

## چکیده:

در این مقاله برای تفهیم بیشتر این دیدگاه که برنگرش سیستمی مبتنی است؛ نگاهی به مفهوم سیستم و جنبه‌های گوناگون آن شده است نگرش سیستمی نگرش کلی‌گرا و جامع است که در آن نه تنها کل (که همواره چیزی بیش از مجموع اجزا است و طبیعت اجزا را تعیین می‌کند). در ارتباط با محیط و در بعد زمان مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ بلکه اجزا نیز در ارتباط با کل همچنین روابط متقابل بین خودشان و فعالیت‌های هماهنگ که برای تحقق هدف‌های نظام دارند مورد مطالعه قرار می‌گیرند؛ و نیز با این که هر نظام به طور نسبی مستقل عمل می‌کند تحت تأثیر یا نظام‌های بزرگتری که آنها را احاطه کرده قرار می‌گیرد. این دیدگاه دارای رویه‌ها و امتیازاتی می‌باشد.

رویه‌ها عبارتند از:

- ۱- تعیین هدف
  - ۲- تحلیل خط مشی‌ها
  - ۳- تعیین معیار و انتخاب معیارهایی برای گزینش خط مشی‌ها
  - ۴- طراحی و اجرای برنامه عملیاتی
  - ۵- مشخص کردن بازده.
- مزایا عبارتند از:
- ۱- چون در این رویکرد، نگرش سیستمی وجود دارد بنابراین موجب جمع‌آوری اطلاعات بیشتر و جامعی می‌شود.
  - ۲- اختیار مشروع را برای برنامه‌ریزان فراهم می‌آورد تا بتوانند درباره فعالیت‌های بیشتر سازمان به اطلاعات محرمانه دست یابند.
  - ۳- باعث می‌شود برنامه‌ریزان بتوانند خود را در یک حوزه پیچیده تصمیم‌گیری جای دهند.
  - ۴- بیشتر، منافع عموم را در نظر می‌گیرد تا منافع فرد را.
  - ۵- این دیدگاه مبنایی برای ارائه تعریف هنجاری از برنامه‌ریزی فراهم می‌آورد و آن این که برنامه‌ریزی باید منطقی و جامع باشد.
  - ۶- به تدریس برنامه‌ریزی در دانشگاه مشروعیت می‌بخشد.

## مقدمه:

برنامه‌ریزی فعالیت نسبتاً جدیدی است که دارای کارکردهای تازه مخصوص به خود است. کارکردهای جدید از نیازها سرچشمه می‌گیرند و باعث ایجاد دیدگاه‌ها و نگرش‌های جدید می‌شوند که این نگرش‌ها برای تبیین و تمایز آن چه به وسیله ایفاگران نقش‌های جدید به وجود آمده به وسیله متقدمین انجام گرفته است به کار می‌روند. این نگرش‌ها پایه‌ای را ایجاد می‌کنند برای تعریف برنامه‌ریزی و این که فرآیند و مراحل آن چه باید باشد؛ و آیا برنامه‌ریزی در یک قالب هنجاری ثابت و معینی باید انجام شود و یا از تحلیل دقیق مسایل و امور به وسیله برنامه‌ریزان سرچشمه بگیرد؟ و نیز این دیدگاه‌ها در توجیه و فهمیدن این که چرا برنامه‌ریزان عملی و مبتنی بر شرایط گوناگون، متفاوت از برنامه‌ریزی مبتنی بر قالب‌های هنجاری است؛ می‌توانند برای برنامه‌ریزان مفید و مؤثر واقع شوند.

# نگرش جامع در مدیریت و برنامه‌ریزی

صفیه مرادی



این دیدگاه‌ها و نگرش‌ها به طور خلاصه عبارتند از:

#### «برنامه‌ریزی استراتژیک»<sup>(۱)</sup>:

به ترسیم آینده براساس نشان‌ها و علایم موجود امروز و تفکر علمی درباره برون‌دادهای نظام آموزشی برای اجتماع در آینده علاقمند است.

#### «برنامه‌ریزی حمایتی»<sup>(۲)</sup>:

این دیدگاه نیازهای قشر پایین اجتماع را آماج قرار می‌دهد و کلاً به کسانی که زیر پوشش برنامه و طرح‌ها قرار می‌گیرند توجه می‌کند.

#### «برنامه‌ریزی تئوری انتقادی»<sup>(۳)</sup>:

از توزیع نابرابر آموزش و پرورش و قدرت در جامعه انتقاد می‌کند و می‌گوید که این توزیع در برنامه‌های آموزشی به وضوح منعکس است.

#### «برنامه‌ریزی فاقد ملاحظات سیاسی»<sup>(۴)</sup>:

معتقد به این است که برنامه‌ریزی امری فنی است و برنامه‌ریزی نباید خود را درگیر ملاحظات و مسائل سیاسی کند بلکه باید نقش آدم فنی را ایفا کند.

#### «برنامه‌ریزی افزون‌گام به گام»<sup>(۵)</sup>:

درباره توافق در تعیین هدف‌ها چندان حساسیتی نشان نمی‌دهد بلکه بیشتر توافق درباره سنتی‌ها و نحوه اقدام تأکید دارد.

#### «برنامه‌ریزی منطقی جامع»<sup>(۶)</sup>:

از میان دیدگاه‌های فوق‌ما به برنامه‌ریزی منطقی جامع پرداختیم زیرا در این دیدگاه نگرش سیستمی مطرح است. اصولاً برای برنامه‌ریزی درست و اداره سازمان‌ها به گونه مناسب لازم است هر مدیری درباره سیستم و ساختار آن به ویژه سیستمی که اداره آن به عهده وی گذاشته شده است؛ اطلاعات لازم و کافی در اختیار داشته باشد تا از متلاشی شدن سازمان پیش‌گیری نماید و کارکردهایی را که برعهده وی گذارده شده به نحو مطلوبی به انجام رساند.

#### برنامه‌ریزی منطقی جامع:

برنامه‌ریزی منطقی جامع شامل رویه‌هایی است که به وسیله برنامه‌ریز:

۱- هدف‌ها را تصریح و یا تعیین می‌کند.

۲- به تحلیل کامل خط‌مشی‌های مختلف می‌پردازد.

۳- معیارهایی برای انتخاب خط‌مشی‌ها برقرار می‌کند و با کمک آنها خط‌مشی‌ها را انتخاب می‌کند.

۴- برنامه عملیاتی یعنی نحوه عمل و اجرا را طراحی می‌کند.<sup>(۷)</sup>

۵- بازده مورد انتظار را مشخص می‌سازد.

گفتنی است این دیدگاه برنگرش سیستمی مبتنی است؛ در واقع این دیدگاه از نگرش سیستمی و تحلیل آن پدید آمده است.

کامل‌ترین تعریف درباره سیستم عبارت است از: مجموعه‌ای متشکل از عوامل گوناگون که روی یکدیگر به طور دینامیکی اثر

می‌گذارد و برای به انجام رساندن کار و یا دست یافتن به هدف خاصی سازمان یافته‌اند.

مهمترین عوامل ساختار هر سیستم عبارتند از:

۱- **حدود سیستم:** که آن را از دنیای خارج جدا می‌سازد مانند پوست بدن، مرزهای کشور و...

۲- **عوامل سازنده سیستم:** که می‌توان آنها را نخست یکایک مشخص نمود و سپس گروه‌بندی کرد مانند ساکنان یک شهر، مولکول‌های یک سلول و...

۳- **ذخایر:** یعنی محل‌هایی که انرژی، مواد و اطلاعات در آنها ذخیره می‌شوند مانند ذخایر سرمایه، حافظه کامپیوتر، کتابخانه‌ها و...

۴- **شبکه ارتباط:** که وسیله تبادل انرژی، مواد و اطلاعات میان عوامل سیستم و ذخایر گوناگون آن است این شبکه ممکن است شکل‌های گوناگونی داشته باشد مثلاً به شکل لوله، سیم و کابل و... در واقع سیستم سه جنبه اصلی است: هدف، فرآیند و محتوا، مجموعه اجزای تشکیل‌دهنده سیستم محتوای آن را تشکیل می‌دهند محتوای یک سیستم به منظور دستیابی به یک هدف خاص سازمان می‌یابد و به فعالیت‌هایی که اجزا برای تحقق هدف سیستم برعهده می‌گیرند فرآیند سیستم می‌گویند.

سیستم‌ها به دو دسته جزئی<sup>(۸)</sup> و برتر<sup>(۹)</sup> تقسیم می‌شوند. سیستم جزئی، بخشی از سیستم برتر است. سیستم‌ها در محدوده وسیع‌تری از محیط پیرامون خود عمل می‌کنند این محدوده فراتر از می‌توان سیستم برتر یا فرا سیستم نامید. مثلاً جامعه یک فراسیستم است و سیستم‌های جزئی جامعه شامل نظام‌های آموزشی، اقتصادی، صنعتی و... می‌باشند. این سیستم‌های جزئی سیستم‌های مجاور (همتا)<sup>(۱۰)</sup> نامیده می‌شوند گفتنی است سیستم‌های جزئی در عین حال می‌توانند یک سیستم فراتر برای سیستم‌های جزئی تشکیل‌دهنده باشند. مثلاً در نظام آموزش و پرورش، سیستم‌های جزئی‌تری مانند وزارت آموزش و پرورش، اداره‌های آموزش و پرورش، مدارس و... وجود دارند. بنابراین می‌توان گفت: تمام سیستم‌های جزئی از نظر ساختاری در واقع اجزای تشکیل‌دهنده سیستم برتر هستند که با یکدیگر و با سیستم برتر ارتباط متقابل دارند و برای رسیدن به هدفی خاص در تکاپو هستند.

هر سیستمی را که مورد بررسی قرار می‌دهیم مشاهده می‌کنیم که برخی از عوامل بیرونی روی آن اثر می‌گذارند و سیستم نیز متقابلاً روی پیرامون خویش تأثیر می‌گذارد اطلاعات مربوط به نتایج بدست آمده از هر فعالیت و تحولی دوباره، به وسیله مدارهای واپس‌کنش به صورت داده‌ها وارد سیستم می‌شوند اگر این داده‌ها، کار تحول را آسان‌تر و یا کار سیستم را در همان مسیر سابق تسریع کنند. ما با مدار واپس‌کنش مثبت<sup>(۱۱)</sup> روبه‌رو هستیم و اگر این داده‌ها روی آثار و نتایج حاصل از کار سیستم در جهت معکوس اثر گذارند

۲- رویکرد جامع علاوه بر این که امکان کسب اطلاعات از بخش‌های گوناگون یک سازمان را فراهم می‌کند (که از طریق دیگر مسیر نمی‌بود) اختیار مشروع را برای برنامه‌ریزان فراهم می‌کند تا بتوانند به اطلاعاتی محرمانه درباره فعالیت‌های بیشتر سازمان دست یابند و به این وسیله ایشان بتوانند به کمک آن اطلاعات برای تأثیر بخشیدن به تصمیمات یا ارائه توصیه‌های لازم سود جویند.

۳- این دیدگاه به برنامه‌ریزان (به ویژه تازه کارها) امکان می‌دهد تا بتوانند خود را تصمیم‌گیری جای دهند با این تصور که چون دارای اطلاعات جامعی هستند باید به عنوان عوامل منطقی بودن توصیه‌ها و تصمیمات شناخته شوند و نظرات ایشان به عنوان ملاک معتبری در تصمیم‌گیری تلقی شود.

۴- این دیدگاه امکان می‌دهد که مسائل در ارتباط با کل سیستم مطرح شود پس می‌توان گفت این دیدگاه بیشتر، منافع عموم و کل را نسبت به منافع فرد یا جزء در نظر می‌گیرد.

## هدف، فرآیند و محتوا، مجموعه اجزای تشکیل دهنده سیستم محتوای آن را تشکیل می‌دهند محتوای یک سیستم به منظور دستیابی به یک هدف خاص سازمان می‌یابد و به فعالیت‌هایی که اجزا برای تحقق هدف سیستم برعهده می‌گیرند فرآیند سیستم می‌گویند

۵- دیدگاه جامع‌مبنایی برای ارائه تعریف هنجاری از برنامه‌ریزی فراهم می‌کند و آن این که برنامه‌ریزی باید منطقی و جامع باشد این تعریف هنجاری به نهضت برنامه‌ریزی خدمت شایانی کرده است که هم‌اکنون هم ادامه دارد این خدمات عبارتند از:

«در دهه ۶۰ میلادی زمانی که برنامه‌ریزی توسعه سریعی داشت؛ به برنامه‌ریزان در برنامه‌ریزی جامع شهری برای تهیه طرح‌های جامعی از گسترش شهرها مشروعیت بخشید.

«موجب رشد سریع برنامه‌ریزی در کشورهای در حال توسعه و بعضی کشورهای غرب گردید و باعث شد تا برنامه‌ریزی آنها از مشروعیت لازم برخوردار گردد.

«اکنون نیز به برنامه‌ریزی سازمان‌ها و بنگاه‌های اجتماعی و اقتصادی مشروعیت می‌بخشد.

۶- این رویکرد تدریس برنامه‌ریزی در دانشگاه را توجیه می‌کند.

### نتیجه‌گیری:

از آنجا که مدیریت و برنامه‌ریزی امری بسیار حساس است و

ما با مدار واپس‌کنش منفی<sup>(۱۳)</sup> سروکار داریم مدار واپس‌کنش مثبت سبب می‌شود که سیستم، طرز کاری کاملاً متباین با طرز کار پیشین خود بیاید و یا تا بی‌نهایت رو به توسعه رود یا این که همه فعالیت‌هایش متوقف شود. اگر عنان مدار مثبت را رها کنیم جز به ویران کردن سیستم پایان نمی‌گیرد یعنی سیستم یا از شدت فزاینده‌گی در هم می‌ریزد یا این که یکباره همه فعالیت‌هایش متوقف می‌شود. این لجام‌گسیختگی را باید به کمک مدارهای منفی کنترل کرد. در مدار منفی، هر تغییری که برای دستیابی به نتیجه بهتر یا بیشتر روی دهد سبب می‌شود که در طرز کار سیستم نیز برای دوری جستن از دستیابی به نتیجه بدتر و یا کمتر تصحیحاتی صورت گیرد و در این قبیل موارد می‌توان سیستم را به حال تعادل درآورد. مثلاً اگر در جامعه‌ای نرخ موالید بیش از نرخ مرگ و میر شود. در آن جامعه بحران‌هایی در زمینه‌ها و در موارد متعددی بروز خواهد کرد و اگر نرخ موالید از نرخ مرگ و میر کمتر باشد دیری نخواهد پایید که جمعیت آن جامعه به صفر خواهد رسید (واپس‌کنش مثبت) برای پیشگیری از نابودی آن جامعه باید تدابیری در جهت تنظیم جمعیت اندیشید تا جمعیت آن جامعه به حال تعادل درآید. (واپس‌کنش منفی) به این ترتیب رویکرد منطقی جامع از نگرش سیستمی و تحلیل آن پدید آمده و برنامه‌ریز به تحلیل تمامی عناصر تشکیل دهنده سیستم، روابط آنها با یکدیگر و کل نظام، همچنین ارتباط با نظام‌های مجاور می‌پردازد؛ و نیز حدود و مرزهای سیستم را مشخص می‌کند. پس از آن که شناسایی کامل نظام و اجزای آن و روابط بین اجزا مشخص شد؛ برنامه‌ریز باید به دقت موارد اختلال یا رفتارهای آتی سیستم را تعیین کند و به مشخص کردن زمینه‌های اصلاح یا تغییر سیستم اقدام نماید. (پیشگیری از واپس‌کنش مثبت به کمک واپس‌کنش منفی) سپس به تعیین و تصریح هدف‌های سیستم بپردازد و به تحلیل راه‌ها و وسایل دستیابی به هدف‌ها اقدام کند<sup>(۱۳)</sup>.

### امتیازهای این نظریه:

رویکرد جامع در حل مسائل و ادامه توصیه‌های تخصصی مشروعیت لازم را برای برنامه‌ریزان فراهم می‌آورد برای این موضوع چند دلیل وجود دارد:

۱- همان‌چنان که گفته شد این رویکرد با استفاده از نگرش سیستمی موجب می‌شود اطلاعات جامع و بیشتری کسب شود که از طریق دیدگاه‌های دیگر اطلاعات به آن میزان بدست نمی‌آیند. مثلاً در برنامه‌ریزی اقتصاد ملی، رویکرد جامع نسبت به دیگر برنامه‌ریزی‌ها ارجحیت دارد زیرا به وسیله آن می‌توان از الگوهای اقتصاد کلان که اطلاعات جامعی را فراهم می‌آورند استفاده کرد؛ و در برنامه‌ریزی اقتصاد ملی برای دستیابی به نرخ رشد مورد نظر می‌توان برآوردها را با استفاده از اطلاعات بدست آمده درباره سطوح انباشت پس‌اندازها، سرمایه‌گذاری‌ها، صادرات، واردات و دیگر متغیر است اقتصادی مورد نیاز انجام داد.

یک مدیر برای انجام مسئولیت‌های خود نیازمند دانش و صلاحیت کافی و مفید، درباره مدیریت و برنامه‌ریزی می‌باشد؛ این نظریه می‌تواند به وی یاری رساند تا با توجه به مفهوم سیستم برنامه‌ریزی‌ای عقلایی برای سیستمی که مسؤلیت‌ش به عهده او است فراهم نماید. داشتن اطلاعات کافی درباره سیستم ساختارش و... برای هر مدیری آنقدر الزامی است که اگر مدیر از این گونه اطلاعات بی‌خبر باشد؛ بدون شک در هر گونه برنامه‌ریزی‌ای ناشیانه عمل خواهد کرد و سیستم را گرفتار نابودی خواهد کرد این نابودی می‌تواند به سرعت رخ دهد یا این که سال‌ها به طول بیانجامد؛ ولی آنچه که مسلم است سیستم به نحو مطلوبی عمل نخواهد کرد و اهدافی که مورد نظر بوده یا هرگز بدست نخواهد آمد یا تنها در برخی از جنبه‌ها (آن هم به طور ناقص) میسر می‌شوند.

۱-Strategic planning

۲-Advocacy planning

۳-critical planning theory

۴-Apolitical politics

۵-Incrementalism

۶-The comprehensive Rational planning

۷-در اینجا به برنامه‌ریزی عملیاتی اشاره شده است. برنامه‌ریزی

عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای دستیابی به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کرد.

۸-Subsystem

۹-Supersystem

۱۰-Presystem

۱۱-Positive feedback

۱۲-Negative feedback

۱۳-هنری فایول اولین کسی بود که فراگرد مدیریت را به

کارکردها تقسیم و تعریف کرد. ■

#### منابع:

-الوانی، مهدی-مدیریت عمومی-تهران: نی ۱۳۷۰

-بنتی، اچ‌بلا-سیستم‌های آموزشی-برگردان: انور صمدی‌راد-تهران: دانشگاه علامه طباطبایی ۱۳۷۲

-تقی‌پور ظهیر، علی-نظریه‌های اساسی برنامه‌ریزی آموزشی (جزوه درس)-تهران: دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی ۱۳۷۸

-دوروسنی، ژوئل. بیسون، جون-روش تفکر سیستمی-برگردان: امیرحسین جهانگللو-تهران: پیشبرد ۱۳۷۴

-علاقه‌بند، علی-مقدمات مدیریت آموزشی-تهران: بعثت ۱۳۷۳

-نوازشریف-مدیریت انتقال تکنولوژی و توسعه-برگردان: رشیداصلانی-تهران: سازمان برنامه و بودجه ۱۳۶۷

## آگاهی تسلیت

### ناباورانه یکسال گذشت

یکسال پیش در زمانی که با اشتیاق منتظر بازگشت جناب آقای مهندس پرویز بیات از سفر کوتاه مدت ایشان به خارج بودیم، ناباورانه خبر درگذشت ناگهانی فرزند جوان و برومندشان زنده یاد آقای مهندس بابک بیات را دریافت کردیم.

غم مرگ فرزند در حیات پدر و مادر همیشه دردناک و فاجعه‌بار است، اما گاهی این ضایعه جانسوزتر می‌شود و آنهم مرگ در غربت و دلتنگی حاصل از آنست، اگر چه اکنون یکسال از این مصیبت گذشته است، اما ما همچنان خود را عزادار و تسلیت‌گوی جناب آقای مهندس پرویز بیات دبیر کل محترم انجمن مدیریت ایران و مدیر شایسته و توانمند سرزمین عزیزمان ایران می‌دانیم و خود را کنار و همدرد ایشان و همسر و خانواده گرامیشان می‌دانیم.

هیأت مدیره و اعضاء

انجمن مدیریت ایران