

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



اصول و روش برنامه ریزی

مدرس: ناھید خوشنویس

سال تحصیلی بهار 1402

دانشگاه آزاد اسلامی ( واحد تهران غرب )

## بخش اول

اصول و مبانی برنامه ریزی انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود به تدریج بر ضرورت برنامه ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظامهای اجتماعی، مورد توجه قرار دادند.

سازمانها و موسسه های اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزی های دقیق امکان ادامه حیات ندارند .

برنامه ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظائف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد میشود .به علاوه، تحقق اهداف فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه ریزی است به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه ریزی شود.

در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید

## اصول مدیریت

1. برنامه ریزی

2. سازماندهی

3. تامین نیروی انسانی

4. رهبری

5. نظارت

### 1. برنامه ریزی:

اولین گام برای مدیریت می باشد.

برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم .

یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و

برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

### مراحل برنامه ریزی:

**مرحله اول تعیین جایگاه:**

شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟

بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار ( شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند

**مرحله دوم شناخت مسئله:**

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم

**مرحله سوم تعیین گزینه :**

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم

**مرحله چهارم انتخاب گزینه :**

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم

**مرحله پنجم اجرا :**

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم

### مرحله ششم ارزیابی :

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم واگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم ومراحل دیگر را ادامه داده

### 2.سازماندهی:

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

### 3.تامین نیروی انسانی:

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگا های سازمانی

### مراحل تامین نیروی انسانی

#### مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

**مرحله دوم گزینش:**

در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی. در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

**مرحله سوم استخدام:**

**الف: بالقوه موفق ها:**

افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند. این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه را داد.

**ب: بالفعل موفق ها:**

کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام میشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف هستند.

افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

**ج: بخت و اقبال :**

افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند

نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند -مدیر راحتتر می تونه به انها شکل دهد

نقاط منفی بالقوه موفق : تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن

نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر

نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

**مرحله چهارم ارتقاء:**

از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.

در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببینند.

آموزش دو دسته است:

1.آموزش هنگام ورود به سازمان

2.آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

**مرحله پنجم نگهداری:**

وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از دو بعد است:

1. بعد جسمی: وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد.

نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های

لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی

ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی ( وسایل و تجهیزات کار ) و محیطی ( نور ، گرما ، سرما... ) مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد

2. بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلاً از نظر مقدار حقوق موقعیت

کاری و تشبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل .... تا بتواند کارایی

لازم در آن شغل را دارا باشد

**4. رهبری: (هدایت کردن)**

هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در

راس باید قرار بگیرد چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را

شفاف سازی میکند برای رسیدن به هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر

برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.



کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند .به نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد.(معادله پایاپای . ارتباط متقابل) به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند.

### 5. نظارت:

حال پس از تامین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصدد رفع مشکل بر آید . نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر. و در صورت مشکل در صدد حل آن بر آید

### مفهوم برنامه ریزی و انواع آن

هنگامی که افراد در انتظار آینده هستند و درگیر برنامه ریزی می شوند چگونگی آینده مطلوب را تعیین میکنند و با استفاده از روش سیستماتیک تلاش میکنند تا موفقیت آینده مورد نظرشان را تضمین کنند، بنابراین، برنامه ریزی نوعی تجربه مشترک انسانی است. این نوشتار به معرفی برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی می پردازد و همچنین مدل ها و تکنیک های این دو برنامه ریزی را به طور مختصر شرح می دهد، و در نهایت به تفاوت میان برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی می پردازد .

در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی از اساسی ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد.

به عبارت دیگر برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می خواهیم به آن برویم پلی می سازد و موجب می شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید .

پیتر دراگر معتقد است که میان موثر بودن (انجام کارهای درست) و کار آیی (درست انجام دادن کارها) تفاوت است و این دو در مراحل انتخاب هدف ها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می باشد به بیان دیگر، برنامه ریزی، روش نظام مند و عقلایی بررسی آینده است تا معین شود چه کاری را می توان برای نیل به آینده ای مطلوب انجام داد و چگونه می توان از آینده نامطلوب اجتناب کرد .

براساس این تعریف، هنگامی که افراد در انتظار آینده هستند و درگیر برنامه ریزی می شوند چگونگی آینده مطلوب را تعیین میکنند و با استفاده از روش سیستماتیک تلاش میکنند تا موفقیت آینده مورد نظرشان را تضمین کنند، بنابراین، برنامه ریزی نوعی تجربه مشترک انسانی است

به طور کلی، برنامه ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه ریزی، تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است.

**برنامه (Program)**

برنامه ها مجموعه هایی از هدف ها، خط مشی ها، روش های انجام کار، دستورها، کارهای ویژه، گام هایی که باید برداشته شود، منابعی که باید به کار بسته شود، و دیگر عناصر لازم برای اجرای یک کنش شناخته شده و معلوم هستند. برنامه ها به گونه معمول و با بودجه و اعتبار پشتیبانی می شوند

چندان ویژگی های یک برنامه خوب را بدین گونه بیان داشته است :

1. هدف های برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشد .
2. یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد .
3. برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد .
4. هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد .
5. برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود .
6. وحدت برنامه ریزی از جانب مدیران مختلف مورد تأکید قرار گیرد .

**برنامه ریزی (Planning)**

برنامه ریزی یعنی انتخاب هدف های « درست » و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش « درست و مناسب » برای تأمین این هدف ها ( استونر: 1375). گاهی برنامه ریزی در واقع به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است .

از نظر برخی صاحب نظران، برنامه ریزی فرآیندی است که سازمان در قالب آن، همه فعالیت ها و

تلاش های خود را وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب کرده و ادغام می کند

بالاخره برنامه ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه که در آینده باید صورت گیرد و یا تصمیم گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آن را انجام دهد..

در تعاریفی که از برنامه ریزی به وسیله پژوهشگران مختلف ارائه شده است، سه ویژگی عمده به چشم می خورد که عبارتند از :

1. برنامه ریزی ماهیتاً با پیش بینی همراه است و اصولاً پیش از این که عملی انجام شود، باید نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد .

2. برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است که فرآیند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام شود و نیز تنظیم طرح های اجرایی برای دستیابی به هدف ها را در برمی گیرد .

3. برنامه ریزی برنتایج مطلوبی تأکید دارد که در آینده به دست می آید. به عبارت دیگر، برنامه ریزی وسیله ای برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف های عمده سازمانی در زمان مورد نظر می باشد . برنامه ریزی را می توان به لحاظ دستیابی به یکی از اهداف شش گانه زیر انجام داد .

▪ انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی

در سطح کلان

الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

راهبردی (استراتژیک)

د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

انواع برنامه ریزی

در سطح خرد

1- برنامه ریزی تخصصی

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

3- برنامه ریزی



### انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم. در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم.

### از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

- انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.

### الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

1- کوتاه مدت (۲-۱ساله)

2- میان مدت (۸-۳ ساله)

3- درازمدت (۲۵-۱۰ ساله)

4- غلتان.

برای این که بهتر بتوانیم تصویر مناسبی از انواع برنامه ریزی داشته باشیم به تعریف و توضیح کوتاهی از برخی آنها می پردازیم:

► **برنامه ریزی غلتان**

به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین یک افق زمانی (۵ تا ۱۰ ساله) ۲ تا ۳ سال

پس از شروع، یک **بازنگری** در کل برنامه صورت گرفته و براساس مقدار پیشرفت انجام شده و منابع

مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات

جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲ تا ۳ سال یک بار صورت می گیرد.

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

این نوع برنامه ریزی از **وسعت جغرافیایی** تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

- ۱- روستایی
- ۲- شهری
- ۳- استانی
- ۴- منطقه ای
- ۵- کشوری یا ملی
- ۶- جهانی.

برنامه ریزی روستایی

به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت خدمات اعم از

آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا و بهبود زندگی و معیشت روستانشینان و ایجاد

اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی روستایی می گویند . . در ایران برنامه ریزی روستایی در

قالب طرح های بخشی به دستگاه هایی مثل **بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست**

**جمهوری** سپرده شده است.



### برنامه ریزی شهری

به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل **نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی** تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند. برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً **در اختیار شهرداری ها بوده** و آنها هستند که به عنوان **نهادی مردمی** برنامه های شهری آماده می کنند.

### برنامه ریزی منطقه ای

مفهوم برنامه ریزی منطقه ای همان مفهوم برنامه ریزی در منطقه است. یعنی برنامه ریزی برای انسان ها فعالیت ها و منطقه ای که این فعالیت های انسانی در آن شکل می گیرد.

در این جا منظور از منطقه عبارتست از **تمام یا بخشی از یک تا چند استان** در برنامه ریزی منطقه ای. سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک منطقه (جزئی از کشور)، یا چند منطقه و یا کل کشور در قالب چند منطقه، انجام می گیرد. منطقه بندی کشور ممکن است از تقسیمات کشوری (استان و شهرستان) تبعیت کند و یا اقدام به منطقه بندی دیگری (مثلاً حوزه های آبریز یا مناطق متجانس) شود.

### برنامه ریزی کشوری یا ملی

در برنامه ریزی ملی، برنامه ها و سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک کشور و نحوه ی اجرای آن مشخص می گردد. برنامه ریزی ملی یا کشوری، هر چند سال یکبار (معمولاً هر ۵ سال) برای کل کشور انجام گرفته و شامل کلیه ی سطوح برنامه ریزی کلی، برنامه ریزی بخشی و برنامه ریزی طرح ها می گردد.

### ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

➤ این نوع برنامه ریزی دربرگیرنده جهت گیری های کلی و اساسی نظری است:

۲- نیمه متمرکز

1- متمرکز یا اجباری

۴- ارشادی

۳- مختلط

۵- موضعی و موردی

برنامه ریزی متمرکز (اجباری)

نوعی از برنامه ریزی که در آن میزان تولید، سرمایه گذاری و قیمت ها در سطح بخش های اقتصادی و تا

کوچک ترین حد ممکن برای بخش دولتی و بخش غیر دولتی از سوی دولت مرکزی تعیین می شود.

در برنامه ریزی متمرکز دولت تعیین می کند چه باید تولید شود، چه میزان تولید شود و چگونه

عوامل تولیدی بین مصارف مختلف توزیع شوند. برنامه ریزی متمرکز در "مرکز" انجام می شود و

سپس به بخش های مختلف اقتصاد دیکته می شود.

برنامه ریزی ارشادی

در این برنامه ریزی دولت مطالعاتی را انجام داده و الگوی مناسبی برای تخصیص منابع بدست می

آورد. برای اجرای الگو، دولت از اجبار استفاده نکرده ولی از وسائل تشویقی و اهرمهای پولی و مالی

کمک می گیرد.

در واقع دولت با ایجاد زمینه ها علاوه بر اطلاع دادن، اعمال اقتصادی را در جهت های مورد نظر

هدایت می کند.

د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| ۱- کلان         | ۲- اقتصادی      |
| ۳- بخشی         | ۴- اجتماعی      |
| ۵- نیروی انسانی | ۶- آمایش سرزمین |

برنامه ریزی کلان (در سطح کلیات)

نوعی از برنامه ریزی که در آن اهداف، متغیرها و ابزار برنامه ریزی، همگی در برگیرنده تمام نظام

اقتصادی کشور است. اهداف این سطح برنامه ریزی توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ...

کوشش هایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، مانند: تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات، اشتغال و... تعیین سهم بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و ... برای نیل به هدف های تعیین شده اجتماعی صورت گیرد، برنامه ریزی کلان نامیده شود.

برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً بخش های تولیدی مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن، مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند.

**برنامه ریزی اجتماعی**

فرآیند هدایت و جهت گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه‌هایی که **جنبه رشد و تعالی انسان** را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می آورد.

از نظر فرهنگ برنامه‌ریزی، امروزه بخش‌هایی مانند: ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت،

تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی‌ها، اوقات فراغت و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه‌ریزی در این عرصه برنامه‌ریزی اجتماعی خوانده می‌شود.

**آمایش سرزمین**

آمایش سرزمین به معنای بهره‌برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این طرح مزیت‌های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، ساماندهی و نظام بخشی می‌شود. این کار با هدف ایجاد رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت‌ها در پهنه سرزمین با توجه به ویژگی‌های فضایی مناطق است. بر اساس تعاریف و مفاهیم متفاوت از توسعه، برداشت‌های گوناگونی نیز از آمایش در ابعاد، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی آن ارائه شده است.

**در فرهنگ لغات لاروس، آمایش چنین تعریف شده است:**

بهترین نوع توزیع جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به منابع طبیعی و انسانی.

فرهنگ اقتصاد و امور اقتصادی - اجتماعی معاصر، تعریف آمایش را به شکل دیگری ارائه نموده است:

**سیاستی که هر یک چارچوب جغرافیایی معین در پی بهترین توزیع ممکن جمعیت بر حسب منابع**

**طبیعی و فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد.**

منظور از آمایش سرزمین، رسیدن مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین است.

#### فعالیت‌های متداول

آمایش سرزمین، شامل برنامه‌ریزی و سازمان دادن تعیین محل سکناى انسان‌ها، محل فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی - اقتصادی است. این رشته برنامه‌ریزی کلان نیروهای اقتصادی، طبیعی و انسانی را مدنظر دارد.

#### برنامه‌ریزی در سطح سازمانها(خرد)

#### انواع برنامه ریزی در سطح خرد

برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا بطور کلی دسته بندی ذیل برای انواع برنامه ریزی مطرح می‌باشد :

#### 1- برنامه‌ریزی تخصصی

#### الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

#### ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :

#### ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

#### 2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

#### 3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

**1- برنامه ریزی تخصصی**

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه ریزی می شود. این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می گردد.

**الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):**

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

**ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :**

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد.

(جذب ، گزینش، استخدام ، ارتقا و نگهداری) در سالهای آینده

**ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :**

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

**2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)**

برنامه های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می شوند به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند .

پیش بینی عملیات برای رسیدن به اهداف معین و جزئی با توجه به امکانات و محدودیت های ترسیم شده در برنامه ریزی جامع .

اصولاً برنامه ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه ریزی استراتژیک دارد؛ زیرا در برنامه ریزی عملیاتی، هدف های عملیاتی به جای هدف های کلی قرار میگیرند و نحوه ی نیل به آنها در قالب یکسری عملیات پیش بینی می شود .

✓ با توجه به اینکه برنامه عملیاتی در ارائه خدمات به بهترین کارآیی توجه دارد بایستی دارای اهداف مشخص؛ محدود عینی و دست یافتنی باشد .

از این رو دید برنامه کوتاه مدت ، واقع گرایانه و متکی بر امکانات موجود خواهد بود

انواع

1) جاری ( Standing ):

مربوط به اهداف تکراری و روزمره

2) یکبار مصرف یا مداخله ای ( Single-Use / Interventional ) :

مربوط به اهداف خاص، غیر تکراری

### برای افزایش قابلیت اجرایی برنامه عملیاتی

- 1) اطمینان از وجود پیش شرط‌های برنامه ریزی
- 2) تدوین برنامه، با مشارکت کارکنان ذیربط
- 3) تأمین اطلاعات مورد لزوم
- 4) توجه کافی به عوامل محیطی و توانایی‌ها و ضعف‌های درونی
- 5) انتخاب اهداف دست‌یافتنی
- 6) در نظر گرفتن منابع لازم برای اجرای برنامه
- 7) آموزش کارکنان مجری برنامه
- 8) تدابیر انگیزشی برای اجرای برنامه
- 9) تسهیل ارتباطات درون و برون سازمانی
- 10) برقراری نظام کارآمد پایش و ارزشیابی

### مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

- الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)
- ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید .



### اجرای برنامه عملیاتی

بیشتر برنامه‌های تدوین شده در کشورهای در حال توسعه، علی‌رغم نیاز شدید، روی کاغذ باقی می‌مانند، که مهمترین علل آن عبارتند از:

- I. فقدان یا ضعف پیش‌شرط‌های برنامه‌ریزی
- II. نبودن برنامه‌ریزی استراتژیک
- III. اهمیت ندادن به عنصر انسانی در برنامه‌ریزی
- IV. رعایت نکردن اصول علمی برنامه‌ریزی
- V. پایش و ارزشیابی نکردن برنامه

### تکنیک‌های برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی دارای تکنیک‌هایی است که مهمترین آنها عبارت است از :

- (1) نمودار گانت
- (2) روش‌های شبکه‌ای
- (3) روش پرت
- (4) روش برآورد زمان
- (5) روش سی.پی.ام

**1) ویژگی های نمودار گانت :**

این نمودار نشان می دهد که :

- 1- چه کارهایی و یا عملیاتی باید انجام گیرد .
- 2- هر کار و یا عملیات از چند وظیفه تشکیل شده است .
- 3- چه وظایفی باید بطور همزمان دنبال گردد .
- 4- در داخل هر عملیات چه وظایفی باید بطور سریالی انجام شود .
- 5- زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی می باشد .
- 6- دستیابی به هدف نهایی در چه تاریخی بدست می آید .

ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
									×	×	×	فعالیت ۱
					×	×	×	×	×			فعالیت ۲
		×	×									فعالیت ۳

### ایرادات روش نمودار گانت :

- 1- رابطه بین وظایف مختلف در هر کار مشخص نمی باشد .
- 2- رابطه بین وظایف یک کار را با سایر وظایف کارها و عملیات دیگر مشخص نمی نماید .
- 3- تاریخ شروع و پایان هر وظیفه مشخص می باشد، لیکن معین نشده است که در هر لحظه از زمان ما چند درصد در هر وظیفه پیشرفت خواهیم داشت .
- 4- کنترل کردن عملیات و تعیین اینکه در هر لحظه از زمان کل عملیات در چه مرحله ای از پیشرفت می باشد دشوار می باشد .

### 2) روش های شبکه ای :

کوشش هایی که در رفع ایرادات وارده به روش نمودار گانت به عمل آمد، برنامه ریزی به روش شبکه ای را بوجود آورد .

### تعریف شبکه :

شبکه، تصویری جامع و دقیق از وضع کلی و تمامی مراحل لازم برای اجرای یک برنامه و روابط آن با یکدیگر است . معمولاً جزئی ترین قسمت هر مرحله از کار در شبکه را **فعالیت** می نامند .

### فعالیت :

هر قسمت مشخص و معین از انجام یک طرح یا یک برنامه را یک فعالیت می نامند. نتیجه هر فعالیت یک **رویداد** بوده که خود منشاء فعالیت بعدی خواهد بود .

**رویداد :**

رویداد نشان دهنده شروع و پایان یک فعالیت است. اساس شبکه را رویداد و فعالیت تشکیل می دهند.

**(3) روش پرت :**

"پرت" روشی جهت به حداقل رساندن تاخیر، وقفه و تضاد در انجام برنامه و هماهنگ ساختن قسمت های مختلف یک طرح اجرایی می باشد.

به عبارت دیگر در این روش ما به دنبال تعیین هرچه دقیق تر زمان لازم برای نیل به یک هدف نهایی و کوتاه کردن این زمان تا حد ممکن می باشیم .

پس به عبارت دقیق تر "پرت" مبتنی بر طول مدت اجرای برنامه و روش های کوتاه کردن این مدت قرار دارد .

مفروضات اولیه روش پرت، چنین است که هزینه انجام هر فعالیت با زمان لازم جهت انجام آن فعالیت، ارتباط مستقیم دارد، بنابراین پیش بینی هزینه ضرورتی ندارد هر چه زمان یک فعالیت طولانی تر شود چون تغییرات هزینه مستقیماً با زمان مربوط می شود هزینه های آن فعالیت نیز افزایش می یابد و هرگاه در زمان اجرای فعالیت، کاهش ایجاد شود در هزینه های مربوط نیز صرفه جویی به عمل خواهد آمد. لذا روش پرت صرفاً بر مبنای پیش بینی زمان فعالیت، شکل میگیرد .

در ادبیات برنامه ریزی و کنترل پروژه، فعالیت عبارت است از کاری که برای اجرا شدن به زمان و سایر منابع (نیروی انسانی، تجهیزات، ابزار، مواد و مصالح)، نیاز دارد و واقعه، نشانگر لحظه ای از زمان است، که منابع لازم برای وقوع یا تحقق آن به وسیله فعالیتها، صرف می شود؛ یعنی واقعه احتیاجی به منابع ندارد و شروع و خاتمه هر فعالیت، یک واقعه است.

مدیران تراز اول یک پروژه، معمولاً به تاریخ وقوع برخی از وقایع؛ مانند شروع یا خاتمه بعضی از مراحل اجرای یک پروژه، همچنین شروع و خاتمه برخی از فعالیت‌های کلیدی و اساسی پروژه، توجه و علاقه بیشتری دارند. این گونه وقایع را وقایع مهم (mile Stones) می‌نامند.

شبکه PERT، علاوه بر نمایش توالی فعالیت‌های لازم برای تکمیل پروژه، هزینه و زمان مربوط به هر کدام از فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. مدیر می‌تواند نقاط مشکل آفرین را شناسایی کرده و اثرات فعالیت‌های جایگزین را بر برنامه کاری و هزینه‌ها آسان کند.

روش PERT برای طراحی و ایجاد ساختمان‌ها، تأسیسات، کارخانجات، مطالعات محیطی، طراحی نرم افزار، انجام طرح‌های تحقیق و توسعه و حتی برنامه ریزی برای کنفرانس‌های بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### 4) روش برآورد زمان :

$$TE = (A+4M+B)/6$$

A: زمان حداقل

M: زمان محتمل

B: زمان حداکثر

#### نظارت، کنترل و ارزیابی :

اساس ارزیابی در روش پرت بر زمان سنجی قرار دارد، و اینکه آیا: فعالیت مورد نظر مطابق زمانی که برای آن برآورد شده، انجام می‌گیرد؟

#### 5) روش سی.پی.ام :

سی. پی. ام. تقریباً همان روش "پرت" است با اضافه اینکه :

اولاً: کاهش و افزایش هزینه‌ها را تنها در تقبل و تطویل زمان برنامه‌ها ندانسته بلکه به محاسبه مستقیم هزینه می‌پردازد.

ثانیا: چون به ندرت به اجرای برنامه های بدون سابقه

می پردازد، از لحاظ برآورد زمان مشکلات بسیار کمتری داشته و کوشش خود را صرف محاسبه هزینه های برنامه می کند .

در ”سی. پی. ام.“ برای اجرای هر فعالیت دو زمان منظور می گردد :

1- زمان طبیعی که طی آن فعالیت با هزینه معمولی انجام می گردد .

2- زمان فشرده که برای انجام فعالیت ها در زمان کوتاه تر و با هزینه بیشتر انجام می گیرد .

بطور کلی سعی ”سی. پی. ام.“ در این است که کمترین هزینه مناسبی را که بتوان برنامه را با آن در کمترین زمان مناسب اجرا کرد را بدست آورد.

### **3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)**

برنامه ریزی راهبردی در بردارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می باشند.

در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد :

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

### برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهد

برنامه ریزی استراتژیک روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می کند. برنامه های استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی های مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می شود .

اواشویک ، در سال 1988 برنامه ریزی استراتژیک را چنین تعریف کرده است: « برنامه ریزی استراتژیک شامل فرآیند ارزیابی محیط در حال تغییر سازمان به منظور ابداع رسالتی برای آینده سازمان است. یعنی تعیین اینکه چگونه سازمان خود را با محیط آینده براساس رسالت، توانمندی ها وضعف ها سازگار می سازد و برنامه ای برای سازمان ارایه می دهد.» .

بیلو و همکارانش معتقدند که برای برنامه ریزی استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن اندیشه استراتژیک و هدایت عملیات .

### لزوم برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها

روی هم رفته، برنامه ریزی استراتژیک درصدد آن است که ظرفیت و توان مدیریت استراتژیک سازمان را به نحوی بالا برد که مدیران عالی سازمان عملاً در فرآیند برنامه ریزی درگیر شده و نقش سازنده خود را اعمال نمایند.

با این وجود، درگیر بودن مدیریت ارشد سازمان در این فرآیند کافی نبوده و باید به صورت متحد و هماهنگ در توسعه فرآیند برنامه ریزی، تدوین و اجرای استراتژی های تدوین شده مشارکت فعال داشته باشند.

وحدت، هماهنگی و مشارکت فعال مدیریت عالی در زمره مهم ترین عوامل در اجرای استراتژی های سازمان است.

به طور خلاصه، برنامه ریزی استراتژیک درصدد آن است که به سه سؤال اصلی سازمان پاسخ گوید :

• سازمان کجاست؟ آرزو دارد به کجا برود؟ چگونه خواهد رفت؟

در پاسخ به این سوالات، برنامه ریزی استراتژیک چارچوبی برای فعالیت های سازمان و کارکنان آن ارائه می دهد. درنهایت، برنامه ریزی استراتژیک، سازمان را در دستیابی به توسعه همه جانبه، سازماندهی مطلوب و داشتن درکی بهتر از محیط پیرامون و مشتریان فعلی و آتی و طبعاً آگاهی از توانمندی ها و محدودیت هایش یاری می نماید .

### مشکلات فرا راه برنامه ریزی استراتژیک

برایسون، اهم موانعی را که بر سر راه برنامه ریزان در برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد را به شرح زیر بررسی کرده است :

#### 1-مشکل انسانی :

- افراد در برخورد با مشکلات، دارای توان های محدودی می باشند .
- افراد داری توان تطبیق بسیار بالایی هستند، ولی تغییرات تدریجی را تشخیص نمی دهند .
- افراد در بحران ها عقب نشینی کرده، خود را به فراموشی می زنند و بهانه تراشی می کنند .



• افراد در صورت کسب شایستگی و درگیر شدن در مشکلات، هوشیاری و تمرکز خود را از دست می دهند .

• تعهد افراد هنگام دست زدن به اقدام های عمومی، اجباری و بازگشت ناپذیر، افزایش می یابد .

• اگر برنامه ریزی استراتژیک به یک وظیفه زودگذر تبدیل شود، افراد هوشیاری و تمرکز خود را از دست می دهند .

### -2 مشکل ساختاری :

• چگونه می توانیم انتقال از وضعی به وضع دیگر را بهتر هدایت کنیم ؟

• چگونه می توانیم مطمئن شویم که منطق خرد سالم به کلام بی منطق و کلان تبدیل نشود؟

• چگونه می توانیم به جای ماهیت فردی برنامه ریزی استراتژیک، با اهمیت جمعی آن سر و کار

داشته باشیم؟

### -3 مشکل نهادی :

• نهادها چگونه تغییر شکل می دهند؟

• مسئولیت های اصلی رهبران نهادها کدامند؟

• در نبود رهبری نهادی، چه پیش خواهد آمد؟ .

### ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک

1. انعکاسی از ارزش های حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات و سنت های جامعه در برنامه ریزی منعکس می شود .
2. توجه این برنامه ریزی معطوف به سؤالات اصلی سازمان است .
3. چارچوبی برای برنامه ریزی عملیاتی و تصمیم گیری های مدیریت فراهم می آورد .
4. دارای دید دراز مدت است و افق های دورتری را در سازمان مطرح می سازد .
5. عملیات و اقدامات سازمان را در دوره های زمانی نسبتاً طولانی هماهنگ نموده و به آنها پیوستگی می بخشد .
6. در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به طور همه جانبه ای اطلاعات در مورد امکانات سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است .
7. فراگیر بوده و برنامه های عملیاتی سازمان را در برمی گیرد و به آنها جهت می بخشد .

### مزایای برنامه ریزی استراتژیک

- 1) تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک
- 2) تشخیص جهت گیری آینده
- 3) اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتاب های آینده تصمیمات
- 4) تدوین و توسعه مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری
- 5) رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان

6) بهبود عملکرد

7) برخورد مؤثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشند .

8) ایجاد تیم کار و رعایت اصول کارشناسی

**ویژگی های فرآیند برنامه ریزی استراتژیک موفق را میتوان به شرح زیر عنوان کرد :**

1. فعالیتی است مشارکتی که منحصر به برنامه ریزان نبوده و در این فعالیت تمامی افراد از مدیران

گرفته تا کارکنان سطوح اجرایی در آن دخالت دارند .

2. انعطاف پذیر بوده و با سازمان و استفاده کنندگان تطابق لازم را دارد .

3. مسئولیت ها را به روشنی تعریف کرده، جدول زمانی را ترسیم نموده و پاسخگویی را در هر مورد

تعیین می کند .

4. درک مقاصد مشترک را در سرتاسر سازمان تحریک و تسهیل می کند .

5. نسبت به اوضاع محیط و عملکرد آن حساس است .

6. پویا و پیشرو است .

7. منجر به فعالیت می شود .

8. چشم انداز مشترک براساس ارزش ها ارائه می دهد .

## بخش دوم

### مدل برنامه ریزی استراتژیک چیست؟ بررسی انواع روش ها و مدل های مدیریت

#### استراتژیک

این متن در دو بخش به معرفی انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک می پردازد .

ابتدا تعدادی از روشهای تدوین مدل های برنامه ریزی استراتژیک را که بر اساس توالی زمانی شکل

گرفته اند معرفی کرده و سپس در بخش دوم تکنیک های جدولی برای تجزیه و تحلیل برنامه ریزی

استراتژیک را معرفی می کند.

گام های اساسی طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک و نحوه تحلیل متغیرهای اساسی آن را بررسی خواهیم کرد.

#### مدیریت استراتژیک از دیدگاه استراتژیست های بزرگ

از دیدگاه کارپنتر و ساندرز مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن سازمان، تدوین و اجرای

استراتژی را مدیریت می کند،

درحالیکه رابینز و کولتر بر این عقیده اند که مدیریت استراتژیک عبارت است از آنچه مدیران برای

توسعه استراتژی های یک سازمان انجام می دهند.

همچنین پیرس و رابینسون مدیریت استراتژیک را مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات که نتیجه

تدوین و اجرای برنامه های طراحی شده برای رسیدن به اهداف شرکت است تعریف میکنند،

و در حالیکه مالچی، فریناز، و فیملی مدیریت استراتژیک را حداقل به عنوان فرآیند تنظیم جهت گیری های طولانی مدت برای سازمان تعریف می کنند.

فرآیند مدیریت استراتژیک برای مطابقت با شرایط دائمالاتغییر بازار و ساختار رقابتی با سازمانهایی که به طور مداوم منابع، توانمندیها و صلاحیت های اصلی را توسعه می دهند، استفاده میشود.

هیت و همکاران، کارپنتر و ساندرز و رایبیز و کولتر، فرآیند مدیریت استراتژیک را شامل یک مجموعه کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای یک سازمان برای رسیدن به رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر از متوسط می دانند. معمولاً ورودیهای استراتژیک از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی مشتق شده اند، و برای شکل گیری و اجرای استراتژی موثر لازم هستند.

### تغییرات و تحولات محیطی

امروزه سازمان ها با محیطی متلاطم و نا آرام روبرو هستند که نرخ تغییرات محیطی باعث میشود تا مدل های برنامه ریزی استراتژیک نیز دچار تحولات اساسی شود. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان ها را تهدید می کند. سازمان ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر نقاط قوت از فرصت های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند. این مهم در قالب برنامه ریزی استراتژیک امکان پذیر است.

شرکتها در چارچوب برنامه ریزی استراتژیک میتوانند توانمندی و شرایط محیطی سازمان خود را تحلیل کرده و بر اساس آن اهداف قابل دسترس و روش های رسیدن به آن ها را مشخص می کند. در

این راستا آنچه مهم است این است که چگونه می توان یک برنامه ریزی استراتژیک پویا و کاربردی را برای سازمان تدوین کرد.

### انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک

بر اساس توالی زمانی تدوین آن ها معرفی می شود. بدیهی است هر مدل نسبت به مدل قبلی کامل تر شده و طراحی برنامه ریزی استراتژیک را شفاف تر مطرح نموده است.

یکی از مراحل اصلی در مدیریت استراتژیک، مدلسازی فرآیندها و شبیه سازی روشهای موجود در سازمان است که میتواند با استفاده از رویکردها و تجارب بدست آمده از شرکتهای مختلف و فرآیندهای مختلف، بهترین مدل را برای برنامه ریزی و اجرای اهداف مدیریت استراتژیک در سازمان انتخاب نمود.

در ادامه ، با انواع مدل برنامه ریزی استراتژیک در سازمان آشنا خواهید شد.

### فرآیند تدوین برنامه ریزی استراتژیک جامع

یک روش طراحی برنامه ریزی استراتژیک، تدوین برنامه ریزی جامع است که در سال ۱۹۷۵ توسط تایلر بیان شد. این استراتژی عمدتاً دید بلند مدت دارد و بر اساس تحلیل محیط داخلی و محیط های خارجی، استراتژی مناسب تدوین می شود

. به طور اجمال مراحل این نوع برنامه ریزی عبارت است از:

- 1) تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان
- 2) شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان
- 3) تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
- 4) تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
- 5) شناخت وضع موجود (نقاط قوت یا ضعف سازمان)
- 6) تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی های گذشته
- 7) تصمیم گیری در خصوص استراتژی مطلوب
- 8) اجرای استراتژی جدید
- 9) ارزیابی و کنترل نتایج استراتژی جدید

### مدل برنامه ریزی استراتژیک صنعتی

این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط اندروز مطرح گردید. استراتژی صنعتی یک مؤسسه عبارت است از الگوی تصمیم هایی که بر اساس آن ها هدف های عمده و جزئی معین و مشخص می شود. سپس سیاست ها و برنامه ها و فعالیت ها جهت تحقق این اهداف مشخص می گردد. پیوند اهداف، سیاست ها، برنامه ها و فعالیت ها برای موفقیت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی استراتژی است که ترکیب مناسبی از فرصت های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه کند.

## مدل برنامه ریزی استراتژیک راییت

رایت این مدل را در سال ۱۹۹۲ بیان کرده است. این مدل دارای ۵ مرحله اصلی است و همه مراحل تحت تأثیر نظام اطلاعاتی است.

در این مدل ابتدا راییت محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار می دهد و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت های سازمانی تعیین می شود.

طبیعی است در این راستا اهداف قابل دسترسی خواهد شد. زیرا بر اساس توانایی و فرصت های شناخته شده تنظیم شده است.

پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می پردازد که این استراتژی ها در سه سطح تنظیم می شود:

- 1) **مدیریت:** شامل استراتژی های کلان و بلندمدت سازمان
- 2) **فعالیت:** شامل تبدیل استراتژی ها به فعالیت های واحدها و بخش ها
- 3) **وظیفه:** شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی های تعیین شده.

پس از تدوین استراتژی، باید به اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای داد،



ازین رو برای اجرای استراتژی به سه عنصر زیر باید توجه شود تا پیاده سازی برنامه استراتژیک سازمان بنحو درست انجام شود:

۱- **ساختار:** تنظیم مجموعه وظایف و مسئولیت ها و ارتباط آنها در قالب نمودار سازمانی.

۲- **رهبری:** فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت اجرای استراتژی را دنبال خواهند کرد.

۳- **فرهنگ سازمانی:** ایجاد فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژی ها به طوری که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کند و رفتارها و نگرش های لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند.

نهایتا با سیستم نظارت و کنترل بر روند اجرای استراتژی و گرفتن بازخورد لازم میتوان هر گونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان، تعیین اهداف، تدوین استراتژی را مشخص نمود و نسبت به حل آن اقدام کرد.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک

در کتاب «مدیریت استراتژیک، با رویکرد یکپارچه (Hill & Jones)» «هیل» و «جونز»

([Strategic management, An integrated approach](#)) «که در سال ۲۰۰۸ منتشر شد مدلی

دیگر از مدل های مدیریت استراتژیک را ارائه دادند

ھیل این مدل را در سال ۱۹۹۲ مطرح نمود. در این مدل از بررسی محیط درونی و محیط بیرونی

استراتژی مناسب مشخص می شود و با استراتژی گذشته سازمان مقایسه می شود.

در صورت تعارض بین استراتژی آینده و گذشته، موارد تعارض مشخص شده و با استفاده از سیستم

اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می شود و نهایتاً برای اجرای استراتژی

جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرا می شود آن‌ها فرآیند مدیریت استراتژیک در

قالب پنج مرحله معرفی کردند. هر یک از این مراحل به شرح زیر است:

1. انتخاب مأموریت و اهداف اساسی شرکت

2. تحلیل محیط عملیاتی درون سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان

3. تحلیل محیط رقابتی بیرون سازمان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات

4. انتخاب استراتژی‌هایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا

از فرصت‌های بیرونی بهره‌برد و با تهدیدات خارجی مقابله کند. این استراتژی‌ها باید با

مأموریت و اهداف اصلی سازمان هم‌راستا باشند. همچنین این استراتژی‌ها باید منطبق با

مدل کسب‌وکار سازمان باشند.

5. اجرای استراتژی‌ها

بیانیه مأموریت شرکت به وسیله تفکر استراتژیک: تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، تجزیه و تحلیل

محیط درونی و انتخاب استراتژی، دنبال می‌شود.

فرآیند شکل‌گیری استراتژی با طراحی ساختار سازمانی، فرهنگ و سیستم‌های کنترل مورد نیاز

برای اجرای استراتژی انتخاب شده پایان می‌یابد.

تدوین استراتژی را تجزیه و تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی سازمان و سپس انتخاب استراتژی‌های مناسب شکل می‌دهد. در مقابل، اجرای استراتژی شامل عمل کردن به استراتژی‌های تدوین شده است.

اجرای استراتژی شامل انجام اقداماتی در راستای استراتژی‌های سطح شرکت، سطح کسب‌وکار و سطح وظیفه، اختصاص دادن نقش‌ها و مسئولیت‌ها در میان مدیران (از طریق طراحی ساختار سازمانی)، تخصیص منابع (شامل سرمایه و پول)، تنظیم اهداف کوتاه مدت و طراحی کنترل سازمانی و سیستم‌های پاداش است.

این فرآیند شامل مجموعه‌ای از گام‌های متوالی در فرآیند مدیریت استراتژیک است. گام یک فرآیند مدیریت استراتژیک با بیانیه مأموریت شرکت و اهداف اصلی شرکت آغاز می‌شود. این بیانیه به وسیله مدل کسب‌وکار فعلی شرکت شکل داده می‌شود.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک آندروز

یکی از اولین مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک توسط «آندروز» ([Andrews' Models](#)) «در سال ۱۹۷۱ ارائه شده است.

در این مدل اولیه از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک روابط مختلفی بین تدوین، استراتژی و اجرای آن وجود دارد. تدوین و اجرای استراتژی به صورت یک طرفه به استراتژی مرتبط شده‌اند؛ اما تدوین و اجرا با یک پیکان دوطرفه به هم مرتبط شده‌اند. مدل برنامه ریزی استراتژیک آندروز به ما می‌گوید که آیا بین اهداف سازمان و نتایج حاصل از استراتژی انحرافی وجود دارد یا خیر.

در صورتی که مقدار نتایج به دست آمده کمتر از اهداف مورد نظر باشد، استراتژی‌ها مجدداً تدوین می‌شوند.

این امر یک فرآیند تکرار شونده را نشان می‌دهد. بازخورد بین مراحل گوناگون بسیار مهم است. ارزش‌های شخصی و آمال مدیریت به عنوان منابع تغییر سازمانی در نظر گرفته می‌شوند؛ بنابراین، استراتژی برای منعکس ساختن روابط پویا بین بخش‌های مورد نظر تغییر می‌کند.

در این مدل، اجرای استراتژی بر ساختار و روابط سازمانی، فرآیندها و رفتار و همچنین رهبری اثرگذار است.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس

«پیرس» و «رایبسون» (pearce & robinson) «مدل برنامه ریزی استراتژیک خاصی را به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات که حاصل تدوین و اجرای برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف شرکت است، تعریف می‌کنند. در مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس، مدیریت استراتژیک فرآیند جریان اطلاعات از طریق گام‌های به هم پیوسته برای دستیابی به یک هدف است.

تدوین و اجرای استراتژی به صورت متوالی و پی در پی هستند و تغییر در هر جزئی از این مدل بر سایر اجزا اثر خواهد گذاشت؛ بنابراین مدل مدیریت استراتژیک برای مدیریت جریان اطلاعات از آغاز فرآیند برنامه‌ریزی تا اجرا و کنترل استراتژی و به منظور دستیابی به اهداف شرکت است .

### مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید

این مدل نسبت به مدل هیل از جامعیت بیشتری برخوردار است. در این مدل در حقیقت سه گام اساسی برداشته می شود و در هر کدام مراحل را باید طی کرد. «دیوید (David)» در کتاب «مدیریت استراتژیک دیوید ([Strategic management: concepts and cases](#))» که در سال ۱۹۹۰ منتشر شد، مدل دیگری از مدل های مدیریت استراتژیک ارائه می کند. در مدل ارائه شده توسط وی، مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله است

1) تدوین استراتژی

2) اجرای استراتژی

3) ارزیابی استراتژی

### مرحله اول: تدوین استراتژی

تدوین استراتژی شامل توسعه چشم انداز و مأموریت، شناسایی فرصت ها و تهدیدات خارجی بیرون از سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمان، تنظیم اهداف بلند مدت، ایجاد استراتژی ها و انتخاب از بین مجموعه ای از استراتژی ها است.

موضوعات تدوین استراتژی شامل تصمیم گیری در مورد ورود به یک کسب و کار جدید، ترک یک کسب و کار، چگونگی تخصیص منابع، متنوع سازی، ورود به بازارهای بین المللی، ادغام یا سرمایه گذاری مشترک با سایر شرکت ها است.

در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام های زیر برداشته می شود:

- 1) اهداف، مأموریت ها و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می گیرد.
- 2) عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها مشخص می شود.
- 3) عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می شود.
- 4) اهداف غایی بر اساس فرصت ها و نقاط قوت تدوین می شود.
- 5) تبدیل اهداف غایی به اهداف عملیاتی و روش هایی اجرایی تدوین می شود.
- 6) روش های تحقق اهداف در زمینه های مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به صورت عملیاتی مشخص می شود.

### مرحله دوم: اجرای استراتژی

در مرحله اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می شود. بدیهی است استراتژی هایی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد. اجرای استراتژی مستلزم تنظیم اهداف سالانه، ایجاد خط مشی ها، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع است. اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی، ایجاد ساختار سازمانی اثربخش، بودجه بندی، توسعه و استفاده از سیستم های اطلاعاتی و مرتبط ساختن جبران خدمات کارکنان به اهداف سازمانی است.

### مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

در این مرحله با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار میدهد. ارزیابی استراتژی ها مرحله نهایی در مدیریت استراتژیک است .

ارزیابی استراتژی ابزار اصلی مدیران برای کسب اطلاعات در زمان عملکرد ضعیف یک استراتژی است.

همه استراتژی ها می توانند تعدیل شوند زیرا عوامل درونی و بیرونی به صورت مداوم تغییر می کنند.

ارزیابی استراتژی به این علت مورد نیاز است که موفقیت امروز، موفقیت فردا را تضمین نمی کند

سه فعالیت اساسی در ارزیابی استراتژی عبارتند از:

1. اندازه گیری عملکرد
2. انجام اقدامات اصلاحی.
3. بازبینی عوامل درونی و بیرونی که اساس استراتژی های فعلی هستند؛

## مدل برنامه ریزی استراتژیک گروه مشاورین بوستون BCG

ماتریس BCG یا «[BCG matrix](#)» در دهه‌ی ۱۹۷۰ توسط

بروس دی هندرسون ([Bruce D. Henderson](#)) و برای گروه مشاوره‌ی بوستون ایجاد شد.

گروه مشاوران بوستون یا **Boston Consulting Group**، روش جدیدی را برای بررسی فعالیت‌ها پیشنهاد دادند و جزو کارآمدترین مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک محسوب می‌شود.

مدل برنامه ریزی استراتژیک BCG توسط گروه مشاورین بوستون و بر اساس منطق چرخه عمر محصول به وجود آمد.

در این مدل بر اساس مقادیر رشد بازار و سهم نسبی بازار تنظیم شده و جایگاه صنعت را با توجه به دو عنصر فوق‌الذکر مشخص می‌کنند.

در اواخر دهه ۱۹۶۰ گروه مشاور بوستون، روش جدیدی را برای بررسی فعالیت‌های برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد داد این ماتریس به وسیله بروس هندرسون مدیر گروه مشاور بوستون ارائه و توسعه داده شد.

این ماتریس با در نظر گرفتن دو فاکتور رشد جذابیت صنعت و سهم نسبی در صنعت وضعیت هر شرکت را در صنعت مربوط به خود مشخص کرده و پیش‌بینی چگونگی تخصیص منابع مالی و گردش نقدی را برای سودآوری بیشتر و بقاء در آن کسب و کار مشخص می‌کند.



- ترکیب (Portfolio) مناسب بخش‌های (مراکز سود) مستقل را تعیین می‌کند.
- اگر بخش‌های سازمان در صنعت‌های متفاوتی باشند استراتژی‌های جداگانه‌ای لازم است.
- مدل برنامه ریزی استراتژیک BCG وضعیت واحدها را به صورت نموداری در هر خانه از نشان میدهد

- مدل برنامه ریزی استراتژیک BCG برای فرموله کردن استراتژی‌های سازمان‌های چند فعالیته مناسب است.

### ماتریس رشد بازار سهم شرکت

ماتریس رشد بازار سهم شرکت، که تحت عنوان ماتریس بوستون معروف است، در دهه هفتاد توسط گروه مشاوران بوستون توسعه داده شد. این ماتریس ابزاری است برای مدیریت ترکیب محصولات شرکت و نحوه تخصیص سرمایه و میزان تمرکز بر آنها. ماتریس بوستون محصولات یک سازمان را، با توجه به سهم بازار آن محصول و پیش بینی رشد بازار مورد ارزیابی قرار میدهد.

بر اساس این تکنیک میتوانیم دیدد روشنی از نیازهای مالی محصولات در طول عمرشان و نیز توانایی آنها در ایجاد نقدینگی در سازمان، بدست آوریم. ماتریس BCG، توسط گروه مشاوره بوستون، اختراع شده و یک ابزار است که اجازه می دهد تا برای ارزیابی و طبقه بندی و است.

**ابعاد ماتریس مدل برنامه ریزی استراتژیک گروه مشاورین بوستون BCG**

استراتژیهای پیشنهادی	توصیف وضعیت	سمبل
<ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ وضعیت موجود تا هر زمان که ممکن باشد</li> <li>سیاست کلی است</li> <li>➤ توسعه محصول و تنوع گرایی همگون</li> <li>➤ کم کردن هزینهها</li> </ul>	<p>سهم بازار بالا در یک صنعت با رشد کم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ این صنایع قادر به ایجاد قدرت نقدینگی هستند</li> <li>➤ این نقدینگی می تواند برای سایر اهداف سازمان استفاده شود</li> </ul>	 <p>گاوهای شیرده</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ حذف بخش های زیان ده</li> <li>➤ کاهش حجم فعالیتها</li> </ul>	<p>سهم بازار کم در یک بازار کم و یا بی رشد</p> <p>وضعیت ضعیف داخلی و خارجی</p>	 <p>سگها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ باید در مورد تقویت (استراتژی های تمرکز) و یا رهاسازی تصمیم گیری شود</li> </ul>	<p>واحد مورد نظر در یک صنعت با رشد بالا سهم کمی دارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ سهم بازار بیشتر به نقدینگی زیادی نیاز دارد</li> <li>➤ در حال حاضر تولید نقدینگی این واحدها کم است</li> </ul>	 <p>علامت سوالها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ رسوخ در بازار</li> <li>➤ یکپارچگی افقی و عمودی رو به بالا و پایین</li> <li>➤ مشارکت</li> </ul>	<p>واحد مورد نظر در یک صنعت با رشد بالا سهم قابل توجهی دارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بهترین فرصتها برای رشد و سودآوری بلندمدت فراهم است.</li> <li>➤ برای حفظ وضعیت برتر به سرمایه گذاری قابل توجهی نیاز است</li> </ul>	 <p>ستاردها</p>

**گاو شیرده**

واحد هایی که در یک قسمت قرار می گیرند ، دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند ، ولی در

صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می پردازند.

از آن جهت آن را گاو شیرده می نامند که می تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نمایند. اغلب

می توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از گاوهای شیرده امروز "ستارگان" دیروز هستند. واحدهایی

که در گروه گاوهای شیرده " قرار می گیرند.

**سگ**

واحدهایی که در این خانه قرار می گیرند **سهم نسبی بازار اندک دارند و در صنعتی به رقابت می پردازند که رشد بسیار کندی دارند** و یا هیچ رشدی ندارند. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک "سگ در می آید ، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آن را کاهش داد. این مدل ساده است و به آسانی قابل درک است این پایه ای برای مدیریت برای تصمیم گیری و آماده شدن برای عملیات آینده فراهم می کند.

**علامت سوال**

واحدهایی که در این خانه قرار دارند در وضعی هستند که **سهم نسبی بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد** ، به رقابت می پردازند. معمولاً این شرکت ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت ها را علامت سوال می نامند که شرکت مادر باید در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی های تمرکز از رسوخ در بازار ، توسعه بازار یا توسعه محصول باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

**ستاره**

این خانه شامل واحدهایی است که **در صنعتی با رشد بالا فعالیت می کنند و سهم نسبی بازار آنها بالا است.**

این خانه نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی است که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند. شرکت مادر باید با سرمایه گذاری مناسب این واحدها را تقویت کند تا بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکتریک GE

این مدل توسط شرکت جنرال الکتریک مطرح شد. در این مدل در **محور افقی جذابیت صنعت** که می تواند شامل متغیرهای زیادی باشد و در **محورهای عمودی نیز توانایی کسب**، که آن هم می تواند متغیرهای زیادی را در برگیرد، درج می شود. بر اساس این متغیرها وضعیت و موفقیت شرکت را تحلیل و در جدول مشخص می کنیم و متناسب با موفقیت، استراتژی مناسب انتخاب می شود

مدل برنامه ریزی استراتژیک GE هفت مرحله اجرایی را به شرح زیر بیان میکند:

- 1) تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی
- 2) ارزیابی عوامل محیطی موجود
- 3) ارزیابی عوامل داخلی
- 4) تعیین موقعیت در جدول GE
- 5) ارزیابی عوامل محیطی و فرصت های آتی
- 6) تعیین توانمندیهای داخلی
- 7) انتخاب یکی از استراتژی ها با توجه به فرصت های محیطی و توانمندی داخلی

در مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال موتور، انتخاب استراتژیهای سازمان به چهار وضعیت اجرا میشوند:

**الف- استراتژی توسعه:** گسترش فعالیت و میزان سرمایه گذاری شرکت

**ب- استراتژی کاهش:** کاهش فعالیت و میزان سرمایه گذاری شرکت

**ج- حفظ وضع موجود:** عدم تغییر در میزان فعالیت ها و سرمایه گذاری شرکت

هدف اصلی مدل برنامه ریزی استراتژیک GE یافتن زمینه فعالیت هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار باشد و شرکت نیز توانایی آن را داشته باشد. در حقیقت نتیجه مدل این خواهد بود که مشخص می شود اگر برای فعالیتی، جذابیت وجود دارد و در عین حال توانمندی آن در شرکت موجود است باید استراتژی توسعه و گسترش را مد نظر قرار داد.

اگر برای فعالیتی که جذابیت وجود ندارد و توانمندی اجرای آن ها در شرکت وجود ندارد، باید استراتژی حذف یا ادغام را اتخاذ نمود.

اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم است ولی توانمندی داخلی وجود ندارد، باید استراتژی بهبود توانمندی را اتخاذ نمود.

اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم نیست اما توانمندی در شرکت وجود دارد باید استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی را دنبال نمود.

**مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر**

استراتژی های عمومی پورتر (Porter's generic strategies) در کنار مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر و مدل الماس، ۳ مدل طلایی حوزه استراتژیک مایکل پورتر را تشکیل می دهند... استراتژی های عمومی در سال ۱۹۸۰ توسط مایکل پورتر ارائه شد. بر اساس مدل پورتر می توان ۳ استراتژی را در بازار پیش گرفت:

**تعریف متمایزسازی (Differentiation)**

استراتژی متمایز سازی بر ارائه محصولی متفاوت، با کیفیت بالا، طراحی عالی، عملکردی فوق العاده و البته به طور طبیعی قیمتی بالا تاکید دارد.

در این استراتژی شرکت باید بر تحقیق و توسعه و نوآوری در محصولات تاکید داشته باشد.

در بازار گوشی موبایل اپل نمونه بارز استفاده از این استراتژی است. این استراتژی زمانی اثربخش است که مشتریان به قیمت ها حساسیت نشان ندهند و کیفیت، عملکرد و برند برایشان مهم باشد

**تعریف رهبری در هزینه (Cost Leadership)**

استراتژی رهبری در هزینه بر این موضوع تاکید دارد که با کاهش قیمت محصول بر رقبا چیره شوید.

در حقیقت شرکت هایی که این استراتژی را در پیش می گیرند تلاش می کنند تا هزینه های تولید را کاهش دهند و نهایتاً قیمت محصول را پایین بیاورند تا از این طریق بتوانند بازار را بدست بگیرند.

برای رسیدن به این هدف باید از مزایای تولید به مقیاس استفاده کرد. در حقیقت با افزایش تولید هزینه ها کاهش پیدا می کند.

در حقیقت شرکت سود کوچکی در هر محصول بدست می آورد اما تعداد محصولات زیادی را می فروشد و در نهایت به سود بالایی خواهد رسید.

برای مثال در صنعت گوشی موبایل شرکتی مانند هواوی را می توان نمونه این استراتژی نام برد. این شرکت تلاش می کند قیمت ها را کاهش دهد و در کیفیت برابر پایین ترین قیمت را برای محصولش در نظر بگیرد. این استراتژی در شرایطی مناسب است که **مشتریان به قیمت حساسیت دارند. لذا شرکت هایی که در بازارهایی فعالیت دارند که مصرف کنندگانشان حساسیت بالایی به قیمت دارند می توانند از این استراتژی بهره ببرند**

### تعریف تمرکز (Focus)

استراتژی تمرکز تلاش دارد تا بر یک بخش از بازار متمرکز شود تا بتواند برترین خدمات را به این بخش ارائه نماید. در این استراتژی کسب و کارها می توانند یک بخش بزرگ از یک بازار کوچک را بدست بیاورند. این استراتژی را می توان با استراتژی های قبلی ادغام نمود. برای مثال استراتژی رهبری هزینه بر تولید مقیاس تاکید داشت اما می توان با تمرکز بر یک بازار کوچک و اتفاقا حساس به قیمت محصولاتی طراحی نمود که دقیقاً مورد نیاز آن بخش از بازار است و با حذف بخش های اضافه هزینه ها را کاهش داد.

در استراتژی تمرکز محصولات و خدمات به سمت شخصی سازی می رود.

**پنج نیروی رقابتی پورتر چیست؟**

امروزه رقابت در همه صنایع شدت گرفته است و هر شرکتی برای ورود و موفقیت در بازار نیازمند یک تحلیل صحیح از بازار و رقبا است. برای تحلیل وضعیت بازار و رقابت ابزارهای مختلفی از تحلیل SWOT وجود دارد و از جمله روش های مناسب برای ارزیابی رقابت در بازار استفاده از تئوری نیروهای ۵ گانه پورتر است. در ادامه این نظریه را به صورت کامل شرح می دهیم.

مایکل پورتر (۱۹۷۶) معتقد است برای مشخص کردن میزان سود باید نگاه دقیقی به وضعیت رقابت داشته باشیم. اگر می خواهیم در یک صنعت استراتژی و برنامه ای برای ورود یا فعالیت طراحی کنیم باید نسبت به وضعیت رقابت در آن صنعت به درستی اشراف داشته باشیم. با استفاده از بررسی رقابت می توانیم مناسب ترین موقعیت را برای ورود شناسایی کنیم و همچنین بهترین صنعت را برای ورود یا عدم ورود بشناسیم. تحلیل پورتر از ۵ بخش تشکیل شده است:

**1) کالاهای جایگزین**

محصول جایگزین محصولی است که تا حدود زیادی از نظر کیفیت و ویژگی های اساسی با محصول مورد عرضه شما شباهت دارد و مشتری در صورت یافتن برتری در یک کدام می تواند یکی از این دو محصول را به جای یکدیگر انتخاب کند.

به طور مثال نوشابه و ماء الشعیر به جای هم می توانند انتخاب شوند. وجود محصول جایگزین می تواند باعث کاهش تقاضا و همچنین کاهش قیمت شود و در نتیجه سودآوری یک صنعت را کاهش دهد.



قدرت کالای جایگزین را می توان بر اساس هزینه (برتری در قیمت و کل هزینه مالکیت) و همچنین بر اساس عملکرد (برتری ها در ویژگی و کیفیت) بررسی کرد.

## 2) قدرت چانه زنی تامین کنندگان

در صورتی که تامین کنندگان یعنی عرضه کنندگان محصول توانایی بالایی در عرصه چانه زنی داشته باشند ورود به این عرصه برای تامین کنندگان جذاب تر است.

بررسی قدرت چانه زنی عرضه کنندگان با این فاکتورها میسر است:

### تعداد عرضه کنندگان :

تعداد عرضه کنندگان اگر زیاد باشد مشتری می تواند در انتخاب با دست بازتر عمل کند و در نتیجه قدرت یک تامین کننده کم می شود.

### میزان تمایز بین محصولات :

اگر عرضه کننده در محصولات خود تمایز زیادی داشته باشد (محصولات متنوع باشند) قدرت او بالا می رود.

### هزینه ثابت بالا :

اگر هزینه های ثابت (مستقل از تعداد تولید) برای یک تامین کننده بالا باشد او مجبور به تولید بالا است و در نتیجه قدرت چانه زنی خود را از دست می دهد.

### 3) قدرت چانه زنی خریداران

اگر قدرت چانه زنی و توان خریداران در یک صنعت بالا نباشد این صنعت برای ورود یک تامین کننده جدید جذاب تر است زیرا تامین کننده در تقابل با مشتری دست بالاتر را در اختیار دارد:

**تعداد خریداران:** طبیعی است که تعداد بالای خریداران قدرت آنها را کم می کند زیرا اگر یک خریدار محصول را نخرد مشتریان دیگری برای این محصول پیدا خواهند شد.

**هزینه های تعویض:** اگر هزینه تعویض یک کالا برای خریدار بالا باشد مشتری نمی تواند به راحتی تامین کننده خود را عوض کند و در نتیجه قدرت چانه زنی کمتری به دست می آورد.

**حیاتی بودن محصول:** اگر کالا برای مشتری از اهمیت بالایی برخوردار باشد (وجود آن لازم باشد و نبود آن خسارت زیادی را به مشتری تحمیل کند) قدرت چانه زنی مشتری کم می شود.

**آشنایی با محصول و روش تولید آن:** اگر مشتری نسبت به محصول اطلاعات کامل داشته باشد قدرت چانه زنی زیادی در مورد قیمت و ویژگی های جانبی محصول به دست می آورد.

### 4) تهدید ورود رقبای جدید

وقتی بازار برای ورود شرکت های جدید باز باشد هر روز به تعداد رقبا و ابزارهای آنها اضافه می شود و در نتیجه هزینه رقابت بیشتر شده و سود هر شرکت کاهش می یابد. اگر یک بازار در معرض ورود تعداد زیادی رقیب جدید باشد نمی توان در آن به مدت زیادی بیکه تازی کرد.

اما اگر بالعکس یک بازار برای ورود رقبا دشوار باشد می توان با کیفیت خوبی در آن به صورت انحصاری حضور داشت.

**عوامل زیر بر تسهیل یا سخت شدن ورود رقبا جدید تاثیر گذار است:**

**سرمایه اولیه زیاد :**

به طور مثال سرمایه اولیه لازم برای صنایعی چون پتروشیمی و فولاد زیاد است و هر رقیبی نمی تواند به بازار وارد شود از این رو تهدید ورود رقبا جدید کمتر است اما در صنایعی چون سایت های خبری و ... ورود نیازمند هزینه بالایی نیست.

**کانال عرضه :** اگر دستیابی به کانال های فروش و عرضه محصول برای تولید کننده راحت باشد (محصولات غذایی) کار برای ورود راحت تر است اما محصولاتی چون کالاهای دارویی برای ورود کار را سخت می کنند.

**پیچیدگی فناوری :** اگر فناوری لازم برای یک محصول پیچیده و پیشرفته باشد ورود برای تازه وارد ها سخت تر می شود.

**تفاوت در محصولات :** تفاوت زیاد در ویژگی های یک محصول کار را برای ورود تازه وارد سخت می کند مثلا ورود به عرصه موبایل کاری راحت نیست اما برای ورود به صنعت آب معدنی کار دشواری وجود ندارد.

**زمان یادگیری با تجربه:** در صورتی که برای ورود به یک صنعت نیاز به زمان زیادی باشد (صنایع دارویی) و یادگیری مستلزم هزینه و زمان زیادی باشد می توان گفت تازه وارد ها به این صنعت وارد نخواهند شد زیرا زمان و هزینه زیاد مانع آنها می شود.

**دولت:** قوانین دولتی در خصوص تاسیس یک شرکت در این حوزه، سهولت در دریافت امتیاز، دادن وام یا تسهیلات برای فعالان جدید در یک عرصه و یا قوانین انحصاری برای یک محصول وضعیت ورود شرکت های تازه وارد را تحت تاثیر قرار می دهد!.

### 5) قدرت رقابتی رقبا موجود

**این نیرو عموماً قوی ترین نیروی مدل پورتر است** و باید مورد توجه بیشتری قرار بگیرد. در صورت شدت بالای رقابت بین رقبا می توان گفت ورود به این عرضه چندان جذاب نیست. شدت رقابت بین رقبا متاثر از این عوامل است:

**هزینه ثابت:** هزینه ثابت بالا باعث شدت در رقابت می شود.

**هزینه تبدیل:** هزینه تبدیل و تغییر مسیر از یک کالا به کالای دیگر می تواند باعث سختی رقابت شود.

**مشابهت رقبا:** هرچه رقبا از نظر امکانات و سرمایه ها (دارایی مالی، نیروی انسانی و ...) و نوع محصول به هم شباهت داشته باشند می توان گفت رقابت شدید تری وجود دارد.

**موانع خروج:** اگر خروج از یک صنعت راحت نباشد (هزینه تبدیل بالا، سرمایه ثابت بالا، قیمت اسقاط کم، محدودیت های دولتی و ...) رقابت شدیدتری به وجود می آید.

### **نیروی ششم: دولت!**

برخی صاحب نظران دولت را به عنوان نیروی ششم در مدل پورتر معرفی می کنند.

دولت در زمینه خرید کالا اثر گذار است؛ خود دولت در مورد بسیاری از کالاها به **عنوان یک خریدار** عمده عمل می کند، در مورد تولید نیز برخی دولت ها و شرکت های تابعشان می توانند کالاهای **زیادی را تولید کنند**. قوانین دولتی در مورد کالاهای جایگزین نیز مهم است.

دولت می تواند با تنظیم قوانین صادرات و واردات و یا تعرفه های مالیاتی و حمایت های مالیاتی و وام، یک کالا را در عرصه رقابت حمایت کند.

همچنین قوانین دولتی در مورد ورود تازه واردها نیز تاثیر دارد. اگر دولت تصمیم به حمایت از تولید یک کالا بگیرد می تواند با دادن وام، تسهیلات، معافیت مالیاتی و آسان کردن فرآیند ثبت شرکت و اخذ مجوز، ورود تازه وارد ها را رونق دهد.

از این رو برخی صاحب نظران به درستی معتقدند دولت ششمین رکن در مدل پورتر است.

با توجه به ساختار دولت محور در اقتصاد و صنعت ایران می توان گفت دولت از جمله مهمترین رکن های تئوری پورتر در ایران است.

### لزوم استفاده از مدل پورتر

استفاده از مدل پورتر می تواند در **انتخاب صنعت مناسب برای ورود یا توسعه** بسیار مفید باشد. مدل پورتر یک ابزار مفید در کنار تحلیل SWOT است و می تواند برای تحلیل شرایط یک صنعت مفید باشد. در صورتی که نتایج حاصله از مدل پورتر مورد استفاده قرار بگیرد می تواند امیدوار بود که سود حاصله را بیشتر کرد.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک هیت

«هیت»، «ایرلند» و «هاسکیسون (Hit, Ireland & Hoskisson)» در کتاب «مدیریت

استراتژیک، رقابت پذیری و جهانی سازی: مفاهیم و موارد

### » (Strategic management, competitiveness and globalization: concepts and

cases) که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد مدلی دیگر از مدل های برنامه ریزی استراتژیک مطرح کرده اند.

نخستین گام شرکت مدل برنامه ریزی استراتژیک هیت، فرآیند تحلیل محیط های بیرونی و درونی برای تعیین منابع، قابلیت ها و شایستگی های اصلی آن است که به عنوان نهادهای استراتژیک در نظر گرفته می شوند.

با این اطلاعات به دست آمده، شرکت چشم انداز و مأموریت خود را توسعه می دهد و استراتژی را تدوین می کند.

برای اجرای استراتژی تدوین شده، شرکت اقداماتی را برای دستیابی به رقابت پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین انجام می دهد.

خلاصه این اقدامات به شرح ذیل است:

- اقدامات اجرایی برای دستیابی به نتایج استراتژیک مطلوب
- اقدامات استراتژیک اثربخش در زمینه تدوین یکپارچه استراتژی

### تعریف رقابت پذیری استراتژیک

در مدل برنامه ریزی استراتژیک هیت، آن‌ها فرآیند مدیریت استراتژیک را مجموعه‌ای کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای شرکت در دستیابی به رقابت پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین تعریف می‌کنند.

رقابت پذیری استراتژیک زمانی حاصل می‌شود که شرکت‌ها به صورت موفقیت آمیزی استراتژی‌ای که برای آن‌ها ایجاد ارزش می‌کند را تدوین و اجرا نمایند

همچنین بازده بالاتر از میانگین به بازدهی بیشتر از انتظار سرمایه‌گذاران در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های دیگری که آن‌ها می‌توانستند انجام دهند، اشاره دارد.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک مارتین و تامپسون

مدل فرآیند مدیریت استراتژیک «تامپسون» و «مارتین (Thompson & Martin)»

در کتاب «مدیریت استراتژیک، آگاهی و تغییر

([Strategic management: awareness and change](#))» که در سال ۲۰۰۵ منتشر شد،

رویکرد جدیدی از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک ارائه می‌کند.

مدل برنامه ریزی استراتژیک مارتین و تامپسون، از اصطلاح

آگاهی استراتژیک (**Strategic awareness**) برای تجزیه و تحلیل موقعیت فعلی شرکت و ارزیابی

مسیر پیشرفت آن استفاده می شود و اصطلاح تغییر استراتژیک (**Strategic change**) انتخاب

مسیری که شرکت باید طی کند و در اجرای استراتژی منعکس می شود

موضوعات مرتبط با مدیریت استراتژیک حول اجزای زیر ایجاد شده اند:

1. تجزیه و تحلیل استراتژیک

2. تدوین و انتخاب استراتژی

3. اجرای استراتژی

خلق استراتژی های جدید در مدل برنامه ریزی استراتژیک تامپسون و مارتین

استراتژی های جدیدی باید پور تفولیوی محصولات شرکت یا سطح رقابتی آن را تغییر دهند. گاهی اوقات این ایده های استراتژیک از فرآیند رسمی برنامه ریزی ظهور می یابند و گاهی اوقات و بخصوص در مورد استراتژی های وظیفه ای و رقابتی، تغییرات زمانی نمود پیدا می کنند که مدیران در سراسر سازمان در تلاش برای کشف ایده های جدید هستند.

برای انتخاب استراتژی های جدید باید این معیارها را در نظر گرفت. استراتژی های فعلی و جدید باید اجرا شوند.



یک استراتژی زمانی سودمند است که اجرا شود؛ بنابراین سازمان باید ساختار مناسب، استراتژی‌ها و سیستم‌های وظیفه‌ای واضح و مؤثری داشته باشد که شرکت با استفاده از آن‌ها به روش منسجمی عمل کند. فرآیند طراحی و اجرای هر تغییری باید مدیریت، نظارت و کنترل شود. این زمینه‌های فرآیندی از طریق چارچوب زیر برای مطالعه استراتژی به دست می‌آیند:

- نظارت بر پیشرفت‌ها
- اجرای تغییرات مورد نظر
- جست‌وجو و انتخاب اقدامات مناسب
- ارزیابی موقعیت و استراتژی‌های فعلی با استفاده از ماتریس SWOT
- تعیین تغییرات در اهداف و استراتژی‌های مورد انتظار در تمام سطوح شرکتی، رقابتی و وظیفه‌ای

### مدل برنامه ریزی استراتژیک مک میلان و تامپوئه

مک میلان» و تامپوئه (Macmillan & Tampoe) کتاب «مدیریت استراتژیک: فرآیند، محتوا و اجرا ([Strategic management: process, content, and implementation](#)) را در سال ۲۰۰۱ منتشر کردند. آن‌ها در این کتاب مدلی جدید و متفاوت از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک ارائه دادند.

آن‌ها اجزای مدیریت استراتژیک را در چهار قالب معرفی کردند:

1. زمینه طرح ریزی

2. محتوای استراتژی

3. فرآیند تدوین استراتژی

4. اجرای استراتژی

**فرآیند تدوین استراتژی** فرآیندی است که از طریق آن استراتژی‌های یک سازمان در طی زمان انتخاب می‌شوند. این فرآیند همان فرآیند تفکر استراتژیک در سازمان است. هیچگونه فرآیند عمومی که استراتژیهای موفقیت آمیزی را ایجاد کند وجود ندارد. همچنین هیچگونه ابزار مورد تأییدی که تفکر استراتژیک بدون خطا ایجاد کند، وجود ندارد.

برخی فرآیندها ممکن است رسمی باشد و تعداد زیادی از افراد را درگیر فرآیند نماید؛ برخی دیگر ممکن است فرآیندی کاملاً غیر رسمی باشد و تعداد اندکی از افراد را در فرآیند درگیر سازند؛ گاهی اوقات نیز یک **بینش ناگهانی** از سال‌ها تجزیه و تحلیل ارزشمندتر باشد. هدف تدوین استراتژی دستیابی به دیدگاهی موافق در مورد چگونگی موفقیت سازمان در آینده است.

### تعریف نیت استراتژیک یا همان **Strategic intent**

بالاترین هدف یک سازمان است؛ بنابراین موتور محرک فرآیند استراتژی است چون همه اقدامات از این هدف ناشی می‌شود. نیت استراتژیک می‌تواند نتایج فرآیند تدوین استراتژی را تغییر یا توسعه دهد، ازین رو در مدل برنامه ریزی استراتژیک مک میلان و تامپوئه نقش بسزایی را ایفا میکند.

**ارزیابی استراتژیک یا همان Strategic evaluation**

ارزیابی کلی زمینه در یک زمان خاص و بررسی اثرات اقدامات آینده سازمان است. ارزیابی استراتژیک شامل بررسی فعالیت‌های روزانه سازمان است. ارزیابی استراتژیک عملکرد فعلی، روندهای مورد انتظار آینده، هدف سازمان و موفقیت استراتژی‌های گذشته را بررسی می‌کند. ارزیابی استراتژیک هم تحلیل و هم قضاوت است.

**مدیریت استراتژیک در یک زمینه**

استراتژی و مدیریت استراتژیک در یک زمینه (Context) خاص قرار دارند. زمینه برای هر سازمان منحصر به فرد است. زمینه ویژگی‌های زیادی دارد و شامل هر دو محیط درون سازمان و محیط بیرون از سازمان است.

زمینه مسائلی را که مدیریت استراتژیک با آن‌ها در ارتباط است، تعیین می‌کند و در نتیجه حوزه مدیریت استراتژیک را برای سازمان مشخص می‌کند. زمینه دامنه‌ای از **مسائل استراتژیک که سازمان باید آن‌ها حل کند**، مشخص می‌نماید؛ بنابراین مدیریت استراتژیک باید شناختی عمیق از زمینه داشته باشد.

**مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون**

جانسون»، ویتینگتون و اسکولز (Johnson, Whittington & Scholes) در کتاب **مدیریت راهبردی چیست (Fundamentals of strategy)** که در سال ۲۰۰۹ منتشر شد، مدل جدیدی از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک را ارائه دادند.

مدیریت استراتژیک با کل سازمان در ارتباط است. مدیریت استراتژیک با پیچیدگی های برآمده از موقعیت های مبهم و غیر معمول در کل سازمان مرتبط است.

مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون را می توان به صورت یک توالی خطی نشان داد که نخست باید نسبت به موقعیت استراتژیک سازمان شناخت پیدا کرد، سپس دست به انتخاب استراتژیک زد و در نهایت استراتژی را پیاده سازی کرد.

با این حال در عمل، این عناصر در یک توالی پشت سر هم و خطی قرار نمی گیرند؛ این عناصر مرتبط به هم هستند و در یک فرآیند بازخورد کنار یکدیگر عمل می کنند.

استراتژی افراد را در بر می گیرد؛ بخصوص مدیرانی که در مورد استراتژی تصمیم می گیرند و آن را عملی می سازند. مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون بر نقش افراد در استراتژی تأکید می کند. اجزای اصلی مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون عبارتند از:

### مدیریت استراتژیک شامل:

1) شناخت موقعیت استراتژیک سازمان (Strategic position)

2) انتخاب استراتژیک برای آینده (Strategic choice)

3) مدیریت استراتژی در عمل (Strategy in action)

### تعریف موقعیت استراتژیک

اثرات محیط بیرونی، قابلیت‌های استراتژیک سازمان (منابع و شایستگی‌ها) و انتظارات ذی‌نفعان را بر روی استراتژی شناسایی می‌کند

### . تعریف انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک شامل گزینه‌های استراتژیک از نقطه نظر مسیر حرکت سازمان و روش‌هایی پیگیری استراتژی است. گزینه‌های و روش‌های معمول به صورت زیر هستند.

### تعریف استراتژی در عمل

استراتژی در عمل در رابطه با این است که استراتژی‌های انتخاب شده اجرا خواهند شد. سه موضوع اساسی در رابطه با بحث استراتژی در عمل به شرح زیر هستند:

1. ساختاردهی، ساختاردهی از عملکرد موفقیت‌آمیز سازمان حمایت می‌کند.
2. فرآیندها، فرآیندها مستلزم کنترل استراتژی‌های اجرا شده هستند. استراتژی‌های باید بر مبنای برنامه‌ها اجرا شوند و میزان پیشرفت آن‌ها بررسی شود و تعدیلات لازم روی آن‌ها انجام گیرد.
3. مدیریت تغییر استراتژیک، بخش مهمی در مرحله استراتژی در عمل است. این بخش به شناخت این موضوع می‌پردازد که بافتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند چگونه موجب تغییر می‌شود. این بخش همچنین شامل سبک‌هایی است که برای مدیریت تغییر اتخاذ می‌شود و اهرم‌هایی است که می‌تواند بر تغییر اثر بگذارد.

**مدل برنامه ریزی استراتژیک ویلن و هانگر**

یکی دیگر از مدل های برنامه ریزی استراتژیک توسط «ویلن» و «هانگر (Wheeln & Hunger)» در کتاب «مبانی مدیریت استراتژیک (essentials of strategic management)» در سال ۲۰۰۱ مطرح شده است؛ فرآیند مدیریت استراتژیک را شامل چهار مرحله اصلی در نظر می گیرند:

1. تحلیل و بررسی محیطی
2. تدوین استراتژی سازمان
3. پیاده سازی اجرای استراتژی
4. ارزیابی و کنترل

آن ها استدلال می کنند که این چهار عنصر با یکدیگر در تعامل هستند.

مدیریت سازمان محیط خارجی را به منظور جست و جوی فرصت ها و دوری از تهدیدات و محیط داخلی را به منظور بهره گیری از نقاط قوت و رفع نقاط ضعف پایش می کند. این چهار عامل برای آینده شرکت بسیار مهم هستند و به عوامل استراتژیک (**Strategic factors**) اشاره دارند که تحت عنوان SWOT شناخته می شوند.

### روش بررسی عوامل استراتژیک با ماتریس SWOT

در این روش تهدیدات و فرصت های محیطی و نقاط ضعف و قوت درونی شرکت در قالب جدول لیست می شود، سپس بر اساس ترکیب هر یک از عناصر فوق، استراتژی مناسب انتخاب می شود.

#### در این روش چهار نوع استراتژی داریم:

1) اگر شرکت در شرایطی است که نقاط ضعف قوی و تهدیدات هم بالا، استراتژی اتخاذی باید به سمت کاهش نقاط ضعف باشد.

2) اگر شرکت در شرایطی است که نقاط قوت بالا و تهدیدات محیطی نیز بالاست، استراتژی اتخاذی باید در جهت استفاده از نقاط قوت برای برخورد با تهدیدات باشد.

3) اگر شرکت در شرایطی است که نقاط ضعف بالا و فرصت های محیطی نیز بالاست استراتژی اتخاذی باید در جهت کاهش نقاط ضعف با استفاده از فرصت ها باشد.

4) اگر نقاط قوت و فرصت محیطی بالاست، استراتژی سازمان باید طوری اتخاذ شود که بر مبنای نقاط قوت بتوان از فرصت های محیطی استفاده کرد.

بعد از شناسایی این عوامل استراتژیک، مدیریت تعامل بین آنها را ارزیابی می کند و مأموریت سازمان را تعیین می کند. نخستین گام در تدوین استراتژی ارائه بیانیه مأموریت است که اهداف، استراتژی ها و خطمشی های را تعیین خواهد کرد. اجرای استراتژی ها و خطمشی ها از طریق برنامه ها، بودجه ها و رویه ها صورت می گیرد. سرانجام ارزیابی عملکرد و بازخورد، کنترل فعالیت های سازمانی را ممکن می سازد.

## مدل برنامه ریزی استراتژیک موردن

«موردن (Morden)» در کتاب

«اصول مدیریت استراتژیک (Principles of strategic management)» خود که در سال ۲۰۰۷

منتشر شد مدل جدیدی از مدل های مدیریت استراتژیک ارائه می دهد.

چهار عنصر مدل برنامه ریزی استراتژیک موردن به شرح زیر هستند:

1. تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک
2. تدوین استراتژی و تصمیم گیری استراتژیک
3. انتخاب استراتژیک
4. اجرای استراتژی

### 1) فرایند تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک

تجزیه و تحلیل استراتژی فرآیندی است که سازمان از طریق آن قابلیت های درونی خود را بررسی می کند همچنین عوامل مهم محیط خارجی را شناسایی می کند.

فرآیند برنامه ریزی با اصطلاحات مختلفی مانند برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی کسب و کار شناخته می شود.

فرآیند برنامه ریزی بر مبنای فعالیت های تجزیه و تحلیل زمان، تجزیه و تحلیل ریسک، تجزیه و تحلیل فرآیندهای پیش بینی، تشریح فرآیند برنامه ریزی کسب و کار شکل می گیرد.



## 2) فرایند تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک چیست؟

فرآیندهای تدوین استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیک برای ایجاد مأموریت، اهداف و استراتژی سازمان به کار گرفته می‌شوند.

مأموریت، اهداف و استراتژی از چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان رهبران، تصمیم‌گیرندگان و ذی‌نفعان گرفته می‌شود.

تصمیم‌گیرندگان مجموعه‌ای از اقداماتی را که یک سازمان باید انجام دهد شناسایی می‌کنند.

## 3) فرایند انتخاب استراتژیک شامل چه مواردی میشود؟

فرآیند انتخاب استراتژی به منظور شناسایی مجموعه اقداماتی است که باید انجام شود. تصمیم‌گیرندگان سازمان از میان مجموعه‌ای از استراتژی‌های قابل اجرا، بهترین استراتژی و اثربخش‌ترین آن را که سازمان قادر به اجرای آن است را انتخاب می‌کند تا به اهداف مورد نظر خود دست یابد. انتخاب استراتژیک با مواردی مشابه موارد زیر سر و کار دارد:

- آیا باید محصولات با کیفیت بسیار بالا تولید کند؟
- آیا هدف سازمان دستیابی به سهم بالایی از بازار است؟
- آیا هدف سازمان دستیابی به حاشیه سود بالا است یا به دنبال استراتژی حداقل هزینه است؟
- آیا سازمان باید تنها در سطح ملی فعالیت کند یا می‌تواند دامنه فعالیت‌های خود را به سطح بین‌المللی گسترش دهد؟

**4) فرایند اجرای استراتژی شامل چه مواردی میشود؟**

فرآیندی است که استراتژی انتخاب شده، پیاده‌سازی و اجرا می‌شود. در واقع استراتژی درون زمینه و محدودیت داخلی افراد، رهبری، ساختار، منابع، قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد.

اجرای استراتژی همچنین درون زمینه و محدودیت‌های بیرونی محیط رقابتی، سیاسی و خارجی قرار می‌گیرد. اجرای استراتژی به ماهیت دانش، تکنولوژی و منابع شایستگی در دسترس سازمان بستگی دارد. همچنین اجرای استراتژی به ماهیت تصمیمات در مورد استراتژی مالی و رقابتی بستگی دارد.

اجرای استراتژی به وسیله بهترین روش به کارگیری منابع، تحقق تعهدات مالی و تضمین بقای سازمان محدود شده است.

چهار عنصر معرفی شده برای مدل مدیریت استراتژیک به هم وابسته هستند و با یکدیگر کار می‌کنند. هر عنصر به دیگر عناصر تأثیر می‌گذارد و از آن‌ها اثر می‌پذیرد.

**مدل برنامه ریزی استراتژیک راتارمل**

«راتارمل (Rothaermel)» در کتاب «مدیریت استراتژیک (Strategic management)» که در

سال ۲۰۱۳ منتشر شد مدل جدیدی از برنامه ریزی استراتژیک را ارائه می‌دهد. وی مدلی را تحت

عنوان مدل ای اف آی ([AFI Model](#)) ارائه می‌کند که یکی از جدیدترین مدل‌های برنامه ریزی

استراتژیک است.

این مدل شامل سه مرحله زیر است:

1. تحلیل (Analyze)

2. تدوین (Formulate)

3. اجرا (Implement)

سه وظیفه تحلیل، تدوین و اجرا، ستون‌های مدیریت استراتژیک را شکل می‌دهند.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک لیتل

آرتور لیتل براساس مفهوم چرخه عمر محصول، یک روش شناسی ساختاری منطقی را برای انتخاب استراتژی در یک مؤسسه پیشنهاد میکند.

برای استفاده از نظریه لیتل بعنوان یک مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمانی باید به شرح زیر عمل کرد:

### تقسیم بندی شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک

برای تدوین استراتژیهای تجاری یک شرکت اولین قدم تقسیم شرکت به مجموعه ای از واحدهای تجاری مستقل میباشد. یک واحد تجاری استراتژیک کوچکترین واحد سازمانی است که بازار خاص خود را دارد و میتواند اهداف و استراتژی های مستقلی داشته باشد.

لیتل برای تقسیم شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک، مجموعه‌های از معیارهای داخلی (تجهیزات تولیدی مشترک، تکنولوژی یکسان یا کانالهای توزیع مشترک) و معیارهای خارجی (رقبا، قیمت، مشتریان، کیفیت، قابلیت‌های جانشینی محصول و توقف عملیات یا انحلال) را پیشنهاد میکند.

### تعیین موقعیت یک واحد تجاری در مراحل چرخه عمر

با توجه به تغییرات حجم فروش محصولات یک واحد تجاری در طی زمان می‌توان جایگاه محصولات را در چرخه عمرشان مشخص کرد. طبق نظریه چرخه عمر، هر محصول یا صنعتی دارای یک دوره عمر است. به این مفهوم که در یک مقطع از زمان پدیدار میشود، رشد میکند تا به مرحله بلوغ میرسد و در نهایت افول آن فرا می‌رسد.

### تعیین موقعیت رقابتی هر واحد تجاری

لیتل در ارتباط با موقعیت رقابتی تقسیم‌بندی زیر را ارائه کرده است:

- **مسلط:** در هر صنعتی حداکثر یک شرکت میتواند نقش مسلط را داشته باشد. یک واحد مسلط در بازار بی‌همتا است و اغلب رهبر تکنولوژیک بازار محسوب میشود.
- **قوی:** یک واحد تجاری قوی نسبت به رقبای خود یک مزیت قطعی دارد و میتواند بدون توجه به حرکت رقبای استراتژیهای خود را دنبال کند.
- **مناسب:** در این حالت بازار تقسیم‌بندی شده و واحد تجاری در یک بخش از این بازار فعالیت کرده و به صورت آشکار رقیبی ندارد. در این حالت واحد تجاری میتواند از استراتژی متفاوت و موقعیتهای خاص خود بهره‌برد.

- **قابل قبول:** نشانه های افول یا عملکرد بد را دارد، اما میتواند از طریق حفظ جایگاه خود سودآوری را حفظ کند.
- **ضعیف:** چنین واحدهایی به دلیل اشتباهات گذشته و یا ضعف اساسی در بلندمدت سودآوری نخواهند داشت و نمیتوانند خود را حفظ کنند. بنابراین باید وضعیت خود را ارتقا داده و یا از صحنه خارج شوند

### نقد و بررسی مدل برنامه ریزی استراتژیک

همانطور که در اکثر مدل ها مشخص است اصولاً طراحی استراتژی بر دو بعد اساسی، تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف مؤسسه) و تجزیه و تحلیل دقیق عوامل محیطی شامل فرصتها و تهدیدهای محیطی استوار است. پاسخگویی به موقع به محیط ناشی از سه عامل، شناخت تلاطم محیط، شناخت توانمندی سازمان و تهاجمی بودن استراتژی است.

با این اوصاف اولین گام، تحلیل چشم انداز مؤسسه یا سازمان است، در این تحلیل گرایش ها، خطرها، فرصت ها و وقایع بی سابقه که روند سازمان را دستخوش دگرگونی می سازد شناسایی می شود و شکاف بین آینده و گذشته مشخص و معلوم خواهد شد. نکته دیگر تحلیل فرآیند تغییر است. از آنجایی که محیط، بطور دائم در حال تغییر و تحول است، سازمان نیز برای بقا و حیات خود باید توانمندی خود را افزایش دهد تا بتواند با تغییرات محیطی به شکل تهاجمی برخورد کند. موقعیت در تحلیل چشم انداز آینده و پیش بینی فرآیند تغییر و افزایش توانمندی و تهاجمی عمل کردن متکی به نظام اطلاعاتی قوی است. اصولاً نظام اطلاعاتی از یکسری صافی ها می گذرد و محدودیت هایی را ایجاد می کند.

آنسف، معتقد است علائم و اطلاعات مربوط به روند و امکانات آینده محیط از طریق نظارت محیطی قابل پیش بینی و ارزیابی است. داده های وارده پس از گذشت سه صافی (صافی مراقبت، صافی طرز تفکر، صافی قدرت) به اطلاعات تبدیل می شود.

### . تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی استراتژیک به دلیل ویژگی های خود تفاوت های بنیادی با برنامه ریزی عملیاتی دارد که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود :

1. اصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه شکل می گیرد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان تدوین می شود .

2. تأکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، درحالی که برنامه ریزی استراتژیک بر اثربخشی تأکید دارد. منظور از اثربخشی آن است که هدف های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدف های تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر صاحب نظران مدیریت، در برنامه ریزی استراتژیک با هدف اثربخشی می کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم، درحالی که در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش براین است که کارها به درستی انجام پذیرد .

3. در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می شود، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک توجه بر منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت و دید برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت است. در برنامه ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می شود، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک به منابع و امکانات آینده سازمان چشم می دوزیم .

4. در برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود،

در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است .

5. در برنامه ریزی عملیاتی روش های کار غالباً تجربه شده بوده و متکی به دستاوردهای گذشته

است، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک روش های نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می نهد .

6. برنامه ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه ریزی استراتژیک مخاطره کمتری را در بردارد

آیت الهی، در کتاب خود تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی را چنین بیان می کند :

برنامه ریزی استراتژیک، تابع ارزش ها، ایدئولوژی ها، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر جامعه

بوده و برعهده سیاستمداران و به طور کلی مقامات عالی و سازمان های کشوری است، حال آن که

برنامه ریزی عملیاتی، تنها در سطوح مدیریت های اجرایی مطرح می گردد .

برنامه ریزی استراتژیک در پی حل مسایل اساسی جامعه، رشد و توسعه کلی آن است، در صورتی که

برنامه ریزی عملیاتی با هدف یا هدف هایی مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی، تنها متوجه

بهترین کارایی عوامل تولید کالا یا خدمات و در نتیجه بازدهی است .

برنامه ریزی استراتژیک متوجه منافی است که احتمالاً در آینده نصیب جامعه خواهد شد، لیکن

برنامه ریزی عملیاتی متوجه منافع فعلی می باشد .

چون برنامه ریزی استراتژیک، به منافع آتی تأکید دارد، امکانات آتی و احتمالی را نیز در بر می گیرد.

حال آنکه برنامه ریزی عملیاتی با دیدی واقع گرایانه، فقط متکی بر امکانات مسلم و موجود می

باشد .

دید برنامه ریزی استراتژیک « بلند مدت » و دید برنامه ریزی عملیاتی « کوتاه مدت » است .  
 برنامه ریزی استراتژیک بنا بر پیش بینی و در مقابل یک « راه طی نشده » قرار دارد، در صورتی که  
 برنامه ریزی عملیاتی می تواند از تجربیات قبلی بهره مند گردد .  
 برنامه ریزی استراتژیک بر حسب کلیت و وسعت هدف ها و اتکای خود بر پیش بینی و آینده نگری،  
 امکانات احتمالی و امیدهایی که گاه عبث می نمایند، با توجه به حوادثی که ممکن است پیش آیند،  
 راهی پر مخاطره را مجسم می نماید، اما برنامه ریزی عملیاتی می تواند با اطمینان بسیار بیشتری  
 صورت پذیرد .

در واقع، برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی از دو نگرش کاملاً متمایز از یکدیگر پیروی  
 می کنند. برنامه ریزی استراتژیک به طرز تفکر گسترده و جهت دار نیاز دارد، در حالی که برنامه  
 ریزی عملیاتی مستلزم نگرش محدود و کوتاه مدت است .

### نتیجه گیری

با توجه به معرفی و بررسی مدل های تدوین برنامه ریزی استراتژیک در انتخاب هر یک از این مدل  
 ها یا ترکیبی از آن ها باید به نکاتی توجه کرد. هر سازمان یا مؤسسه ای باید فرصت ها و تهدیدهای  
 محیطی خود را شناخته و به خوبی آنها را تحلیل کند؛ سپس سازمانها باید نقاط قوت و توانمندی ها و  
 نقاط ضعف خود را شناخته و سعی کنند از طریق نقاط قوت و توانمندی ها، زمینه استفاده از فرصت  
 ها را فراهم کنند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را بدست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف  
 خود را به حداقل برسانند.



این هم از طریق اتخاذ استراتژی امکان پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. اما نکته مهم دیگر اینکه برنامه ریزان و مدیران باید دارای دید استراتژیک باشند. دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را زیر نظر داشته و جهت موفقیت با دید تهاجمی برخورد نمایند و با تعیین اهداف غایی و با دید آینده نگر، سیاست ها و ابزار مناسب با توانمندی های داخلی را در راستای هدف غایی تدوین نمایند و همه این اقدامات در سایه انتخاب یک مدل برنامه ریزی استراتژیک مناسب امکان پذیر است، پس باید پذیرفت داشتن دید استراتژیک و تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای هر سازمان، مؤسسه و کشوری امروزه یک ضرورت حیاتی محسوب میشود

**بخش چهارم****نظریه های برنامه ریزی****نظریه های برنامه ریزی**

آنچه به نام نظریه برنامه ریزی شناخته می شود در واقع آن بخش از دانش است که

به موضوع های اساسی مربوط به انواع برنامه ریزی ها می پردازد

هر چند عمل برنامه ریزی در اتحاد شوروی شروع شد، اما اولین گام ها در جهت ارائه احکام توجیه

گر و تبیین کننده اقسام برنامه ریزی ها در سالهای آغازین قرن بیستم در جهان سرمایه داری

برداشته شد.

این کوششها مبتنی بودند بر آرای ماکس وبر و کارل مانهایم در زمینه عقلانیت و اداره جامعه.

از آنجا که در حوزه برنامه ریزی دیدگاههای رقیبی خودنمایی می کنند که هرکدام استدلال ها و

پیشینه های علمی - فلسفی و گاه سیاسی - اجتماعی خود را دارند، و حداقل در چنین مطالعه ای

نمی توان از هیچکدام از آن ها غفلت کرد، راه چاره ای که می ماند، استفاده از گونه شناسی

**(Typology) است.**

نخستین و می توان گفت تاثیرگذارترین این گونه شناسی ها از آندره آس فالودی (1973) است .

وی دو نوع نظریه را از هم تفکیک میکند: نخست، نظریه جوهری یا موضوعی که به موضوع یا جوهره

برنامه ریزی می پردازد.

به سخن دیگر موضوع این نظریه آن چیزی است که برایش برنامه ریزی میکنیم (مثلا کشاورزی، اقتصاد، کالبد شهرها و از این قبیل ...).

دوم نظریه فرایندی یا روشی که به خود فرایند برنامه ریزی می پردازد بدون توجه به این که درباره چه موضوعی به کار رود.

به سخن دیگر یک دسته از نظریه ها بر مسائل روش شناسی برنامه ریزی متمرکز می شوند و دسته دیگر محتوا و موضوع برنامه ها را مورد توجه قرار می دهند.

نکته مهم این جاست که فالودی بر این باور بود که نظریه فرایندی حوزه تخصصی برنامه ریزان و نظریه برنامه ریزی واقعی است و نه نظریه جوهری که متخصصان خاص خود را دارد (اقتصاددانان، جامعه شناسان، متخصصان کشاورزی و ...).

نظریه فالودی از نیمه دهه **1970** میلادی و بویژه در آغاز دهه **1980** مورد انتقاد شدید برنامه ریزان واقع شد، و همین انتقادها بود که به پیدایش گونه شناسی های جدید و تعریف مجدد از نظریه برنامه ریزی انجامید.

در **1980** نایجل تایلور نظریه های مربوط به برنامه ریزی را به دو طبقه تقسیم کرد: اول نظریه های فلسفی و دوم نظریه های جامعه شناختی.

در واقع هدف وی از این طبقه بندی تفکیک میان گزاره های نظری تبیینی و گزاره های نظری تجویزی بود که در این حوزه پی در پی مطرح می شدند.

کمی دیرتر، کوک (**1983**) سه نوع نظریه تشخیص داد: **(1)** نظریه های فرایند توسعه، **(2)** نظریه های فرایند برنامه ریزی، **(3)** نظریه های حکومت.

در واقع او سعی کرده بود که همه موضوعات اساسی و چالش برانگیز مربوط به برنامه ریزی را در طبقه بندی خود بگنجانند.

در آخرین سال دهه **1980** ایفتاشل یک مدل شش بعدی از انواع نظریه های برنامه ریزی ارائه داد. در واقع ایفتاشل طبقه بندی خود را بر اساس دو معیار ساخته بود.

اول اینکه آیا گزاره های نظری، مربوط به تبیین پدیده برنامه ریزی هستند یا تجویز نوع مطلوب آن (این معیار دو گزینه دارد) و دوم اینکه آیا نظریه به تحلیل موضوع برنامه می پردازد یا از شکل محصول کار برنامه ریزی (برنامه) سخن میگوید و یا اینکه به فرایند برنامه ریزی می پردازد (این معیار سه گزینه دارد).

از ترکیب این دو معیار شش نوع نظریه حاصل می آید: **1** ( نظریه تحلیلی - تبیینی، **2** نظریه شکلی - تبیینی، **3** نظریه فرایندی - تبیینی، **4** نظریه تحلیلی - تجویزی، **5** نظریه شکلی - تجویزی، **6** نظریه فرایندی - تجویزی. در دهه **1990** دیدگاه پسامدرن در همه حوزه ها مطرح شد.

در میان نظریه پردازان پسامدرن آلمن دینگر **5** نوع نظریه برنامه ریزی تشخیص داد:

فلسفه علم اجتماعی، نظریه اجتماعی، نظریه برون زا، نظریه چارچوب ساز، و نظریه درون زا.

بالاخره در دهه اخیر، گرایش به گریز از گونه شناسی های پیچیده مشاهده می شود و نوعی بازگشت به گونه شناسی فالودی، البته با تعدیل های بسیار نیز می توان دید

این گونه شناسی کوشیده تا همه اندیشه های مربوط به موضوع های مهم برنامه ریزی را در بر بگیرد و میان نظریه ها نیز برخلاف فالودی اصلی فرعی نکند و همه را نظریه برنامه ریزی به شمار آورد.

فیلیپ آلمندینگر مدیر مرکز تحقیقات شهری و منطقه ای و دانشیار دانشکده اقتصاد زمین در دانشگاه آبردین بریتانیا ، دارای مدرک لیسانس در رشته برنامه ریزی شهرهای کوچک و مدرک دکتری در رشته برنامه ریزی و سیاست است.

او در حال حاضر مشغول مطالعه در مورد آثار تفویض اختیار در نظام برنامه ریزی بریتانیا است (مترجم). در سالهای اخیر غلبه نظریه برنامه ریزی فرااثبات گرا به راستی زمینه اجتماعی و سیاسی نظریه ها را برجسته ساخته است. اثرگذاری این نظریه در اشکال گوناگون صورت گرفته است. از جمله در رویکردهای مشارکتی، پسامدرن و نوع عمل گرا تأثیر قابل توجهی داشته است. اما حوزه ای که نسبت به این تحولات و تفاسیر گسترده عکس العملی نشان نداده است، گونه شناسی های برنامه ریزی است. گونه شناسی ها روش های اکتشافی و راهنما برای دانشگاهیان و کارشناسان اجرایی فراهم می آورند تا بتوانند به کمک آنها چشم انداز عقایدی را به دقت ترسیم کنند، که بر رشته ویژه ای تأثیر می گذارند. به همین جهت گونه شناسی ها برای شناخت حوزه نظری متنوعی مانند برنامه ریزی، اهمیت اساسی دارند.

در هر موضوعی معمولاً ایده ها یا نظریه های متنوع، تکاملی و رقابتی خاصی وجود دارند که اساس آن حوزه را تشکیل می دهند. به تصویر درآوردن چنین چشم اندازی نوعاً از طریق گونه شناسی صورت می گیرد.

ایفتاچل (1989:24) با پیروی از تیریایکیان (1968)، گونه شناسی را ابزار تحلیلی مفیدی با سه کارکرد اساسی زیر می داند: با طبقه بندی منظم مفاهیم مرتبط، برداشت غلط و ابهام را تصحیح می کند.

از طریق تعریف روشن پارامترهای یک موضوع معین، شناخت را به صورتی موثر سازمان می دهد.

با مشخص کردن زیر بخش های اصلی خصیصه ها و کانونهای مجزا برای پژوهش های بیشتر، تئوریزه کردن را تسهیل می کند. گونه شناسی تقریباً همانند گفتمان، "چارچوبی" برای شناخت بوجود می آورد. به طوری که شناخت مشترکی از حوزه موضوعی، متدولوژیها، زمان و تاریخ تحول عقاید و تجارب را منتقل می کند. بنابراین گونه شناسی ها برای تمام کسانی که در یک حوزه موضوعی خاص فعال هستند اگر ضروری نباشند، حداقل مفیدند. برنامه ریزی نیز از این موضوع مستثنی نیست. در حال حاضر بدیهی است که اعلام کنیم برنامه ریزی متشکل از مجموعه ای التقاطی از نظریه ها است. بر خلاف سایر حوزه های علوم اجتماعی مانند اقتصاد یا حرفه های دیگر مانند پزشکی، برنامه ریزی بدنه نظری درونزایی ندارد ( سورنسن 1982)، بلکه از نظریه ها و تجارب حاصل از رشته های مختلف استفاده می کند. در نتیجه گونه شناسی های برنامه ریزی نقش مهمی در کمک به شناخت اثرگذاریهایی غالباً متنوع ایده ها و نظریه ها داشته اند.

متجاوز از 20 سال پیش همنزواستیفل (1980) تلاش کردند که مسیری را ترسیم کنند که نظریه پردازان مختلف برنامه ریزی دنبال می کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که نظریه پردازان توجه زیادی به تجارب اجتماعی، هنجارها، رفتار و زبان معطوف داشته اند.

این موضوع با مبنای اندیشه نظری که پایه فکری اثبات گراها و روش گراها را در دهه های 1960 و 1970 تشکیل می داد، کاملاً متفاوت است.

تجزیه نظریه را شکست پارادایم (هودسن 1979) و یا پلورالیسم نظری (هیلی و دیگران، 1979

5:) خوانده اند که در سالهای بعد، از طریق کشف و توسعه مسیرهای جدید اندیشه نظری و بازتاب آن، مشخص شده است.

بهر حال واکنش کمتر رایج دیگر ارزیابی مجدد "چارچوب" یا گونه‌شناسی خود نظریه برنامه ریزی بوده است. برای مثال ایفتاچل (1989) معتقد بود که تجزیه نظریه نیاز به گونه‌شناسی جدیدی دارد زیرا این عمل به جای آنکه مسائل و تناقض‌های گذشته را روشن کرده باشد آنها را پیچیده تر کرده است.

در نتیجه پایه تئوریک برنامه ریزی کاربری اراضی هنوز فوق العاده انتخابی، عمیقاً تفکیک شده و مبهم بوده و برای دانشجویان و مجریان سودمندی ناچیز دارد..

. تا اوایل دهه 1980 گونه شناسی مسلط نظریه برنامه ریزی از فالودی (1973) نشأت گرفته بود که رویکردی را بر پایه تمایز بین نظریه محتوایی و رویه ای ارائه داده بود.

در گونه شناسی فالودی (1973)، روش‌ها یا ابزارها حیطة کاری برنامه ریزی و برنامه ریز به شمار می آمدند. در نتیجه نظریه برنامه ریزی تحت سلطه نظام‌ها و رویکردهای منطقی قرار گرفت که هر دو آنها فرایند را بالاتر از جوهره یا واقعیت برنامه ریزی قرار داده بودند.

توماس (1982)، پاریس 1982 و ریدل (1987) این موضوع را مورد انتقاد قرار دادند. استدلال آنها این بود که رویکرد فالودی برنامه ریزی را غیرسیاسی و تکنیکی فرض کرده بود. با توجه به این انتقادات فالودی (1987) فقط این نکته را پذیرفت که انواع مختلفی از نظریه محتوایی وجود دارد اما آنچه مورد توجه اصلی برنامه ریزی است، نظریه رویه ای یا دستورالعملی است.

علیرغم انتقادهای مذکور، تمایز محتوایی \_ رویه ای به عنوان گونه شناسی رایجی برای دست یافتن بر نظریه برنامه ریزی و شناخت آن ، پابر جا باقی ماند (الکساندر، 1997). بخشی از این موضوع مدیون رابطه بین نظریه برنامه ریزی عقلایی و سیستمی و تسلط ادبیات علمی و تجربه برنامه ریزی بر آن بود (سندرکک 1998). سیطره مبنای محتوایی \_ رویه ای در نظریه و تجربه برنامه ریزی، تا اواخر دهه 1970 در اوج خود بود. اجماع نظر بعد از جنگ در اندیشه برنامه ریزی مانند بسیاری رشته های دیگر به موضع گیری های متعددی منجر شد (هیلی، 1991:12). موضع گیری های متفاوتی در چند مطالعه (مثال فریدمن 1987، هیلی و دیگران، 1979؛ آندروود 1980) مطرح شد که یا تکمیل کننده گونه شناسی اصولی \_ رویه ای فالودی بود و یا مخالف آن به شمار می آمد. برای مثال به تصویر در آوردن موفقیت های تئوریک در نظریه برنامه ریزی در دهه 1970 توسط هیلی و دیگران (1979)، که با استفاده از نظریه برنامه ریزی رویه ای انجام شد، موقعیت های جدید و نوظهوری را تعریف کرد .

به این ترتیب از این دیدگاه که نظریه برنامه ریزی روشی باید به سمت اهداف رفاه اجتماعی جهت گیری شود، (هیلی و دیگران 7:1979)، برنامه ریزی اجتماعی و برنامه ریزی حمایتی را می توان توسعه نظریه برنامه ریزی رویه ای به شمار آورد. چشم انداز فزاینده ای که در تحول نظریه در مقابل گونه شناسی محتوایی \_ رویه ای به وقوع پیوست ، عمق شکاف ایجاد شده را از میان برداشت. زمینه های نظریه جدید یا دوباره کشف شده به شیوه های اساسی متعدد و به گونه ای برگشت ناپذیر، از مدرنیست گذشته و تمایز محتوایی \_ رویه ای که شکل دهنده آن بود، جدا شد. در غیاب گونه شناسی گزینه ای که بتوان به کمک آن، این تحولات را تحلیل کرد، نظریه پردازان عموماً تمایز محتوایی \_ رویه ای را حفظ کردند.



بعلاوه تحلیل ماهیت متحول نظریه برنامه ریزی نه می تواند چرایی این تجزیه برنامه ریزی را در برگیرد و نه اینکه کاملاً تحولات یا الزامات آن را بپذیرد. بهر حال بعضی نظریه ها تلاش کردند گونه شناسی ها یا چشم اندازهای جدیدی ارائه دهند. یکی از تلاشهای اولیه در این زمینه برای به حساب آوردن پلورالیسم فزون گرای نظریه و مرتبط کردن آن به چارچوبی برای شناخت، توسط هودسن ارائه شد (1979). هودسن (1979)، پنج رویکرد را تعریف کرد که بر پایه اندیشه برنامه ریزان ساخته می شود و آنان به عنوان صنعتگرهای ماهر از بین آنها مناسب ترین نظریه را با توجه به اوضاع پیرامونی انتخاب می کنند. رویکردهای مذکور عبارتند از: برنامه ریزی اجمالی (هم دید)، برنامه ریزی اندک افزا، برنامه ریزی بده-بستانی، برنامه ریزی حمایتی و برنامه ریزی بنیادی.

هر یک از رویکردهای مذکور اگر به دست افراد ماهر بیفتد می تواند عملکرد عقلایی بی نظیری داشته باشد. اما امکان استفاده از هر نظریه همراه با نظریه های دیگر نیز وجود دارد. در رویکرد دیگری که همزمان با رویکرد قبلی مطرح شد، نیجل تیلر (1980)، در تلاش برای دور شدن از تفکیک محتوایی - رویه ای فالودی و نیز اولویت هنجاری که او برای فرآیند به عنوان موضوع اصلی برنامه ریزی قائل بود، مفهوم جایگزینی را پیشنهاد داد. تیلور دو گانگی مطرح شده توسط فالودی را با دوگانگی دیگری جایگزین کرد که اختلاف بین نظریه های جامعه شناختی (مبتنی بر تجربه) و پرسش های فلسفی (مبتنی بر عقیده و هنجاری) را مورد تاکید قرار می داد. رویکرد تیلور توسط کوک (1983) توسعه پیدا کرد. کوک نیز معتقد بود که تفکیک محتوایی - رویه ای نادرست است. او سه نوع نظریه برنامه ریزی و روابط مکانی ارائه داد: نظریه های فرآیند توسعه، نظریه های فرآیند برنامه ریزی و نظریه های دولت.

یکی از تفصیلی ترین گونه‌شناسی‌های نظریه برنامه ریزی توسط جان فریدمن (1987) در کتاب برنامه ریزی در قلمرو عمومی ارائه شد که چهار سنت اندیشه برنامه ریزی را تعریف کرد: برنامه ریزی به عنوان تحلیل خط مشی، برنامه ریزی به عنوان یادگیری اجتماعی، برنامه ریزی به عنوان اصلاحات اجتماعی و برنامه ریزی به عنوان بسیج اجتماعی. رویکرد فریدمن نوعی گسست نسبت به زمینه‌های قبلی به شمار می‌آید. چهار سنتی که او ذکر کرد در واقع جدا شدن از مفاهیم قبلی بوده و نشان دهنده توجه تفصیلی تر و شناخت بیشتر نسبت به دانش برنامه ریزی محسوب می‌شود. فریدمن با تاکید بیشتری روی پیشینه نظریه از کنار تمایز محتوایی \_ رویه ای گذشت.

در واقع او به تکثرگرایی در نظریه برنامه ریزی از طریق افزودن به آن و نه از طریق بررسی علت ظهور آن، پرداخت. از یک نظر می‌توان گفت که فریدمن با قرار دادن سنت‌های متفاوت نظریه و روابط متقابل آنها با یکدیگر در یک مقیاس زمانی (به صورتی طبیعی)، "نظریه را به مثابه پیشرفت" یا استنباط غایی، راه اندازی کرد و به آن رسمیت بخشید. رویکردهای مورد اشاره منجر به تجزیه نظریه برنامه ریزی شدند و تلاش کردند که به جای استنباط کامل آنچه اتفاق افتاده است، آن را نمایش دهند. اولین گونه‌شناسی واقعی که امکان استنباط عمیق تری را فراهم آورد توسط ارن ایفتاچل (1989) ارائه شد.

### ایفتاچل گونه‌شناسی‌های گذشته را به دلایل زیر مورد انتقاد قرار داد:

- (1) عدم توجه به محورهای رویه ای - محتوایی و توضیحی \_ دستورالعملی،
- (2) بررسی غیردقیق بیشتر نظریه ها گویی که آنها توضیحات متفاوت پدیده ای مشترک هستند
- (3) عدم تعیین مرزهای روشن برای موضوع تحقیق برنامه ریزی.

از دیدگاه فراتاثبات گرایی می توانیم این نکته را نیز اضافه کنیم که رویکرد کلی در گونه شناسی های مختلف، به میزان زیادی مشابه بوده است. هر یک از آنها بر پایه دیدگاه غایی و پیشرو ضمنی یا آشکار از نظریه برنامه ریزی قرار داشت که موارد تشابه و اختلاف اساسی بین سنت های مختلف را تعیین می کرد.

در راستای تلاش برای بررسی این نکات، گونه شناسی ایفتاچل بر آن بود که نظریه برنامه ریزی را اطراف سه پرسش اساسی قالب بندی کند. مباحثه تحلیلی ( برنامه ریزی شهری چیست؟)؛ مباحثه در مورد الگوی شهری (یک برنامه شهری خوب چیست؟) مباحثه روشی (فرایند برنامه ریزی خوب چیست؟)

ایفتاچل (1989) ادعا کرد که این سه شکل نظریه کم و بیش همراه با یکدیگر توسعه یافته اند و از آنجا که در "سطوح مختلف فرآیندهای اجتماعی" عمل می کنند، اغلب تکمیل کننده به شمار می آیند

بدون توجه به انتقاد ایفتاچل که گونه شناسی های قبلی نتوانسته اند تمایز محتوایی \_ رویه ای را مطرح کنند، او تفسیر خود را کاملاً در چارچوب محتوایی \_ رویه ای قرار داد. " ... هنوز تفکیک دوگانه [محتوایی - رویه ای] مفید است زیرا اساساً الف) نظریه های روشی عمدتاً دستورالعملی هستند در حالیکه نظریه های تحلیلی تبیینی به شمار می آیند و ب) دو گونه مذکور اساساً به پدیده یکسانی مربوط نمی شوند (ایفتاچل 1989:29). تمایز بین نظریه های اصولی و روشی با پذیرش این موضوع توسط فالودی (1987) و ایفتاچل تقویت شده است که هر دو نظریه رویه ای و محتوایی ، برای برنامه ریزی مورد نیاز هستند و هیچیک برتری خاصی بر دیگری ندارد.

در اینجا گفتمان و پیشرفت در ارزیابی پلورالیسم فزاینده تئوریک و الزامات آن در زمینه شناخت و طبقه بندی نظریه برنامه ریزی ، متوقف می شود. این موضوع با عنایت به انفجاری که در حیطه تفکرات نظری در قریب 30 سال گذشته رویداده ، اعجاب انگیز است.

می توان نتیجه گرفت که توسعه تئوریک بیشتر از ذات شناخت در ابعاد وسیع تر آن، مورد توجه قرار گرفته است. بهر حال بخشی از نبود انعکاس وسیع در این زمینه ، تابعی از منبع و موتور توسعه در نظریه اجتماعی است. پیشرفت هایی که می توان آنها را به طور کلی فرا اثبات گرا نامید. گردش کلی علوم اجتماعی به سوی چشم انداز فرا اثبات گرا ( برت، 1998) در تکرار مواضع تئوریک که امروزه با آن مواجه هستیم، سهمیم بوده است. عملاً فرا اثبات گرایی پاسخی به رشد این آگاهی بود که عقلانیت ابزاری مدرنیسم موجود در نظریه برنامه ریزی رویه ای و تسلط تمایز محتوایی – رویه ای، نتوانسته است به برنامه ریزان کمک کند که پیش بینی های بهتر یا برنامه های بهتری ارائه دهند . از دیدگاه نظری این موضوع از کار کوهن، هسه و دیگران نشأت گرفت که در جستجوی کشف بنیانهای اثبات گرا در اندیشه علمی و متد بودند و عموماً در عوض آن بر چارچوب اجتماعی و تاریخی واقعیت و اندیشیدن، تأکید می ورزند. فرا اثبات گرا ها به جای تأکید بر دوگانگی نظریه رویه ای و محتوایی، بر بعد هنجاری تری تأکید می کنند که باعث ریزش این دوگانگی می شود. نظریه های محتوایی و رویه ای چون هر دو عناصر دستور العملی و تحلیلی را عرضه می کنند با هم یکی می شوند. راه خنثی تئوریک برای شناخت نظریه وجود ندارد . توانایی جداسازی واقعیتها و ارزشها که پایه تمایز بین ماده (تحلیل) و روش (فرآیند) توسط اثبات گراهاست، مردود شناخته می شود. بیشتر پیشرفت های جاری در زمینه نظریه برنامه ریزی (مانند مشارکتی، نئوپراگماتیسم، پسامدرن)

همچنین چشم اندازهای جدید در زمینه برنامه ریزی مانند فمینیسم، از چشم انداز فرائیبات گرا منشأ گرفته است

فرائیبات گرایی در یک نتیجه گیری کلی، در مورد کفایت مباحث یا تعریف، بویژه از طریق نظریه اجتماعی پسامدرن، تردید دارد.

به این ترتیب می توان فهمید که چرا به طور کلی نسبت به انعکاس چشم انداز نظریه برنامه ریزی، تمایلی وجود نداشته است. اما نمی توان یا نباید از این موضوع به عنوان دلیلی برای رد طبقه بندی به عنوان اساسی برای ذات شناخت، استفاده کرد.

مساله، رد موضوع به صورت اصولی نیست بلکه مشکل، پیدا کردن راهی از میان راههای بسیار است. ویژگی نامشخص بسیاری از جنبه های برنامه ریزی اجتماعی و برنامه ریزی فرائیبات گرا استدلال ایفتاچل در این زمینه را تضعیف نمی کند که گونه شناسی ها با طبقه بندی منظم مفاهیم مرتبط و سازماندهی موثر شناخت که خود موجب تسهیل در توسعه نظری می شود، برداشتهای غلط و ابهام آمیز را تصحیح می کنند.

بهر حال رویکرد ایفتاچل به این ترتیب تضعیف می شود. بطور کلی دو دلیل برای این امر وجود دارد. نخست آنکه گونه شناسی ایفتاچل بر اساس دیدگاه خطی و پیشرو توسعه در نظریه برنامه ریزی قرار دارد و باتشکیل یک مقیاس زمانی از 1900 تا 1980 در محور افقی، تکامل مکتبهای متفاوت نظریه را در رابطه با یکدیگر دنبال می کند

. به تحلیل وبری از پلورالیسم تکامل می یابد و نهایتاً به نئوپلورالیسم تبدیل می شود. چشم انداز فرائیبات گرا، چنین دیدگاه غایی و نهایی را مساله ساز می داند. در حالیکه در سطح خام و مجرد این

ارتباط وجود دارد، می توان چنین استدلال کرد که این ارتباط دیگر جوهره آنچه را که توسعه روان تر (در زمان) و غیر خطی نظریه به حساب می آید، در بر نمی گیرد.

امروزه بیشتر اصل "برگزین و مخلوط کن" [یا التقاطی] در توسعه نظریه و تجربه برنامه ریزی مورد توجه است که برای ارتباط با موضوع زمان و فضا در یک حالت خطی و غیر خطی، مناسب تر به نظر می رسد. شیوه متمایز کردن نظریه ها از یکدیگر در رابطه با سه شاخص فوق ، مثالی در این مورد به شمار می آید.

برنامه ریزی مشارکتی، پراگماتیسم و نظریه برنامه ریزی پسامدرن همه به توسعه و تکامل نظریه ها و عقاید مختلف چیزی را مدیون هستند که می توان آن را در قالب یک مدل خطی دنبال کرد. اما این موضوع دقیقاً چه پیامی دارد؟

اجازه بدهید بحث نسبی گرائی را در نظر بگیریم که تمام سه مکتب تئوریکي مورد نظر در مورد آن مطلبی مهم برای گفتن دارند .

در حالیکه فرااثباتگرایی اشاره به نوعی از نسبی گرایی ( تحمل و پذیرش ارزشها و عقاید مختلف تا آستانه عدم تمایل به داوری دیگران) دارد، تمام سه مکتب مذکور در این زمینه دارای موضع گیریهایی متفاوتی چه در درون و چه مابین خود هستند. نسبی گرایی از افلاطون به بعد مضمون مورد توجه فلاسفه بوده است و در دوره های مختلف هم عقاید معتبر و هم عقاید رقیب به صورتی متعادل در مورد آن وجود داشته است .

افلاطون ایده مذکور را در قالب "استدلال مخالفها" ی خود اینگونه پیش برد که مفاهیم مانند زیبایی، فوق العاده نسبی هستند\_ اشیاء یا عقاید هرگز به صورتی مطلق یا غیر کیفی دارای ویژگی‌های مربوط به خود نیستند.

از دیدگاه افلاطون دانش مطلق وجود داشت اما فقط در نظریه یا تجرید که هر دو از طریق خرد قابل دستیابی هستند. ارسطو به صورتی بنیادی با این موضوع مخالف بود و به جای آن اینگونه استدلال می کرد که چشم انداز عملی یا تجربی ماهیت حقیقی اشیاء را آشکار می کند.

در این مباحثه بین نسبی گرایان و مطلق گرایان اگر بخواهیم چند نفر را بنامیم فلاسفه ای مانند دکارت، اسپینوزا، لایب نیتز، کانت، لک، هیوم، هگل، راسل و ویتگنشتاین در گیر بوده اند.

آنچه که قابل اهمیت است پیشرفت خطی یا تکامل نیست بلکه این نکته است که در زمان و مکانهای مختلف طی 2500 سال گذشته، مواضع اساسی به صورت همزمان به گونه ای قرار داشته اند که امروزه قرار دارند. بنابراین گونه شناسی ایفتاچل بیش از این چیزی نمی گوید که در دوره زمانی نسبتاً کوتاه، مکاتب نظری مختلفی وجود داشته است.

در حالی که در تعیین یک مکتب فکری مسلط، زمان اهمیت دارد، ضرورتاً یا حتی معمولاً به پیشرفت در علوم اجتماعی مربوط نیست. (مثال: نظریه ها در جهت "تناسب بهتر" با واقعیت تکامل می یابند).

بعضی از اشکال افراطی پسامدرن، برای مثال چشم انداز ارسطویی را در نظر بگیرد که به اختلافها ارج می نهد و در جهت آنها فعالیت می کند. در حالیکه نظریه پردازان مشارکتی ضمن آن که در جستجوی دستیابی به اجماع نظر بر اساس گفتمان بین الاذهانی هستند، اختلاف هستی شناختی را می پذیرند .

انتقادی که از دیدگاه فراتاثبات گرا بر گونه شناسی ایفتاچل وارد است، در رابطه با موضوع فضا است. نظریه ها و عقاید مختلف را می توان بر حسب زمان به صورت خطی یا غیر خطی تنظیم کرد.

بعد فضایی موجود به توضیح این موضوع کمک می کند که چرا این عقاید در زمانهای مختلف و در مکانهای مختلف مورد تاکید و یا عدم تاکید قرار گرفتند.

برای مثال چشم انداز های نظام اقتصاد سیاسی که از آدام اسمیت و کارل مارکس در انگلستان به سرعت در حال صنعتی شدن، نشأت گرفت. این چشم اندازها به اشکال تغییر یافته ای در عکس العمل به شورش های اجتماعی در اواخر دهه 1960 و اوایل دهه 1970، در پاریس مجدداً ظهور یافت.

برنامه ریزی حمایتی در ایالات متحده امریکا در زمانی مطرح شد که پرسش در مورد عاقلانه بودن سیاست های دولت از جمله در مورد جنگ ویتنام تازه شروع شده بود. فلسفه بنیادی عملگرایی بادیدگاه حمایتی، مفهومی خاص آمریکای شمالی بود که بر پایه اصول دوگانه لیبرالیسم اقتصادی و فردی قرار دارد.

نکته اصلی آن است که چشم انداز دو بعدی که بر زمان با مفهومی خطی تاکید دارد، در مورد ریشه، تحول یا کاربرد نظریه در چارچوبهای متفاوت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی چیز زیادی به ما نمی گوید. آیا برنامه ریزی حمایتی در اسکاتلند و سان فرانسیسکو یک معنی دارند؟

کلید گم شده فضا و رابطه آن با چارچوبهای متغیر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. دومین دلیلی که در مورد مفید نبودن رویکرد ایفتاچل به عنوان یک گونه شناسی می توان ارائه داد، به طبقه بندیهای او در نظریه برنامه ریزی مربوط می شود.



طبقه بندی سه گانه ایفتاچل که قبلاً مطرح شد به نوبه خود بر پایه تمایز بین رویه و محتوی مطرح شده در نظریه فالودی برمی گردد. این تمایز همانگونه که قبلاً اشاره کردم مورد انتقاد گسترده قرار گرفته است.

در رابطه با گونه شناسی برنامه ریزی، من اعتقاد دارم که مساله مهم دیگری وجود دارد: به چه میزان ما می توانیم (اگر بتوانیم)، نظریه برنامه ریزی را از نظریه در برنامه ریزی تفکیک کنیم.

ثابت کردن فرضیه ها این پرسش را از اذهان دور کرده است که نظریه ها به چه میزان کم و بیش هنجاری هستند (مثال آمیختگی با ارزش ها و قرار داشتن درون چارچوب اجتماعی و تاریخی)؟

چشم انداز فرااثبات گرا چنین استدلال می کند که تفکیک رویه ای - محتوایی تفکیک نادرستی است. در قالب تمام مکتب های نظری موجود جدا کردن محتوی از رویه امکان ناپذیر است.

برای مثال نظریه برنامه ریزی پسامدرن از صغری و کبری چیدن درمورد عدم تناسب بین زبان های خصوصی و همچنین ایده اجماع به مثابه "ترور" شروع می کند. هر دو هنجاری هستند اما به راحتی می توانند هر نوع روش یا رویکرد به برنامه ریزی را تحت تاثیر قرار دهند. (اگر چه می توان استدلال کرد که فرااثبات گرایی به طور کلی مانع از برنامه ریزی می شود-).

آیا نپذیرفتن تمایز رویه ای - محتوایی، منجر به کنار گذاشتن گونه شناسی ها می شود؟ در چنین شناخت چارچوبه داری از نظریه برنامه ریزی آیا امکان دارد که چشم اندازی حساس از نظر فضایی و خطی یا غیرخطی موقت ترسیم کرد؟

چشم انداز فرااثبات گرا نه فقط انتقاد شدیدی بر گونه شناسی های جاری برنامه ریزی دارد، بلکه می تواند پایه گونه شناسی جایگزینی را فراهم آورد.

در ادامه متن تلاش به پاسخ دادن به این نکته خواهد بود که چرا در اندیشه نظری با انفجار روبه رو بوده ایم.

در همین زمینه شناخت یا گونه شناسی جدیدی از برنامه ریزی ارائه می شود که به استنباط موضوع کمک کند.

در قالب این شناخت، تمایز بین نظریه برنامه ریزی محتوایی و روبه ای رد می شود و شناختی اجتماعی تر و دارای وابستگی تاریخی، جای آن را می گیرد

فرا اثبات گرایی و برنامه ریزی در حدود دو دهه گذشته نظریه برنامه ریزی تحت سلطه نظریه های پسا مدرن، فراساختارگرا و فرا اثبات گرا قرار داشته است.

در واقع این موضوع بخشی از تغییر جهت وسیع تری است که در زمینه شناخت و حساسیت ها در نظریه اجتماعی و فلسفه علم در شاخه های مختلف رخ داده است.

قابل توجه ترین آنها چالش های فلاسفه علوم طبیعی مانند کوهن، هسه، فیرابند، پسامدرن ها و فراساختارگراها مانند لیوتارد، فوکو و بودریلا و نظریه پردازان انتقادی مانند هابرماس، آدرنو و هورکهایمر است.

این تحولات مستلزم رد منطق اثبات گرا و به طور کلی اساس دانش علمی بود که به دنبال "کشف قوانین متدولوژیکی عام یا اشکالی از استنتاج یکسان در تمام علوم طبیعی و اجتماعی است".

"فرا اثبات گرا" به معرفت شناسی ویژه به عنوان راهنمایی کامل در فلسفه علم، اعتقادی ندارد و منطق این ایده و همچنین آن تمایزهای - هرمنوتیک یا اثبات گرای - مبتنی بر آن را به چالش می کشد.

. به جای آن، با تفکیک معنی برتر (لیوتارد)، ذهنیت قیاسی (فوکو)، نقش نفوذ فرهنگی در نظم دهی جامعه (بودریلا) و ادراک جدیدی از نقش مخرب قدرت به عنوان شکلی از کنترل جامعه (فوکو)، روبه رو هستیم. ویژگیهای فرااثبات گرایی و موارد مورد تاکید آن به شرح زیر است: عدم پذیرش شناخت و متدولوژیهای اثبات گراها (شامل طبیعت گرایی) و پذیرش رویکردهایی که نظریه ها و دیسپلین ها را در چارچوب اجتماعی و تاریخی بزرگتری قرار می دهد.

به این ترتیب جنبه های مختلف نظریه برنامه ریزی شناخت های جدید را در بر گرفت و در مسیرهای متنوع و مختلفی توسعه داد. از آنجا که برنامه ریزان و نظریه پردازان تلاش کردند با ایده واقعیت به عنوان یک سازه اجتماعی برخورد کنند، تکه تکه شدن نظریه برنامه ریزی، تبعات متعددی به دنبال داشت.

آشکارترین نتیجه آن مسأله دار شدن خود ایده نظریه بود. دیدگاه سنتی برنامه ریزی آن را مبتنی بر " ... خنثی بودن مشاهده و معین بودن تجربه، زبان بدون ابهام ایده آل و استقلال داده ها از تعبیر تئوریک، اعتقاد به جهانی بودن شرایط شناخت و شاخص انتخاب نظریه، می شناخت .

به جای آن ما با تشخیص فرااثبات گرایی از تعیین ناپذیری، قیاس ناپذیری، واریانس، تنوع، پیچیدگی و عمدی بودن در بعضی مسیرهای توسعه تئوریک، رو به رو هستیم. مسیرهایی که ایده برنامه ریزی را مورد سؤال قرار می دهد.

رویکرد فرااثبات گرا، مستلزم تغییر جهت از استدلال علی به عنوان پایه برنامه سازی به معانی کشف و تصدیق است " .

برای برنامه‌ریزانی که با دشواریهای بکارگیری متدولوژی‌های اثبات‌گرا یا علی در شرایط دنیای واقع آشنا بودند بسیاری از این ایده‌ها جدید به شمار نمی‌آمدند.

بهر صورت برای نظریه پردازان برنامه ریزی، دوران فرااثبات‌گرایی با عدم اطمینان و واپس‌نگری مشخص شده است که به ظهور و ظهور مجدد رویکردهای متنوعی از جمله برنامه‌ریزی مشارکتی، نئوپراگماتیسم و پسامدرن و همچنین تغییر تعابیر شامل هرمنوتیک و فمینیسم منجر شده است. همراه با این تحولات نظریه‌های مبتنی بر دیدگاههای اثبات‌گراها مانند نظام‌ها و برنامه‌ریزی منطقی یا به طور کلی رد شده‌اند یا جهت‌گیری دوباره‌ای پیدا کرده‌اند. چشم‌انداز فرااثبات‌گراها در زمینه برنامه‌ریزی، پایه‌تئوریک و توانایی جدا ساختن ارزش‌ها و حقایق را در قالب چشم‌انداز اثبات‌گرا، مورد پرسش قرار می‌دهد. آنچه به عنوان ارزش‌ها و حقایق شناخته می‌شوند خود نامعین هستند و به تعبیر شخصی بستگی دارد که آنها را تعریف می‌کند.

باتکه تکه‌تکه شدن نظریه به اشکال متنوعی که مسیرهای اثبات‌گرا و فراتجربی و مسیرهای متعدد درون آن مکاتب را منعکس می‌کند، واژه‌ی "نظریه" دارای بار منفی شده است. بعضی از آثار معاصر کلاً از کاربرد واژه "نظریه" اجتناب می‌کنند: هر رشته از تلاشهای بشری، تاریخ عقاید و تجارب و نیز سنت مباحثات خود را دارد. که به صورت انبانی از تجربه، رازها، استعارات و استدلالها، در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که یا از طریق آنچه انجام می‌دهند و یا از طریق تأثیر گذاری بر آن، در توسعه آن رشته مشارکت دارند. این "انبان" فراهم‌کننده توصیه‌ها، مثلها، دستورالعملها و تکنیکها برای شناخت و اقدام و نیز منبع الهام برای بازی با عقاید و توسعه آن است.

بهرحال اختلافات موجود بین ایده های اثبات گرا و فرااثبات گرا در برنامه ریزی تنها آن نیست که واژه " نظریه " به کار برده نشود. این چشم انداز که " باز " و تفسیری است، با شناختهای " مستقیم وجهت دار " تر در رویکردهای دیگر، تضاد شدیدی دارد. اثبات گراها برنامه ریزان را کارشناسان تکنیکی به شمار می آورند: یکی از قویترین استدلالهای ارائه شده در این زمینه که مسئولیت اولیه برنامه ریزان تدوین اهداف است... از این فرضیه سنتی ریشه گرفته است که آنها در مورد آنچه توصیه می کنند بیش از مشتریان [مردم]، می دانند.

به تصور فرااثبات گراها برنامه ریزان مشاوران خطا پذیری هستند که مانند هر کس دیگر در دنیای پیچیده ای عمل می کنند که پاسخ [مشخص] وجود ندارد بلکه گزینه های متنوع و نامعین وجود دارد. در چارچوب برنامه ریزی فرااثبات گرا به جای توسل به مدارک عینی یا واقعیت، بر زبان و معنی سازی از طریق زبان تاکید می شود. برای مثال فیشر و فارستر (1993) این ادراک جدید و رابطه آن با برنامه ریزی را "گردش زبانی" در فلسفه قرن بیستم، می نامند.

در شناخت فرااثبات گرایی مشخصه برنامه ریزی، تکه تکه شدن، کلی نگری، ذهنی بودن و تفسیری بودن است. نظریه پردازان مختلف تلاش کرده اند که به این پرسش ها به شیوه های مختلفی بپردازند که از مواضع نظری و فلسفی دیگر گرفته شده است.

مثلاً نظریه انتقادی برای برنامه ریزی فرااثبات گرایی پایه ای مرسوم بوده است. زیرا بسیاری از احکام را می پذیرد اما از نسبیت مربوط به بعضی رویکردهای پسامدرن اجتناب می کند.

بر اساس فرآینبات گرایبی چه شناختی می توان از نظریه برنامه ریزی ارائه داد ؟ دو راه به روی ما باز است. اولین راه که به نظر می رسد آن را دنبال کرده ایم، صرفاً بر توسعه نظریه متمرکز است و سعی نمی کند که با دورشدن از آن، تصویری کل نگر از نظریه به دست دهد.

اما در راه دوم که اکنون به آن پرداخته می شود، تلاش به عمل می آید که گونه شناسی نظریه برنامه ریزی فرآینبات گرا ارائه شود .

به سوی گونه شناسی نظریه برنامه ریزی فرآینبات گرا گونه شناسی نظریه برنامه ریزی در چشم انداز فرآینبات گرا چه معنایی دارد؟ شیوه های مختلفی برای تفسیر چنین رویکرد وسیعی وجود دارد. اما من تعبیر فرآینبات گرایبی را پیشنهاد می کنم که بر تعدادی از اصول تاکید می ورزد. تمام تئوریها به میزانی کم یا بیش هنجاری هستند، یعنی با ارزش ها آمیخته اند و در قالب اجتماعی و تاریخی مشخصی واقع شده اند. با توجه به چارچوب اجتماعی و تاریخی، کاربرد یا استفاده از نظریه نمی تواند از قواعد یا اصولی که نظریه از آن مشتق شده است یعنی از شناختی تجربیدی تر به دست آید. بنابراین، نظریه از طریق فضا و زمان منتقل می شود و بدینوسیله امکان تدوین، تفسیر و کاربرد افتراقی آنها، فراهم می شود.

اگر نظریه ها هنجاری ، بر حسب زمان و مکان متغیر و از طریق واسطه های اجتماعی و تاریخی (که برنامه ریزی یکی از آنهاست) چارچوبه دار باشند، پس می توان گفت که تمایزی بین محتوا و رویه وجود ندارد. بلکه رابطه ای تکراری و پیچیده بین عقاید و عمل برقرار است.

در سایه این قواعد راهی که برای گونه شناسی برنامه ریزی فرآینبات گرا وجود دارد، آن است که به جای تمایز محتوایی - رویه ای، بر تأثیرگذاری بر نظریه تاکید نماید. تعیین و پیگیری تأثیرات و این

موضوع که چگونه نظریه ها منتقل می شوند، واسطه قرار می گیرند و به شیوه خطی و غیرخطی و در چارچوبهای مختلف زمانی و مکانی به کار گرفته می شوند، هم چرایی تجربه تفکیک نظریه ها و هم قیاس ناپذیری بعضی از آنها را در دو دهه گذشته تبیین می کند.

در مفهوم تأثیرات، به طور ضمنی این عقیده وجود دارد که برنامه ریزی مباحثات و عقاید مربوط به رشته های مختلف را به کار می گیرد. همچنین تمایز بین انواع مختلف نظریه و کاربرد آنها در مفهوم تأثیرات ملحوظ است. منظور این نیست که تقسیم بندی محتوایی - رویه ای را دوباره و این بار از در عقب وارد کنیم، بلکه هدف تشخیص این موضوع است که بعضی نظریه ها به شیوه های متفاوت در برنامه ریزی به کار گرفته می شوند. همچنین هیچیک مخالف این اثبات گرای نیست که تمام نظریه ها به میزانی کم یا بیش هنجاری هستند.

چارچوبهای مفهومی یا چشم اندازها مانند تدوین نظریه، ممکن است هنجاری باشند اما مثلاً در مقایسه با نظریه های شبکه های سیاستگذاری، مشارکت کیفی متفاوتی در نظریه برنامه ریزی داشته باشند. بنابراین می توان نظریه را تهیه شده و بکار گرفته شده از شیوه های مختلف در نظر آورد.

در واقع همان چیزی که در عمل اتفاق می افتد (گران، 1994). برنامه ریزی مشارکتی هیل (1997) از نظریه انتقادی، نظریه ساختاری و همچنین عناصری از روانشناسی ادراکی استفاده می کند. نظریه انتقادی بر پایه اصول هرمنوتیک و عناصر اقتصاد سیاسی بنیاد گذاشته شده است، در حالیکه ساختاری بر اساس مجموعه ای از نظریه ها و عقاید بدست آمده از منابع متنوع، پایه ریزی شده است.

تعبیر هیلی با تعبیر فارستر (1989، 1999) و دیگران که به جایگاه مشارکتی یا مبادله ای چسبیده اند، متفاوت است. بنابراین رویکرد من بر پایه این اصول قرار گرفته است و از دو عقب گرد گونه شناختی مربوط به ایفتاچل که قبلاً تعریف شد، اجتناب می کند.

این رویکرد بر پایه دیدگاه خطی یا غایی از زمان و تحول تئوریک قرار داده نشده است. همچنین این رویکرد از تفکیک نادرست محتوایی - رویه ای پرهیز دارد.

نظریه چارچوب دهنده با بهره گیری از اشکال متعدد و متنوع نظریه و در تلاش برای اشغال فضای مشابه معنایی، مانند مفاهیم پارادایم، الگو و آمیزه مفهومی، می توان گفت که نظریه های چارچوب دهنده، مشابه شناخت شناسیها یا گفتمان هستند.

آنها دیدگاههایی جهانی اند - بسیار مشابه با پارادایم کوهن - که توجه و سوگیری به موضوعات و بویژه سایر انواع نظریه ها را شکل می دهند.

بنابراین هر دو مدرنیته و پسامدرنیته را می توان نظریه های شکل دهنده به شمار آورد. در حالیکه بعضی همپوشیها بویژه بین آنچه مدرنیته انعکاسی (بک و دیگران، 1994) نام گرفته است و پسامدرنیته، وجود دارد.

هر دو دیدگاههای جهانی شناخته شده ای هستند که از نظریه ها یا چشم اندازهای مختلف جهانی استفاده می کنند. بنابراین نظریه چارچوب دهنده در واسطه قراردادن یا تصفیه نظریه برونزا، نظریه اجتماعی و شناخت اجتماعی علمی فلسفی، نقش محوری دارد



نظریه برونزا برنامه ریزان همواره نظریه های مختلفی را مورد استفاده قرار داده اند که در حالیکه اختصاصاً مربوط به برنامه ریزی نیستند، اما با فضا، فرآیندهای سیاستگذاری یا نظام اداره مردمی امور ، رابطه داشته اند.

از میان نظریه های برونزا، می توان نظریه های دموکراسی، روانشناسی ادراکی، نظریه رژیم حکومتی و کنترل، نظریه اجرایی، روابط مرکزی- محلی، ناسیونالیسم و سایر سازه های تئوریک سطح میانه را نام برد.

بعضی از این نظریه ها مانند نظریه مکان مرکزی در مقاطعی از زمان به صورت نظریه برنامه ریزی درونزا توسعه پیدا کرده اند، در حالیکه بقیه مانند نظریه رژیم حکومتی و نظریه کنترل، در "متن" باقی مانده اند و در مورد برنامه ریزی و مکان شناخت به دست می دهند.

نظریه های برونزا استنباط تئوریک کلی یا عمومی از جامعه ارائه نمی دهند بلکه به جای آن روی عنصر ویژه ای از جامعه مثلاً رابطه بین پدیده ای قابل مشاهده مانند کاربرد ماشین و کاهش تعداد مراکز شهری، متمرکز می شوند. بنابراین به طور کلی این نظریه ها در مقایسه با نظریه های اجتماعی بیشتر مبتنی بر تجربه بوده و آزمون پذیر هستند .

نظریه اجتماعی از جامعه شناسی و بر اساس مجموعه ای از عکس العمل ها و شناخت های مستقل اما مرتبط از جامعه، ریشه گرفته است.

نظریه اجتماعی دو طبقه بندی وسیع دارد: رویکرد "بالا- پایین" ساختارگراها (برای مثال ساختار گرایی، کارکرد گرایی، مارکسیسم) که نیروهای ساختار دهنده بر افراد را بررسی می کنند و ادراک

تفسیری تر "پایین-بالا" ( برای مثال تعامل گرایی سمبلیک، متدولوژی نژاد شناسی، پدیدار شناسی) که ماهیت پاسخگویی افراد و توانایی انتخاب کردنشان را مورد تأکید قرار می دهد.

در سالهای اخیر طبقه سومی اضافه شده است که بدنبال غلبه بر دوگانگی رویکردهای ساختاری و عمومی نظریه ساختاریابی گیدنز و نظریه انتقادی هابرماس از طریق تئوریزه کردن روابط مابین آنهاست. نظریه اجتماعی در نظریه برنامه ریزی درونزا بسیار تأثیرگذار بوده است.

اخیراً چهار حوزه در این زمینه تأثیر ویژه داشته اند: نظریه انتقادی، نظریه انتخاب عقلایی، باستان شناسی و نسب شناسی فوکو و نظریه ساختار یابی. جدا از نظریه انتخاب عقلایی، می توان گفت که بر چرخش تفسیری تر در نظریه اجتماعی و نظریه برنامه ریزی درونزا، تأکید وجود داشته است.

برای مثال نظریه برنامه ریزی پسامدرن (مثال سنرکک، 1998)، برنامه ریزی مشارکتی (مثال هیلی، 1997)، نئوپراگماتیسم (مثال، هچ، 1996، 1995).

شناخت اجتماعی علمی فلسفی این موضوع تحت طبقه بندیهای وسیع مانند، اثبات گرایی، ابطال پذیری، رئالیسم، ایده آلیسم و مانند آن قرار می گیرد. فلسفه علمی اجتماعی به صورت دقیقی، متمایز از نظریه اجتماعی است و به شناخت جداگانه ای نیاز دارد

. تمام نظریه های اجتماعی براساس استدلال های فلسفی تعدادی فرضیه ارائه می دهند. این شناخت ها به گونه هایی به فرضیه های اجتماعی پیوند خورده اند. مثلاً در این رابطه که مبتنی بر شناخت رئالیستی از برتری و ماهیت باز واقعیت (مثال: ساختاریابی) قرار داشته باشند یا به سیستم بسته تری از واقعیت (مثال: تئوری انتخاب عمومی) متکی باشند.

متعاقباً استنباط و چشم انداز فلسفی در زمینه علوم اجتماعی، می تواند اساس نظریه اجتماعی را آشکار کند. این کار دو فایده دارد.

اول آنکه در سطح ظاهر، بعضی جنبه های نظریه اجتماعی خیلی مشابه به نظر می رسند و صاحب نظران هر یک ممکن است با هم مجادله کنند یا در مورد جنبه هایی استدلال نمایند که ارتباط کمی با موضوع دارد. مثال در این زمینه شناخت رابطه بین ساختار و کارگزاری در نظریه برنامه ریزی مشارکتی است. چشم انداز گیدنزو باسکار به قدری شبیه است که یکسان به نظر می رسد. بهر حال وضعیت های متفاوتی که هر یک به خود می گیرد برای شناخت رابطه بین برنامه ریز و ساختاری که برنامه ریز درون آن کار می کند، الزامات مهم و دقیقی دارد .

نظریه برنامه ریزی درونزا از تمام مطالب گفته شده نوع خاصی از تئوریزه کردن بوجود می آید که ویژه برنامه ریزی است. بیشتر کتابهای موجود در زمینه نظریه برنامه ریزی، فهرستی از چشم اندازهای متفاوت از جمله تردیدهای معمول نظریه مارکسیسم، نئولیبرال، حمایتی، نظام ها، جامعیت عقلایی، طراحی، مشارکتی و نئوپراگماتیک ارائه می دهند.

این موارد مکاتب نظریه برنامه ریزی هستند که به طرق مختلف از چهار شکل نظریه مطرح شده فوق، استفاده می کنند. برای مثال، نظریه برنامه ریزی نئولیبرال از شناخت فلسفی سیستمهای بسته، چشم انداز اثبات گرا در مورد طبیعت گرایی، مفهوم لاکین در مورد اندیشه تهی از ساختار قبلی انسان، نظریه انتخاب منطقی در مورد به حداکثر رساندن مطلوبیت فردی و شناخت انسانها به عنوان افرادی ساخته شده است که از طریق اقدام جمعی جامعه را بوجود می آورند.

اما در چشم انداز فراتجربی، نظریه درونزا را نمی توان به سادگی از ترکیب انواع دیگر شناخت تئوریکی به دست آورد. فضا، زمان، چارچوب نهادی و دولتی و سایر تأثیرات مهم نیز در تدوین نظریه درونزا نقش مهمی بازی می کنند.

این مطلب بدان معنی است که برای مثال نظریه برنامه ریزی نئولیبرال نه تنها آمیزه ای از شناخت های مختلف است بلکه از طریق نظامات نهادی و مکانی جاری وسیله قرار گرفته است. یعنی به گونه ای تغییر یافته است که نه فقط مناسب با شرایط دولت بریتانیا باشد، بلکه با نظامات برنامه ریزی این کشور نیز تناسب داشته باشد. ن

. این گونه شناسی در زمینه دورنمای جاری نظریه برنامه ریزی شامل نقش انواع مختلف نظریه در ساخت، تعبیر و استفاده از نظریه برنامه ریزی درونزا، بعضی شناخت های کلیدی را به دست می دهد. بهر حال در میدان شلوغ نظریه، گونه شناسی فقط چارچوبی برای شناخت بیشتر مواضع فردی در مقابل نظریه برنامه ریزی است، که از طریق شجره نامه نظریه روشن خواهد شد.

امید است که ذکر یک مثال این موضوع را روشن کند. صحبت از نظریه برنامه ریزی پسامدرن یا نظریه برنامه ریزی مشارکتی، مواضع متعدد موجود در انتخاب و تفسیر نظریه و انتقال زمانی و مکانی آنها را پنهان نگاه می دارد. بنابراین اگرچه رویکرد فارستر و هیلی نسبت به آنچه اولی نظریه ارتباطی و دومی نظریه مشارکتی می نامد کاملاً متفاوت است، اما هر دو به نظریه چارچوب دهنده متعلق هستند. در حالی که هر دو از نظریه های ارتباطی هابرماس استفاده می کنند، فارستر با پراگماتیسم و هیلی با ساختاریابی گیدنز، آنها کامل می کند. هر دو رویکرد به روشنی متأثر از زمان و مکان است.

تئوری ارتباطی فارستر با آگاهی از برنامه ریزی ایالات متحده ( به سبب تأکیدش بر پراگماتیسم ررتی) که هم از دیدگاه نهادی و هم فرآیندها و نتایج، متنوع تر و ملایم تر است، توسعه یافته است. از اینزو تعبیر هیلی به دلیل توجه آن به ساختار یابی، گرایش بسیار بیشتری به بریتانیا دارد. زیرا براساس آن فرآیندها و نهادهای یکدست و منسجم به ساختار دستاوردها و نتایج کمک می کند. گونه شناسی مورد نظر نه تنها نسب شناسی بین نظریه های مشابه را ترویج و تسهیل می کند، بلکه چارچوبی برای کشف تفاوتها و تشابههای موجود بین نظریه های مختلف برنامه ریزی درونزا، فراهم می آورد

به دنبال گونه شناسی ارائه شده قبلی، نظریه قالب دهنده این سه تفسیر، تأثیر پذیری نظریه اجتماعی، فلسفه اجتماعی علمی و نظریه برونزا از زمان و مکان را برای تشکیل نظریه برنامه ریزی درونزا مشخص می کند.

در مورد فارستر و هیلی، چارچوب انعکاسی مدرنیستی آنها بر هستی شناسی واقع گرا دلالت دارد. فرانوگرایی، هستی شناسی واقع گرا را رد می کند.

یعنی این معنا را که آنچه ما تجربه یا مشاهده می کنیم، نماینده واقعیتی نهایی است. چنین واقعیتی وجود ندارد و آنچه که برای ما باقی مانده است آمیزه ای از " بازیهای زبانی " ، عقیده شخصی و نهایتاً ایدئولوژی قیاس ناپذیر است. آلمندینگر این مطلب را نفی می کند و به جای آن واقع گرایی انتقادی و استدلال آن را می پذیرد که نظریه پسامدرن موضوعی معرفت شناسانه را با موضوعی هستی شناسانه اشتباه گرفته است.

در رابطه با نظریه اجتماعی نیز سه موضوع مشخص و البته مرتبط وجود دارد ترکیب ساختار یابی هیللی و عقلانیت ارتباطی هابرماس، ترکیب پراگماتیسم و عقلانیت ارتباطی فارستر، و نظریه پسامدرن و انتقادی آلمندینگر. دست آخر آن که مابین نظریه برونزای هر سه، به میزان زیادی تداخل وجود دارد.

قبلاً در مورد این مطلب صحبت کرده ام که چگونه مواضع نظریه مشارکتی و ارتباطی در ظرف زمان و مکان انتقال پیدا کرده است. در رابطه با گونه شناسی فرایندهای گرایبی مورد نظر، دو پرسش مهم مطرح می شود. اولین پرسش آن است که چگونه این گونه شناسی فرایندهای گرایبی بر دشواریهای موجود در رابطه با گونه شناسی های دیگر غلبه می کند؟

ریشه داشتن در دیدگاهی خطی و پیشرو از نظریه و استفاده ای که از تفکیک محتوایی - رویه ای به عمل آورده است.

قبلاً در سطور بالا ذکر شد که چگونه تمرکز بر تأثیرات به جای نگاهی خطی و پیشرو، اثرات متعدد بر نظریه برنامه ریزی، منحصر به فرد بودن توازن یا تفسیر مرتبط به تئوریهای مختلف و واریانس فضایی و زمانی آنها را مورد تأکید قرار می دهد.

همچنین گفتمان مربوط به تمایز بین محتوا و دستورالعمل را با ترکیب آنها به منظور دستیابی به یک کلیت واحد، نادیده می گیرد.

دومین پرسش آن است که آیا گونه شناسی مذکور می تواند پاسخگوی کارکردهای ارائه شده قبلی توسط تیریاکیان باشد؟ مسأله ای که در رابطه با شناخت تیریاکیان (1968) از گونه شناسی ها وجود دارد، آن است که شناخت او درچارچوب مفهوم اثبات گرایبی از نظریه قرار داشت.

ادعاهایی بر این مبنا که گونه شناسی می تواند "ویژگیهای برجسته" را توصیف کند، ممکن است زمانی که مثلاً نظام ها و نظریه های مکاتب اقتصادی سیاسی مقایسه و مقابله می شوند، قابل قبولتر باشند تا زمانی که تئوریهایی را مقایسه می کنیم که رویکردی وسیعاً تفسیری را دنبال می کنند و تفاوت آنها در اصل نیست بلکه در تأکیدی است که بر برخی مطالب داشته اند.

علاوه بر آن اغلب اختلافات مهم اما نامحسوس در داخل مکاتب نظری وجود دارد که گونه شناسی باید آن را شناسایی کند اما روشن کردن آن می تواند دشوار باشد. مثلاً نظریه برنامه ریزی پسامدرن برجسبی است که بسیاری از مواضع را پنهان می کند.

پرسش مربوط به اختلاف، برداشت های متعدد را از یکدیگر جدا می کند. لیوتارد **1984**، به درستی، تفاوت و تنوع را به عنوان ویژگی تعیین کننده پسامدرنیسم مورد تاکید قرار داد. او این موضوع را لمس کرد که هر دو این ویژگی به قدری مهم هستند که حتی زمانی که ضرورتاً وجود ندارند، باید بوجود آیند. هر نوع اجماع نظر در این زمینه به مثابه ترور به نظر می آمد. نظریه پردازان برنامه ریزی پسامدرن برداشتهای متفاوتی نسبت به این موضوع دارند. سوچا (**1997**) به طور کلی از لیوتارد پیروی می کند در حالی که آلمندینگر (**2001**) معتقد است که تنوع ممکن است ترجیح بند پسامدرن باشد، اما پسامدرن اگر بخواهد معنایی داشته باشد باید همگنی و مدرنیته را نیز دربر گیرد.

پرسش این است که نقشه نظریه های برنامه ریزی در چه مقیاسی باید ترسیم شود؟

در سطح مجردتر، گونه شناسی وجود نظریه برنامه ریزی پسامدرن را مشخص می کند، اما ممکن است ارتباطات و روابطی را از دست بدهد که در بعضی جنبه ها بویژه در رابطه با موضوعاتی مانند اجماع، با مدرنیسم دارد.

با تنوع نظریه برنامه ریزی، اختلاف در تأکید بر بعضی موضوعات نه تنها کمتر نشده، بلکه بیشتر نیز شده است. این ضرورتاً موضوع اصلی نیست، اگرچه تیریاکیان مانع ترسیم تفصیلی تر نظریه ها نمی شود، اما روح حاکم بر شاخص او، بویژه استفاده از واژه هایی مانند " زیربخش های اصلی " و " پارامتر های دقیقاً تعریف شده "، ممکن است با فضای فرااثبات گرا سازگار نباشد.

حتی اگر زیربخشهای اصلی را بتوان تعیین کرد، تأکید های متفاوت یا به اصطلاح

تیریاکیان " زیربخشهای فرعی "، به همان اندازه مهم هستند. به روشنی معلوم نیست که مفاهیم را بتوان به صورت نظام یافته تری طبقه بندی کرد. اگر منظور تیریاکیان از واژه " نظام یافته " مجموعه ای از بخش های متصل و مرتبط فعال به صورت موجودیت واحد باشد، خلاف یکی از مفاهیم پسامدرن یعنی تأکید بر باز بودن و کافی نبودن گفتمان در این زمینه خواهد بود. کاربرد واژه " نظام یافته " عملاً به کارکرد آن در زمینه تصحیح برداشت های غلط و سردرگمی حاصل از طبقه بندی موضوعات مرتبط، چیزی اضافه نمی کند و حذف آن این مشکل را از میان بر می دارد. گونه شناسی که قبلاً ارائه کردم، شناخت را در رابطه با مکاتب و تأثیرات وسیع، سازمان می دهد. اما آنگونه که تیریاکیان می خواهد " پارامترهای یک موضوع معین را به روشنی تعریف نمی کند "، (یا نباید تعریف کند). چنین روشنی و وضوحی را نمی توان در فضای پسامدرن انتظار داشت و یا با اجبار بوجود آورد.

مجدداً می توان گفت که این موضوع در رابطه با درجه مطرح است. نهایتاً آنکه در حالیکه گونه شناسی من ممکن است زیربخش ها را توضیح دهد، ضرورتاً ویژگیهای مشخص را تعیین نمی کند.



اما با پذیرش این موضوع که اکنون اختلافها بیشتر درجه ای است، چارچوبی بر مبنایی مستقل تر، برای چنین کنکاشی فراهم می آورد. در حالی که گونه شناسی من با شاخص ارائه شده توسط تیریایان جفت وجور است، اما همان شاخصهای مشابه ممکن است خود برای فضای پسامدرنیست، نامناسب باشند.

کارکردهای گونه شناسی لازم است بر تأکید فرااثبات گرا بر ابعاد هنجاری نظریه، حضور فراگیر واریانس در تبیینها و نظریهها و شناخت ذهنی تری که با آن همراه است، بیشتر حساس باشند. به طور کلی این امر مستلزم تغییر جهت در تأکید بر کارکردهای گونه شناسیها جدا از تعیین مکاتب نظریه به شیوه ایفتاچل، به سمت تأکید بیشتر بر محتوی و تأثیرات در سطح وسیعتری است که فرصت تفسیر دامنه آن تأثیر را مفتوح باقی گذارد.

آینده برنامه ریزی، چشم اندازهای نو در نظریه برنامه ریزی (تصویر تصویر) نظریه برنامه ریزی به تبع تحولات دهه های گذشته در کنش برنامه ریزی، نظریه اجتماعی و اقتصادی در موقعیت بفرنجی قرار گرفته است. نظریه برنامه ریزی حتی مقدم بر این رویدادها دیسیپلینی نامتعیین بود که موقعیت متزلزل برنامه ریزی را میان و متکی بر طیفی از حوزه های حرفه ای و مبادی فلسفی منعکس می ساخت. آینده برنامه ریزی تلاش برای تبیین تکوین دائمی چشم انداز نظریه برنامه ریزی و تصویری از حوزه ی سریعا در حال تحول برنامه ریزی است.

جمع بندی:

امروزه نظریه برنامه ریزی چشم انداز متنوع و چند پاره ای دارد. و به همین دلیل برای کمک به سازماندهی و توضیح این مواضع در رابطه با مکاتب تئوریکي مختلف، دیسپلین های دیگر و تجربه برنامه ریزی، نیاز به یک گونه شناسی بیشتر از همیشه احساس می شود. مفهوم گونه شناسی و همچنین گونه شناسی های واقعی تحت نگاه فرااثبات گرایی تغییر جهت داده اند. گونه شناسی جدید در نظریه برنامه ریزی چه الزامات بالقوه ای دارد؟ برای کادر های علمی و اجرایی گفتمان و تحول در نظریه برنامه ریزی، در بهترین حالت مبهم و در بدترین حالت نامربوط است. گونه شناسی ها می توانند نوری قوی بر این گونه مباحث نامفهوم بتابانند و به این ترتیب شناخت بیشتری نسبت به گفتمان مذکور و ارتباط آن با عمل فراهم آورند. همچنین لازم است که امکان گفتمان توسط کسانی را فراهم آورد که به علت ماهیت بغرنج بسیاری از مباحث کنار گذاشته شده اند. بویژه آنجا که در اصل و تأکید به کاررفته در مکاتب فکری اختلاف وجود دارد.

اغلب اوقات اختلافهای موجود در مکاتب تئوریکي مختلف، به اندازه اختلافهای موجود مابین این مکاتب، مبهم و با اهمیت هستند. اختلافهای مذکور می توانند شکست های سرنوشت سازی را رقم بزنند. برای مثال تأکید های متفاوتی که بر اختلاف و اجماع در نظریه برنامه ریزی پسامدرن وجود دارد و قبلاً در مورد آن صحبت شد. از اینجا به کجا برویم؟

این ادعا کاملاً درست نیست که گونه شناسی ارائه شده نقشه نظریه برنامه ریزی را ارائه می دهد. درست تر آن است که بگوییم که [گونه شناسی یاد شده] چارچوب یا ابزاری به دست می دهد که چنین نقشه ای را ارائه نماید. نقشه ای که ضرورتاً در چشم اندازی فرااثبات گرا بر برداشت افراد بویژه

آنهايي متكي است كه درگير تحول نظريه بوده اند. بدون ترديد چنين نقشه‌هايي نقش حساسي را بازي مي‌كنند.

بويژه آنكه به نظر مي‌رسد خط سير نظريه برنامه ريزي در واگرائي نظريه است و نه همگرائي آن .  
تداوم واگرائي، شبیه جهان در حال گسترش هميشگي، كابوس زبانهاي خصوصي ناسازگار و قياس ناپذير پسامدرن را پيش چشم مي‌آورد كه در قالب آن فاصله هاي موجود بين افراد به اندازه‌اي زياد است كه نمي‌توان آنها را به هم متصل كرد.

گونه شناسي فرااثبات گرا اختلاف را مي‌پذيرد اما تلاش مي‌كند شناختي از اين مواضع ظاهراً متنوع به دست دهد كه مانع از افراط در همگني يا ناهمگني شود. به اين صورت گونه شناسي فرااثبات گرا با روح پروژه مشاركتي تناسب دارد كه براي پيمودن مسير بين اختلاف و تشابه، تلاش يكساني به عمل مي‌آورد. اين موضوع بالاتر از همه، چالش نظريه برنامه ريزي در قرن بيست و يكم است. اين چالش از طريق گفتگو از "تصوير بزرگ" شامل گونه شناسي ها و همچنين تحول حوزه هاي اندیشه فردي يا مكاتب نظري مانند پراگماتيسم، پسامدرن، مشاركتي و مانند آن، همراهي مي‌شود.  
شواهد وجود دارد كه بين تحول نظريه و چارچوبهاي نظري مانند گونه شناسي ها، توازن مورد نظر در شرف وقوع است