

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ



# مدیریت راهبردی عصر مدار

رویکرد آینده پژوهانه به منافع عمومی

علی اصغر پورعزت

دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران



دانشگاه امام صادق

انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)  
تهران: بزرگراه شهید چمران،  
پل مدیریت  
تلفکس: ۸۸۳۷۰۱۴۲  
صندوق پستی: ۱۵۹-۱۴۶۵۵  
E-mail: isn.press@yahoo.com  
فروشگاه اینترنتی:  
www.ketabesadiq.ir

مدیریت راهبردی عصرمدار: رویکردی آینده‌پژوهانه به منافع عمومی ■ تألیف دکتر علی اصغر پورعزت  
ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) ■ چاپ دوم: ۱۳۹۳ ■ قیمت: ۱۱۵۰۰۰ ریال ■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه  
چاپ و صحافی: زلال کوثر ■ شابک: ۶-۶۱-۵۵۷۴-۵۵۷۴-۶۰۰-۹۷۸

همه حقوق محفوظ و متعلق به ناشر است.

سرشناسه: پورعزت، علی اصغر، ۱۳۴۵ -  
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت راهبردی عصرمدار: رویکردی آینده‌پژوهانه به  
منافع عمومی / علی اصغر پورعزت.  
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۹.  
مشخصات ظاهری: ۲۵۳ ص.  
فروست: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)؛ ۱۴۴: مدیریت؛ ۲.  
شابک: ۱۱۵۰۰۰ ریال : ۶-۶۱-۵۵۷۴-۵۵۷۴-۶۰۰-۹۷۸  
موضوع: آینده‌پژوهی  
موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی  
شناسه افزوده: دانشگاه امام صادق (ع)  
رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ ۴۴ پ/۱۵۸ CB  
رده بندی دیویی: ۲ ۰۰۳/  
شماره کتابشناسی ملی: ۳۱۰۴۵۴۸

ما اگر همت کنیم، می‌توانیم تا بیست سال دیگر، تاسی سال دیگر، کاری کنیم که وقتی نام آوران عرصه علم و فناوری را در دنیا نام می‌آورند، ایرانیان و کشور ما در صدر قرار بگیرد

(از سخنان رهبر انقلاب در دیدار با نخبگان ۱۳۸۴/۲/۱۴)

تهدیم به دولتمردان صالح،

آنان که در راهی منافع حزبی و قدرت کرایانه

به مصالح ملی و منافع عامه می‌اندیشند



### سخن ناشر

طرح ایده مؤثر «علوم انسانی اسلامی» که از تحول بنیادین چارچوب‌های دانش مستند به اصول هر مبادی اصیل اسلامی حکایت دارد، از آن حیث که راهبردی سازنده برای سامان‌دهی به مسایل کاربردی در جامعه انسانی ارزیابی می‌شود؛ غایتی ارزش‌مند برای دانشگاه امام صادق علیه‌السلام به‌شمار می‌آید که طی سالیان گذشته دانشگاه پیوسته در پی تحصیل آن بوده است.

معاونت پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام به‌منظور ایفای رسالت علمی خود در این زمینه، برنامه پژوهشی مدوئی را تهیه و تنظیم نموده که مطابق آن «بازنگری در نظریه‌های علوم انسانی» به‌سطحی بالاتر ارتقاء یافته و تلاش می‌شود «نظریه‌های اسلامی تولید» و عرضه گردند.

اثر حاضر از جمله منابعی است که به همین هدف تحقیق و نگارش یافته و در آن تولید نظریه بومی - اسلامی در حوزه مدیریت به‌عنوان یک ضرورت دنبال شده است. این اثر در ادامه جریان تحقیقاتی‌ای تعریف شده که در قلمرو دانش مدیریت اسلامی با کتاب «مدیریت راهبردی موعودگرا» از سوی انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام برجسته گردید.

ب / برنامه‌ریزی راهبردی عصرمدار

ناشر امیدوار است که نتیجه این جهاد علمی مورد توجه صاحب‌نظران در هر دو سطح علمی و اجرایی قرار گرفته و با دریافت نظرات اصلاحی و تکمیلی شاهد تقویت هر چه بیشتر متن در چاپ‌های بعدی باشیم. ناشر از مؤلف محترم اثر و همچنین دانشکده معارف اسلامی و مدیریت که همتی مضاعف در عرصه دانش را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند، تشکر نموده و آمادگی خود را برای دریافت و نشر سایر آثار پژوهشی مرتبط اعلام می‌دارد.

معاونت پژوهشی دانشگاه



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
.....	سخن ناشر .....
۱ .....	مقدمه .....
۱۱ .....	فصل اول: آینده، اختیار و انتخاب .....
۱۱ .....	ساخت واقعیت‌های آینده .....
۱۲ .....	واژگان و مفاهیم رهنما .....
۱۳ .....	خط‌مشی، راهبرد، و آینده‌پژوهی .....
۱۵ .....	مفهوم زمان و عصر .....
۱۷ .....	ضرورت پویایی برنامه‌ریزی در عصرهای متوالی تغییر و پیچیدگی .....
۱۹ .....	برنامه‌ریزی در وضعیت سکون و پویایی سیستم‌های اجتماعی .....
۲۲ .....	مفهوم سلول‌گرایی در طراحی سیستم .....
۲۲ .....	سلول‌گرایی در برنامه‌ریزی .....
۲۳ .....	سلول‌گرایی، آینده‌نگری و آشوب .....
۲۷ .....	نتیجه بحث .....
۲۹ .....	سؤالاتی برای مطالعه و تفکر .....
۳۱ .....	کارگاه اول: هدف‌گذاری یادگیرنده .....

۳۳	فصل دوم: درآمدی بر نوع‌شناسی راهبرد.....
۳۳	الزامات حرکت .....
۳۴	واژگان و مفاهیم رهنما .....
۳۵	طبقه‌بندی راهبردها .....
۳۶	نوع‌شناسی‌های مینزبرگ .....
۴۷	رویکردهای چهارگانه ویتینگتون .....
۵۲	واقعیت عرصه‌های اجتماعی .....
۵۵	نتیجه بحث .....
۵۷	سؤالاتی برای مطالعه و تفکر .....
۵۹	کارگاه دوم: تدوین راهبرد .....
۶۱	فصل سوم: آینده و بهره‌وری منابع ملی .....
۶۱	گام به گام به سوی آینده .....
۶۲	واژگان و مفاهیم رهنما .....
۶۳	طرح‌ها و برنامه‌هایی برای آینده .....
۶۴	شناسایی منابع و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل .....
۶۶	منابع انسانی در سطح ملی .....
۶۹	آب، خاک و منابع طبیعی .....
۷۳	منابع معدنی .....
۷۵	منابع انرژی و سوخت .....
۷۷	منابع دانش و فناوری .....
۷۸	شیوه‌های مواجهه با آینده .....
۸۱	نتیجه بحث .....
۸۳	سؤالاتی برای مطالعه و تفکر .....
۸۵	کارگاه سوم: مصرف دوراندیشانه .....

فصل چهارم: مواجهه برنامه‌ریزی شده با اضطرارها .....	۸۷
آینده در حال ساخته شدن .....	۸۷
واژگان و مفاهیم رهنما .....	۸۸
برنامه‌ریزی اضطرارها .....	۸۹
تأثیر مستقیم امروز بر آینده .....	۹۰
مدیریت آثار تصمیم‌ها .....	۹۳
ارزش‌کاربست برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار .....	۹۵
ماهیت پیوندها در طراحی و اجرای سلول‌های برنامه .....	۹۸
الف) پیوندهای سخت و شدید .....	۹۹
ب) پیوندهای نرم و منعطف .....	۱۰۰
نتیجه بحث .....	۱۰۲
سؤالاتی برای مطالعه و تفکر .....	۱۰۴
کارگاه چهارم: برنامه‌ریزی برای مواجهه خردمندانه اضطرارها .....	۱۰۶
فصل پنجم: چشم‌اندازها و برنامه‌های فرانسلی .....	۱۰۹
نسل‌های آینده .....	۱۰۹
واژگان و مفاهیم رهنما .....	۱۱۰
برنامه‌ریزی در ورای نسل‌ها .....	۱۱۱
مشارکت عامه مردم .....	۱۱۲
سیستم آمایش استعدادهای ملی .....	۱۱۴
ساختارهای اصلاح و یادگیرندگی .....	۱۱۷
چشم‌انداز ملی و سیستم اداری کشور .....	۱۲۰
چشم‌انداز تحقق‌پذیر و تعهدآفرین .....	۱۲۲
نتیجه بحث .....	۱۲۸
سؤالاتی برای مطالعه و تفکر .....	۱۳۰

۱۳۲.....	کارگاه پنجم: برنامه‌ریزی فرانسلی
۱۳۵.....	<b>فصل ششم: ساختار اجرای برنامه‌های سلولی عصرمدار</b>
۱۳۵.....	برنامه قابل اجرا
۱۳۶.....	واژگان و مفاهیم رهنما
۱۳۷.....	اجرای خط‌مشی و برنامه
۱۳۸.....	ساختار پیوندهای سلولی
۱۴۶.....	ماهیت زمان در سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار
۱۵۰.....	وظایف خرده‌سیستم دیده‌بان
۱۵۷.....	نظارت بر اجرا و پیشرفت برنامه‌ها
۱۶۰.....	نتیجه بحث
۱۶۲.....	سؤالاتی برای مطالعه و تفکر
۱۶۵.....	کارگاه ششم: استقرار سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار
۱۶۷.....	<b>فصل هفتم: سازوکار حفظ دانش و پشتیبانی از سیستم برنامه‌ریزی</b>
۱۶۷.....	جریان دانش
۱۶۸.....	واژگان و مفاهیم رهنما
۱۶۹.....	جبران ایستایی ماهیت برنامه‌ریزی
۱۷۰.....	برنامه‌ریزی پویا
۱۷۱.....	سطوح یادگیری در طراحی سیستم برنامه‌ریزی
۱۷۷.....	برنامه‌ریزی در پرتو خط‌مشی‌های رشدیابنده
۱۷۸.....	دیده‌بانی خوب و انتخاب برتر
۱۸۱.....	مدیریت ترکیبی قابلیت‌های سیستم
۱۸۶.....	نتیجه بحث
۱۸۸.....	سؤالاتی برای تفکر و مطالعه
۱۹۰.....	کارگاه هفتم: حمایت از برنامه
۱۹۱.....	<b>فصل هشتم: آینده ایران، از اینجا و اکنون</b>

فهرست مطالب / ز

۱۹۱	تصویرپردازی از ایران آینده
۱۹۲	واژگان و مفاهیم رهنما
۱۹۳	سند چشم‌انداز
۱۹۴	چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴
۱۹۵	توکل برای کوشش و برنامه‌ریزی
۱۹۶	کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی، و فناوری در سطح منطقه
۱۹۸	الهام‌بخشی در جهان اسلام و تعامل سازنده در روابط بین‌الملل
۱۹۹	محور اول: توسعه‌یافتگی اخلاقی، مردم‌سالاری و عدالت اجتماعی
۲۰۱	محور دوم: برخورداری از دانش پیشرفته و توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی
۲۰۱	محور سوم: امنیت ملی
۲۰۳	محور چهارم: سلامت، رفاه و حفظ محیط زیست
۲۰۴	محور پنجم: تعهد، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری
۲۰۵	محور ششم: نیل به اشتغال کامل از طریق تحقق توسعه علمی و رشد فناوری
۲۰۶	محور هفتم: تحقق جامعه اخلاقی و الهام‌بخش سایر جوامع
۲۰۶	محور هشتم: تعامل سازنده با جهان بر مدار عزت، حکمت و مصلحت
۲۰۷	گذار مستمر از حال تا آینده
۲۱۰	شبکه برنامه‌های سلولی معطوف به چشم‌انداز
۲۱۱	جایگاه دیده‌بانی سیستم در ایران حاضر (اینجا و اکنون)
۲۱۴	نتیجه بحث
۲۱۶	سؤالاتی برای مطالعه و تفکر
۲۱۷	کارگاه هشتم: برنامه‌ریزی برای ایران
۲۱۹	فهرست منابع و مآخذ
۲۲۷	فهرست اعلام
۲۳۱	فهرست موضوعی



## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱-۱. مقایسه لحظات تحویل سال در سال‌های 1000- تا 2999.....	۱۶
نمودار ۲-۱. مسیر حرکت در رویکرد کارآفرینانه به شکل‌گیری راهبرد.....	۳۷
نمودار ۲-۲. مسیر حرکت در رویکرد انطباقی.....	۳۸
نمودار ۲-۳. مسیر حرکت در رویکرد برنامه‌ریزی شده.....	۳۹
نمودار ۲-۴. رویکردهای چهارگانه مورد نظر ویتینگتون.....	۴۷
نمودار ۴-۱. یک صفحه از سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار، مشتمل بر تعداد بی‌شماری از سلول‌های برنامه‌ای.....	۹۶
نمودار ۵-۱. رابطه کلی سلسله‌مراتب قوانین، اهداف، برنامه‌ها، و سیستم‌ها در سطح ملی.....	۱۱۸
نمودار ۶-۱. شبکه سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار از عصر A تا Z.....	۱۴۰
نمودار ۶-۲. نمونه ای از شبکه پیوندهای سخت و نرم در پروژه توسعه کشاورزی و صنعت در منطقه ارس.....	۱۴۲
نمودار ۶-۳. شبکه پیوندهای نرم میان پروژه‌های راه‌سازی، اسکان و توریسم.....	۱۴۳
نمودار ۶-۴. شبکه ارتباطی پیوندهای نرم و سخت برای توسعه حمل و نقل در یک منطقه شمالی کشور.....	۱۴۴
نمودار ۶-۵. سلسله شبکه‌های برنامه‌های سلولی، در سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار.....	۱۴۸
نمودار ۶-۶. صفحه اقدام عصر E.....	۱۴۹

## ی / مدیریت راهبردی عصرمدار

- نمودار ۶-۷. صفحه اقدام ویژه بسته برنامه‌های توسعه آموزش در تهران - تحت نظر دیده‌بان Oee..... ۱۵۶
- نمودار ۶-۸. داشبورد گسترده برنامه‌ریزی در سطح ملی ..... ۱۵۹
- نمودار ۷-۱. شمایی از فراگرد مدیریت ترکیبی قابلیت‌های سیستم، برحسب فوریت‌ها، اضطرارها، و مقتضیات ..... ۱۸۲
- نمودار ۷-۲. رابطه شبکه داشبورد برنامه‌های سلولی عصرمدار، با خرده‌سیستم دیده‌بان مرکزی و پایگاه مرکزی اطلاعات ..... ۱۸۵



## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۷۵.....	جدول ۷-۱. همراستایی نوع خط‌مشی با الزامات برنامه‌ریزی در سیستم.....
۱۸۰.....	جدول ۷-۲. نمونه‌ای از کاربرگ مشخصات ضروری برای تدوین یک برنامه سلولی.....
۱۹۴.....	جدول ۸-۱. سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران.....



## مقدمه

هنگامی که اصطلاح «برنامه‌ریزی توسعه» وارد ادبیات علمی توسعه در ایران شد، ابتدا موجی از امید‌پدیدار گشت و سپس به تدریج نوعی مفهوم ناکامی در آن مستتر گردید؛ به طوری که گاهی تصور اهداف و برنامه‌های توسعه، تصویری از رویاهای دست‌نیافتنی را تداعی می‌کرد.

علل متعددی را می‌توان در تحلیل این ناکامی‌ها رصد کرد؛ از آرمان‌گرایی و غیرواقع‌بینانه بودن گرفته تا ضعف در تخصص و فن برنامه‌ریزی. پس از انقلاب اسلامی نیز تنش‌های جهانی، رقابت در عرصه اقتصادی را ساحتی جدید بخشید و تحریم‌ها و تهدیدها را به آن افزود.

با وجود این، در حالی که باید برنامه‌ریزی، به اضطرار پیچیده‌تر و دقیق‌تر و عمیق‌تر می‌شد، اصالتاً مورد اغماض واقع شد و به اعتباری با تساهل در امر برنامه‌ریزی، صورت مسئله پاک شد. حاصل کار آن که برنامه‌ها تحقق‌نیافتنی ماندند و تفریح بودجه‌بی‌اثر قلمداد شد و هر سطحی از عملکرد، قابل دفاع شد.

زیرا وقتی هدف شما مشخص نباشد، می‌توانید تیر خود را به هر سویی از صحرا رها کنید و به هر جا که رسید، ادعا کنید که دقیقاً به هدف زده‌اید.

این ضعف در برنامه‌ریزی ملی، حداقل دو جریان بین‌المللی و سه جریان داخلی را سبب شد:

در جریان اول بین‌المللی، برخی از رقبای ایدئولوژیک یا سیاسی، فارغ از سطح رقابت از مخالفت تا مخاصمه، وضع موجود را به فال نیک گرفته، شأن رقابت ایرانی را حقیر انگاشتند؛ و هر چند گاهی نگران بی‌برنامگی و بی‌حساب و کتابی و پیش‌بینی‌ناپذیری رفتار ایرانیان بودند، به تدریج توانستند خود را با این وضع وفق دهند و ادبیات سیاسی - اداری ایران را درک کنند.

در جریان دوم، برخی دیگر از رقبای فرصت‌طلبانه شرایط خاص کشور ایران را به مثابه یک مقوله بازی برای اخاذی از دو گروه رقیب یا دشمن، مورد توجه قرار دادند. در این گروه از کشورها در حادثه‌ترین مرتبه، می‌توان به عراق در عهد صدام و در مراتب خفیف‌تر می‌توان به کشورهای دوست‌نما در منطقه و یا حتی اقصی نقاط جهان اشاره کرد که همواره در تراز تجاری با ایران، برنده بوده‌اند.

حاصل امر در تحلیل ساده‌انگارانه، متهم ساختن دوستان به بی‌وفایی و متهم ساختن رقبای به دشمنی و کینه‌جویی بوده است و هرگز به این امر دقت نشده که ما از دوران بازپردازی دوباره هویت ایرانی. پس از استحاله فتنه مغول نیز همواره در برنامه‌ریزی ضعیف بوده‌ایم؛ با این که پس از این دوران، فرصتی برای بازسازی و نوسازی سیستم اداری کشور فراهم آمد و تا حد زیادی دست

دانشمندان ایرانی را در بازآفرینی و پی‌ریزی سنت‌های علمی نوین باز گذاشت (ر.ک. نامدار قشقایی، ۱۳۸۸).

راه‌حل ادعایی برای مقابله با این ضعف در برنامه‌ریزی و مدیریت نیز معمولاً «ضرورت سپردن کار به مشاوران و متخصصان مدیریت» بوده است؛ متخصصانی که به سان بازیگران خارجی نوع دوم، در بسیاری از موارد مترصد آن بوده‌اند که از این نمد، کلاهی برای خود بدوزند.

پس بازیگران داخلی نیز در سه جریان ساماندهی شدند.

جریان اول با ادعای درستی وضع موجود، حیرت رقبا را در برابر نابسامانی رفتار خود، جذاب یافته، هر گونه برنامه‌ریزی را نوعی گزافی و راهنمایی رقیب یا رقبا تلقی کردند. بنا بر این دیدگاه، اصلاً مسأله ضرورت برنامه‌ریزی، مسأله‌ای باطل است.

جریان دوم، با نفی وضع موجود، تقلید کورکورانه از کشورهای پیشرفته را تنها راه نجات دانسته‌اند. در این جریان، بر ضرورت برنامه‌ریزی تأکید می‌شود، اما شیوه‌ای تقلیدی مدنظر قرار می‌گیرد. البته در هر دو جریان مذکور، افرادی دلسوز ولی ناآگاه نیز یافت می‌شوند؛ ولی نوعی خودخواهی، منفعت‌جویی و خودبزرگ‌بینی، وجه غالب صفات اخلاقی کسانی است که به این دو راه روی می‌آورند.

جریان سوم اما، جریانی است که بر آن است ضمن نقد وضع موجود و تأکید بر مسأله ضرورت برنامه‌ریزی پویا، می‌توان ظرفیت‌های فنی برنامه‌ریزی را بهبود داد.

این اثر در امتداد این جریان فکری تدوین می‌شود و نگارنده بر آن است که ضعف توان برنامه‌ریزی ملی، ضعفی اساسی و ریشه‌دار است؛ اما راه غلبه بر آن تقلید نیست؛ زیرا هرگز مسأله توسعه‌نیافتگی، به طور دقیقاً مشابه برای هیچ کشور و سازمانی پیش نیامده است که نسخه‌ای نوشته شده برای آن وجود داشته باشد؛ بنابراین نوعی استقلال علمی مد نظر قرار می‌گیرد. البته مفهوم این استقلال علمی، نفی تلاش‌های قبلی و تلاش برای اختراع مجدد چرخ ارابه نیست. بلکه منظور آن است که ضمن ضرورت و اهمیت استفاده و الگوبرداری از همه روش‌های ابداع شده تاکنون، می‌توان و باید راه‌های کمال‌گرایانه‌تری را ابداع کرد و به کار گرفت.

در رویکردی آینده‌پژوهانه، می‌توان پیش‌بینی کرد که در امتداد همین جریان‌های فکری، جامعه دانشمندان و مدعیان علم مدیریت و علوم راهبردی، به شیوه‌های متفاوتی با این ایده برخورد خواهند کرد. باید توجه داشت که توسعه دانش مدیریت راهبردی در ایران، وامدار تحصیل‌کردگان و مترجمانی است که در تداوم نهضت ترجمه، آثار متعددی را در اختیار و دسترس دانش‌پژوهان ایرانی قرار داده‌اند؛ ضمن این که این دانش، به شدت از مدعیان دانشمندی در این گروه لطمه خورده است! مدعیانی که در سیر تبعیت محض از الگوهای تدوین شده در خارج، به شکل جمودانگیخته‌ای، مانع اظهار نظر، نقد و تحلیل مستقل دانش‌پژوهان بومی می‌گردند و در حداکثر خلاقیت قابل تصورشان، همت خود را به کار بست مدل‌های از پیش طراحی شده برای تحلیل مسائل و موضوعات جدید معطوف می‌سازند.

در چنین اوضاع و احوالی، می‌توان پیش‌بینی کرد که سردمداران نهضت ترجمه تلاش خواهند کرد تا با ابراز هر اندیشه و فکر جدید مخالفت ورزیده، زمینه آن را منکوب ساخته، از میان بردارند. جان‌مایه راهبرد مقابله این گروه، تأکید بر ضرورت تبعیت از سنت گذشتگان (ر.ک. قرآن کریم، بقره، ۱۷۰) است؛ تأکیدی که معمولاً به تکذیب، توهین یا تمسخر بی‌واهمه راه‌های جدید منتهی می‌شود (ر.ک. قرآن کریم، انعام، ۱۰).

نکته مهم این است که انگیزه این گروه بسیار روشن است. این گروه همه هویت، اعتبار، و شأن علمی موهوم و خودبافته خویش را از رهگذر ارائه آثار ترجمه شده بازیافته‌اند و بازار محصولات (کتاب‌های ترجمه شده) خویش را در خطر می‌بینند. بنابراین، راهبرد حفظ وضع موجود از دیدگاه آنان بر ضرورت حمله به هر صاحب اندیشه جدید دلالت دارد. این گروه غافل از این که دیگران می‌فهمند. خود را به دست خود در معرض تمسخر قرار می‌دهند. زیرا به آنچه آموخته‌اند، عادت کرده‌اند و دوست دارند که مباحث راهبردی در سطح ملی را نیز در پرتو استعاره‌های «سگ، ستاره، علامت سؤال و گاو شیرده (David, 2007, 231) یا زنگوله‌های آن» تحلیل کنند.

البته نهضت ترجمه دستاوردهای ارزنده‌ای خواهد داشت، مشروط بر این که شأن آن درک شود و با کیفیت درخور انجام پذیرد و در عین حال، بدان اکتفا نشود. یعنی نباید دانش‌پژوه را به سجده در برابر اندیشه‌های انسانی فراخواند و از او در ساحت تفکر و دانش، موجودی تابع و مطیع و منقاد دیگران بسازد و خلاقیت توحیدانگیز او را در پس محافظه‌کاری‌های شرک‌آمیز پنهان نماید.

اما توحید سرّ خلاقیت است و دستمایه هرگونه نوآوری در نقد آثار موجود و تولید آثار جدید؛ پس باید افتخار دانش‌پژوه موحد آن باشد که اثر خویش را در معرض نقد منصفانه دانشمندان موحد و اخلاق پیشه قرار دهد تا زنگار جهل ناگزیر انسانی (ر.ک. قرآن کریم، اسراء، ۸۵) در اهمی‌امی جمعی و ضمن رعایت تقوی در اندیشه و سخن و رفتار، در قالب نقدهای سازنده و تکامل بخش و اصلاح‌گر، زدوده شود. در غیر این صورت، چاره ناگزیر اذهان علیل و درمانده و غافل، فحاشی و ناسزاگویی و بدگویی به هر کسی است که آنها را از خراب‌نوشین شب غفلت بیدار سازد و رؤیای آنها را در احساس «علامه بودن در اوهام» خود بر‌درد.

اما شکل‌گیری ایده اصلی این کتاب به حدود سال‌های ۴-۱۳۷۳ برمی‌گردد که نگارنده با مشاوره دکتر ابوالفضل محمدی، تدریس دروس مبانی مدیریت دولتی و مدیریت توسعه را آغاز کرد. در آن زمان کتاب جامعی برای ارائه این دروس به زبان فارسی وجود نداشت و ارائه مسئولانه این دروس دشوار بود. هنگام بحث از مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه در بخش عمومی و الزامات و موانع آن، اهمیت اهتمام به درک رفتار رقبا و تأثیر این درک بر مدیریت برنامه‌های جاری، مدنظر قرار گرفت. در همین امتداد، بر ضرورت طراحی یک الگوی کلی برنامه‌ریزی بر پایه سناریو در قالب یک ماتریس  $n \times n$  تأمل شد. استمرار مطالعه درباره الزامات مدیریت راهبردی و مسائل روابط بین‌الملل و اداره امور دولت در ساحات میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای، بر اهمیت این مفهوم و ضرورت اهتمام به آن افزود. متعاقب آن مقالات متعددی با همکاری آقایان دکتر آرزین قلی‌پور، دکتر محمد



ابویی اردکان و برخی دیگر از همکاران و دانش‌پژوهان حوزه‌های اداره دولت و مدیریت نگارش یافته، در مجلات علمی پژوهشی، علمی ترویجی و کنفرانس‌های داخلی و خارجی منتشر شد و در معرض نقد جامعه علمی قرار گرفت.

اولین مقاله در این باره در سال ۱۳۸۵ ارائه شد که به طور کلی به معرفی الگویی برای توسعه منطقه آزاد ارس، بر اساس سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار می‌پرداخت و مورد توجه تعدادی از دانشمندان حاضر در نخستین سمینار بازشناسی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در ارس قرار گرفت (پورعزت، ۱۳۸۵). سپس مقالات دیگری درباره امکان کاربرد آن در تأمین امنیت ملی و اجتماعی منتشر شد (پورعزت و دیگران، ۱۳۸۶؛ پورعزت، ۱۳۸۷-ج) و پس از آن، مقالات دیگری برای تعمیم شیوه‌های کاربرد این سیستم نگارش یافت (Pourezzat & Others, 2009, 2010a, 2010b)؛ ضمن این که در سال ۱۳۸۷، الگوی کلی آن در کتاب *مبانی دانش اداره دولت و حکومت* (پورعزت، ۱۳۸۷-ب، ۴۸۴) و مقاله‌ای درباره مدیریت بحران (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۷) منتشر گردید؛ تا این که کتاب حاضر بر اساس تجارب پیشین و به توصیه و تأکید همکار دانشمندم آقای دکتر مصباح‌الهدی باقری کنی تدوین شد که در جریان نگارش آن از دقت نظرهای همکار گرانقدر آقای هاشم سوداگر و مساعدت همکاران ارجمند، سرکار خانم غزاله طاهری عطار و آقایان سید نادر سیدکلالی، ماجد ناجی، سید مهدی شریف موسوی، و رضا بنی‌اسد، بهره‌مند بودم.

در اینجا بر خود لازم می‌دانم که از همه این بزرگواران و همچنین همه استادان، همکاران و به ویژه دانشجویان فرهیخته‌ام که با نقدها و پیشنهادات خود، موجب تبیین بهتر مفهوم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار شده‌اند، سپاسگزاری نمایم.

اکنون، این کتاب به مثابه حاصل سال‌ها مطالعه و تفکر نگارنده دربارهٔ مسائل توسعه کشور و سیستم اداری آن، به جامعه علمی ارائه می‌شود تا در معرض نقد منصفانه و پیشنهادهای اصلاحی کمال‌جویانه اهل نظر و دانشمندان صدیق و علاقمند به آینده کشور قرار گیرد.

در فصل اول کتاب، ضمن تأکید بر اهمیت تأثیر اقدام‌ها و برنامه‌های امروز بر شکل‌گیری واقعیت‌های آینده، مبانی و مفاهیم اولیه مباحث برنامه‌ریزی راهبردی، سلول‌گرایی، آینده‌نگری و ماهیت آشوبناک سیستم‌های اجتماعی مطرح شده است. در فصل دوم، ضمن مروری گذرا بر برخی دیدگاه‌ها، بر دو نوع شناسایی ویتینگتون و مینزبرگ درباره فراگرد شکل‌گیری راهبرد تأکید شده است. در فصل سوم اهمیت توجه به منابع ملی مورد تأکید قرار گرفته، بویژه مباحثی چون ضرورت آمایش سرزمین و استعدادهای ملی مورد اشاره قرار گرفته‌اند. فصل چهارم به طرح بحث از ضرورت مواجهه برنامه‌ریزی شده با اضطراب‌ها و اهمیت کاریست سلول‌گرایی در طراحی برنامه اختصاص یافته است و در آن، ماهیت پیوندهای سلول‌های برنامه‌ای مورد تأمل قرار گرفته است. در فصل پنجم به مقوله برنامه‌ریزی فرانسلی و اهمیت رویکرد فرازمانی به برنامه‌ریزی ملی پرداخته شده است و در فصل ششم ساختار اجرای برنامه‌های سلولی مورد اشاره قرار

گرفته است. فصل هفتم، با توجه به اهمیت بنیان‌های دانشی در موفقیت سیستم برنامه‌ریزی سلولی عصرمدار، به سازوکارهای حفظ دانش و مفهوم پشتیبانی از راهبرد و برنامه اختصاص یافته است و در فصل هشتم، اهمیت نگاه واقع‌بینانه به ایران، و فرصت‌ها، محدودیت‌ها، منابع و تهدیدات پیرامونی آن مورد بحث واقع شده است.

در این کتاب، علیرغم تأکید بسیار بر مقوله برنامه‌ریزی، از آنجا که به لحاظ اجتناب‌ناپذیری بحث از اجرا و کنترل به میان آمده است، از عنوان مدیریت راهبردی عصرمدار استفاده شد. با این حال، تأکید می‌شود که علیرغم طرح مباحث اجرا و کنترل، در این کتاب بیشتر به مقوله برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد پرداخته شده است. همچنین تلاش شده است با رویکردی کاربردی‌گرایانه، علاوه بر سؤالات نظری و علمی، مجموعه‌ای از سؤالات راهنمای تدوین راهبرد، در پایان هر فصل در قالب تمرین‌ها و سرمشق‌های کارگاهی ارائه گردند. تلاش برای پاسخ به این سؤالات فرصت مغتنمی را فراهم می‌سازد تا دانش‌پژوهان بتوانند در پرتو راهنمایی‌های استادان خود، به تدوین راهبرد بپردازند و بتوانند از مفاهیم مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی عصرمدار، در عمل استفاده نمایند. این مهم بدان سبب مورد توجه و تأکید قرار گرفته است تا زمینه توسعه فهم و انتقال معانی سازه‌های مفهومی و ذهنی مرتبط با مقوله مدیریت راهبردی فراهم گردد و زمینه توسعه دانش و تمرین عملی برای کاربست آنها در زندگی سازمانی و حتی شخصی، فراهم آید. زیرا به نظر می‌رسد که این سیستم برنامه‌ریزی، قابل توسعه و تطبیق بوده، از انعطاف لازم برای تسری به زندگی شخصی و برنامه‌ریزی

آینده‌نگرانه فرصت‌ها و موقعیت‌های فردی برخوردار است. البته با اطمینان می‌توان گفت که راهی طولانی در پیش است و پاسخگویی یا عدم پاسخگویی به نغمه‌های تهدید و تکذیب مدعیان، فرازهای کوتاه و فراموش‌شدنی این راه‌اند. زیرا ساختن کشور هم‌تی بلیغ و بصیرتی هم‌افزا می‌طلبد و مستلزم عزم گروهی و اخلاص مدارانه جمع کثیر کسانی است که با دغدغه تحول شرایط کنونی جامعه، به سوی شرایط متعالی برخوردار از رفاه، امنیت، آگاهی (ر.ک. پورعزت، ۱۳۸۷- الف) و به طور خلاصه عدالت، زندگی می‌کنند. بنابراین در اینجا از همه کسانی که در آینده، با صدق و ایمان به تعهدات انسانی خویش، به نقد و اصلاح سیستم پیشنهادی این کتاب می‌پردازند، سپاسگزاری می‌نمایم.

علی اصغر پورعزت

دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

تابستان ۱۳۸۹

نهج البلاغه، خطبه ۹۶:

بی تردید من بر راه آشکار گام می‌زنم و آن را از  
بیراهه کور باز می‌جویم (ترجمه جعفری، ۱۳۸۶: ۱۳۳).

## فصل اول

### آینده، اختیار و انتخاب

#### ساخت واقعیت‌های آینده

آنچه امروز انجام می‌شود، واقعیت‌های فردای جامعه را می‌سازد؛ بنابراین  
سرنوشت آیندگان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از این رو، برنامه‌ریزان در  
هنگام تأمل بر اعمال امروز، باید چنان بصیرت خویش را صیقل دهند که آینده را  
به وضوح در امتداد آن درک کنند.

این مهم، مستلزم پرورش توان تفکر تسلسلی و تقویت هوش آینده‌پژوهی در  
تحلیل پیامدهای اعمال امروز است؛ زیرا چنین ادعا می‌شود که واقعیت‌های آینده  
تحت تأثیر تفکرات، بیانیه‌ها و اعمال امروز شکل می‌گیرند. پس هر آن که  
می‌اندیشد یا سخن می‌گوید یا عمل می‌کند، به نوعی در ساخت واقعیت‌های  
آینده سهیم است.

با تأمل بر این مهم، شایسته است مباحث فصل حاضر، با تأمل بر این سؤالات

دنبال شوند:

۱. انسان در برابر واقعیت‌های آینده چه مسئولیتی دارد؟
۲. واقعیت حوادث آینده بر کدام مبنای فلسفی قابل تحلیل است؟ جبر، تفویض یا اختیار.
۳. چگونه می‌توان ضمن حفظ ثبات، در برابر حوادث در حال تحول، سیستمی پویا طراحی کرد؟
۴. ماهیت زمان در اعصار گذشته، حال، و آینده چگونه تبیین می‌شود؟
۵. منظور از سلول‌گرایی در برنامه‌ریزی چیست؟

### واژگان و مفاهیم رهنما

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| ۱. جبر                                       | ۱۲. فرصت‌ها                |
| ۲. تفویض                                     | ۱۳. منابع                  |
| ۳. اختیار                                    | ۱۴. محدودیت‌ها             |
| ۴. ساخت واقعیت آینده                         | ۱۵. تهدیدها                |
| ۵. خط‌مشی <sup>۱</sup> و راهبرد <sup>۲</sup> | ۱۶. سلول‌گرایی             |
| ۶. آینده‌پژوهی <sup>۳</sup>                  | ۱۷. آینده‌نگری و آشوب      |
| ۷. مدیریت راهبردی                            | ۱۸. انتخاب‌های اثرگذار     |
| ۸. تفکر تسلسلی                               | ۱۹. سیر تسلسلی پیامدها     |
| ۹. هوش آینده‌پژوهی                           | ۲۰. محیط در زمان           |
| ۱۰. ماهیت زمان                               | ۲۱. تدبیر ناظم و نظم نهایی |
| ۱۱. قابلیت‌ها                                |                            |

---

1. policy  
2. strategy  
3. future study

حکومت صالحان بر زمین، وعده تخلف‌ناپذیر الهی است... اما تحقق چنین وعده مبارکی، شروطی دارد که بی‌تحقق آنها ظهور دشوار، بلکه ناشدنی خواهد بود (جوادی آملی، ۱۳۸۷: ۱۲۷).

### خط‌مشی، راهبرد، و آینده‌پژوهی

مفاهیم خط‌مشی، راهبرد و آینده‌پژوهی، مفاهیمی مرتبطند که در سیر تطور خود، جدا از یکدیگر تکامل یافته‌اند و در سیر زمان، تحلیل‌های درست و نادرست زیادی دربارهٔ آنها ارائه شده‌اند.

آینده‌پژوهی، جزء ناگزیر هر دو مفهوم است؛ زیرا بدون آینده‌پژوهی، نه خط‌مشی خاصی قابل تدوین است و نه راهبرد خاصی قابل تنظیم.

مفاهیم مرتبط با واژگان خط‌مشی و راهبرد نیز هر چند تا حد زیادی به هم نزدیک بوده‌اند، ولی هر یک با پیشینه‌ای متفاوت رشد کرده، بر مفهوم خاصی در بخش‌های خصوصی و عمومی جامعه دلالت یافته‌اند؛ به طوری که به تدریج، اختلاط معانی و ورود واژگان رشته‌های گوناگون، این حوزه‌های علمی را تا حد زیادی از هم بیگانه ساخته‌اند.

سیر رقابت در نیمه دوم قرن گذشته، به طور روزافزون بنگاه‌ها و شرکت‌های بازرگانی را به سوی اتخاذ رویکردی راهبردی فراخواند؛ در حالی که حکومت‌ها که میراث‌بر مبادی اولیه درک مفهوم راهبرد (در رقابت‌ها و منازعات بین‌المللی و داخلی خود در هزاره‌های پیشین) بودند، از این قافله عقب ماندند؛ تا حدی که اکنون طرح بحث از ضرورت اتخاذ رویکرد راهبردی در حکومتداری، با مسائل

و مشکلات متعددی مواجه است که به طور عمده از فهم ناشدگی مفهوم راهبرد و تفاوت آن با خط‌مشی در حوزه عمومی ناشی می‌شود.

بسیاری از دانشمندان، راهبرد در بخش خصوصی را همسان با خط‌مشی در بخش دولتی می‌انگارند (ر.ک. Scott & Davis, 2007, 318-9). در این کتاب نیز ابتدا می‌پذیریم که تنظیم راهبرد در بخش خصوصی، بسیار شبیه فراگرد خط‌مشی‌گذاری در بخش عمومی است؛ ولی بلافاصله تأکید می‌نماییم که مدیریت راهبردی، به مثابه یک علم مستقل، دستاوردهای چشمگیری در بخش خصوصی داشته است؛ به طوری که اکنون در مجموعه دستاوردهای آن، سنت‌های متمایزی، در مقایسه با خط‌مشی، شکل گرفته‌اند و اعتبار یافته‌اند؛ در حالی که متأسفانه در این دوران، خط‌مشی به لحاظ ضعف حمایت محیطی و عدم برخورداری از فرصت پژوهش و توسعه در بخش دولتی، علی‌رغم قدمت بیشتر، با نوعی رکود مواجه بوده است. بنابراین اگر بتوان پذیرفت که در روند شکل‌گیری در روزگار گذشته، دانش خط‌مشی‌گذاری مشابه دانش تدوین راهبرد بوده است، اکنون ادعا می‌شود که هر یک از این علوم در مسیر مستقل توسعه خود در قرن اخیر، دستاوردهای متمایزی داشته‌اند که برای بخش‌های دیگر قابل توجهند؛ یعنی اکنون می‌توان دانش خط‌مشی‌گذاری را از دستاوردهای دانش و مدیریت راهبردی بهره‌مند ساخت و به غنای مفهومی آن افزود.

در همین امتداد تأکید می‌شود که بن‌مایه تفکر و رویکرد، هم در سنت خط‌مشی‌گذاری و هم در سنت مطالعات راهبردی، آینده‌پژوهی و توجه به روند تحولات آینده است. هنگامی که از برنامه سخن به میان می‌آید، ذهن ناخودآگاه در



فضای آینده سیر می‌کند و تفاوت وضع مطلوب را از وضع موجود در نظر می‌آورد؛ در همین امتداد، خط‌مشی به سیر گذار و نحوه ورود به آینده مطلوب نظر دارد و در رقابت‌های راهبردی، اساساً هر یک از رقبا، آینده را از آن خود می‌خواهد.

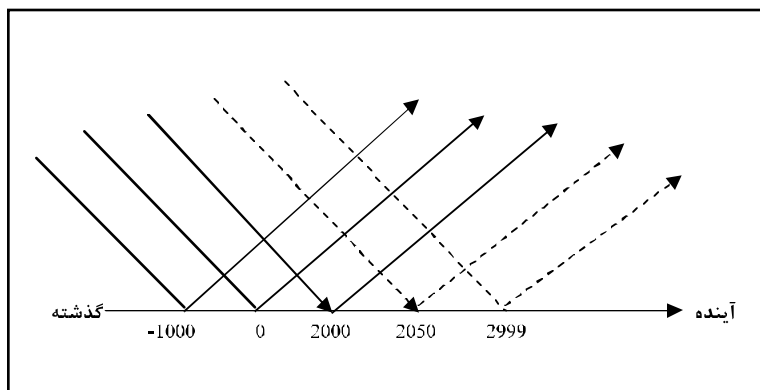
بنابراین پرداختن به مفاهیم خط‌مشی و برنامه‌ریزی راهبردی، اتخاذ رویکرد آینده‌پژوهانه را ناگزیر می‌سازد؛ از این رو، در برنامه‌ریزی راهبردی مفهومی ویژه از زمان و مدیریت آن مد نظر قرار می‌گیرد که باید به طور مبنایی مورد تأمل قرار گیرد.

### مفهوم زمان و عصر

ادراک مفهوم زمان کار ساده‌ای نیست. ادراک زمان، مانند ادراک هوا برای موجودات هوایی و آب برای موجودات آبی است. فقط هنگام تنگنا در تنفس است که این موجودات، کمبودی را احساس می‌کنند که از اهمیت هوا و آب برای ادامه حیات حکایت دارد. نکته دیگر این که ادراک مفهوم زمان، با مفهوم حرکت مرتبط است. وقتی ما از نقطه‌ای در مکان به نقطه‌ای دیگر حرکت می‌کنیم، دو بردار شکل می‌گیرد: یک بردار در مکان و یک بردار در زمان. در واقع با هر حرکت در مکان، حرکتی نیز در زمان صورت می‌پذیرد. مهمتر آن که حتی وقتی که ما در بعد مکان، توقف کرده و ایستاده‌ایم، در عرصه زمان در حال حرکتیم. بنابراین حرکت و تغییر، ویژگی ناگزیر حیات در عالم دنیاست و ثبات در کمال، فقط در عالم مجردات قابل تصور است. با این حال، در عالم دنیا نیز می‌توان نوعی ثبات پویا و رو به کمال را تصور کرد.

همچنین قابل تأمل است که همواره میان وضع موجود و وضع مطلوب فاصله وجود دارد و این فاصله، بیشتر وجه زمانی دارد تا مکانی. وقتی مفهوم فاصله در زمان قابل درک باشد، می‌توان محیط در بعد زمان را نیز ادراک کرد. محیطی که از گذشته آغاز شده، حال را درک کرده و به سوی آینده امتداد می‌یابد.

جالب آنکه در فاصله بین گذشته تا آینده، حال صرفاً نقطه‌ای است در میان بی‌نهایت نقطه قابل تصور؛ پس احتمال توقف بر آن صفر است؛ یعنی هرگز نمی‌توان در حال متوقف شد یا زمان حال را متوقف کرد. پس همواره مفهوم زمان حال، با ورود مستمر به آینده ادراک می‌شود (نمودار ۱-۱).



نمودار ۱-۱. مقایسه لحظات تحویل سال در سال‌های ۱۰۰۰- تا ۲۹۹۹

بنابراین با وجود آن که هر لحظه از زمان، با احتمال ۱۰۰٪ واقع می‌شود، احتمال توقف بر آن صفر است؛ هر چند محور گسترده‌ای از حوادث آینده را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد و حتی می‌تواند از لحظه وقوع تا ابد، اثرگذار و تحول آفرین باشد.

این دوره‌های تحول را می‌توان به صورت قراردادی کوتاه فرض کرد یا افزایش داد و آن را عصر نام نهاد. بنابراین مفهوم عصر بر یک دوره تحول دلالت دارد، نه بر یک مقدار معین از زمان؛ نظیر ثانیه، دقیقه، ساعت، روز، هفته، ماه، سال، دهه، صده، یا هزاره! یعنی در این قرارداد، هر عصر، یک دوره تحول است که ممکن است چند ثانیه به طول انجامد یا چند هزاره.

نکته این است که برای نیل به هر هدف، طی فاصله‌ای در بعد زمان ضرورت دارد؛ فاصله‌ای برای گذار از وضع موجود یا مبدأ، به سوی وضع مطلوب یا مقصد. این فاصله از موقعیت حال به سوی موقعیت هدف طی می‌شود و همه فعالیت و تلاش مدیران راهبردی، کاهش این فاصله، بدون افزایش هزینه است. همان طور که اشاره شد در این کتاب، این فاصله یک دوره تحول یا یک عصر نامیده می‌شود.

### **ضرورت پویایی برنامه‌ریزی در عصرهای متوالی تغییر و پیچیدگی**

با تأمل بر مفهوم تغییر، به ویژه با تأمل بر ناممکنی ثبات در سیر زمان و با در نظر گرفتن این واقعیت که زمان، در هر حال و در هر شرایطی در حال گذار است، ضرورت پویاسازی سیستم برنامه‌ریزی، بیشتر مد نظر قرار می‌گیرد.

ابتدا تشخیص موقعیت مکانی و زمانی بسیار حائز اهمیت است. مختصات مکانی و زمانی به برنامه‌ریزان نشان می‌دهند که در کجا قرار دارند و چگونه باید فاصله وضع موجود را تا وضع مطلوب طی نمایند. موقعیت ما در مکان، در منطقه‌ای از کره زمین در منظومه شمسی در کهکشان راه شیری، در بخشی از