

## بسمه تعالی

- چه تفاوتی بین سنتی بودن سازمان ها با مدرن بودن آنها وجود دارد ؟

- مهمترین نکته میان مدیریت سنتی و مدیریت مدرن:

مدیریت نوین به دنبال استقرار دیدگاه های سنتی نیست که همه چیز در حالت بالا به پایین باشد . بلکه به دنبال این است که در هر یک از عناصر مدیریت مسئولیت افرین باشد . در این گفتگومی خواهیم راجع به این مسئله صحبت کنیم .

معرفی : دکتر کاوه فرهادی دکترای مهندسی تکنولوژی، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور استان تهران و مدرس دانشگاه علامه.

**مجری:** آقای دکتر در گفتار عامیانه وقتی با هم صحبت میکنیم ، و میگوییم این کار حتما با برنامه ریزی انجام میشود، در واقع این کار حتما یک برنامه ریزی دقیق پشتش بوده است و گفتارهای از این دست، هر وقت میخواهیم بدانیم کاری خوب انجام شده یکی از افعالی که به کار میبریم میگوییم که این کار با برنامه ریزی خیلی خوبی انجام شده . میخواهیم بدانیم برنامه ریزی از تعریف علم مدیریت، مفهوم و تعریفی که ما در کلاس مدیریت برتر برای خوانندگان ارائه کنیم چیست، که باید وارد بحث هایی در خصوص الزاماتمان و هدف از برنامه ریزی شویم !

**دکتر فرهادی:** عرض سلام و ادب دارم محضر حضرت عالی و خوانندگان فرهیخته ، دکتر از محضرتان اجازه میگیرم قبل از اینکه وارد تعریف بشویم من یک تصویر را بسازم . شنیدم که دوستانتان فرمودند که در واقع این تفاوت میان نگاه مدیریتی به شکل کلاسیک و به شکل امروزی، من میخواهم به محضرتان عرض کنم و به محضر خوانندگان عزیز که چه رویکرد ما کلاسیک باشد چه امروزی چه با حوزه های دانشگاهی مدیریتی سروکار داشته باشیم ، تا با شکل های حرفه ایش که آدم ها درون سازمان ها مدیریت میکنند ، یک واژه مشترک در میان همه این ها است ( یک زبان مشترک ، یک تصویر مشترک ) بلافاصله وقتی ما واژه برنامه ریزی به ذهنمان می آید یا بر زبان جاری میشود این تصویر هم انگار ساخته میشود و این تصویر چیزی نیست جز آن افق انتظار یعنی وقتی ما میگوییم برنامه ریزی یعنی یک هدف گذاری داریم در افق های انتظارمان که بر اساس آن حرکت میکنیم و این حرکت چه در سازمان هایی با

رویکردهای دیروزی اتفاق بیفتد چه با رویکرد های امروزی، در این تصویر واژه افق انتظار یک مفهوم دیگری هم نهفته است که این نقطه یک نقطه ثابت نیست. یک نقطه ایست که دائما حرکت میکند و نمیتوانیم بگوییم فقط آنجا در بالای قله یک نقطه ثابت است، این نقطه در عین حال که تصویر افق انتظار را دارد اما در حوزه مدیریت به هر شکلی که به آن نگاه کنیم دائما در حال تغییر کردن و فرار کردن است و ما در برنامه ریزی این نقطه را با همه ی فرار و گریزهایش دنبال میکنیم.

**مجری :** اگر بخواهیم به این شکل تعریف شما را مجددا برای خوانندگان تعریف کنیم؛ در واقع این رویداد ها نیستند که ما را وادار به اخذ تصمیم میکنند، این شما هستید که باید افق های آینده را ببینید با توجه به سازمان های متحول امروزی. چون وقتی سازمان ها را با دیدگاه سنتی نگاه میکنیم سازمان هایی هستند که بیشتر ایستا هستند تا پویا ولی آن گفتار شما که کسی نمیتواند فقط نوک قله را نگاه کند نشان از پویایی سازمان های امروز دارد.

**دکتر فرهادی :** دکتر خیلی اشاره ی خوبی بود، فرمودید ایستا و ایستاتیک این جا در همین تصویر هم به یک شکلی تفاوت بین رویکرد سنتی و مدرن مطرح میشود. ما در رویکردهای سنتی این نقطه را یک نقطه دقیقا بفرمایش شما ایستا و ثابت فرض میکنیم اما در رویکردهای مدرن این نقطه کش داره، یعنی در واقع یک پایان کش دار است نه یک نقطه در واقع ثابت.

اگر اجازه میدهید وارد معنا شناسی واژه برنامه ریزی بشویم، با تاکید بر این که میدانم در جلسات پیش، سکانداری کردید این بحث وظایف مدیریت را، من میخواهم عرض کنم که کدام وظیفه مدیریت است که بدون برنامه ریزی معنا پیدا میکند؟ یعنی اگر شما برنامه ریزی نداشته باشید واقعا کنترل معنا دارد؟ شما اگر برنامه ریزی ندارید چگونه در مورد رهبری صحبت میکنید؟ اصلا مگر رهبری بدون اثربخشی معنا دارد و بدون برنامه ریزی ما هدف گذاری نکرده ایم و اثربخشی نداریم. پس میخواهم بگویم هر چند که برنامه ریزی خودش جزء وظایف مدیریت است اما به وظایف دیگر معنا می بخشد. تعریفش آنچنان که در کتاب ها آمده است این است که برنامه ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته، این به هم پیوستگی فقط در فرایند نیست در افق انتظار هم است، برای تولید یک خروجی منسجم در غالب سیستم هماهنگ تصمیم گیری. یعنی در واقع اگر ما بخواهیم چند واژه را از این تعریف جدا کنیم، یکی کلمه سیستم است که اصلا خود کلمه سیستم با فرایند هم معناست. وقتی میگویم خروجی یعنی در پس این خروجی یک ورودی نیز وجود دارد. پس در واقع

برنامه ریزی یک سیستمی است که ورودی دارد و خروجی هم دارد حتما فیدبک هم دارد اما بر اساس آن ،یک سیستم دیگری را به وجود می آورد و یا یک سیستم دیگری را هماهنگ میکند که آن سیستم تصمیم گیر است .

**مجری :** یعنی اگر ما برنامه ریزی را خوب انجام دهیم در حقیقت پایه محکمی است که سایر وظایف مدیریت را بتوانیم خوب مدیریت کنیم .حتی خود مدیریت را بتوانیم مدیریت کنیم .

**دکتر فرهادی :** احسنت ، خود مدیریت را بتوانیم مدیریت کنیم .

**مجری :** یعنی فرمایش شما این است که اگر بخواهیم که تعریف عامیانه ای از برنامه ریزی برای خوانندگان محترم به تصویر بکشیم. یعنی اگر شما برنامه ریزی داشته باشید میدانید که سازمانتان را به کجا ببرید . یعنی در حقیقت ما میگوییم وقتی که شما نمیدانید کجا میخواهید بروید امکان دارد که به هر جایی سر بزنید . برای این تاکید میکنم که وقتی ما یک نقطه ثابت نداریم ،در برنامه ریزی افق کوه را نداریم . این به معنای این نیست که واقعا نمیدانیم کجا میرویم منتها سازمان های امروز ما را وادار میکنند که انعطاف پذیر باشیم یا برنامه هایمان انعطاف پذیری بالایی داشته باشیم که بتوانیم شرایط مختلف محیطی که به ما تحمیل میشود را مدیریت کنیم.

**دکتر فرهادی :**دکتر چه فرمایش خوبی ،این جمله قشنگ شما من و یاد فرمایش ماندگار امیرالمومنین انداخت که در نهج البلاغه میفرمایند که : آنکس که نداند از کجا آمده است، نخواهد دانست که به کجا میرود . برنامه ریزی به ما میگوید اولاً از کجا آمده اید ، ثانياً به کجا باید بروید . با این فرمایش امیرالمومنین به من اگر اجازه بدهید گفتار حضرت عالی را در سه جمله خلاصه کنم که حالت تعریفیمان را جدا نکند. این رفت و آمدها ، یک برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن. ببینید دراکر یک جمله دارد در آن کتاب بسیار ارزشمندش که من به خوانندگان عزیز پیشنهاد میکنم حتما بخوانند بخصوص آن هایی که در عمل درگیر حوزه های مدیریتی اند به نام ( چالش های قرن بیست و یکم ) میگوید که راه های رسیدن به آینده یافتنی نیستند ، ساختنی هستند . در واقع اولین عبارت برنامه ریزی این است که تعریف هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن. یعنی یادمان باشد فقط با یافتن راه اتفاق نمیفتد ساختن هم باید وجود داشته باشد. تصمیم گیری درمورد این که چه کارهایی باید انجام گیرد دربرنامه ریزی معنای عکسش هم خیلی صادق است ، یعنی چه کارهایی که نباید انجام

گیرد، چون ما با زمان و وقت سروکار داریم و بیهوده هدر دادن زمان یعنی نپرداختن به آن چیزهایی که نباید اتفاق بیفتد.

**مجری:** یعنی دقیقا وقتی شما بایدها رو میگویید نباید ها خودشان را نشان میدهند .

**دکتر فرهادی :** دقیقا ، در واقع آن نقطه که حضرت عالی فرمودید نقطه نیست ، یک تجسم است در واقع تجسم یک موقعیت مطلوب است . سوم اینکه تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده یافتن و ساختن راه ها و وسایل رسیدن به آن را فراهم میکند . در واقع این فضای مطلوب یک نقطه نیست ، مجموعه ای از این نقاط میتواند باشد. و در آخر اینکه طراحی عملیاتی که شیء ای یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده تغییر میدهد . آقای دکتر من عذر میخوام از محضر جناب عالی و دوستان میخوام عرض کنم به عنوان یک معلم کوچک روش تحقیق ، که این عبارت چهارم خیلی عبارت مهمی است یعنی یادتان باشد و یادمان باشد که ما هرگز نمیتوانیم بدون شیوه و روش و متود ، سراغ برنامه ریزی برویم . چیزی نیست که در ذهن کسی به صائب به وجود بیاید .

**مجری :** در بخش اول صحبت‌هایمان با مهمان گرامیمان جناب آقای دکتر فرهادی از ایشان خواهش کردیم تعریفی از برنامه ریزی برای خوانندگان محترم ارائه کنند و تعریفی که شد ، تعیین هدف ها مشخص کردن چگونه دست یابی به آنهاست تعریف خیلی ساده از برنامه ریزی و اینکه ما واقعا در برنامه ریزی دنبال چه هستیم ، که آقای دکتر توضیحاتی دادند . میخوایم در این بخش که خدمتتان رسیدیم از آقای دکتر راجع به الزامات برنامه ریزی صحبت کنیم . و از ایشان خواهش میکنم که ما در فرایند برنامه ریزی که در واقع یک بیانه ی عملیست به منظور تحقق اهداف سازمانی یا اهدافی که ما باید برای رسیدن به آنها قدم برداریم . این ها در واقع گام های برنامه ریزی هستند . آقای دکتر اگر اجازه بفرمایید من تیتروار این ها را عنوان میکنم بعد شما با جمع بندی و فرمایشات خودتان این ها رو تکمیل کنید . ما برای این که بتوانیم یک برنامه ریزی منسجم داشته باشیم به طور ثابت باید هدف هایمان را تعیین کنیم ، بعد از اینکه هدف ها را تعیین کردیم نکته بسیار مهم این است که ما تعیین کنیم که نسبت به آن هدف هایی که هدف گذاری شده ما کجا قرار داریم . به طور مثال شما میخواهید تشریف ببرید به خیابان آزادی امروز تصمیم میگیرید که این اتفاق بیفتد و برای شروع حرکت، شما میبینید که در استدیو جام جم هستید در حقیقت این کمک میکند که شما مسیر رسیدن به

میدان آزادی و برای خودتان مشخص کنید . سوم اینکه ما مقدمات کار را در ارتباط با شرایط آینده توسعه بدهیم و گام بعدی که برمی داریم اینکه راه حل های گوناگون راتجزیه تحلیل کنیم . مثال عامیانش اینکه شما میتوانید از اینجا با یک ماشین درست بروید میدان آزادی یا با مترو تشریف ببرید ، میتوانید از آنجا یک ماشین دیگر سوار شوید ، اینها همه راه های که شما میتوانید برای رسیدن به آن هدف انتخاب کنید . و آخرین کاری که ما باید در برنامه ریزی انجام بدهیم این است که برنامه را اجرا کنیم و بعد با اجرای برنامه بفهمیم که نقاط ضعفمان در حین اجرا کجا بوده است .

**دکتر فرهادی :** عرض کنم به حضورتان که خیلی فرمایش درست و دقیقی بود فقط به کم درمعناشناسیست که حضرت عالی وارد برنامه ریزی استراتژیک هم شده اید . و عرض کنم به حضورتان با این نیم نگاهی که به درستی هم که حضرت عالی به رویکردهای استراتژیک هم در برنامه ریزی دارید، به من اگر اجازه دهید یک مثال سازمانی هم بزنم . ببینید اگر در هدف گذاری های دراز مدتمان بگویم که مثلا ما یک سازمانی را با جناب آقای دکتر بهارلو و شما خوانندگان عزیزتاسیس کرده ایم و میخواهیم برایش یک سری هدف گذاری کنیم . از آنجا که دوستان خواننده ی ما بسیاری در عمل هم در دنیای سازمان و مدیریت درگیرند ، نشستیم و گفت و شنودی داشتیم و با هم دیگر به این نتیجه رسیدیم که مثلا ما در هدف گذاری های بلندمدتمان بگویم که قرار است جزء ده تا سازمان برتر آسیا بشویم ، (این هدفگذاری عالیست) ولی اگر قرار است ما در چند سال آینده جز بهترین های سازمان های آسیایی ، البته باید در کوتاه مدت بتوانیم نقدا مشکلات حال سازمان را و شکستگی های سازمانمان را بر طرف کنیم . یعنی به قول حضرت عالی قرار است برویم میدان آزادی الان بتوانیم از اینجا بالفرض تا یک جای نزدیک تری مثلا تا میدان رسالت برویم بعد به میدان آزادی بیندیشیم . در عین حال که ما داریم به زمان حال فکر میکنیم یک تصویری از آینده هم به قول حضرت عالی ، که میدان آزادیست داریم .

**مجری:** دقیقا در مهندسی معکوس انجام میدهیم.

**دکتر فرهادی:** البته این مهندسی معکوس همان چیزاست که خط تعیین کننده نگاه های گذشته و امروزی به مدیریت را متفاوت و تفکیک میکند . بعد از اینکه به کوتاه مدت فکر کردیم باید به میان مدت فکر کنیم که به جوری وضعیت اقتصادی سازمان را تثبیت کنیم ، یعنی حالا ما باید مترویی را پیدا کنیم که ما را دقیقا در آن نزدیکی ها پیاده کند . آقای دکتر شاید مشکل برنامه ریزی در سازمان ها این است که ما علی رغم اینکه ما از محضر آینده به حال نگاه میکنیم ولی حالمان را دقیقا نمیتوانیم تعریف کنیم .

**مجری:** من فکر میکنم دو مشکل وجود دارد یکی اینکه ما نمیتوانیم تعریف دقیقی از آنچه ایستاده ایم داشته باشیم. یک موقع هم هست در تعریف آنچه که میخواهیم به آن برسیم در حقیقت یا دچار غلو میشویم یا کم نگاه میکنیم به مسئله، و در حقیقت با این نگاه است که ما وقتی نمیدانیم کجا ایستاده ایم نمیدانیم چه طور به میدان آزادی برسیم. به موقع است که نباید قصدمون رسیدن به میدون آزادی باشد یعنی امکان دارد که ما در میدان انقلاب کارمان انجام شود (هدف گذاری اشتباه است). من عذرخواهی میکنم که انقدر سوالات عامیانه رامطرح می کنم به این دلیل که واقعاً جا بیوفتد که وقتی می گوئیم برنامه ریزی یعنی راه و روش حرکت یا همان ROADMAP که میخواهیم یک سازمان را از جایی به جای دیگر برسانیم و طبعاً یک تبعاتی خواهد داشت که سعی می کنیم در برنامه حتماً بهش پردازیم.

اما سؤال من اینجاست که واقعاً این دو نکته وجود دارد، یکی این که تعریف از جایی که ایستادیم درست نیست و یکی هدف گذاری ها در حقیقت درست قرار نمی گیرند.

**دکتر فرهادی:** آقای دکتر بسیار نکته خوبی را اشاره فرمودید: ببینید موناکو یک متفکر بزرگ مدیریت دانش است که من می دانم حضرتعالی به دقت ایشان را میشناسید، ایشان یک جمله ای دارد در یکی از سخنرانی هایش خیلی جالب است؛ می گوید: ما خیلی وقت ها در برنامه ریزی در جهان سوم مثل خلبانی می مانیم، که رادارش رفته است و دقیقاً نمی داند که آن نقاطی که باید فرود بیاید کجاست و ابزارهایی که الان بفهمد کجاست را ندارد مگر اینکه خاطراتش در واقع به حافظه اش کمک بکند. این در بحث برنامه ریزی خیلی مهم است یعنی ما درگیر شرایطی می شویم که گاهی اوقات رادارمان می رود، یعنی دقیقاً نمی دانیم که کجا هستیم یا کجا باید برویم و این رویکرد در واقع آن چیزی است که مشکل امروز سازمان های امروز نیست در دنیای مدیریت.

**مجری:** من تأکید زیادی که روی این بحث دارم به خاطر این است که اولاً اینکه ما تازه داریم بحث برنامه ریزی را برای شنوندگان محترم باز میکنیم و دوم اینکه، من خواهش می کنم از مدیران محترم که توی تعریف آنجایی که قرار دارند بسیار دقت بکنند، یعنی انقدر تأکید ما در برنامه ریزی در خصوص اینکه ما کجای برنامه ریزی قرار داریم یا سازمان در کجای زندگی قرار دارد انقدر مهم هست که بایستی وقت بسیاری را بگذاریم، حتی اگر دانشش در سازمان وجود ندارد از آدم هایی که متخصص این کار هستند، من از شنوندگانی که کارهای مدیریتی می کنند، سازمان هایی را مدیریت می کنند حتی سازمان های دولتی، چون ما بعضی موقع ها احساس می کنیم که این نظریات به درد سازمان های خصوصی می خورد و در سازمان های دولتی شاید کاربرد نداشته باشد چون استراتژی ها از قبل مشخص شده است ولی به نظرم ما بایستی حتی در سازمان های دولتی که هستیم جایگاهی که امروز در آن قرار داریم برای رسیدن به آنچه می خواهیم برسیم را دقیقاً شناسایی کنیم و خواهش و تأکیدم مجدداً این است که اگر دانشش در

سازمان وجود ندارد حتماً از متخصصین امرش، استفاده بکنند که این تعریف اولیه بسیار کمک می کند برای رسیدن به آرمان ها و تحقیق هدف هایی که برنامه ریزی برایش هدف گذاری کردند.

**دکتر فرهادی:** دقیقاً بسیار فرمایش متینی است و اینجا اشاره فرمودید به بحث دانش ، آقای دکتر حضرتعالی درگیر این مفاهیم دانشی هستید به همه معنا ،می دانید که در واقع دانش با داده ها آغاز می شود یعنی این دیتایی که پردازش می شود به **INFORMATION** می رسد و بعد به **KNOWLEDGE** تبدیل میشود و بعد این دانش است که تصمیم گیری را محقق میکند، ما تو برنامه ریزی یعنی اگر از آن ابتدا در گرد آوری داده هایمان **accuracy** و صحت و سقم را دنبال نکنیم نتیجه گیری و تصمیم گیری هایی که اتفاق می افتد معلوم است که چه تصمیم گیری هایی می شود و این همان دقتی است که ظاهراً بعضاً مدیران ما فراموش می کنند که دانش از همان جمع آوری داده ها شروع می شود و داده های شما بخش زیادی درون سازمان شماست و داده های درون سازمان شما ، خاطرات گذشته سازمانی هستند، یعنی آن چیزی است که وقتی رادارتان می رود باید به یاد بیایید و به خاطر بیایید و اگر نتوانید به خاطر بیایید زمان حالتان و آن فرودگاهی که باید سازمان را بشناسید را پیدا نمی کنید و این به یاد آوردن اتفاق نمی افتد مگر اینکه ما در فرهنگ سازمانی داده ها و خاطرات سازمانیمان را به دقت مرور کنیم به فرمایش درست حضرتعالی اگر بخواهیم بدانیم کجاییم باید بدانیم که قبلاً کجا بوده ایم ، این که اقبال لاهوری می فرماید: " سرزند از ماضی تو حال تو گیرد از حال تو استقبال تو " ای مدیر عزیز و بزرگوار که بنده در محضرتان به قول حضرت مولانا : " باعصا کوران اگر ره دیده اند در پناه خلق صاحب دیده اند " ما اینجا جسارت می کنیم در محضر حضرتعالی و بزرگوارانمان، شما اگر نمی دانید کجا بوده اید باید کمی برگردید به گذشته تان و برنامه ریزی و حرکت از گذشته به حال و آینده است و اگر این نقطه آغازین گذشته خوب تعریف نشود نقطه حال و آینده نیز به درستی تعریف نخواهد شد.

**مجری:** می خواهیم در بخش سوم از آقای دکتر این طوری خواهش کنیم بحث را آغاز کنیم که امروزه سازمان ها با انتظارات اخلاقی مقررات دولتی ، متغیر اقتصاد جهانی نامطمئن و تغییرات تکنولوژی بسیار زیادی روبرو هستند هدف برنامه ریزی در حقیقت می تواند این باشد که آماده کند این سازمان را برای رسیدن به جایگاهی که به قول فرمایش شما در انتظارش هست و یا هدف گذاری شده است، وقتی شما یک سازمان را هدف گذاری می کنید که مثلاً در 5 سال یا 10 سال آینده جزو 10 سازمان برتر کشور باشد در حقیقت شما به دنبال این هدف بایستی حرکت کنید، منتها امروز خیلی شرایط تغییر کرده ، اول بحث خدمتون گفتم که دیگر نمی توانیم به صورت ایستا به مدیریت نگاه کنیم تمام سازمان ها در حال پویایی هستند و آن کس که به تولدی دوباره مشغول

نیست ، دائماً در حال مردن است این جمله همیشه تو ذهن من است که ما مرتباً باید متولد بشویم، در حقیقت با برنامه ریزی این کار خیلی خوب می تواند انجام شود، در در فضایی که نامطمئن است ، اقتصاد جهانی مرتباً درگیر مسائل خودش است در این فضا جایگاه برنامه ریزی را شما چگونه می توانید تصور کنید؟

دکتر فرهادی: بله ، بسیار بسیار فرمایش نکته سنجانه ای است ، آقای دکتر اتفاقاً شاید یکی از پیچیدگی های مفاهیم استراتژیک هم این باشد یک بخشش مفاهیم جهانی است یعنی در هر حال ما وقتی که رودر رو می شویم بامفهوم برنامه ریزی نمی توانیم چشم هایمان را از جهان برداریم، باز هم من اگر اجازه بدهید درس پس بدهم در محضر شما و شنوندگان عزیز با این جمله امیر المؤمنین که می فرمایند : "فرزند زمانه خویشان باش" ، این زمانه خویشان کلمه زمان را در ذهن ما پررنگ میکند و کلمه زمان وقتی پررنگ می شود بلافاصلاً باید رفت سراغ واژه برنامه ریزی چون تمام عیار این زمان است که در برنامه ریزی خودش را نشان میدهد.

پس ما در واقع وقتی چراغ های سازمان رانگاه می کنیم که چقدر روشن و خاموش می شود یادمان باید باشد که این چراغ های سازمان حتی اگر در مدیریت مالی سازمان ما دارند روشن و خاموش می شوند خیلی از سیگنال هایشان را از جهان اطراف می گیرند و این خیلی مهم است که ما در رویکردهای برنامه ریزیمان دائماً OBSERVE کنیم و نگاه کنیم و دقیق باشیم روی اتفاقاتی که دارد در آینده می افتد و این در واقع پویا بودن توحوزه برنامه ریزی یعنی همین ، یعنی دائماً نگاه کردنبه اطراف و ببینیم برای چه می خواستیم بریم میدان آزادی شاید تو میدان انقلاب باید پیاده می شدیم. یعنی اینکه ما وقتی دائماً مرور میکنیم اهداف گذشته را و..... حتی اهدافی که توی برنامه ریزی های دور نگرمان و در چشم اندازمان داریم این ها را هم دوباره نگاه می کنیم می بینیم شاید الان در این نقطه A که ما ایستاده ایم با این نقطه A' یا مثلاً A' با آن نقطه A تفاوتش در این است که اصلاً آن هدف گذاری هدف گذاری درستی نیست، شاید آن موقع درست بوده است ولی الان دیگر درست نیست، و بعد آن فرمایش حضرتعالی که خیلی متین بود و همچنین یکمی هم به نظر من بیس های فلسفی داشت که فرمودید که همه چیز دارد از نو ساخته می شود. یک فیلسوفی که حالامن نامش را به خاطر ندارم می گوید: که ستون های سخت و استوار فرو میریزد و به هوا میروند به این معنا نیست که وقتی این ستون های سخت و استوار فرو میریزند دیگر همین جور بماند چون اینگونه که دیگر هستی تمام می شود ، اینها به هوا می روند و دوباره ساخته می شوند خیلی وقت ها دشواری ما در برنامه ریزی این است که ، در بین زمان فروریختن ها و دوباره ساخته شدن ها هستیم و اگر دقیقاً نفهمیم که در چه زمانی هستیم، مسلماً نمیتوانیم ارتباط خودمان را با جهان حوزه مدیریت و اتفاقاتی که می افتد مشخص کنیم. و وقتی که ارتباطمان را، جایگاه خودمان را، نقطه مختصات سازمان و خودمان رامشخص نکنیم باز دچار همان پارادوکس می شویم و نمی دانیم به کجا میرویم.



**مجری:** دقیقاً، به خاطر اینکه امروز در حقیقت شما دیگر نمی‌توانید برای سازمان خودتان بدون توجه به شرایط جهانی‌تان تصمیم بگیرید، حتی اگر این سازمان یک سازمان کوچکی در یکی از نقاط کشور باشد. یعنی آن سازمان قطعاً زیر نظر یک سازمان بزرگتر که یک هدف گذاری و برنامه ریزی بزرگتری دارد است. ما تجربه چندین برنامه 5 ساله توسعه اقتصادی را در کشور داشتیم، و اگر امروز میبینیم که در بعضی از برنامه‌ها دچار کمبودها هستیم، در بعضی برنامه‌ها جلوتر از برنامه داریم حرکت میکنیم، من اعتقاد این است که حتی اگر ما بعضی اوقات زودتر از برنامه کار را تمام کردیم، شاید یکی از مراحل را بدون این که طی بکنیم پشت سر گذاشتیم. یعنی شاید یک جاهایی ما احتیاج داشتیم که در حین مسیر، کنترل کنیم. تمام این نرم افزارهایی که امروز در دنیا است و دارد کمک میکند به برنامه ریزی و آدم‌هایی که کارهای برنامه ریزی را انجام میدهند، گان چارت‌ها را میکشند، این به این دلیل کمک میکند که ما خیلی خوش به حالمان نشود. اگر یک پروژه ای قرار بوده 2 ساله انجام شود و ما یک سال و نیمه انجام دادیم، توی بوق کرنا بکنیم که این اتفاق افتاد. باید بررسی کنیم، یعنی کنترل کنیم ببینیم کجای این برنامه را نادیده گرفتیم یا حتی، از ابتدا برنامه ریزیمان اشتباه بوده است این پروژه قرار بوده 1 سال و نیم زمان ببرد، اون 2 ساله که تعیین کرده بودیم اشتباه است. اینجا فرمایش شما خودش را نشان میدهد که بایستی بدانیم کجا هستیم و دقیقاً کجا میخواهیم حرکت کنیم و در تعریف این کجا حرکت کردن، بدانیم از رسیدن به آن جا چه مقصود و نظری داریم.

**دکتر فرهادی:** بله دقیقاً، بسیار خوب، آقای دکتر دقیقاً این فرمایش شما که در مثال آوردید که بعضی وقت‌ها فکر میکنیم اگر به یک نقطه زودتر رسیدیم یعنی کار خودمان را درست تر انجام دادیم. در روش تحقیق می‌دانیم ما بعضی وقت‌ها پیش درآمدها را با علت‌ها اشتباه می‌گیریم. این اتفاقاً یک اشاره بزرگی است که مبادا پیش درآمدها را اشتباه کردید، جای علت گذاشتید، بعد فکر کردید که خیلی زود به معلول رسیدید، در حالی که تو از پیش درآمد رسیدی به معلول نه از علت، اون علت اتفاق نیوفتاده است. و این بعداً در این سلسله مراتب پروژه ای هم ما را دچار مشکل میکند. و وای به حال اینکه ما در برنامه ریزی گاهی درگیر طول‌های زمانی هستیم که خیلی وسیع‌تر از یک پروژه هستند. و این بحث را قلم‌ها تر میکنند به خاطر این که این علت و معلول‌ها بهتر و دقیق‌ترند. و در مورد بعد، من یک جمله معترضه کوتاهی هم عرض کنم محضرتان که دقیقاً به فرمایش حضرتعالی ما باید این رویکرد جهانی را داشته باشیم اما حتماً این هم مدنظر حضرتعالی و اساتید و بزرگان و هم شنوندگان محترم است باید یادمان باشد که ما هدف گذاریمان حتماً با هدف گذاری که در غرب است ممکن است یکی نباشد و لذا یکی از پارادوکس‌هایی که ما در حوزه توسعه به قول درست حضرتعالی در این چند دوره داشتیم که قابل بررسی و بحث است و آن‌ها ... اساتید توسعه هم از منظر برنامه ریزی بهش پرداختند و خواهند پرداخت این است که ما خیلی وقت‌ها مدل‌های برنامه

ریزیمان دقیقاً مدل های آن سوی آب بوده است که هیچ ربطی به ما ندارد. مثل این میماند که ما بخواهیم در برنامه ریزی شهری تهران بگوییم که این تهران قرار است مثلاً تبدیل شود به یک جایی یک شهری در غرب مثلاً ما هدف گذاری بکنیم که تهران بشود پاریس ، خب این هدف گذاری اشتباه است ما هیچ گونه نمی توانیم با هدف گذاریمان تهران بفرض در 40 سال آینده پاریس باشد. لزومی هم ندارد باشد. همچنان که پاریس هم لزومی ندارد که..... می دانید یعنی یک وقت هایی آن افق های انتظارمان در اصل اشتباه است، مثل پدر و مادری می ماند که می خواهد بچه اش حتماً دکتر بشود. و تو افق انتظارش دکتر شدن این بچه است. حالا مثلاً اگر این بچه پیانیستی بشود، اگر یک شاعری بشود، یک نقاشی بشود، یک نویسنده ای بشود؛ این کاملاً دیگر در افق انتظار این نیست؛ برای همین دیگر هیچ کار دیگری هم نمی کند. خب اصلاً تو افق انتظارات برای این بچه، با کدام دانش ضمنی با خانواده ای که شما هستید و دیگران چطور چنین تصمیمی را گرفتید که حالا در برنامه ریزی می خواهید به این نقطه برسید.

**مجری:** دقیقاً ، آقای دکتر ما در 3 بخش بحث هایمان را با شما دنبال کردیم در حقیقت ، اگر شنوندگان تازه به جمع ما ملحق شده اند و....  
دکتر فرهادی: بدون برنامه ریزی شده ملحق شدند ، برنامه ریزی نشده ملحق شدند.

**مجری:** بله ، ما فقط بایستی که برای اینکه جمع بندی کنیم تو بخش آخر صحبتیمان بگوییم که ما یک تعریفی از برنامه ریزی داشتیم ، اهدافش را بررسی کردیم ، الزاماتش را و در حقیقت آن چیزی را که در برنامه ریزی ما بهش برنامه ریزی می گوییم یعنی خود برنامه ریزی یک مفهوم بسیار وسیعی است که بهش فکر کنیم. خدمت آقای دکتر فرهادی بودیم برای شما توضیح دادیم من خواهش من از آقای دکتر فرهادی این است که با توجه به وقتی که باقی مانده یک اهدافی را یعنی به صورت خیلی مختصر و موجز در حقیقت در خصوص این که ما هدف گذاریمان البته بحث شد ولی میخوایم که یک تأکید مجددی در اختتامیه بحثمان باهم داشته باشیم که هدف گذاریمان بایستی که در برنامه ریزی به چه شکلی باشد؟ و اصلاً هدف از برنامه ریزی در نهایت چه می تواند باشد؟

**دکتر فرهادی:** آقای دکتر در واقع اجازه بدهید در پایان برنامه از یک منظر دیگری هم نگاه کنیم که هم حرف هایمان جمع باشد ، هم منشور گونه از یک وجه دیگری. ببینید در واقع انگار که ما اگر مشکلاتمان را در برنامه ریزی می بینیم گاهی این مشکلات در برنامه ریزی نیست مشکلات آن طرف است؛ یعنی در هدف گذاری است. این که ما اصلاً درست هدف گذاری نکردیم که به کجا قرار است برسیم ، آن به کجا را اشتباه تعریف کردیم ، چون نمی دانستیم و نمی دانیم که الان در کجاییم ؛ و چون الان نمی دانیم که در کجاییم مشکل تمام نمی شود باز مشکل آن طرف تر است یعنی نمی دانیم که در کجا بودیم .

ببینید یک استراتژیست بزرگی که البته فیلسوف هم هست و هم یک استراتژیست است می گوید که: ما خیلی خیلی خیلی هم که از آینده صحبت کنیم، باز داریم از گذشته حرف می زنیم، همین آینده الان تبدیل شد به گذشته. همین حرف هایی که ما درباره برنامه ریزی زدیم با نگاه مان همه به آینده بود در واقع همه این ها تبدیل شد به گذشته. بعد این استراتژیست بزرگ میگوید: که انگار ما در واقع داریم در پرزنت پرفکت یا ترجمه فارسی اش در ماضی نقلی زندگی می کنیم یعنی از گذشته شروع می شود و در حال به پایان می رسد. یعنی ما حداکثر و حداکثر، در ماضی نقلی داریم صحبت می کنیم و حتی از آینده سخن می گوئیم باید یادمان به گذشته و حال باشد؛ یعنی به این دوتا نکته. نکته آخر این که یادمان نرود که برنامه ریزی قامض است و پیچیده است به خاطر این که خیلی وقت ها همین زمان حالمان را خوب نمی توانیم تعریف کنیم و این اگر در واقع از قامض بودن برنامه ریزی سخن گوید این نشان دهنده این است که مدیرانی هم که میخواهند به عرصه برنامه ریزی بروند و بیایند باید آدم هایی باشند باشکلهای قامض و پیچیده و با ادراک از پیچیدگی.

**مجری:** یعنی بحث این است که گناه را گردن برنامه ریزی نیندازیم. گناه اصلی گردن خودمان است که درست برنامه ریزی نکردیم.

**دکتر فرهادی:** از ماست که برماست.

**مجری:** دقیقاً، درست است آقای دکتر. باتشکر از نظریات شما جناب آقای دکتر فرهادی.

لینک دانلود فایل مصاحبه

<http://www.mediafire.com/download/kdrymylc9h5yvks/Share.rar>