باسمه تعالی

نکات استاد در کلاس مدیریت و سیاستگذاری در سطح ملی- دکتر حاجی پور

راهنمای رنگها و علامتهای به کار گرفته شده در جزوه:

* + نکات پیرامونی بحث
	+ کتابهای معرفی شده

# ارائه های کلاسی و تکالیف

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **عنوان** | **توضیح** | **ارائه** |
| مباحث نظری | مقدماتی | کتاب سیاستگذاری بخش عمومی (دکتر الوانی) |  | آقای محمدی |
| رویکرد فرایندی به سیاستگذاری (دکتر تسلیمی) |  | آقای خصاف |
| چیستی راهبرد (ویتینگتون) |  | آقای ناجی |
| تفکر ارزشی[[1]](#footnote-1) (رالف. ال. کینی. ترجمه وحید وحیدی مطلق) | بیان بحث شناسایی مساله. بخش اول و دوم: مفهوم تفکر ارزشی | خانم ابوطالبی |
| سیاستگذاری اقتصادی (گری گوری منکیو ترجمه پارسائیان) | منکیو، یکی از اساتید مسلم اقتصاد است. | آقای نوری |
| اصلی | گرند استراتژی[[2]](#footnote-2) (استراتژی بزرگ، کلان یا فراگیر): | گرند استراتژی چیست؟ مولفه های آن چه می باشد؟ | دکتر حاجی پور |
| مطالعه و ارائه کتاب الماس پورتر | یکی از بهترین الگوهای سیاستگذاری بازرگانی در سطح ملی، الگوی الماس پورتر است. کتاب 12 فصل است و هر کدام از دانشجویان 2 فصل ارائه خواهند کرد. | همه دانشجویان |
| مطالعه و ارائه مقاله توسط دانشجویان | تعداد مقالات 12 عدد است و هر کدام از دانشجویان 2 مقاله ارائه خواهند کرد. | همه دانشجویان |
| پروژه های اجرایی | گزارش سیاستگذاری در سطح ملی از یک کشور | گزارشهایی توسط پورتر از برزیل، تاجیکستان و ... تهیه شده است، که می شود از آنها استفاده کرد. | همه دانشجویان |
| نوشتن یک مقاله توسعه ای | انتخاب یک مقاله لاتین، حاشیه زدن بر آن و توسعه مباحث آن با رویکرد اجتهادی. | همه دانشجویان |
| دعوت از شش نفر سیاستگذار توسط دانشجویان | سیاستی که اتخاذ شده است، چگونه بر صنعت اثر می گذارد و این سیاست چه نقشی در رقابت پذیری ایفا می کند؟ در حوزه های مالی، فرهنگی و ... | همه دانشجویان |

# دو هدف قابل تصور برای یادگیری سیاستگذاری در سطح ملی؛ دو قابلیت مورد انتظار از این درس

* 1. **سیاستگذار ملی شدن**؛ سیاستگذاری ملی چیست و چگونه صورت می پذیرد؟ فرایندهای شکل گیری یک سیاست چیست؟
	2. **استراتژیست کسب و کار شدن**؛ فهم اینکه سیاستگذاری در سطح ملی چگونه بر کسب و کار و همچنین صنعت اثر می گذارد؟

نکته: باید این دو قابلیت را به دست آورد و برای آن مدل و روش داشت.

# استراتژی:

* 1. **رابطه سیاستگذاری با استراتژی سازی**: مینزبرگ (در مکتب قدرت): تدوین استراتژی در شرکت، همان سیاستگذاری در دولت می باشد. پس باید استراتژی را دوباره معنا کنیم تا معنی این جمله را متوجه شویم.
	2. **استراتژی یک فرضیه است**؛ می تواند تایید یا رد شود؛ یعنی ممکن است نسبت به روشی که اتخاذ کرده ایم اشتباه کرده باشیم.
	3. **مهمترین کارکرد استراتژی**؛ عبارت است از تعیین تکلیف 1. چه نباید بکنیم؟ 2. چه باید بکنیم؟
	4. **مهمترین بنیانهای علم استراتژی (رکن دانشی)**؛ چه کسی می تواند بگوید من استراتژیستم؟ عالم استراتژی چه بلد است؟ یک دانش، زمانی دانش می شود که موضوع مستقل و روش مشخص داشته باشد؛ این چهار تا، دانش مدیریت استراتژیک را ممتاز می کند.
		1. **قلمروشناسی کسب و کار**؛

صنایع

* + مهمترین الگو: الگوی طبقه بندی صنایع (ISC)[[3]](#footnote-3)
		- مدل: نقشه صنایع

حوزه فعالیتها

صنعت 1

صنعت 2

صنعت 3

خدمات پس از فروش، خرده فروشی، عمده فروشی، مونتاژ، قطعه سازی، ساخت اولیه، بالادستی

* + - شناسایی سطح تراکم: مثلاً می گویی خدمات پس از فروش صنعت الف مشکل دارد.
	+ جذابیت شناسی صنایع
		- ریسک و بازده
		- ماهیت بازار: از رقابت کامل تا انحصار کامل
		1. **مزیت سازی**؛ الگوی خلق مزیت رقابتی: توانمندی در پیوند قابلیتها، منابع و ... برای ساخت مزیت؛
	+ مثال: گواردیولا می تواند مزیت سازی کند اما قلعه نویی، نه. بنابراین او استراتژیست است و ما نیستیم.
	+ چگونه: هر مکتب پاسخ به این سوال است. جای مکاتب اینجاست. تعریف استراتژی: الگوی خلق مزیت رقابتی. مکتب راهبردی: روش خلق مزیت رقابتی. شیوه خلق استراتژی.
	+ دو دسته الگو
		- فرایندی: استراتژیهای منحصر به فرد.
		- محتوایی: نوع شناسی: پورتر فرایند نمی گوید، نوع می گویند. انواع مزیت رقابتی (رهبری هزینه و ...) استراتژیها عمومی است.
		1. **پویایی شناسی**: تحولات زمانی و مکانی را با هم تحلیل کند.
	+ مفهوم: درک منحنی عمر صنعت و سازمان و محصول[[4]](#footnote-4)؛ در هر مرحله به کدام قابلیت، مکتب و استراتژی نیاز داریم؟ حدیث حضرت علی (ع): مرد زمان خود باش (دانستن محیط، بخشی از آن است.)
		1. **الگوی توسعه (سازمان)**: کشور یا سازمان ما ده سال دیگر کجاست؟
	+ توضیح: هر کسب و کار با یک شایستگی محوری آغاز می شود، که می تواند توسعه داده شود. استراتژیهای تنوع و یکپارچگی (به اینها مسیرهای توسعه می گویند.) عموماً ما در بحث شرکت (corporate) کار نکردیم.

نکات:

1. دو مشکل اصلی دانشجویان ایرانی: ...
2. سطوح پیشرفت و تنقیح یک دانش: 1. کشکول 2.طبقه بندی (classification) و 3. نوع شناسی (typology).

# حوزه های مطالعه سیاستگذاری (خط مشی[[5]](#footnote-5) گذاری)

* 1. **قدرت، سیاست**[[6]](#footnote-6) **و خط مشی گذاری**؛
		1. رابطه با خط مشی: آیا سیاست علت خط مشی است یا برعکس؟ نظرات مختلف است. هر دو.
		2. تفاوت policy (علم سیاست[[7]](#footnote-7)) با policy making (خط مشی گذاری) چیست؟ موضوع این دو متفاوت است؛
			1. موضوع علم سیاست، کسب قدرت است. طیفی از دیپلماسی است تا جنگ[[8]](#footnote-8). دانش آموخته علم سیاست نمی تواند سیاستگذاری و اداره کند.
			2. موضوع علم خط مشی گذاری: فرایند اعمال قدرت (با اولویت بندی و ...). خط مشی گذاری توسط صاحبان قدرت انجام می شود. طیفی است از formation تا formulation.

نکته: ما قبل از انقلاب به دنبال کسب قدرت بودیم، اما حالا به اعمال قدرت نیازمندیم.

* 1. **فرایند خط مشی گذاری**
		1. مولفه ها
			1. انواع بدیلهای خط مشی چگونه فرموله می شوند؟
			2. خط مشی چگونه تغییر می کند؟
			3. چرا دولتها به برخی مسائل توجه می کنند و برخی را نادیده می انگارند؟
		2. مؤلفه های بالا (به عنوان سطر) و رویکردهای عقلانیت، عقلانیت محدود[[9]](#footnote-9)، سطل زباله[[10]](#footnote-10)، گسسته، سیستمی، تحولی و ... (به عنوان ستون) یک دستگاه معادلات را تشکیل می دهند که باید به این سوالها جواب بدهیم تا امکان پیش بینی بیابیم.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | عقلانیت | عقلانیت محدود | سطل زباله | ... |
| انواع بدیلهای خط مشی چگونه فرموله می شوند؟ |  |  |  |  |
| خط مشی چگونه تغییر می کند؟ |  |  |  |  |
| چرا دولتها به برخی مسائل توجه می کنند و برخی را نادیده می انگارند؟ |  |  |  |  |

توضیح: تمام موارد فوق در یک فرایند فرموله می شوند گاه مبنای فرایند عقلانیت است و گاه عقلانیت محدود و گاه سطل زباله. در سطل زباله تغییر و تحول شیمیایی رخ می دهد و چون محتوا دائما در حال تغییر است نمی توان فعل و انفعالات را پبش بینی کند. طبق همین مبنا می گوید راه حل بر مبنای مساله واقعی ارائه نمی شود بلکه بر مبنای دانش و تخصص افراد بیان می شود. افراد موضوع را مطابق تخصص خود تعیین می کنند و می گویند مساله این است حال راه حلش هم این است که من می گویم. در سطل زباله معلوم نیست چرا این کاغذ الان بالای سطل قرار گرفته و مبنای عمل قرار می گیرد. نمادی از درهم و برهم بودن. در مقابل مدل عقلایی؛ در مدل عقلایی، مساله واحد و مورد توافق همه است. هر کس بهتر مساله را می شناسد و راه حل را می داند، راه حل می دهد. اما طبق نظر این مدل، واقعیت این است که یک سری راه حل، یک سری مشکل و یک سری مشارکت کننده وجود دارد. هیچ کدام از این سه جریان انتخابش مبنای درستی ندارد. برای راه حلی که بلدند یک مساله[[11]](#footnote-11) می تراشند و عَلَم می کنند. چون به افراد موقعیت انحصاری می دهد. مثلاً مهمترین اولویتهای یک مدیریت خوانده، هزینه و زمان است.

* + 1. تشخیص مدل سیاستگذاران بسیار مهم است. اگر اینها را ندانیم نمی توانیم کسب و کار کنیم. اگر بخواهیم صبر کنیم، که همه می فهمند. مدل خط مشی گذاری، آقای احمدی نژاد و روحانی و ... متفاوت است. در کتاب ...، مدلی ارائه شده که عوامل اقتصادی چگونه بر ریاست جمهوری تاثیر دارد. اگر هوشیار باشیم، می توانیم بر اساس آن، برای ایران مدل بدهیم.
		2. بر اساس مدل گرینر، نمی توان در مرحله شهود باقی ماند، به رسمیت می رسیم.
	1. **تحلیل خط مشی گذاری**
		1. مولفه ها:
			1. چه باید انجام دهیم؟ یا چه باید انجام بشود؟

1. رشد به واسطه خلاقیت

2. رشد به واسطه مدیریت

3. رشد به واسطه تفویض

4. رشد به واسطه هماهنگی

5. رشد به واسطه همکاری

6. رشد به واسطه راه حل نو

بحران رهبری

بحران تفویض

بحران کنترل

بحران فرهنگ

بحران رشد

* + - 1. برای حل یک مساله چه گزینه هایی وجود دارد؟ یا چه گزینه هایی وجود داشته است؟
			2. معیارهای انتخاب یک گزینه چه باید باشد؟
		1. دو جنبه: خودمان سیاستگذاریم یا ارزیابی سیاست انجام می دهیم؟
		2. مبنای تحلیل: این تحلیل بر اساس نظام کلان موجود ارائه می شود؛ سرمایه داری، سوسیالیسی و ... (شاید خیلی شفاف نباشد، باید سمت و سو را ببینیم.)
	1. **ارزشیابی خط مشی**
		1. چه کاری انجام داده ایم؟
		2. خط مشی چه اثری داشته است؟
	2. **طرح خط مشی**
		1. **مردم شناسی**؛
			1. مردم مسائل را چگونه درک می کنند؟ بر مبنای فرهیختگی، منطق یا ... می شود هر چیز را مساله کرد. مثال: وقتی کسی می گوید اولین چیز در ملاقاتها به چشم می آید، کفش شماست؛ آیا این صحبت برای شما یک مساله ایجاد می کند؟ یا در یک تحقیق بررسی کردیم که مدیران و کارکنان، مسائل را چه می دانند؟ تفاوت زیادی بین نظرات بود.
			2. مردم خط مشی را چگونه درک می کنند؟ مثال: سبد کالا. یعنی خود خط مشی، مساله شد.
		2. **دولت شناسی**: اولویتهای ارزشی: پاسخ به ارزشها: خط مشی چه مقوله ارزشی را دنبال می کند؟ هر خط مشی را بررسی کنید، می رسید به ارزشهایی که برای آن خط مشی ارائه شده است. مثلا سبد کالا برای افزایش عدالت است.
		3. **گروه شناسی:** گروههای اجتماعی بر چه مبنایی دسته بندی شوند؟ از بالای بولوار کشاورز، فلان ویژگی را دارند[[12]](#footnote-12). در اینجا می خواهیم جامعه هدفی که سیاستها به آنها برخورد می کند، شناسایی کنید. هرمنوتیک: آیا گروههای اجتماعی تعبیر و تفسیر یکسانی در مورد سیاستها خواهند داشت؟ واگرا هستند و همگرا؟ [برای اینها هم، مانند مردم، چگونگی درک مسائل و سیاستها، معنا پیدا می کند]

نکات:

* + دو بحث در اجرای سیاست: 1. چرا برخی سیاستها شکست می خورند؟ 2. چگونه می توان یک سیاست را به طور صحیح اجرا کرد؟

# نحوه شناسایی مسائل[[13]](#footnote-13)

* 1. **مسائل نظری:**
		1. **(2) مغایرت دو یا چند نظریه رقیب**؛ اختلاط زن و مرد در محیط آموزشی یا توسعه صادرات و جایگزینی واردات
		2. **(1) ناکارآمدی نظریه موجود در حل مساله پیش آمده** (مفروض: سیاستگذاری مبتنی بر فرهیختگی): حرام بودن فلان کار. روشهای بررسی یک نظریه:
			1. نقد نظریه: 1. توسعه ای (پذیرش مفروضات + اضافه کردن نیازها = توسعه مدل فعلی) 2. رادیکال
			2. آزمون یک نظریه (در سطح کارشناسی ارشد)
		3. **(0) فقدان نظریه**: هر نظریه که بتواند تبیین بهتری داشته باشد (بالاترین پاداش خداوند، در مقابل ایمان به نادیده هاست.)
	2. **مسائل اجتماعی [اجرایی]**: بروز یک رفتار اجتماعی خاص روش تحقیق: عموماً کیفی: داده بنیاد، قوم نگاری، مولتی کیس استادی
		1. **عینی**: مانند ترافیک و فقر و ...
		2. **تطبیقی**: مقایسه با کشورهای دیگر

نکات:

1. ارتباط بین آینده نگاری، کارآفرینی و مدیریت استراتژیک وجود دارد؟ آیا می شود اینها را فرموله کرد؟ اگر جدا هستند، رابطه و تعامل آنها را بگویید. آیا می شود از دل اینها یک مساله سیاستی در آورد؟
2. یکی از معیارهای اساسی ارزیابی دانشجویان در این کلاس این است که سه سوال اساسی بگویند که جوابش را خودشان هم ندانند.
3. الان اوج بالا بردن دانش شما در حوزه سیاستگذاری است.
4. ما در مدیریت استراتژیک، باید رویکرد بالینی داشته باشیم؛ برای همه یک رویکرد ها یک نسخه ندهیم.
5. کدام نهاد در ایران برای فهم این فرایند (سیاستگذاری در سطح ملی) و اثر بر این خط مشی گذاری وجود دارد؟ اتاق بازرگانی.

# خط مشیهای بنیادین

* 1. تفاوت است میان انتخاب و الزام. خیلی از خط مشیها ناشی از الزام است؛ مانند جمهوری اسلامی، نه یک کلمه بیشتر و نه یک کلمه کمتر.
	2. مساله= فاصله میان خط مشی بنیادین با وضع موجود. مثلاً در ایران، به دنبال مساوات و برابری هستیم. اما آمریکا می گوید فاصله میان غنی و فقیر حفظ شود تا محرکهای اقتصادی از بین نرود.
	3. اگر کسی سیاست بنیادین را قبول ندارد یا مبارزه می کند یا مهاجرت. اگر از خودگذشتگی می کنیم به خاطر قبول داشتن آن خط مشیهای بنیادین است.
	4. ما به عنوان مدیر بازرگانی باید قواعد اصلی را بدانیم که طبق آن رفتار کنیم که با مشکل مواجه نشویم.
	5. لزوم اظهار خط مشیهای بنیادین: در آمریکا بخش خصوصی هر چقدر خواست می تواند رشد کند، اما فرانسه نه. چون تا حدی سوسیالیستی است. در ایران هم همین طور. چون قواعد و خط مشیهای منسجمی برای این قسمت نگذاشته ایم. صحبت کانتر: هر چه برای جنرال موتورز خوب است، برای آمریکا خوب است؛ چون می داند هر چه بزرگ شود، به نفع آمریکاست. اما اگر کاله این حرف را بزند، یقه اش را می گیریم. چون شک داریم که ادامه روند کاله به نفع مملکت باشد. دولت اگر این سیاستهای کلان را نگوید، بخش خصوصی نمی داند که بالاخره خوب است یا بد. سوال اساسی من: حد مالکیت در اسلام چقدر است؟ خمس دادن شرکتها؟ یکی از جاهای اساسی که باید به این سوالات پاسخ گفته شود، سیاستگذاری ملی است.
	6. برای بررسی خط مشی گذاری ملی، باید قواعد و اصول آن کشور را دانست؛ در ایران باید اسلام و ... را دانست.

نکات:

* 1. شناخت استراتژیک شش وجه[[14]](#footnote-14) دارد؛ رو به جلو (آینده چگونه خواهد شد)، رو به عقب (دانستن گذشته)، نگاه از بالا (کلان نگری)، نگاه از پایین (جزء نگری)، شناخت طرفینی و زوایا (شناخت جوانب و پیامدها). مانند طاس انداختن. رویکرد فرهنگی امام در یک پایان نامه مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد همه این شش جهت بوده است.
	2. تفاوت ریسک و عدم اطمینان: در اولی گزینه ها را می دانیم اما نتایج آن را نمی دانیم یا به صورت احتمالی می دانیم. اما در عدم اطمینان هیچکدام را نمی دانیم.

# تفاوت خط مشی گذاری به روش فرایندی با محتوایی؟

* 1. **روش فرایندی**، به دنبال راه حل می گردد. متدولوژی حل مساله را ارائه می دهد.
	2. **روش محتوایی**، یک راه حل می دهد. راهِ رسیدن به راه حل، وابسته به اقتضائات مربوط به آن راه حل است.

**نقد و بررسی دو روش**:

|  |  |
| --- | --- |
| **روش فرایندی** | **روش محتوایی** |
| ندادن توان پیش بینی | دادن توان تحلیل و پیش بینی |
| مشخص نبودن تکلیف؛ دائماً به دنبال راه حل یابی هستیم و هر گروه راه حل گروه دیگر را قبول ندارد. هر بار جایی می رویم، هیچ نتیجه ای حاصل نمی شود. | مشخص بودن تکلیف (مثلاً می گوید سازمانهایی که فلان روش را می روند موفق تر می شوند. مثلاً: رویکرد مبتنی بر منابع، بر ایجاد قابلیتها تاکید می کند و روش کار از ابتدا مشخص است و بقیه کار می شود strategy as practice.) در این روش بالاخره بعد از 10، 20 سال به جایی می رسیم. |
| استعاره: درمان را نمی دانیم اما باید این مسیر درمان را بروی تا به نتیجه برسی. | استعاره: کلاً چند تا دارو داریم. بیماریت را با یکی از اینها انطباق بده و حل کن |
| * ارائه نظم کاذب
* ارائه نتیجه مبهم
* مناسب آموزش و توصیف
* نداشتن اگر، آنگاه
* دارای نگاه خطی
* ابطال پذیر نبودن: علمی نبودن
* عدم امکان شناسایی محیط و سازمان: کدام محیط را تحلیل می کنی؟ این که هستم یا آنکه باید باشم؟ قوتهای من را چگونه طراحی کرده ای؟ در حالی که دائماً تغییر می کند. چیزی که اینها را به اشتباه انداخت، شرکتهای بزرگ آمریکایی بودند که می توانستند این کار را بکنند. ادعای رصد دائمی محیط، صرفاً یک شوخی است.
 | * مفیدتر برای کارگزاران و مدیران
* توسعه کمتر: به خاطر 1. غلبه روش فرایندی و البته 2. دشوار بودن
* جایگاه: بین مکتب موقعیت یابی و یادگیری (ترکیب پورتر و مینزبرگ عند استراتژی است؛ پورتر فهمید که با راه حل باید شروع کرد. بعد از آن باید با یادگیری جلو رفت)
 |

نقدها به روش فرایندی جدی است و کمیت اینها لنگ می زند. نظم کاذب می دهند. من دیگر از این دل بریده ام. خسته شده ام. نتیجه ای که ارائه می دهد، مبهم است. این نگاه به درد آموزش و توصیف می خورد. در رویکرد فرایندی، اگر، آنگاه ندارد و توان پیش بینی به ما نمی دهد. اما سیاست محتوایی، به ما امکان تحلیل و پیش بینی می دهد، مثلاً می توانیم بگوییم این بازیگران نمی توانند این کار را انجام دهند. به نظر می رسد خلق مدلهای محتوایی بیشتر به کارگزاران و مدیران کمک می کند. اثر این تفکر و نظریه پردازان آن هم اینجا خیلی بیشتر است. مانند پورتر، ... سازمانهایی هم که این روش را می روند موفق تر می شوند. مثلاً رویکرد مبتنی بر منابع، بر ایجاد قابلیتها تاکید می کند و روش کار از ابتدا مشخص است و بقیه کار می شود strategy as practice. اما در خط مشی گذاری به روش فرایندی، دائماً به دنبال راه حل یابی هستیم و هر گروه راه حل گروه دیگر را قبول ندارد. توسعه کمتر این روش به خاطر غلبه روش فرایندی و البته دشوار بودن روش محتوایی است. در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت باید از این روش استفاده کرد. جنس حرفهای امام هم همین بود. اوامر دقیق و مشخص (خرمشهر باید آزاد شود). این بین مکتب موقعیت یابی و یادگیری است. مزیت رقابتی اقتصاد ما پس از 35 سال چیست؟ استراتژی عبارت است از ورود یک حالت و روحیه در پیکره و فرایندهای سازمانی. ترکیب پورتر و مینزبرگ عند استراتژی است؛ پورتر فهمید که با راه حل باید شروع کرد. بعد از آن باید با یادگیری جلو رفت. در این روش بالاخره بعد از 10، 20 سال به جایی می رسیم. اما در روش فرایندی، وقتی هر بار جایی می رویم، هیچ نتیجه ای حاصل نمی شود. محتوایی ها علم می دهند و فرایندیها جمع محتوایی هاست. محتوایی از اول می گوید کلاً چند تا دارو داریم. بیماریت را با یکی از اینها انطباق بده و حل کن. فرایندی ها می گویند درمان را نمی دانیم اما باید این مسیر درمان را بروی تا به نتیجه برسی. [[15]](#footnote-15)

اشکال رویکرد فرایندی این است: کدام محیط را تحلیل می کنی؟ این که هستم یا آنکه باید باشم؟ قوتهای من را چگونه طراحی کرده ای؟ در حالی که دائماً تغییر می کند. چیزی که اینها را به اشتباه انداخت، شرکتهای بزرگ آمریکایی بودند که می توانستند این کار را بکنند. اگر بگویی من دائماً دارم محیط را رصد می کنم می گویم شوخی می کنی. رویکردهای فرایندی موضوع را خیلی ساده می کنند. حرفهایی که استاد می زند، ده دقیقه دیگر همین حرفها را جور دیگر می زند؛ محیط اینقدر متغیر است. مولانا: ماه همان ماه است، آب همان آب نیست. Strategy as practice. هدفمند حرکت کردن. اگر برنامه ریزی کنیم دماوند برویم. آیا می رویم. همه چیزش هم هست. تنها چیزش که نیست قابلیتش است. اگر برنامه پنجم اجرا نمی شود[[16]](#footnote-16)، همین است. چه کنیم؟ قابلیتها را شناسایی کنیم و خرج آن کنیم. ژاپن: لایه روبی، لجن/ تولیدات خوزستان می تواند غذای کل نیم کره شمالی را بدهد./ مشهد، اصفهان و شیراز: سه برابر پول نفت/ اگر غیرت داشتیم باید می مردیم. چابهار: چاربهار. آموزش پرورش در کل کشور در کل مقاطع آموزشی یک چیز آموزش می دهد. دو اشکال دیگر نظریه های فرایند این است که خطی نگاه می کند در حالی که در عمل لزوماً این چنین نیست. مهمترین ویژگی نظریه علمی ابطال پذیری است. یعنی اگر غیر از این فرمول باشد دیگر آن چیز مورد نظر بدست نمی آید. اگر نقیض این مدل را تست کنیم دیگر نباید جواب دهد. مثلا اگر می گویید در شرایطی که روابط رهبر و پیروان خوب است و ساختار وظایف قوی و قدرت نظام زیاد باشد عملکرد در روش وظیفه مدار بالا است تا کنون هر چه تست کرده اند نتوانسته اند این فرمول را باطل کنند بعیارتی امکان را برای بررسی باطل کردن دارد.)آن است و از آنجا که این مدل ها که ذیل نظریه فرایندی مطرح شده اند را نمی توان باطل کرد لذا اصلا علمی نیستند. بعبارتی مشکل این همانی هستند. پس نظریه ای را که نمی توان نقد کرد به چه کار می آید و لذا غیر علمی است. اگر مماشات کنند می گویند فرایندی ها فقط می توانند در مرحله توصیف پدیده کمک کنند اما در مرحله تبیین(تعلیل) و پیش بینی کاری از پیش نمی برند.

# یک نمونه از مدلهای محتوایی؛ تئوری سازی بر مبنای ماتریس

* 1. یکی از محورهای ماتریس در اختیار ما هست و یکی نیست.

رشد بازار

سهم بازار

؟

\*

گاو

سگ

* 1. مثال: ماتریس BCG: تفاوت دو محور: رشد بازار بر مبنای چرخه عمر محصول است و کاری به ما ندارد.
	2. فرضیه متناظر: اگر رشد بازار پایین و سهم بازار کم باشد، استراتژی مناسب، خروج از بازار است.

# دو نمونه از مدلهای فرایندی خط مشی گذاری

* 1. **نظریه آقای جونز (1970):**
		1. **شناخت:** درک و شناخت نیاز به سیاستگذاری
		2. انتقال مساله به دولت
		3. جلب توجه دولت به مساله
		4. اقدام در دولت: در دستور کار دولت قرار گرفتن
		5. **تعریف:** تعیین حدود و ثغور و تعیین آنچه که باید در مورد آن تصمیم گیری شود.
		6. **فرموله کردن:**
			1. مفهوم: پیوند میان مولفه هایی که می تواند پدیده مورد نظر ما را تبیین کند (حذف مغایرت ها بین چند پدیده و گرفتن مشابهت ها و استخراج روابطی و قواعدی که در همه پدیده ها جاری و ساری باشد).
			2. مراحل:
				1. تجمیع و سپس سازماندهی متغیرها
				2. بازنمایی (نمایش روابط مفروض) متغیرها. مشکل بازنمایی در علوم انسانی این است که بر خلاف شیمی و فیزیک که می تواند بازنمایی را در آزمایشگاه انجام دهد، نمی توان به راحتی این موارد را در جامعه تست کرد و جواب گرفت چرا که در جامعه پویایی وجود دارد.[[17]](#footnote-17)
		7. **مشروعیت بخشی:** اخذ تایید از مراجع صاحب قدرت در جامعه
		8. **اجرا**
		9. **ارزشیابی**
		10. **حل (خاتمه)**
	2. **نظریه آقای اندرسون (1974):**
		1. **شناسایی مساله و تدوین دستور کار**
		2. **فرموله کردن**
		3. **تالیف خط مشی:** ایجاد انس و الفت بین عناصر خط مشی (در دل خود مشروعیت بخشی دارد)
		4. **اجرا**
		5. **ارزشیابی**

نکته: این یک موضوع پژوهشی بسیار مهم است که چرا رویکرد انقلابی در سازمانها و کشورها ادامه پیدا نمی کند. نهادهایی مثل نهضت سواد آموزی، کمیته امداد، جهاد سازندگی، کمیته و ... ادامه پیدا نمی کنند؟. چرا سرنوشت نهادهای انقلابی اینگونه می شود؟ در مورد ایزومورفی (هم ریخت شدن) بحث خواهیم کرد. لختی سازمانها نگران کننده تر از رسمیت است.

# محتوای سیاستگذاری: مدل لاوی

**احتمال به کارگیری** (ضریب نفوذ)

**جامعه هدف**

توزیع مجدد

تنظیمی

توزیعی

ذینفعی- حزبی

فوری و بلافاصله

عام

خاص

دورادور و ضمنی

* 1. توضیح
		1. **توزیعی**: توزیع ثروت: گروههایی در جامعه که مثلاً به آنها سبد کالا می دهیم. حتماً با یک شکاف مواجهیم. معمولاً حمایتی.
		2. **تنظیمی**: تنظیم کردن رفتار یک بخش خاص از جامعه با تشویق و تنبیه. معمولاً محل نزاع: مثلاً جریمه فروش سیگار به زیر 18 سال. اگر به افراد بازنشسته تخفیف دادید، دولت فلان تسهیلات را می دهد. معافیت مالیاتی با زودتر دادن مالیات. مانند قطع گاز صنایع هنگام سرما.
		3. **توزیع مجدد**: مهمترین: مالیات: از افراد با درآمد بالا می گیریم و آن را برای همه خرج می کنیم.
	2. **ذینفعی- حزبی**: مانند قضایای ارز. در مدل اولیه این سلول خالی بود. اصالت با سه تای اول است.
	3. روش پیش رفتن

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | نوع سیاستگذاری | سیاست | بازیگران اصلی | احتمال موفقیت |
| خاص/ فوری | تنظیمی | اجباری | رئیس جمهور |  |
| خاص/ ضمنی | توزیعی | توافقی |  |  |
| عام/ فوری | توزیعی مجدد | توافقی |  |  |
| عام/ ضمنی | ذینفعی | توافقی |  |  |

نکات:

* چند کتاب پیشنهادی[[18]](#footnote-18)
* شعار تری ام: ما شما را استخدام کرده ایم که اشتباه کنید.
* ژورنال شکست خوردگان دانشگاه هاروارد.
* مجموعه ای از مدلهای محتوایی را برای جلسه بعد بیاوریم. [برای سازمانهای فرهنگی]
* مقاله اطلاعات سیاسی: <http://www.ensani.ir/storage/Files/20101201111515-495.pdf>
* برای موضوعات پیچیده، راه حلهای ساده وجود ندارد. برای آنکه بتوانید پیچیدگی ها را حل کنید، سعی کنید الان دانشتان را توسعه دهید. یکی از لوازم بالا بردن مطالعات فلسفی است.
* از عقب افتادن نترسید؛ عمیق بشوید، جامعه خودش شما را پیدا می کند.
* میر: مدیریت استراتژیک، توان کار کردن در محیطهای مبهم است
* ویتینگتون حرف آخر را نزده است، هنوز خیلی کار دارد.
* مدیریت یعنی تصمیم گیری؛ برای بالا بردن کیفیت مدیریت و تصمیم گیری باید گزینه های جدید به مسؤولان پیشنهاد کرد.

# در فرایند سیاستگذاری چه کسانی و چگونه تصمیم می گیرند؟

* 1. مقدمه: در جایی دیگر یاد گرفتیم که مسائل چگونه مطرح می شوند. اینجا می خواهیم بگوییم که برای این مسائل چه کسانی و چگونه تصمیم می گیرند.
	2. **چه کسانی**؟
		1. مردم؛ در دولت- شهرها (یونان باستان)؛
			1. قوت: بهترین منبع و مرجع
			2. ضعف: 1. هزینه بر و زمان بر؛ عدم امکان در صورت وجود جمعیت زیاد 2. مساوی بودن رای عامی و متخصص
		2. نمایندگان صاحبان قدرت: نظریه نمایندگی؛ ایجاد پارلمان
			1. ضعف: امکان جایگزینی اهداف شخصی به جای اهداف اجتماعی؛ فرصت طلبی نمایندگان
			2. موارد: 1. پارلمان 2. دولت: مانند کمیسیون اقتصادی، کمیسیون پول و ارز 3. قوه قضاییه
	3. **چگونه**؟ فرایندهای تصمیم گیری
		1. عقلایی
		2. عقلانیت محدود
		3. مبتنی بر سعی و خطا
		4. آشفته

نکته:

* در فضای نظریه نمایندگی، مهم این است که چطور موردی را باید در دستور کار قرار داد؟ چطور بتوانیم جمعی را به اجماع برسانیم؟ سیرت و مارچ می گویند: راه حلها،‌ باعث وضع خط مشی ها میشوند؛ مسائلی که صاحبان قدرت برای آنها راه حل دارند.
* سه ویژگی مساله برای در دستور کار قرار گرفتن ارکان دموکراسی؛ ارکان سیاستگذاری در سطح ملی
	+ شکاف بین وضع موجود و مطلوب نهاد متولی: دانشگاه
	+ فشار اجتماعی برای رفع نهاد متولی: رسانه
	+ وجود منابع و امکانات نهاد متولی: دولت
* آیا این سه نهاد باید جدای از هم باشند؟ روابط میان آنها چگونه باید باشد؟ رابطه رهبری با آنها چگونه باید باشد؟

نکات

* نقشه سیاست گذاران: مشخص کنیم چه کسانی در چه حوزه هایی با خط مشی و مساله تصمیم مرتبط هستند؟ بعلاوه کارکرد و الگوی عمل هر یک از آنها را تهیه کنیم.
* در بلند مدت،‌ میزان تولید کالاها و خدمات یک کشور، بر سطح زندگی شهروندان تاثیر می گذارد.
* در کوتاه مدت، تقاضای کل بر مقدار کالاها و خدماتی که یک کشور تولید می کند، اثر می گذارد.
* رویکرد های سیاست گذاری در اقتصاد کلان:
	+ رویکرد واکنشی
	+ رویکرد پیشگیرانه
* این دو تا مقاله را ببینید؛ چگونه با امار دروغ بگوییم؟ و داده ها دروغ می گویند یا افراد؟
* تفاوت Manage و Administration
	+ اولی: کنترل یک مجموعه که احتمال میرود به هر سمتی برود.
	+ دومی: سوق دادن تلاش های جمعی به سمت هدف مورد نظر.
* تفاوت سیاستهای پولی و مالی
	+ سیاستهای پولی: موارد مؤثر بر حجم پول، گردش پول و نرخ سود بانکی
	+ سیاستهای مالی: ...
* شاخص نهایی اثربخشی دولت، میزان افزایش رفاه اجتماعی (آموزش، درمان، حمل و نقل و ...) است. باید دید دولت، چه با رویکرد بازار و چه با رویکرد اقتصاد دولتی چقدر به این هدف رسیده است.
* برای محاسبه ساعت کار مفید در کشورها، مشابه محاسبه تورم، سبدی از کارهای مشابه و قابل مقایسه را انتخاب می کنند و خروجی را تقسیم بر نفرساعت می کنند. یکی از مهمترین دلایل کم بودن ساعت کار مفید در ایران، قانون بازده نزولی است (10 نفر به جای 2 نفر).
* کتاب سازماندهی : پنج الگوی کارساز (مینزبرگ) را بخوانید.
* دکتر سروش: غرب دو دنیا دارد؛ دنیای شب و دنیای روز
* در جهان سوم، افراد به دنبال مهم بودن هستند نه مفید بودن.
* در آمریکا، بنیادهایی مثل راکفلر، فورد و ... وجود دارد. پروپزالهایی به این بنیادها می رسد و برای کارهای پژوهشی، آموزشی و ... از آنها کمک مال درخواست می شود. این بنیادها نیز به دلایل مختلفی به آنها کمک می کنند[[19]](#footnote-19). دلایلی چون: مسؤولیت اجتماعی، فهم بخش خصوصی و نگاه نهادی.
* لازمه مدیریت: 1. پایه تخصصی در یک رشته (مثلاً امور اداری) 2. میل به سرپرستی
* اجماع نخبگان نداریم. اجماع سیاسی داریم.
* به نظر می رسد اگر رهبری یا رئیس جمهوری را برداریم، کاملاً عملکرد کشور بالا می رود. چون الان همدیگر را خنثی می کنند.

# نهاد

* 1. حوزهای طرح بحث نهادی: سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی
	2. اهمیت: 1. کمک به مدیریت در فهم بطن و حقیقت سازمان (در ایران کمتر به آن پرداخته شده است) 2. سیاستهای همنوا با نهاد جواب می دهد و در مقابل بقیه مقاومت ایجاد می شود.
	3. آیا دولت یک نهاد است؟ شیوه های تاثیرگذاری بر کسب و کارها
	4. مفهوم نهاد:
		1. سازمانها در ابتدا برای رفع یک نیاز تشکیل می شوند اما پس از مدتی ممکن است نهاد شوند؛

تشکیل یک سازمان برای رفع یک نیاز

ظهور ارزشها در سازمان؛ ارزشهایی که حفظ آن برای افراد سازمان مهم و حیاتی است

گذر زمان

* + 1. سازمانها آنگونه که تظاهر می کنند، موجوداتی عقلایی نیستند، بلکه ابزارهایی برای حفظ ارزشهای خودشان می شوند.
		2. سطوح یا ساحات سازمانها از نگاه پارسونز:
			1. سطح فنی: انجام فعالیتهای تولیدی (سازمان برای همین تاسیس می شود).
			2. سطح مدیریتی: انجام فعالیتهای کنترل و هماهنگی.
			3. سطح نهادی: پیوند زدن سازمان با هنجارها و عرف های اجتماع و جامعه.
	1. انواع نهاد:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **تنظیمی** | **هنجاری** | **فرهنگی-شناختی** |
| **مبنای پذیرش** | مصلحت | اجبار اجتماعی | بدیهی فرض شدن/ درک مشترک |
| **مبنای نظم** | قواعد | انتظارات تعهدآور | طرح های پایه ای |
| **سازوکارها** | الزامی بودن | هنجارسازی | تقلیدی |
| **منطق** | ابزارگرایی | مناسب بودن | سنت گرایی |
| **شاخص ها** | قواعد و قوانین | گواهی نامه/ اعتبارنامه/ مجوز | باورهای عام/ منطق های مشترک |
| **مبنای مشروعیت** | ضمانت های اجرایی/ تحمیل شده توسط قانون | تحت سلطه اخلاقیات | تحت حمایت فرهنگی |
| **مصنوعات** | اهداف کلی با مشخصات اجباری | سنت ها و استانداردها | نمادها |

نکته: در سیاستگذاری در ایران و شکل گیری الماس، این جدول نادیده گرفته شده است.

 کسی که تحلیل نهادی نداند، هیچگاه سیاستهایش به نتیجه نمی رسد.

 الان و در فضای پست مدرن، مدیریت نمادها، همه کار است.

# سطوح استراتژی

* 1. سطح کسب و کار: مفروض اصلی استفاده از استراتژی مکتب طراحی است. یعنی بر مبنای اندیشه، سیاست و زیرکی شخص مدیرعامل.
	2. سطح صنعت: ناظر به نظریه های موقعیت یابی
	3. سطح ملی: همه ارکان کشور را درگیر میکند. مانند مدل الماس: مدل رقابت پذیری ملت ها، از جنس سیاست گذاری.
	4. سطح کلان: استراتژی کلان: گرند استراتژی؛ یعنی سیاست، اقتصاد، فرهنگ، دفاع و...

# آموزه هایی از الماس پورتر

* 1. تغییر دانش \_ تغییر رفتار \_ تغییر رفتار جمعی؛ شکل گیری الماس در کشورها، محصول یک عقلانیت جمعی است. به میزانی که سیاستگذاران ما با عقلانیت رابطه دارند، پیش می رویم.
	2. پتروشیمی، معدن، کشاورزی و ... از مهمترین مزیتهای ماست.
	3. شاید ایران تنها جایی باشد که هر استان آن بتواند یک الماس داشته باشد.
	4. سیاستگذاری، ایجاد ارتباط بین چند مؤلفه برای یک هدف معین است. در ایران سیاستها به نتیجه نمی رسد. چون تفکرات جزیره ای است و تک بعدی (مانند طلاق). کار پورتر در مدل الماس همین بوده است که مهمترین مؤلفه های توسعه رقابت پذیری در سطح ملی را شناسایی کرده و ارتباط میان آنها را بیان کرده است. شعارهای سال از همین رو ابتر می شود که مؤلفه ها و ارتباطات آنها مشخص نمی شود.
	5. برای سیاستگذاری در سطح ملی، همه ارکان جامعه برای حل مؤلفه ها باید با یکدیگر یکپارچه شوند و به آن التزام داشته باشند. التزامی مداوم. و این معنای نهاد شدن است.
	6. الماس، مجموعه متغیرهای مستقل مؤثر بر عملکرد صنعت را بر می شمارد.
	7. به جای صنعت، شاید بتوان مقوله گذاشت.
	8. الماس پورتر برای صنعت خودروی ایران حساب شده است. 35% عوامل مؤثر در این 6 تا نیست.
	9. متغیر وابسته در 5 نیروی پورتر چیست؟
	10. سیاست حجاب را با توجه به مجموعه موارد گفته شده بررسی کنید.
	11. علت ذکر این همه مثال در کتاب الماس پورتر و بقیه کتب این است که اسم همه صنایع و کشورها باشد تا همه مخاطب آن باشند و قلاب به همه گیر کند.

نکات:

* مدل آدرفر؛ انگیزش؛ احساس تعلق؛ سه ساحتی
* دکتر خضری: استاد تاریخ اسلام دانشگاه تهران، بسیار صاحب نظر و خبره.

# مفهوم اقتصاد رقابتی

* 1. دو رویکرد اصلی اقتصادی، خودکفایی یا قبول مبادلات (و در نتیجه رقابت) است.
	2. انتخاب یکی از این دو، یکی از ریشه ای ترین تصمیمات ملی است. اما تصمیم، معیار می خواهد.
	3. اقتصاد مقاومتی در هر کدام از دو رویکرد بالا قابل اجراست.
	4. با رویکرد دوم، اقتصاد مقاومتی یعنی دنیا را در چند محصول به خود وابسته کردن.
	5. اما الان حتی یک صنعت رقابت پذیر در سطح جهانی نداریم.
	6. اگر ژاپن نباشد، آیا دنیا ضربه خواهد دید؟
	7. چرا با انتخاب رویکرد خودکفایی، در این 35 سال جواب نگرفتیم و پیشرفت نکردیم.
	8. بهره وری در هر کدام از دو رویکرد بالا، مهم و قابل تعریف است؛
* رویکرد خودکفایی بر مبنای معیارهای درونی تولید همه چیز
* رویکرد رقابت: بر مبنای معیارهای رقبا تولید متمرکز

نکات:

* صحبتهای رهبری، 1. مهمترین مسائل کشور را روشن می سازد 2. مهمترین بلوکهای اندیشه ای را تولید می کند.
* مجموعه روابط میان این مولفه ها مهم است؛ نباید کشسان باشد.
* یکی از نزدیک ترین علوم به مدیریت، علوم پزشکی است؛ درمان و معالجه بالینی
* سه مشکل اصلی سازمانهای ما عبارت است از: 1. طولانی شدن تصمیم گیری 2. تعارض تصمیمات و 3. کیفیت پایین تصمیمات که هر سه ریشه در ساختار دارد.
* معرفی کتاب:
	+ "زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ایروانی" (پیشتاز صنعت مدرن کفش در ایران و بنیانگذار کفش ملی) از مجموعه کتابهای "موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی" اثر علی اصغر سعیدی
	+ زندگی و کارنامه خاندان لاجوردی (گروه صنعتی بهشهر)، اثر علی اصغر سعیدی
	+ زندگی و کارنامه برخوردار (فعال در حوزه لوازم خانگی ایران)، اثر علی اصغر سعیدی
	+ آنچه بر ما گذشت، اثر خسروشاهی و حجازی

# رابطه سیاستگذاری با استراتژی:

سیاستگذاری

استراتژی

کجا برویم؟اهداف و اجزای اهداف

چگونه برویم؟

چگونه رقابت کنیم؟

سطح ملی

سطح ملی

سطح شرکتی

سطح شرکتی

سطح شرکتی

# رویکردهای سیاستگذاری

* 1. **فعال**؛ مساله محور؛ واکنشی؛ در قبال مسائل بروز یافته
	2. **آرمانی**؛ چشم انداز محور؛ در قبال مسائل خودساخته

نکته: کدام رویکرد بهتر است؟ توازن. در دنیای پیشرفته 50%، 50% است و در جهان سوم، بیش از 70% اولی.

مطابق تعالیم اسلامی، و مطابق رویکرد آرمانی، شما باید یک سوم را به عبادت (یعنی خودسازی و رشد و یادگیری) اختصاص دهی. و کار دائم نباید هدف باشد.

آرمان، مقوله ای است فردی. اما در رویکرد آرمانی، نگاه، جمعی می شود؛ باور مشترک همه + تاثیر بر رفتار= احساس تعلق

طول عمر کشورها، وابسته است به نزدیکی آرمان به حقیقت[[20]](#footnote-20). مدیر باید حتماً فیلسوف باشد تا مدینه فاضله را ترسیم کند و الا مجبور است از رویکرد فعال و مساله محور پیروی کند.

# معنای پویایی (Dynamic)

* 1. مطالعه پدیده در بستر زمان:
		1. در این سطح به اجزای درون، کاری نداریم.
		2. پویایی سیستم (system dynamic)[[21]](#footnote-21)، در این معنا یعنی اینکه استراتژی در هر کدام از دوره های چرخه عمر (معرفی، رشد، بلوغ و ...) چگونه باشد؛ به عبارتی استراتژی تابع زمان است.
		3. مفروض: هر پدیده در گذر زمان تغییر می کند.
		4. دو چیزی که باید در استراتژی کسب و کار بدانیم:
			1. نوع شناسی؛
			2. استراتژی در عمل؛ چرخه عمر سازمان؛ مکاتب اینجا مطرح می شود.
	2. روابط میان اجزاء: بررسی تاثیر و تاثر اجزاء؛ بررسی درون جعبه سیاه

نکته: اولین کار در روش تحقیق، تعیین سطح تحلیل است.

1. در آمریکا عمده سیاستگذاران را وادار می کند این دوره را بگذرانند. [↑](#footnote-ref-1)
2. عالی ترین سطح استراتژی که به جز چند کشور، کمتر به آن توجه شده است. [↑](#footnote-ref-2)
3. متاسفانه ما این را بلد نیستیم. باید به ریز اینها را بدانیم تا هر کسی خواست وارد شود بتوانید به او با مدل بگویید وارد کدام شود. [↑](#footnote-ref-3)
4. خیلی باید روی این کار کنیم. [↑](#footnote-ref-4)
5. روش رفتن [↑](#footnote-ref-5)
6. Policy [↑](#footnote-ref-6)
7. خوب است در مورد علم سیاست هم مطالعاتی داشته باشید. [↑](#footnote-ref-7)
8. هر گاه مردان دیپلماسی از کوره در می روند، مردان جنگ از خواب بیدار می شوند. [↑](#footnote-ref-8)
9. سایمون [↑](#footnote-ref-9)
10. سیرت و مارچ [↑](#footnote-ref-10)
11. من: مدیر، سازمان، دولتی، خصوصی، معلم، پدر و ... روش آگاهی از مسائل؟ حسگرهای ارتباطی، نگاه سیستمی. دکمه زنگ مساله کجاست؟ افراد از آن آگاهند؟

آیا می توان گفت: نظری (محتوا) و بهینه کاوی عمل؟ [↑](#footnote-ref-11)
12. کتاب مدل دلتا را بخوانید. [↑](#footnote-ref-12)
13. یکی از کاربردهای این بحث این است که قدرت لابی گری افراد برای طرح یک مساله را بالا می برد. مهمترین نمایندگان مجلس یا هر نهاد دیگر کسانی بوده اند که به خوبی این کار را کرده اند. [↑](#footnote-ref-13)
14. شعر حافظ: فریاد که از شش جهتم راه ببستند آن خال و خط و زلف و رخ و عارض و قامت. [↑](#footnote-ref-14)
15. کتاب business and society نوشته کارول را بخوانید تا نقش ذینفعان را بفهمید. در فصل سوم آن. مدل محتوایی داده است.

این دو منبع را بخوانید:

	* Sabatier, Paul. A 1991, towards better theories of the policy process, political sciences and politics 24; 147-156
	* Sabatier Paul. A. 1991. Political science of public policy political science and politics: 144-147 [↑](#footnote-ref-15)
16. نوبخت: هیچکدام از اهداف برنامه های پنجم محقق نشده است. [↑](#footnote-ref-16)
17. منحنی فیلیپس را مطالعه کنید.

برنامه ریزی تعاملی،‌ ترجمه آقای خلیلی را در رابطه با دو رویکرد برنامه ریزی برای آینده و برنامه ریزی نکردن برای آینده را بخوانید [↑](#footnote-ref-17)
18. کتاب ضد روش

کتاب انقلابهای علمی کوهن

کتاب فلسفه چیست؟ علم چیست؟ دکتر سروش

نهاد ناآرام جهان دکتر سروش

علامه جعفری؛ بعداً معرفی می کنم.

کتابهای منکیو [↑](#footnote-ref-18)
19. مراجع تقلید مشابه همین نفش را ایفا می کنند. [↑](#footnote-ref-19)
20. پیشنهاد مطالعاتی: تاریخ بدانید؛ 1. تاریخ ادیان 2. فرهنگ جامع فرق اسلامی (سید حسن خمینی)

توصیه فردی: همیشه به دنبال معنای زندگی باشید. [↑](#footnote-ref-20)
21. کتاب «رقص؛ تغییر چالش های تغییر پایدار  در سازمان یادگیرنده»، نوشته پیتر سنگه. ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی با نظارت دکتر علینقی مشایخی.

دارای نرم افزارهایی چون Vensim و MAPSys برگزاری کارگاه توسط دکتر فرتوک زاده.

دکتر فضل الله رضا، اولین کسی که مدل نشستن آپولو روی ماه را با محاسبات ریاضی به دست آورد.

الگوریتم زنبور عسل، الگوریتم پرندگان و ... [↑](#footnote-ref-21)