نوپدید موفق بوده‌اند، و شاید بیش از استراتژیهای خواسته مناسب داشته باشند. به طور مثال، ژاپنیها در سال ۱۹۵۹م می‌خواستند به بازار موتورسیکلت امریکا در رده حجم موتور ۳۰۵ و ۲۵۰ سی سی وارد شوند. در ژاپن موتورهای ۵۰ سی سی بازار داغی داشت، لیکن مدیران هوندا می‌ترسیدند که علی‌رغم اینکه بازار موتورسیکلت‌های ۲۰۵ و ۳۵۰ سی سی ژاپنی چندان طرفدار نداشت، با ارائه موتورسیکلت‌های با حجم پایین‌تر، آمریکاییها هوندا را به عنوان موتورسیکلت جدی نگرفته و به عنوان اسباب بازی به آن نگاه کنند؛ پس، استراتژی خواسته آنها عمل نکرد. در این بین، مدیران هوندا برای انجام کارهای روزمره با چند موتورسیکلت ۵۰ سی سی که برای خود وارد کرده بودند، رفت و آمد می‌کردند. این کار خود باعث جلب توجه فروشگاههای زنجیره‌ای عمومی - و نه فروشگاههای تخصصی موتورسیکلت که در استراتژی خواسته محل ارائه و توزیع موتورها بود - شد. این امر باعث تغییر استراتژی ژاپنی و اقدام به ورود و فروش موتورسیکلت‌های کوچک از طریق فروشگاههای زنجیره‌ای کرد (استراتژی نوپدید)، و این، بازاری را به دست داد که تا به حال کسی جوابگوی آن نشده بود و پایه‌ای برای موفقیت‌های شایان آینده برای صنعت موتورسیکلت ژاپن شد. به طوری که در سال ۱۹۶۴م از هر دو موتورسیکلت فروخته شده در بازار امریکا، یکی هوندا بود.

در عمل، استراتژی سازمانها هم از پیش برنامه ریزی شده و خواسته است و هم نوپدید. مدیر باید بتواند استراتژیهای نوپدید نامناسب را کناری بگذارد و استراتژیهای خوب نوپدید را پرورش و توسعه دهد. ناگفته نماند که این عمل، خود مستلزم مهارت مدیر در ارزیابی درست استراتژیهای نوپدید است. در یک کلام، مدیر باید استراتژیک فکر کند.

### خصوصیات خوبی که اهداف استراتژیک باید داشته باشند

اهداف استراتژیک یا بلند مدت از رسالت نامه دقیق تر و انجام رسالت را تضمین می کنند، اما به شرطی که دقیق، قابل سنجش، شدنی، جامع، نوشته شده، هماهنگ شده، اولویت بندی شده، زمان بندی شده و انعطاف پذیر باشند.

### با اشاره‌ای به برنامه‌های اقدام

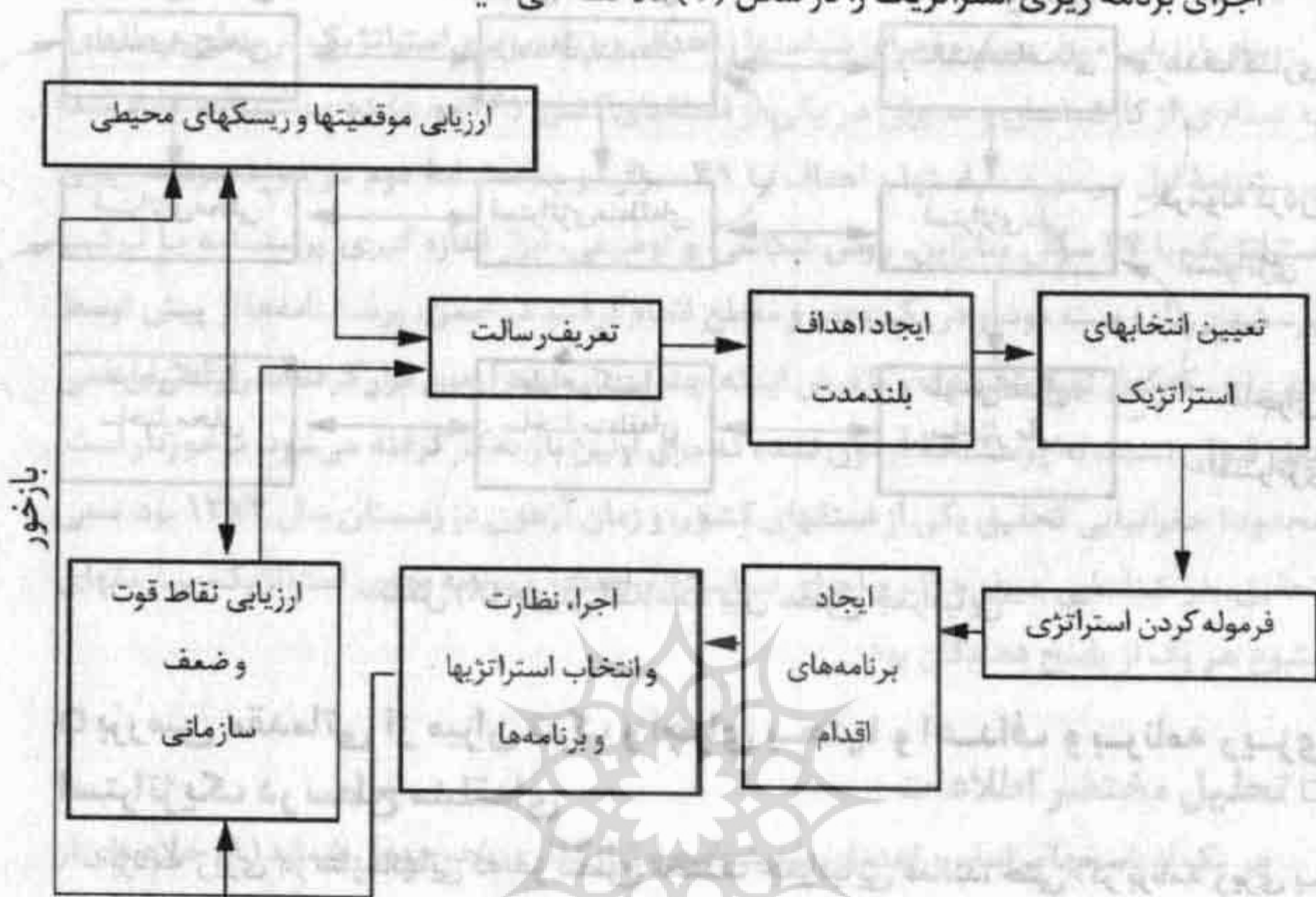
برنامه‌های اقدام که گاهی برنامه‌های اجرایی و یا عملیاتی هم نامیده می شوند، با فعالیتهای روزمره سر و کار دارد. اگر رسالت، اهداف بلند و استراتژیهای سازمانی بدرستی پرورش یابند، آنها را می توان به برنامه‌های اقدام تبدیل کرد؛ و به عبارتی، از حالت نظری به مرحله اجرایی کشاند. یکی از ابزارهای عمده‌ای که مدیران توسط آن برنامه‌ها را اجرا می کنند، فرموله کردن خط مشیها و سیاست گذاریهاست. خط مشی که ترجیحاً باید مکتوب باشد، نشاندهنده مقاصد سازمان است و رهنمودهایی برای اقدامات اداری ارائه می دهد. سیاستگذاری، تصمیم گیری است که دست مدیران اجرایی را با تعریف حد و حدودی باز می گذارد، که تصمیمات قابل قبول را در آن محدوده بگیرند. انعطاف پذیری خط مشیها و سیاستگذاریها باید محدود به برنامه‌های استراتژیک در رسالت سازمان باشد، و در تضاد مستمر با آن قرار نگیرد.

### □ بررسی میزان شناخت کارکنان از سیاستها و اهداف و جمع آوری اطلاعات و برنامه ریزی استراتژیک در سطح منطقه‌ای

شناخت رده‌ها و سطوح مختلف سازمانی از بالا تا پایین از اهداف و سیاستها و جریان اطلاعات و همچنین برنامه ریزی استراتژیک سازمان، در میزان موفقیت اجرای برنامه ریزی استراتژیک سازمان در سطح کلان مؤثر است.



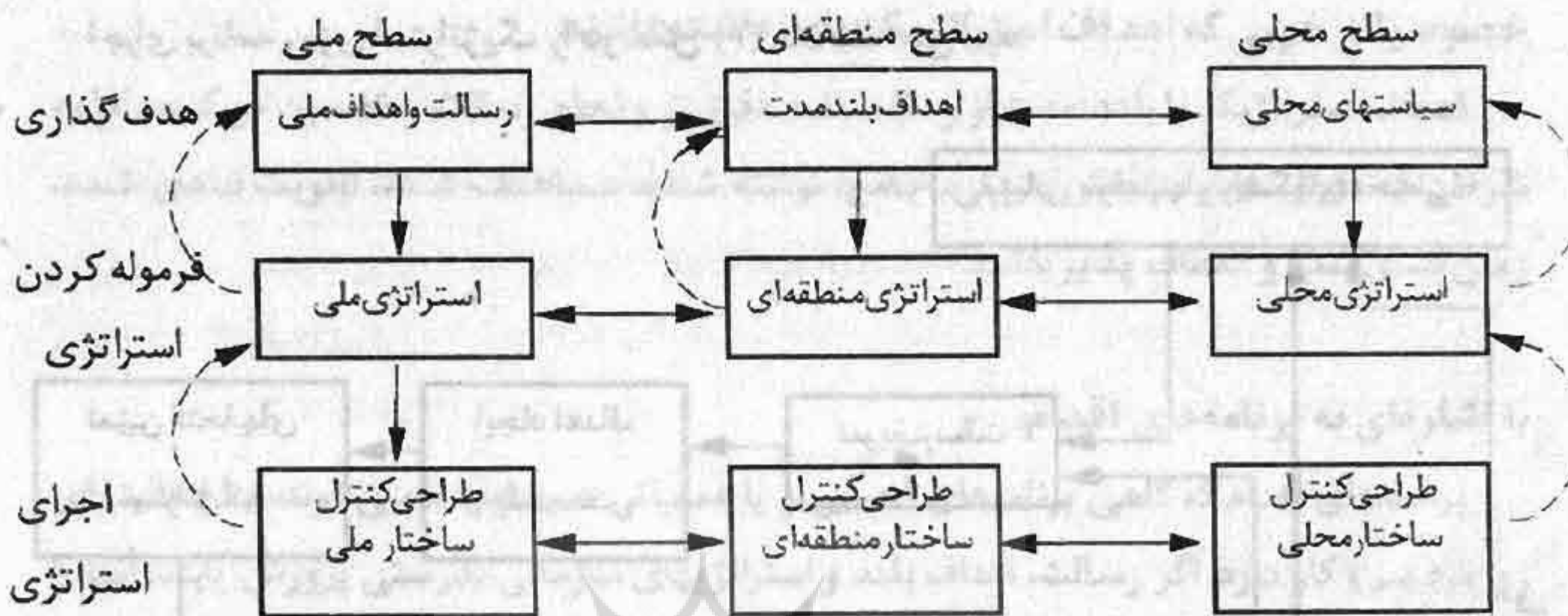
اجزای برنامه ریزی استراتژیک را در شکل (۷) ملاحظه می‌کنید.



شکل (۷) اجزای برنامه ریزی استراتژیک (DuBrin, P.128)

همان گونه که ملاحظه می‌شود، برنامه ریزی چرخه‌ای است که تحت شرایط، تغییرات، امکانات و محدودیت‌های گوناگون از پویایی برخوردار است. حال هرگونه اختلال در جریان چرخه در هر نقطه‌ای که باشد، کل برنامه ریزی استراتژیک را به مخاطره می‌اندازد.

بسیاری از سازمانها بالاخص سازمانهای دولتی، در سطوح مختلف جغرافیایی فعالند. لذا، برنامه ریزی محدود به یک سطح یا واحد سازمانی - مثلاً در مرکز استان و پایتخت - نمی‌شود. از این رو، جریان اطلاعات میان سطوح مختلف، باید به شکل مؤثری برقرار باشد تا هرگونه برنامه ریزی مرکزی در سطوح پایین تر جغرافیایی کارایی و تأثیر پذیری مورد نظر را داشته باشد. جریان اطلاعات با توجه به هدفها و اجرای استراتژی سطوح ملی، منطقه‌ای و محلی، در شکل (۸) نشان داده شده است.



شکل (۸) جریان اطلاعات بین سطوح جغرافیایی

### □ بررسی مقدماتی از میزان درک و اجرای بحثها و اهداف و برنامه ریزی استراتژیک در سطح منطقه‌ای

برنامه ریزی در سازمانهایی که در سطوح مختلف جغرافیایی فعالند، حتی اگر برنامه ریزی به شکل متمرکز و در دفتر مرکزی - یا به اصطلاح از مرکز - باشد، برای اینکه در سطوح پایین تر از اثر مطلوبی برخوردار بوده و فعالیتها و سیاستهای منطقه‌ای و محلی در راستای اهداف کلی تر سازمان قرار گیرد، مستلزم آن خواهد بود که جریان اطلاعات برای برنامه ریزیها و بازخوردهای مربوطه از پایین به بالا تأثیر گذارد. در اینجا، فقط صعود اطلاعات و بازخوردها مطرح نیست و به تنهایی کفایت نمی‌کند، بلکه تأثیر گذاری آنها چیزی است که احساس مشارکت را در سطوح پایین تر می‌تواند تقویت کند. برای این امر، سطوح پایین تر جغرافیایی باید به درک سیاستها، اهداف و برنامه ریزی استراتژیک در سطوح بالاتر برسند. میزان تبیین و توجیحی که در سطوح منطقه‌ای و محلی از تصمیمات مرکزی می‌شود، در اجرای مؤثر آنها اثر خواهد داشت. با این مختصر، در بخشهای بعدی به روش تحقیق این بررسی مقدماتی پرداخته، و نتایج و توصیه‌ها ارائه می‌شود.



جدول شماره (۱)

خلاصه امتیازات دو پرسشنامه

ردیف	سیاستها و اهداف	برنامه ریزی استراتژیک و بودجه
۱	۱۹۵	۲۰۸
۲	۱۷۶	۱۲۵
۳	۱۶۶	۱۶۴
۴	۲۰۶	۲۲۰
۵	۲۱۴	۲۴۵
۶	۱۵۴	۱۵۹
۷	۱۵۱	۱۷۸
۸	۱۱۴	۱۰۸
۹	۱۸۵	۱۶۹
۱۰	۲۲۶	۲۲۱
۱۱	۱۸۶	۱۶۲
۱۲	۱۳۵	۱۴۱
۱۳	۱۹۱	۲۱۵
۱۴	۱۵۶	۱۹۷
۱۵	۱۸۲	۲۰۴
۱۶	۱۷۰	۱۵۹
۱۷	۱۶۷	۱۹۲
۱۸	۲۰۱	۲۰۹
۱۹	۶۸	۱۱۷
۲۰	۱۸۹	۲۰۵
۲۱	۱۶۷	۱۷۰
۲۲	۱۷۵	۱۷۴
۲۳	۱۱۱	۶۷
۲۴	۱۹۴	۲۰۶
۲۵	۱۷۶	۱۴۹
۲۶	۱۹۶	۱۵۱
	$\bar{X}_2 = 171$	$\bar{X}_1 = 174$

به منظور این ارزیابی، سیاستها و اهداف به عنوان تعیین و تشبیت اهداف کوتاه مدت و دراز مدت و روال سازمان تعریف شد (مک کنل، ۱۳۷۱، صص ۲-۱۴۰).

به منظور این ارزیابی، برنامه ریزی استراتژیک و بودجه به عنوان روشهای به کار گرفته شده برای طراحی اقدامات مختلف مورد نیاز سازمان برای دستیابی به اهداف و تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام آن برنامه‌ها تعریف گردید (مک کنل، ۱۳۷۱، صص ۲-۱۴۳).

تحلیل امتیازات سیاستها و اهداف و امتیاز دهیها بر اساس این تعاریف بود که اگر جمع امتیازات برای سیاستها و اهداف ۲۱۶ و بیشتر باشد، به نظر می‌آید که سیاستها و اهداف سازمان به خوبی برنامه ریزی شده و تحت کنترل است. اگر جمع بین ۱۴۴ و ۲۱۵ باشد، به نظر می‌رسد که سازمان مورد سؤال بهتر از یک سازمان معمولی در بخش خود عمل می‌کند. در این شرایط تغییرات سریع تکنولوژیکی وضعیت متوسط سازمان را می‌تواند به سطح پایین تر از معمول نزول دهد. و بالاخره، اگر کل امتیازات حداقل ۷۷ و کمتر از ۱۴۴ باشد به نظر می‌رسد سازمان کمتر از آنچه که باید و شاید در مدیریت عمومی مشارکت دارد. امتیازات کمتر از ۷۲ نشانگر مشکلات جدی در بخش سیاستها و اهداف، و نیازمند اصلاحات فوری است.

نتایج: دامنه امتیازات در بررسی میان ۶۸ و ۲۲۶ و با میانگین ۱۷۱ بود، به نظر می‌رسد که در مجموع به اعتقاد کارشناسان سازمانهای فعال در این استان سیاستها و اهداف بهتر از معمول عمل می‌کنند، ولی ضرورت دارد که به سیاستها و اهداف توجه بیشتری شود.

### □ تحلیل امتیازات برنامه ریزی استراتژیک و بودجه

اگر جمع امتیازات ۱۴۶ یا بیشتر باشد، به نظر می‌رسد که برنامه ریزی استراتژیک و بودجه بخوبی طراحی شده و تحت کنترل است. نیاز اصلی در سطح حصول اطمینان از تداوم این میزان از مشارکت در مدیریت عمومی سازمان است. اگر جمع امتیازات بین ۹۷ و کمتر از ۱۴۵ باشد، به نظر می‌رسد که سازمان اندکی بهتر از یک سازمان متوسط و معمولی و عمومی در این بخش عمل می‌کند، اما ضرورت دارد که به برنامه ریزی استراتژیک و بودجه توجه بیشتری شود. و مثل مورد سیاستها و اهداف، تغییرات سریع تکنولوژیکی می‌تواند در اندک زمان سازمان را به سطح پایین تر از معمول قرار دهد. اگر جمع امتیازات حداقل ۴۹ و نه بیشتر از ۹۶ باشد، به نظر می‌رسد که برنامه ریزی استراتژیک و بودجه آنچنان که باید و شاید نبوده و پاسخ گوی نیازهای مدیریت و سازمان نیست. و بالاخره اگر جمع امتیازات کمتر از ۴۹ باشد، بخش برنامه ریزی استراتژیک و بودجه واقعاً مشکل دارند و اصلاحات

فوری باید صورت گیرد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نتایج: دامنه امتیازات در بررسی، بین ۶۷ و ۲۴۵ و میانگین امتیازات ۱۷۴ است و به نظر می‌رسد که در یک مجموع به اعتقاد کارشناسان سازمانهای فعال در استان، برنامه ریزی استراتژیک و بودجه از طراحی خوبی برخوردار است.

### □ بررسی متقابل امتیازات

بررسی متقابل امتیازات بر اساس میانگین نشان می‌دهد که در مجموع کارشناسان استان معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک و بودجه در سطح استان خوب انجام می‌شود. لیکن به نظر می‌رسد که در جریان اجرا با مشکلاتی روبرو هستند، که شاید ناشی از آموزش باشد. در این صورت، دوره‌های آموزشی و توجیهی ضرورت خواهد داشت تا سیاستها و اهداف و اجرای آن همسو با برنامه‌ریزیهای استراتژیک شود. از سوی دیگر، ممکن است جریان اطلاعات از سطح ملی به منطقه‌ای نیازمند شفافیت بیشتری باشد، که مسئله احتمالی برداشتهای متفاوت از برنامه ریزیهای استراتژیک و بودجه بر طرف گردد.

### □ برداشتهای دیدگاهی از سیاست و اهداف، و برنامه ریزی استراتژیک

هر یک از دو دسته پرسشنامه مربوط به سیاستها و اهداف، و برنامه ریزی استراتژیک، با سه پرسش تمام می‌شود که در طی این سه پرسش، تصور پاسخگو از ارزیابی کارکنان سازمان، افراد خارج از سازمان و همچنین ارزیابی خود فرد پاسخگو، خواسته شده است.

### □ تحلیل

میانگین امتیازات را برای سه گروه دیدگاهی فوق‌الذکر در مورد هر یک پرسشنامه‌ها به دست آورده شد. تحلیل این امتیازات بر این اساس صورت گرفت که در صورتی که میانگین امتیازات ۷ یا بیشتر باشد، بدون در نظر گرفتن گروه، برداشت آن خواهد بود که مدیریت سازمان بسیار خوب به وظایف خود عمل می‌کند، اگر میانگین امتیازات بین ۴/۵ و کمتر از ۷ باشد، تصور این است که مدیریت بهتر از حد معمول و نرم عمل می‌کند. اگر میانگین امتیازات بیش از ۲/۲۵ و کمتر از ۴/۵ باشد، برداشت آن است که مدیریت مشارکت‌چندانی در کل سازمان ندارد و احتمالاً جوابگوی نیازهای سازمان نیست. و بالاخره اگر چنانچه میانگین امتیازات فوق ۲/۲۵ یا کمتر بشود، تصور آن است که بخش

## تحلیلی از میزان درک و اجرای سیاستها و... / ۱۳۱۱

مدیریت بیشتر باری بر دوش سازمان خود است تا یاری رسان و مفید به حال سازمان. نکته دیگر اینکه، در مقایسه میانگین امتیازات برای هر یک از سه گروه فوق الذکر ایده آل آن خواهد بود که برداشت دیدگاهی کارکنان سازمان، مردم خارج از سازمان و خود فرد پاسخگو نسبت به مدیریت سازمان، باید یکسان باشد.

جدول شماره (۲)

### برداشتهای دیدگاهی

پاسخگو		افراد خارج از سازمان		کارکنان سازمان		ردیف
B	A	B	A	B	A	
۸	۶	۷	۷	۷	۵	۱
۱	—	—	—	—	—	۲
—	—	۱	—	۵	—	۳
۷	۵	۵	۵	۷	۵	۴
—	—	—	—	—	—	۵
۱	۱	۵	۵	۵	۵	۶
۵	۵	۵	۱	۵	۵	۷
—	۱	—	۱	—	۱	۸
۶	۸	۷	۷	۷	۸	۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰
—	—	—	—	—	—	۱۱
۵	۵	۵	۹	۱	۵	۱۲
۵	۵	۱	۱	۱	۱	۱۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴
۳	۳	۶	۶	۳	۳	۱۵
—	—	—	—	—	—	۱۶
۴	۳	۴	۵	۶	۳	۱۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸
۳	۸	۸	۷	۷	۸	۱۹
۵	۱	۵	۱	۵	۵	۲۰
۱	—	۱	—	۱	—	۲۱
—	—	—	—	—	—	۲۲
۵	۹	۵	—	۵	۵	۲۳
۷	۸	۷	۶	۵	۵	۲۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۵
—	—	—	—	—	—	۲۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۳۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۶۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۷۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۸۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۹۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۰۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۱۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۲۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۳۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۴۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۵۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۶۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۷۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۸۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۱۹۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۱
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۲
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۳
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۴
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۵
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۶
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۷
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۸
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۰۹
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۱۰
۵	۵	۵	۵	۵	۵	۲۱۱

نتایج: جدول شماره (۲)، نشاندهنده امتیازات برای هر یک از ۲۶ فرد پاسخگو است. همان طور که ملاحظه می‌شود، برخی پاسخگویان به دلیل جوابهای مخدوش یا پاسخ ندادن به سؤال یا سؤالاها، امتیازی دریافت نکرده‌اند. لذا میانگین امتیازات بر اساس تعداد پاسخهای پذیرفته شده محاسبه گردیده است.

بر اساس یافته‌های مندرج در جدول شماره (۲)، کلیه میانگینها - برای سه گروه از برداشتها دیدگاهی و برای هر دو موضوع سیاستها و اهداف، و برنامه ریزی استراتژیک - بین ۴/۵ و ۷ قرار دارد از این رو، ارزیابیها در مجموع بالاتر از معمول برای مدیریت توصیف شده است، و تفاوت چندانی میان میانگین امتیازات سه برداشت دیدگاهی دیده نمی‌شود؛ که به طور خلاصه در جدول شماره (۳) نشان داده می‌شود.

جدول شماره (۳) خلاصه میانگین امتیازات دو موضوع

۴/۶۷	۴/۷۹	۴/۹	A = برنامه ریزی استراتژیک
۴/۷۷	۵/۰۵	۴/۵۹	B = سیاستها و اهداف

لیکن دامنه تفاوت در مورد سیاستها و اهداف، بیشتر از برنامه ریزی استراتژیک است، شاید این امر بدین دلیل باشد که آشنایی با مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، کمتر از سیاستها و اهداف است. از سوی دیگر ظاهراً سیاستها و اهداف ملموستر است و لذا افراد نسبت به آن حساسترند، و واکنشها یا حداقل تصور واکنشها که متأثر از نیازها و منافع افراد می‌تواند باشد، در تفاوتهای مشاهده شده متجلی می‌شود.

#### □ مقایسه جداول ۱ و ۲ و پیشنهاد

بررسی دو جدول به شکل تطبیقی، نتایج یکدیگر را تأیید می‌کند. بدین معنا که در مجموع دیدگاه پاسخگویان بر این است که ضعف بیشتری در سیاستها و اهداف دیده می‌شود تا برنامه ریزی استراتژیک. لذا، به نظر می‌رسد که سیاستها و اهداف باید بهتر تبیین شوند.

پیشنهاد می‌شود که به دلیل مقدماتی بودن این بررسی، نتایج قطعی فرض نشود، و مطالعات از این قبیل در مناطق جغرافیایی مختلف صورت گیرد؛ و نهایتاً، یک هشدار. امتیازات مطلوب‌تری که برای برنامه ریزی استراتژیک به دست آمده است، لزوماً به این معنا نیست که برنامه ریزی استراتژیک مطلوبتر صورت گرفته است، زیرا این مطلوبتر بودن امتیازات می‌تواند ناشی از اولاً، عدم آگاهی کامل



به برنامه ریزی استراتژیک

ثانیاً، محبوبیت عنوان «برنامه ریزی استراتژیک» بین مدیران و کارشناسان باشد. از این جهت، پیشنهاد می شود که ۲ مورد فوق الذکر به عنوان فرضیه های تحقیقی، مورد بررسی بیشتری توسط پژوهشگران قرار گیرد.

### □ چه چیزهایی را بخش خصوصی می تواند به بخش غیر انتفاعی درس بدهد

دقت باید داشت که بخش غیر انتفاعی، زیر بخشهای گوناگونی دارد که بخش دولتی فقط یکی از آنهاست و نمونه سایر بخشها، بخش سازمانهای عمومی، غیر انتفاعی و خیریه را شامل می شود. از این لحاظ، تفاوت بین این زیر بخشها به مراتب بیشتر از زیر بخشهای بخش خصوصی است. با این وجود، می توان به تشابهات و تفاوتهای زیر بین ۲ بخش عمده پرداخت.

### تفاوتها

۱. در بخش غیر انتفاعی، سیاست حاکم است.
  ۲. در بخش خصوصی، معمولاً اساس تصمیم گیری بر دمکراسی نیست.
  ۳. رسالت، هدف و مقاصد در سازمانهای خصوصی که برنامه ریزی استراتژیک دارند، دقیقتر از بخش غیر انتفاعی است که به احتمالی یا فاقد چنین برنامه ریزی اند یا اگر دارد با واقعیات شدنی فاصله دارد. به علاوه، اهداف در یک سازمان خصوصی بسیار کمتر است.
  ۴. ارزیابی راهها و تصمیم گیریها در فرایند برنامه ریزی بخش خصوصی دقیق تر، و بر پایه های محکمتر اقتصادی استوار است. سازمانهای غیر انتفاعی کمتر چنین اند.
- برای ارزیابی تصمیم گیری در بخش خصوصی، ابزارهای دقیقی همانند: سود، فروش و سهم بازار موجود است. در بخش دولتی - به عنوان مثال - منافع عمومی را چطور می توان به دقت ارزیابی کرد و اندازه گرفت؛ همین طور مواردی همچون: بالا رفتن کیفیت زندگی و رفاه. در بین سیاستگذاران بخش دولتی، ممکن است تفاوت نظر در مورد جنبه رفاهی یک برنامه ریزی باشد، زیرا به دقت نمی توان آن را سنجید. اما در بخش خصوصی حتی اگر دو مدیر با یکدیگر اختلاف سلیقه و دید داشته باشند، در مورد اینکه ۲۰ درصد فروش بالا رفته است، نمی توانند اختلاف چندانی پیدا کنند.

(Steiner, PP. 319-336)

۵. اجرای برنامه ها در بخش غیر انتفاعی به دلایل بسیار زیادی، مشکل تر از بخش خصوصی

است؛ به طور مثال سلسله مراتب به روشنی بخش خصوصی نیست، مدیر غیر انتفاعی در مورد بودجه بسیار مقیدتر از مدیر بخش خصوصی است، و همین طور است کنترل هزینه‌ها و خط مشیهای هماهنگ کننده.

۶. سایر تفاوتها: افق زمانی و همین طور انگیزه‌ها، محدودیت‌ها، جدا سازی قدرت و... مدیران بخش عمومی و خصوصی متفاوت است. و خلاصه آنکه برنامه ریزی در بخش غیر انتفاعی، فرایندی بسیار پیچیده‌تر از بخش خصوصی است.

### تشابهات

تشابهات چندی بین دو بخش موجود است که در اینجا فقط دو نمونه آورده می‌شود.

۱. امروزه بر هر دو گروه مدیران، فشار بیشتری وارد می‌شود که آینده دورتری را ببینند. به نظر می‌رسد توقع پاسخگویی از مدیران غیر انتفاعی نسبت به گذشته، بیشتر شده باشد.
۲. اگر سایر عوامل را ثابت بگیریم، هر چه سازمان، بزرگتر گردد، برنامه ریزیها بزرگتر و پیچیده‌تر می‌شود.
۳. یورش تکنولوژی، تحرک هر دو گروه مدیران را نسبت به تغییرات آینده بیشتر کرده است.

### درسها

۱. برای برنامه ریزی مؤثر، بایستی مقامات بالا نسبت به ضرورت مفهوم برنامه ریزی بلند مدت (استراتژیک) متعهد گردند. برنامه‌هایی که قرار است شکل رسمی و قانونی بگیرد، معنا دار باشد.
۲. اگر در سازمانی برای اولین بار یک سیستم برنامه ریزی پیاده می‌شود، باید این عمل به آهستگی صورت پذیرد.
۳. قبل از معرفی یک سیستم برنامه ریزی بلند مدت، مدیران رده بالا باید مقاصد سیستم را بخوبی درک کنند. همین طور، ایشان باید شناخت روشنی از چه کسی، کی، و چطور انجام کارها داشته باشند.
۴. توجه بیش از حد به تکنیکها، توجه برنامه ریزان و مدیران را از اهداف اصلی برنامه ریزی دور نکند.

## تحلیلی از میزان درک و اجرای سیاستها و... / ۱۲۵

### کتابنامه

۱. مک کنل، جان. اچ. روش ارزیابی مدیریت جلد دوم، ترجمه همایون خاموشی، (تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱)
۲. وست چرچمن، چارلز، نظریه سیستمها، ترجمه رشید اصلانی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹)
- Ackoff, Russell L., A Concept of corporate planning (New York: Wiley Interscience, 1970).
- Armstrong, Michael, A Handbook of Management Techniques (London: Kogan Page, 1994)
- Chandler, Alfred, Strategy an Structure: Chapters in the History of the American Enterprise, In Charles Hills, Strategic Management, 2nd Ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992).
- Drucker, Peter "Twilight of the First - Line Supervisor?" The wall street Journal, June 7, 1983, P 28.
- DuBrin, A. Management and organization (Carrolton, Tx: South west Publishing Co., 1989)
- Fayol, Henri, General and Industrial Management (London: Pitman, 1949).
- Friedmann, John, "A Conceptual model for the Analysis of planning Behavior", Administrative Science Quarterly, September 1967, PP 225-227.
- Koontz, H., and O'Donnell, C., Principles of Management: An Analysis of managerial Functions, 5th Ed. (New York: Mc Graw Hill, 1972).
- Mieder, Wolfgang, The Encyclopedia of word proverbs (Englewoodcliffs, NJ: Prentice Hall, 1986).
0. Mintzberg, Henry, In Charles Hill, Strategic Management, 2nd, Ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992).
1. Montana, Patrick, Management (New York: Barron's, 1991).
2. Parsons, T., Structure and process in Modern Society (New York: The Free Press, 1960)
3. Robbins, Stephen P. Organization theory, 2nd Ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987).
4. Rowntree, Derek, The Manager's Book of checklists (London: Gower, 1989).
5. Steiner, George A., Strategic planning (New York: The Free Press, 1979).