

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



## اصول برنامه ریزی و مدیریت گردشگری

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی 1400/1399  
دانشگاه آزاد اسلامی ( واحد تهران غرب )

## بخش اول

### مدیریت گردشگری چیست؟

بسیاری از دوستان پدیده مدیریت جهانگردی یا مدیریت گردشگری را، به بحث تور و بسته‌های سفر و به طور

کلی فعالیت‌های یک خرده‌فروش سیستم گردشگری (آژانس مسافرتی) محدود می‌کنند، ولی به راستی آیا

این‌گونه تعریف درست، سازگار و شایسته است؟

روشن است که خیر.

پدیده گردشگری، در جهان امروز، از برجسته‌ترین و کارآمدترین کارکردهای اقتصادی است که دست‌آوردهای

اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بسیاری را برای پیشگامان آن می‌تواند به ارمغان آورد، البته این بدان

معنا نیست که گردشگری اثرات منفی‌ای ندارد.

گردشگری به دلیل سرشت و جان‌مایه هم‌گرایی که دارد، یعنی نزدیک کردن نگرش‌ها، فرهنگ‌ها و جوامع و از

این رو تداخلی که این سرشت با ملاحظات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشورها (رویکردی واگرا) دارد، در

صورت سوء مدیریت و برنامه‌ریزی، می‌تواند آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی‌ای را به بار آورد و از سوی دیگر از

دید محیط‌زیست، زیستگاه منطقه مقصد را دچار چالش و تغییرات منفی نماید.

پس، اگر دقت کنیم، یکی از بنیادی‌ترین کارکردهای مدیریت گردشگری، جلوگیری و یا کاهش آسیب‌هاست، و گاه تبدیل فرصت‌های آسیب، به فرصت‌های رشد و پایداری.

ولی، تعریف مدیریت گردشگری یا مدیریت جهانگردی چیست؟

مدیریت گردشگری یا مدیریت جهانگردی، در واقع مدیریت کلی و جزئی پدیده گردشگری و سفر، در یک یا چند مقصد گردشگر پذیر، و مکان‌های گردشگر فرست، با رویکردی پایدار است.

**مدیریت گردشگری**، در کلان‌ترین شکل خود، در سازمان جهانی گردشگری قرار دارد، همچنین در انجمن‌های

جهانی گردشگری نیز دیده می‌شود که البته نقش مدیریتی این انجمن‌ها به اندازه سازمان جهانی گردشگری برجسته و آشکار نیست.

پس از آن مدیریت گردشگری کشورها مطرح می‌گردد، البته لازم به بیان است که مدیریت گردشگری را در هر مقیاس و اندازه‌ای می‌توان تعریف نمود، برای مثال مدیریت گردشگری حوزه اروپا، حوزه خاورمیانه و حوزه‌های درون مرزی، که این بستگی به سیاست‌ها و همکاری‌های میان‌کشوری و میان منطقه‌ای برای جذب گردشگر به حوزه مورد نظر دارد.

مدیریت گردشگری یا مدیریت جهانگردی چه کار می‌کند؟

به طور کلی، صرف نظر از مقیاس و اندازه حوزه مدیریتی گردشگری، مدیریت گردشگری به انجام فعالیت‌هایی که در ادامه به آن پرداخته می‌شود، می‌پردازد.

مدیریت گردشگری، در قالب دولت، می تواند نقش ایفا کند که در این مقیاس و جایگاه، وظیفه و کارکرد آن بیشتر نقش قانون گذاری و تسهیل گری است، و به حمایت و پشتیبانی بخش خصوصی و توسعه زیرساخت های مورد نیاز صنعت گردشگری، می پردازد.

به یاد داشته باشیم که بدون حمایت و پشتیبانی دولت، با وجود همه پتانسیل ها و ظرفیت ها، نمی توان در بازار رقابت جهانی و گاه داخلی، جایگاه ویژه ای را به دست آورد.

مدیریت گردشگری، مدیریت سرمایه گذاری ها نیز هست، به طوری که در این حوزه به این می پردازد که سرمایه گذاران را به کدام مناطق و مقاصد، و در چه زمینه ای جذب و حمایت نماید.

در واقع مسیری را برای سرمایه گذاران روشن می نماید، البته در کشور ما این کار تقریباً به صورت مطلق در دست دولت می باشد ولی این فرآیند را می توان در قالب شرکت های مشاوره و تخصصی گردشگری خصوصی، با همکاری دولت و نه منحصر به دست دولت، انجام داد.

مدیریت گردشگری، مدیریت پایدار منابع مقصد است.

به این معنی که اگر مدیریت و برنامه ریزی گردشگری نباشد، منابع مقصد مورد بهره برداری نادرست و بی رویه قرار می گیرند و روندی فرسایشی را پیش خواهند گرفت، تا این که دیگر توانایی عرضه نداشته باشند و یا کیفیت و ویژگی های خود را از دست بدهند. پس مدیریت گردشگری، مدیریت توسعه پایدار گردشگری و منابع آن است.

## 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 و اگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم و مراحل 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 راداد.

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 نمیشوند 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

2. بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلاً از نظر مقدار حقوق موقعیت کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل .... تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

ارگونومی چیست؟

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

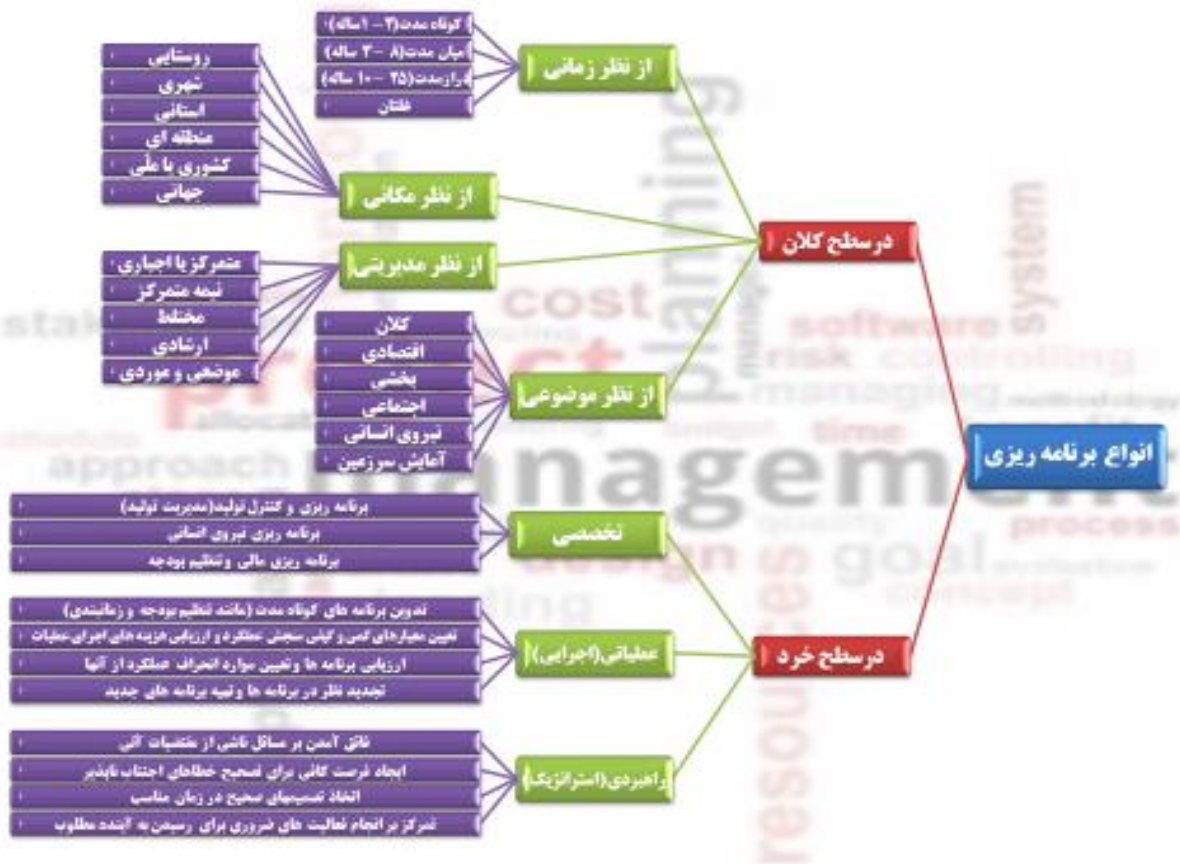
##### در سطح خرد

- 1- برنامه ریزی تخصصی
- 2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)
- 3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

##### انواع برنامه ریزی

##### در سطح کلان

- الف - برنامه ریزی از نظر زمانی
- ب - برنامه ریزی از نظر مکانی
- ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی
- د - برنامه ریزی از نظر موضوعی



## 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 (۳- ۸ ساله)

3- درازمدت (۱۰- ۲۵ 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 روستائینان 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 **نهادهای 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 برنامه هایی که جنبه رشد و تعالی انسان را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می آورد.  
از نظر فرهنگ برنامه ریزی، امروزه بخش هایی مانند: ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی ها، اوقات فراغت و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه ریزی در این عرصه برنامه ریزی اجتماعی خوانده می شود.

### 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.

## برنامه ریزی در سطح سازمانها (خرد)

### انواع برنامه ریزی در سطح خرد

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه ای متناسب با آن شکل می گیرند لذا بطور کلی دسته بندی ذیل برای انواع برنامه ریزی مطرح می باشد :

#### 1- برنامه ریزی 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

انواع برنامه‌های عملیاتی جاری

(Standing Plans)

I. خط‌مشی یا رویه (Policy):

رهنمودهای فکری بوده و چارچوب انعطاف‌پذیری را برای تصمیم‌گیری مهیا می‌سازد

II. روش یا دستورالعمل (Procedure):

رهنمودهای عملی (طریقه انجام کار)، بدون انعطاف می‌باشند

III. قوانین و مقررات و آئین‌نامه (Rule & Regulation):

حدود دقیق رفتار مورد قبل را بدون انعطاف و بدون توالی زمانی، مشخص می‌سازند

☞ برای افزایش قابلیت اجرایی برنامه عملیاتی

☞ اطمینان از وجود پیش‌شرط‌های برنامه‌ریزی

☞ تدوین برنامه، با مشارکت کارکنان ذیربط

☞ تأمین اطلاعات مورد لزوم

☞ توجه کافی به عوامل محیطی و توانایی‌ها و ضعف‌های درونی

☞ انتخاب اهداف دست‌یافتنی

☞ در نظر گرفتن منابع لازم برای اجرای برنامه

☞ جر سازمان‌دهی مورد نظر برنامه

☞ آموزش کارکنان مجری برنامه

☞ تدابیر انگیزشی برای اجرای برنامه

☞ تسهیل ارتباطات درون و برون سازمانی

☞ 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 برنامه های تدوین شده در کشورهای درحال توسعه، علی رغم نیاز شدید، روی کاغذ باقی می ماند، که مهمترین علل آن عبارتند از:

I. فقدان یا ضعف پیش شرطهای برنامه ریزی

II. نبودن برنامه ریزی استراتژیک

III. اهمیت ندادن به عنصر انسانی در برنامه ریزی

IV. رعایت نکردن اصول علمی برنامه ریزی

V. پایش و ارزشیابی نکردن برنامه

**تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی**

برنامه ریزی عملیاتی دارای تکنیک هایی است که مهمترین آنها عبارت است از :

(1) نمودار گانت

(2) روش های شبکه ای

(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.



روش و مراحل تنظیم شبکه :

- 1-تعریف هدف
- 2-تهیه فهرستی منطقی از فعالیت ها
- 3-تعیین تقدم و تاخر رویدادها و فعالیت ها
- 4-شناخت دقیق روابط بین فعالیت ها

مزایای عمده برنامه ریزی شبکه ای :

- 1-روابط بین تمامی فعالیت ها خواه به صورت مستقیم و خواه غیر مستقیم را بیان می کند .
- 2-مشکلات و موانع احتمالی در طول برنامه را مشخص و قابل رفع می کند .
- 3-نشان می دهد که چه فعالیت هایی باید به موازات یکدیگر و چه فعالیت هایی باید به صورت سری انجام شود .
- 4-روابط بین فعالیت ها را بطور دقیق نشان می دهد .
- 5-برنامه های بسیار پیچیده و مفصل را بسیار ساده و قابل درک بیان خواهد کرد .
- 6-برای تعیین زمان دقیق هر فعالیت از آمار و احتمال استفاده می کند .
- 7-زمان لازم جهت انجام کامل یک طرح را تقریباً دقیق بیان می کند .

### 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 .

### 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 می گیرد؟

### 5) روش سی.پی.ام :

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

اولاً: کاهش و افزایش هزینه ها را تنها در تقبل و تطویل زمان برنامه ها ندانسته بلکه به محاسبه مستقیم هزینه می پردازد.

ثانیاً: 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 هدف گذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاست های کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد :

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب‌ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیم‌های صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت‌های 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 سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد

برنامه ریزی استراتژیک روش سیستماتیکی است که فراگرد مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می‌کند.

برنامه‌های استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب

برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود .

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، توانمندی‌ها و ضعف‌ها سازگار می‌سازد و برنامه‌ای برای

سازمان ارایه می‌دهد.» .

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 ارایه 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 دارای 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 :

- آیا کل، از مجموعه اجزاء بزرگتر است یا کوچک تر؟
- 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

- تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک
- تشخیص جهت گیری آینده
- اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتاب های آینده تصمیمات
- تدوین و توسعه مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری
- رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان
- بهبود عملکرد
- برخورد مؤثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشند .

• 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

### برنامه ریزی صنعت گردشگری

گردشگری صنعتی است که برای توسعه ی مناسب، نیاز به برنامه ریزی دقیقی دارد. در غیر این صورت به جای اینکه موجب توسعه ی مقاصد شود، خسارت هایی جبران ناپذیر را از خود به جای می گذارد و حتی ممکن است مقصد را از بین ببرد. امروز قصد داریم مفهوم برنامه ریزی صنعت گردشگری را مورد بررسی قرار دهیم.

#### برنامه ریزی صنعت گردشگری

در ابتدای ظهور گردشگری به صورت انبوه ، توسعه ی این صنعت به صورت کاملاً اتفاقی و بی برنامه صورت می گرفت. به نیازهای اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و فرهنگی یک ناحیه و ساکنان آن توجهی نمی شد و در نهایت موجبات نارضایتی ساکنان و افول مقصد فراهم می گشت.

به منظور جلوگیری از نابودی مقاصد، بسیاری از پژوهشگران بر ضرورت برنامه ریزی تاکید می کنند و اصولی را برای آن ارائه می دهند. تعریف جامعی که می توان از برنامه ریزی گردشگری ارائه داد به صورت زیر است:

برنامه ریزی به معنای توسعه ی کنترل شده و یکپارچه ی گردشگری است، به گونه ای که تاثیرات مثبت بیشینه شود و تاثیرات منفی به حداقل برسد

### تیم برنامه ریزی

برای انجام برنامه ریزی صحیح، لازم است که این کار به وسیله ی یک تیم صورت گیرد که اعضای زیر را در بر دارد:

#### \*اعضای اصلی

برنامه ریز توسعه ی گردشگری

اقتصاددان گردشگری

برنامه ریز حمل و نقل / زیرساخت گردشگری

متخصص بازاریابی

#### \*سایر اعضا

متخصص محیط زیست

انسان شناس / جامعه شناس

متخصص هتل

مهندس

معمار / طراح

### سطوح برنامه ریزی

برنامه ریزی گردشگری در سطوح مختلفی صورت می گیرد. باید به خاطر داشت که هر یک از این برنامه ها در سطح خود کاربرد دارد و به عنوان مکمل سطوح دیگر عمل می کند.

برنامه ریزی بین المللی و منطقه ای بر بازاریابی بین کشورها یا هماهنگی تورها و حمل و نقل متمرکز است.

برنامه ریزی ملی برای هماهنگی گردشگری با سایر بخش های اقتصادی یا توزیع فضایی گردشگری مورد استفاده قرار می گیرد.

برنامه ریزی حوزه ای به صورت تفضیلی تری طراحی می شود و تمرکز آن بر مدیریت تاثیرات ( محیطی، اقتصادی، اجتماعی\_فرهنگی و ...) و قابلیت دسترسی محلی می باشد.

برای هر یک از سطوحی که به آن اشاره کردیم، برنامه ریزی به دو صورت امکان پذیر است. این برنامه می تواند جامع باشد و یا به صورت تدریجی صورت گیرد. هر یک از این انواع ویژگی های خاص خود را دارند و ترکیبی از هر دو برای توسعه ی مناسب گردشگری لازم است:

### در برنامه ریزی جامع:

انعطاف کمی وجود دارد و یا اصلا انعطافی در آن دیده نمی شود. در صورت بروز مشکلات نمی توان به راهکارهای آن تکیه کرد.

بازه ی 5 تا 7 ساله در نظر گرفته شده است.

برنامه ریز تنها به عنوان یک کارشناس تدوین برنامه عمل می کند و در اجرای برنامه نقشی ندارد.

برنامه ریزی از سطوح بالا آغاز شده و تا سطوح پایین تر ادامه می یابد.

برنامه ریزی کاملاً به صورت کلی و عام است.

تنها به سطح ملی برنامه ریزی توجه می شود.

به دلیل جدا شدن بخش برنامه ریزی و اجرا شکافی بین این دو بخش ایجاد می شود.

در مقایسه با برنامه ریزی جامع، برنامه ریزی تدریجی مزایای بیشتری دارد و هزینه های بیشتری را نیز در بر می گیرد.

### در برنامه ریزی تدریجی:

رویکردی یکپارچه وجود دارد و همه چیز مرتباً مورد بازنگری و پایش قرار می گیرد. این امر موجب می شود که در مواقع بروز مشکلات و موانع به راحتی واکنش نشان دهد.

برنامه ریز از زمان برنامه ریزی تا اجرای برنامه نقش تسهیل کننده را بر عهده می گیرد.

برنامه ریزی از سطوح خردتر تا سطوح کلان انجام می شود.

برنامه ریزی کاملاً به صورت محلی و جزئی می باشد.

به سطوح مختلف برنامه ریزی گردشگری توجه می شود.

به دلیل همبستگی و یکپارچگی میان برنامه ریزی و اجرا، مشکلات کمتری به وجود می آید.

### اصول برنامه ریزی گردشگری

مهم ترین چیزی که در برنامه ریزی گردشگری باید مورد توجه قرار گیرد این است که تمامی مسائل زیر در آن رعایت شوند:

1- اهداف دقیقی تعیین و مشخص گردد و به این سوال پاسخ دهیم که از طریق گردشگری به چه چیزی قرار است دست پیدا کنیم؟

2- مطالعات امکان سنجی و ارائه ی پیشنهاداتی برای توسعه ی زیست محیطی و زیرساختی صورت گیرد.

3- شکل ها و مقیاس های مناسب گردشگری شناسایی شوند.

4- در مورد جاذبه های موجود و بالقوه ی گردشگری، خدمات و تسهیلات و نحوه ی بهبود یا توسعه ی آنها تحقیق کامل انجام شود.

5- تاثیرات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی گردشگری مورد بررسی قرار گیرند.

6- تحقیقات و پیش بینی های بازار برای حصول اطمینان از وجود تقاضا و سازگاری آن با نوع توسعه ی برنامه ریزی شده انجام گردد.

7- در نهایت تمام برنامه در مرحله ی اجرا باید به صورت مستمر مورد پایش و ارزیابی قرار گیرند.

### برنامه ریزی استراتژیک گردشگری

یک مکانیسم فراگیر برنامه ریزی گردشگری، برنامه ریزی استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک گردشگری فرایندی است که هدفش بهینه سازی مزایای گردشگری به گونه ای است که نتیجه اش توازن میان کیفیت و کمیت عرضه با مقدار صحیحی از تقاضا، بدون ناسازگاری با توسعه اجتماعی، اقتصادی، محیطی و پایداری است. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک اینگونه است که یک مقصد بایستی با روندهای جدید، بازارهای در حال تغییر و محیط بازار رقابتی منطبق باشد.

مدیریت گردشگری پایدار که به عنوان جنبه ای مهم از برنامه ریزی گردشگری شناخته می شود، در حال حاضر مورد توجه فراوانی قرار می گیرد. بطور خلاصه برنامه ریزی گردشگری لازمه پایداری آینده بوده و بایستی از منابع که گردشگری وابسته به آنان است حفاظت کرده و کیفیت زندگی اکثریت افراد مقیم را افزایش دهد. یک برنامه گردشگری خوب مزایای فراوانی را برای یک مقصد دنبال دارد که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد:

1. یک رابطه نزدیک میان سیاست و برنامه ریزی وجود دارد. برنامه ریزی گردشگری موجب تقویت فضای سیاست گردشگری می شود.
2. برنامه ریزی گردشگری یک تلاش سازمان دهی شده از تفکر منطقی است، که بر اهداف اخذ شده از محل متمرکز است.

3. برنامه ریزی گردشگری متشکل از گام های متفاوتی است که از سیاهه برداری محصول محیط درجهت تشکیل برنامه کاری آغاز می شود.

4. برنامه ریزی گردشگری موجب ایجاد توازن میان اهداف اقتصادی با نیاز حفظ محیط و بهبود کیفیت زندگی مردم محلی می شود.

5. برنامه ریزی استراتژیک گردشگری بر کیفیت، بهره وری و اثربخشی تمام فرآیند می شود.

### تعریف برنامه ریزی استراتژیک گردشگری

ممکن است تمرکز یک برنامه استراتژیک بر ظرفیت محل باشد و تمرکز دیگری بر ایجاد عرضه مناسب باشد. برنامه ریزی استراتژیک در صنعت گردشگری معمولاً یک ابزار مدیریتی، برنامه ریزی، سیاسی در جهت کمک به ذات گردشگری در جهت سازماندهی اهداف آن است و در حالی که تمرکز خود را بر منابع در دسترس برای کسب بیشترین منابع قرار داده است. امروزه بسیاری از برنامه های استراتژیک گردشگری شامل گلم های متعددی می شوند: توسعه یک چشم انداز در قالب یک جمله، بیانیه ماموریت که به تشریح چشم انداز می پردازد، و سپس اهداف کیفی و کمی، استراتژی ها و تاکتیک ها. برخی از سازمانها همچنین به ایجاد تحلیل های موقعیتی و رقابتی می پردازند. در اوایل این امر باید به تشکیل گروهی از افراد علاقه مند پرداخت.

نگارش چشم انداز اولین گام از برنامه ریزی استراتژیک است. این جمله شامل ایده آل ها و آرمان های تمامی ذینفعان مقصد می شود. برنامه ریزان در این مرحله باید اطلاعات جامعی از آن محل داشته باشند. راه های مختلفی برای این امر وجود دارد که از آن جمله می توان به طوفان مغزی اشاره داشت، و تکنیک دیگر گروه های کانون است که عقاید مختلف برای شکل دادن به چشم انداز در آن دسته بندی می شوند.

بیانیه ماموریت گام اساسی دوم است که با حمایت از چشم انداز، راه های تکمیل آن را بررسی نماید. بیانیه ماموریت چگونگی رسیدن به آن را مشخص می سازد. اهداف عینی نیروی محرک آنچه که برنامه قصد رسیدن به آن را دارد، می باشد. یک پروژه می تواند دارای اهداف کوتاه مدت (1ساله)، میان مدیت (2 تا 4 ساله) و یا بلند مدت (4 و بیش از آن) باشد. بهتر است که این اهداف قابل سنجش باشند. اهداف عینی گام های واقعی و عملی هستند که به تعریف دستاوردهای مورد انتظار پروژه می پردازند.

استراتژی ها اشاره بر اعمال و فعالیت هایی دارند که لازمه دستیابی اهداف عینی موجود در برنامه هستند. بعد استراتژی های تاکتیک ها قرار دارند. در فرایند برنامه ریزی گردشگری یک تاکتیک یک فعالیت کوتاه مدت اجرا شده برای دستیابی سریع به اهداف است. در واقع راه ها و ابزاری هستند برای تضمین اهدافی که توسط استراتژی ها تعیین گردیده اند.

### **مثال برنامه ریزی:**

در میان برنامه ریزی استراتژیک، میتوان از جدول قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها استفاده نمود. در فاز تدوین اهداف، برنامه یک کشور باید دارای اهداف خاص، قابل سنجش، دست یافتنی، مرتبط و منعطف زمانی باشد. برای هر سازمان گردشگری ایجاد تصمیمات مشهود، فرایند برنامه ریزی باید بر اساس توجه به داده های معتبر هم برای بخش عرضه گردشگری و نیز بخش تقاضا که محیط داخلی و خارجی را دربر می گیرد باشد:

### **تحلیل داخلی:**

تحلیل داخلی، عوامل مشخص کننده مقصد را مشخص می نمایند. گام های لازم برای تحلیل داخلی برنامه ریزی گردشگری عبارتند از:

الف: محیط طبیعی مقصد را تحلیل کنید.

ب: عوامل جمع شده را مورد تحلیل قرار دهید.



ج: یک تحقیق جامع از بازدید کننده انجام دهید.

د: بخش های صنعت محور را مورد بررسی قرار دهید.

### تحلیل خارجی:

برای یک مقصد گردشگری، فهم اینکه چگونه در صنعت گردشگری بزرگتر از خود هماهنگ می شود و اینکه چگونه عوامل مختلف تمام سطوح می توانند در سطح محلی بر بازدید تاثیرگذار باشند، حیاتی است.

الف: جزئیات صنعت گردشگری بزرگتر را مورد بررسی قرار دهید.

ب: یک تحلیل رقابتی ارائه دهید.

### اثر گردشگری پایدار بر برنامه ریزی:

امروزه بیشتر برنامه های استراتژیک گردشگری سیاستهای گردشگری پایدار را مد نظر قرار می گیرند. اگرچه منابع گردشگری پایدار اجزاء یک مقصد موفق هستند، معمولاً مورد توجه برنامه ریزان قرار نمی گیرد. بطور خلاصه برنامه ریزی استراتژیک گردشگری شیوه ای ایده محور و عملی برای بهبود موقعیت یک مقصد در جهت پایداری بلندمدت می باشد. اجرای موفق استراتژی های توسعه مقصد خوب، منجر به تولید مشاغل جدید، مخارج بازدیدکننده بیشتر و درآمدهای مالیاتی میگردد.

### اهمیت برنامه ریزی در گردشگری

همانگونه که یک مسافر قبل از اینکه اقدام به سفر کند می بایستی با جمع آوری اطلاعات لازم از طریق افزایش شناخت خود از محیط مقصد برای دستیابی به ارزش بهینه از سفر خود را آماده کند، جامعه و مقصد نیز باید برای دستیابی به موفقیت های آتی برنامه های گردشگری خود برنامه ریزی کند. شاید وقتی صحبت از برنامه

ریزی و تعیین اهداف بلند مدت می شود اولین جوامعی که در ذهن ما تداعی می شوند کشورهای شرق آسیا و به ویژه مردم ژاپن هستند که می توان آنها را به سبب سختکوشی، پیگیری و پشتکار در این امر پیشرو دانست؛ در واقع برنامه ریزی فرآیند تعیین اقدامات مناسب برای آینده از طریق توالی انتخاب ها یا سازمان دهی آینده برای دستیابی به اهداف خاص می باشد به عنوان مثال برای سفر به کشور کانادا که دارای پروسه طولانی جهت دریافت ویزا می باشد یک برنامه ریزی هدفمند و مدون می تواند سبب تحقق یافتن این مهم شود. لازمه برنامه ریزی گردشگری اثربخش یکپارچه سازی دغدغه های ذینفعان، مدیریت اثربخش، توسعه کارآمد و بازاریابی ابداعی و در نظر گرفتن منافع جامعه در قالب محصول گردشگری مقصد است. آنچه در فرآیند برنامه ریزی گردشگری به طور قابل ملاحظه ای مورد توجه است قابلیت تطبیق مقصد با روندهای جدید، بازارهای در حال تغییر و محیط رقابتی بازار است به گونه ای که مقاصدی که برای توسعه گردشگری به خوبی برنامه ریزی می کنند معمولا در بازار در یک جایگاه رقابتی مناسب قرار خواهند گرفت

و بسیاری از کشورهای آسیای شرقی به این واقعیت ها پی امروزه دولت ها به ویژه کشورهای پیشرفته اروپایی برده اند که گردشگری نه تنها طیف وسیعی از اثر گذاری را شامل می شود بلکه به صورت بالقوه موجب تجدید حیات اجتماعی و فرهنگی در جوامع مختلف می شود، از این رو برای پایدار ماندن در صحنه توسعه گردشگری برنامه ریزی نقش مهم و به سزایی را ایفا می کند، چرا که انتظارات و هدف های دولت از توسعه گردشگری به فراسوی منافع اقتصادی می رسد و برای دستیابی به این اهداف و تامین انتظارات برنامه ریزی اهمیت بیشتری پیدا می کند. اهمیت یا ارزش برتر برنامه ریزی تنها بدین سان نیست که می تواند هدف های عمومی را تامین نماید بلکه هر قدر این صنعت رشد کند و به بلوغ پویاتری برسد به همان نسبت بازار مسافرت و گردشگری پیچیده تر و مشکل تر خواهد شد که در نتیجه این امر باعث می شود تا برنامه ریزان زیر فشار قرار گیرند و از برنامه ریزی به عنوان ابزاری جهت افزایش کیفیت بهره گیرند. منتقدان و صاحب نظران برنامه ریزی نسبت به اثربخش بودن این پدیده چندان خوش بین نیستند و در این زمینه به برنامه هایی که هرگز کسی به سراغ آن ها

نرفته یا به اجرا در نیامده اشاره می کنند. باید گفت با وجود مشکلاتی که بر سر راه برنامه ریزان گردشگری وجود دارد بازهم در برنامه ریزی گردشگری به اهداف بسیار ارزشمند توجه می شود و مزایای فراوانی را به دنبال خواهد داشت

### هدف از برنامه ریزی گردشگری

امروزه هدف از برنامه ریزی گردشگری ، ضرورت ایجاد طرح ( خلق نقشه هایی از اعمال ذهن برای رسیدن به یک آینده قابل پیش بینی و به انجام رسیدن این اعمال ذهنی است ) و برنامه ریزی پایدار برای جلوگیری از اثرات مخرب فعالیت های گردشگری بر روی محیط ها و مناطق گردشگری ( شهرها ، روستاها و ... ) به دلیل تجاری کردن مناظر و چشم اندازهای طبیعی و جاذبه های انسانی و ترس از گذشته و عدم فهم درست از برنامه ریزی از یک طرف می باشد و دیگر اینکه اگر چه فعالیت های گردشگری به اهداف و اثرات اقتصادی بهتر دستیابی پیدا کرده ، لذا آن اهداف باید برای رضایت مندی گردشگران و ارتقاء کیفی رفاه و زندگی جوامع محلی ( ساکنین ) و بشری بکار گرفته شود. گان ( Gunn ) در کتاب ( Tourism planning ) به منظور تبیین بیشتر برنامه ریزی گردشگری ، آن را در چهار گروه اصلی تقسیم کرده است که در ذیل به شرح آنها می پردازیم :

#### 1 - بخش تجاری

هر هتلدار و رستوراندار برای توسعه آینده و عملکرد گردشگری برنامه ریزی می کند . یک سرمایه گذار جدید دنبال بهترین موقعیت از نظر مکانی می گردد . عوامل مکانی در رابطه با زمینه های دیگر تجاری ، اندازه ، قیمت زمین فقط برخی از عوامل هستند که موقعیت تجاری آینده را تحت تأثیر قرار می دهند . یک وظیفه مداوم این اصناف بعد از تأسیس ، برنامه ریزی و طراحی محصولات ، خدمات و سطح کیفیت برای پیوستن به بخش بازار گردشگری است . برنامه ریزان و طراحان اصلی مالکان (صاحبان هتلها، رستورانداران و ...) و مدیران هستند .

گروه اصلی تجارت خدمات گردشگری اغلب به نام « صنعت مهمان نوازی » نامیده می شود. بهر حال دلایل زیادی مبنی بر اینکه چرا بخش تجاری گردشگری متناسب با تعریف صنعت نیست، وجود دارد .

گردشگری فقط یک محصول خاص ( مثل اتومبیل ) تولید نمی کند ؛ گردشگری شامل انبوهی از محصولات می شود . محصولات گردشگری - تجارب دیدار کنندگان ، رضایت مندی آنها کاملاً با محصولاتی که در صنعت تولید می کند در تضاد است . خدمات حمل و نقل ، سیستم توزیع گردشگری ، بازارها را به سوی محصولات در مقصد حرکت می دهد . این امر کاملاً عکس محصولات تولید شده ای که در بازارها توزیع می شوند است . این واقعیت ، یعنی اهمیت مقصد، استراتژی های برنامه ریزی کاملاً متفاوتی را در مقایسه با صنایع تولید کننده می طلبد . موقعیت کارخانه ها در برابر بازارهای محصولات اهمیت چندانی ندارند ، اما موقعیت های مقصد در جهت برآوردن نیازهای بازار گردشگری از اهمیت بسزایی برخوردارند .

همه مکان های تفریحی و گردشگری ممکن است دارای خصوصیات مشابهی باشند اما بخاطر منحصر به فرد بودن هر کدام از آنها ، مردم به آنجا مسافرت می کنند . تمایزات مکانها ، موقعیت های مختلف ، الگوهای توسعه ای ، تاریخ ، تنوع قومی ، سنت ها و ... وجود دارد که برنامه ریزان موظفند هر کدام از این کیفیتها و ویژگیهای بخصوص را کشف و آنها را متمایز نمایند و برای توسعه این ویژگی های خاص که مطلوب بازارهای گردشگری می باشند ، برنامه ریزی کنند .

محصولات و تولیدات گردشگری بسیار فاسد شدنی تر از محصولات صنایع است. به عنوان مثال اگر کارخانه ای تولید کننده لباس بچه، متوجه شود که بازار هدف آن، سالخورده شده است ، محصولاتش را به جامعه و مردم دیگری با نرخ موالید بالاتر توزیع خواهد کرد ؛ اما سرمایه گذار گردشگری که سرمایه اش را در یک هتل ، بندرگاه و یا پارک بکار گرفته است ، چنانچه بازار گردشگری، قصد عزیمت به جای دیگری را داشته ، مسلماً اگر کار جابجایی سرمایه غیر ممکن نباشد ، هزینه انتقال فیزیکی تسهیلات آن بسیار بالا خواهد بود. در واقع کار گردشگری و امور مربوط به آن بسیار پیچیده و مستلزم گروه کثیری و ترکیب متفاوتی از تصمیم گیرندگان را می

طلبد تا در مرحله طراحی نه تنها منافع بالقوه بلکه تأثیرات فراوان بر تصمیمات خود را در اقامت با محیط پیرامون گردشگری و در ارتباط با دیگر مشاغل و نیز در زیر ساختار اجتماعی جامعه در نظر بگیرند.

## **2- بخش عمومی به عنوان برنامه ریزان گردشگری**

با وجود اینکه گردشگری یک صنعت است اما فقط با بخش تجاری احاطه شده است؛ همچنین توسط گروه و بخش دیگری به نام بخش عمومی، اداره و رشد می یابد. عموماً اولین نقش و وظیفه دولت، سرپرستی، تصویب و اجرای قانون، نظم و آمادگی برای دفاع و انتظامی می باشد. به هر حال بیشتر کشورها برای گردشگری جایگاه و نقش خیلی مهمتری از نظم و مقررات در نظر گرفته اند. در اکثر کشورها ارتقاء گردشگری و بازاریابی یکی از وظایف دولت است. سالانه میلیون ها دلار صرف جذب گردشگران و بازدید کنندگان در کشورشان می کنند. در تمام جهان، دولت ها جذابیت های زیادی را مانند موزه ها، مکان های باستانی، ساخت هتل ها، پارک های ملی و ... برای جذب گردشگر انجام می دهند. بخش دولتی بیشتر زیر ساخت هایی، مانند منابع آب، دفع فضلاب، پلیس، آتش نشانی، روشنایی خیابانها، نیروگاه ها و ... را که گردشگری به آنها وابسته است در اختیار دارد و آنها را مدیریت می کند.

اگر چه عوامل دولتی ممکن است ابتدا برای ساکنین بومی سیاستگذاری و برنامه ریزی کنند، اما این خدمات شهری برای گردشگران اهمیت حیاتی دارند. برخی از مناطق و تفریحگاهها خیلی برای گردشگران شناخته شده نیستند؛ برنامه ریزی شهر به طور رسمی، کد گذاری و منطقه بندی و یا چگونگی پیشرفت و توسعه گردشگری در ارتباط و عملکرد دولت بر روی برنامه ریزی گردشگری و توسعه آن مانند تصمیمات بخش تجاری، ضروری است.

## **3- بخش غیر انتفاعی به عنوان برنامه ریزان**

سازمان های غیر انتفاعی به عنوان بخش توسعه و طراحی اولیه از اهمیت زیادی برخوردار هستند؛ در همه جای دنیا سازمان های داوطلب توسعه زیادی را در بخش گردشگری ایجاد می نمایند. اکثر سازمان ها مثل بهداشت، سازمان ها و نهادهای دینی، مذهبی، تفریحی و سرگرمی، تاریخی، قومی و قبیله ای، شغلی و حرفه ای، باستان شناسی و طراحی سازمان های جوانان مکان ها و خدماتی را برای گردشگران تهیه و اداره می کنند. در سال های اخیر به جهت پیشرفت و گسترش و حمایت سازمان های غیر انتفاعی، تعداد جاذبه های طبیعی و فرهنگی افزایش یافته است. جوامع تاریخی و قدیمی ارزش حفظ مناطق خود را فهمیده اند و در کنار محافظت از بناها و مکانهای تاریخی - فرهنگی خود، فضاها و ساختمان هایی را با سلیقه گردشگران ساخته و پرداخته اند. بخش های غیر رسمی مانند خانوارها و گروههای داوطلب نیز نقش عمده ای در گسترش گردشگری بخصوص در گسترش و رشد ییلاق ها دارند به جای دعوت از شرکت های چند ملیتی برای سرمایه گذاری می توان از استعدادهای محلی در شکوفایی گردشگری محلی کمک گرفت و از آنجاییکه هدف بیشتر آنها ایده آل خواهی است تا سود جویی، لذا از توسعه گردشگری، منافع فرهنگی غیر انتفاعی فراوانی عاید می شوند. اگر چه قوانین متنوع هستند؛ اما بخش غیر انتفاعی عموماً بخشی است که در آن هزینه هایی باید برای خدمات و محصولات در نظر گرفته شود، اما مالیات باید جزء هزینه های سرمایه ای محسوب شوند نه جزء سرمایه گذاری ها؛ جاذبه های غیر انتفاعی معمولاً مالیاتی را از کمک ها و اعانات، مجوزهای صادره و مجوزهای بنیادی دریافت می کنند.

#### **4- مشاورین حرفه ای**

امروزه چندین گونه متخصص و کارشناس در برنامه ریزی گردشگری فعالیت می کنند. آنها نقش سرمایه گذاری یا مدیریت را برعهده ندارند، بنابراین برنامه ها و اطلاعات بدون غرض و عاری از تعقیب در اختیار برنامه ریزان و مدیران می گذارند. هیچ گروه دیگری به اندازه آنها نمی تواند در برنامه ریزی مؤثر واقع شود. اولین گروه که همه به نوعی با آنها آشنا هستند معماران ساختمانی می باشند. پروژه های آنها به طور جهانشمول

مانند هتل ها ، تفریح گاهها ، رستورانها ، استراحتگاهها ، جاذبه ها ، بناهای یادبود ، پایانه های فرودگاهی ،  
تئاترها ، میدانها و ... در همه جا فراوان یافت می شوند . فرآیند معمولی طراحی از مشورت با مالکین ، گسترش  
برنامه طراحی ، خلق و طراحی ،سازه ، کامل کردن طراحی ها و ساخت جزئیات و نوشتن قرار داد ساخت شروع  
می شود . معماران هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی یافت می شوند . بعد از معماران ساختمانی  
؛ معماران محطه ساز یا طراحان زمین ( شهر ساز ) هستند که بسیار کار آنها به هم مرتبط است . آنها کارشناس  
زمین و مکان هستند . پروژه های آنها آمیخته ای از استعدادشان و درک آنها از منابع زمین و استفاده آن از این  
منابع است . گردشگری به طور عمده تحت تأثیر کار این گروه می باشد . که کارشان شامل طراحی مکانی  
اقامتگاهها ، بندرگاهها ، جاده ها ، مرمت بناهای تاریخی و برنامه های شهری و اجتماعی می باشد . بیشتر پارکها  
در تمام نقاط جهان توسط این گروه طراحی می شوند . این گروه از معماران ، کارشان با مشورت با مشتری و  
پیروی از تجزیه و تحلیل نظرات کلی و جزئی آنها، برداشت و برنامه ساخت و طراحی نهایی را ارائه می دهند .  
آنها همینطور در عملکرد خصوصی و عمومی نیز شرکت داده می شوند .  
محدوده و زمینه کار برنامه ریزی شهری ، فراهم کردن راهنمایی در خدمات ، خدمات شهری ، حمل و نقل و  
کاربری و استفاده زمین برای جامعه است . اغلب این کار، مبنای منطقه بندی و قوانین قرار گرفته است . نقش  
آن نخست بر روی ساکنین محلی می باشد ، چون درآمد حاصل از مالیات محلی صرف فعالیتهاشان می شود .  
برنامه ریزی برای استفاده گردشگران و بازدید کنندگان هنوز یک فعالیت عمده نیست ، اما فرصت های زیادی  
برای فراهم کردن ترکیبی بهینه و ارزشمند از استفاده گردشگران و ساکنان محلی ( بومیان ) وجود دارد .  
مهندسی راه و ساختمان طرح ها و جزئیات پروژه هایی مانند پل ها ، اسکله ها ، فرودگاهها ، سواحل ، سیستم  
آب و فاضلاب و ... که مربوط به گردشگری است را آماده می کنند .

تغییر عمده در بین این کارشناسان در مورد گردشگری در تشریک مساعی آنها به عنوان تیم ها و گروههای  
تخصصی است ، بیشتر افراد خبره به منظور دستیابی به ترکیب لازم برای پروژه های خدمات معماران ، طراحان

زمین ، مهندسين و افراد ديگر را با همدیگر ترکیب می کنند . اغلب از متخصصین دیگر از جمله کارشناسان تاریخ ، باستان شناسان ، متخصصین زندگی حیوانات وحشی ، جنگلبانان ، طراحان و ... استفاده می کنند .

از آنجا که دانشگاه ها در برنامه ریزی درسی خود گردشگری را نیز گنجانده اند ، محققین و استادان راهنما در برنامه ریزهای گردشگری، طرف مشورت قرار می گیرند . آنها اغلب پیش زمینه های ترکیبی از یک سری اصول مانند جنگل داری پارک ها ، تاریخ ، معماری و شهرسازی ، برنامه ریزی ، مردم شناسی ، اقتصاد ، بازاریابی و ... دارند . آنها چون طرف هیچ سودی محسوب نمی باشند لذا می توانند واقعی تر عمل کنند. نهایتاً نقش مهم مردم باید به کار خبرگان و متخصصین برنامه ریزی و طراحی اضافه شود . با رشد جهانی گردشگری ، گرایش مردم عامه با ارزش تر شده است . تجربه سفرهای شخصی این افراد غیر متخصص یکی از داده های با ارزش برای هدایت و جهت دادن رشد فیزیکی ، تأثیر محیطی و کیفیت خدمات گردشگری است .

## فرآیند برنامه ریزی جهانگردی

### تدارک تحقیق

نخستین قدم در فرآیند برنامه ریزی، تدارک دقیق تحقیق است تا نوع هدایت توسعه مورد زوم را فراهم کند. تدارک تحقق تعیین محدوده اختیارات پروژه، انتخاب تیم فنی برای انجام تحقیق، تعیین یک کمیته تدارکاتی، و سازمان دهی فعالیت های تحقیق را دربرمی گیرد.

محدوده اختیارات برای تحقیق برنامه ریزی باید به دقت مشخص شود تا این تحقق به نتایج و داده های دلخواه نائل شود. محدوده اختیارات برای یک طرح ملی یا منطقه ای، داده ها و فعالیت های را نشان می دهد که برای تهیه طرح و سیاست توسعه ضروری هستند. ملاحظات خاص که در برنامه ریزی رعایت می شوند. (از

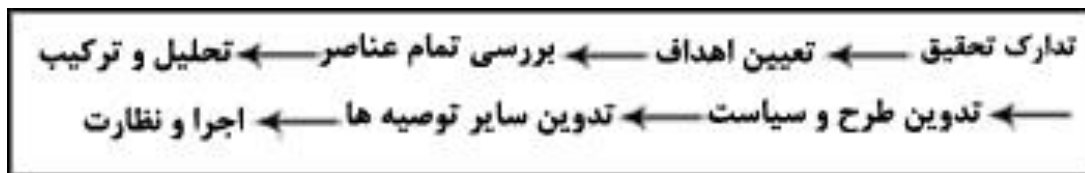


قبیل موضوعات اقتصادی، محیطی یا اجتماعی و عناصر مهم سازمانی) باید در محدودهٔ اختیارات مشخص شوند. تعیین فنون اجرایی نیز مشخص شده‌اند. شکل محدودهٔ اختیارات معمولاً از فرآیند برنامه‌ریزی که در اینجا توضیح داده شده است پیروی می‌کند، ولی با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای خاص ناحیه برنامه‌ریزی طراحی می‌شود.

بسیاری جاها از لحاظ جهانگردی به‌طور محدود توسعه یافته‌اند، و این الگوهای موجود باید در مشخص کردن محدودهٔ اختیارات مدنظر قرار گیرند. سایر کشورها یا مناطق ممکن است توسعه قابل‌ملاحظه‌ای از نظر جهانگردی داشته باشند، ولی احتمالاً این توسعه در حال کاهش است یا در شکلی نیست که منافع مطلوب تولید کند. بنابراین محدوده اختیارات بر نحوهٔ شکوفا ساختن و اصلاح توسعهٔ حاضر و نحوهٔ هدایت گسترش جهانگردی در آینده تأکید خواهد کرد.

در یک مطالعه و تحقیق گنجاندن سطوح مختلف برنامه‌ریزی جهانگردی، از قبیل طرح‌های ملی و منطقه‌ای به‌انضمام برنامه‌ریزی مشروح برای پروژه‌ها و ناحیه‌های نیازمند توسعه امری متداول است. برنامه‌ریزی برای تمام این سطوح باید در محدودهٔ اختیارات مشخص شود. مزیت گنجاندن سطوح مختلف برنامه‌ریزی در یک تحقیق این است که الگوهای توصیه‌شدهٔ توسعه از تداوم و انسجام بیشتری برخوردار خواهند بود. با وجود این، برای برنامه‌ریزی مشروح، فقط آن ناحیه‌ها و پروژه‌هایی که در درازمدت توسعه خواهند یافت بعداً باید طبق شرایط حاکم بر آن زمان به‌طور مفصل برنامه‌ریزی شوند.

محدوده اختیارات باید یک افق زمانی (سال) ارائه کند که در آن تاریخ طرح، اهداف و توصیه‌های آن محقق می‌شوند. همان‌طور که در مبحث رهیافت‌های برنامه‌ریزی جهانگردی بیان شد برنامه‌ریزی افق‌های زمانی برنامه‌ریزی (معمولاً برای دوره‌های پنج‌ساله) باید تعیین شوند. تعیین یک افق زمانی و دوره‌های مرحله‌بندی، یک چارچوب زمانی برای انجام پیش‌بینی‌ها، هدف‌گیری‌ها و زمان‌بندی توسعه فراهم می‌کند.



### تعیین اهداف

در اوایل فرآیند برنامه‌ریزی، اهداف توسعه جهانگردی باید تعیین شوند. تعیین اهداف بسیار مهم است زیرا آنها نتایج موردنظر و دلخواه را از توسعه جهانگردی در کشور یا منطقه بیان می‌کنند. معمولاً اهداف به انواع مختلف فواید اجتماعی - اقتصادی مربوط می‌شوند.

به‌علاوه این اهداف ملاحظاتی خاص را مشخص می‌سازند که باید در توسعه جهانگردی، از قبیل به حداقل رساندن اثرات محیطی و اجتماعی - فرهنگی، رعایت شوند.

اهداف باید با مشورت نزدیک با دولت (یا کمیته تدارکاتی) تعیین شوند زیرا عوامل تعیین‌کننده اولیه طرح و سیاست‌های توسعه جهانگردی هستند.

ابتدا اهداف به‌طور مقدماتی تعیین و سپس براساس نتایج بررسی‌ها، تحلیل‌ها و تدوین طرح پالایش می‌شوند. برخی از اهداف مقدماتی ممکن است در تضاد با یکدیگر باشند، و نمی‌توان به‌طور واقع‌گرایانه به تمام آنها دست یافت.

برای مثال، یکی از اهداف ممکن است به حداکثر رساندن فواید اقتصادی جهانگردی را بیان کند، و هدف دیگری ممکن است به حداقل رساندن اثرات محیطی و اجتماعی - فرهنگی و حفظ توسعه پایدار را تصریح کند.

امکان ندارد که طرح و سیاستی را تهیه کرد که به‌طور همزمان به هر دو هدف مزبور، حداقل در دوره درازمدت، نائل شود.

اهداف باید میان ملاحظات اقتصادی، محیطی، و اجتماعی - فرهنگی توازن ایجاد کند.

### بررسی تمام عناصر

مرحله بررسی فرآیند برنامه ریزی مستلزم جمع آوری داده های کمی و کیفی درباره تمام جوانب مربوط به جهانگردی است. این جنبه ها اجراء سیستم جهانگردی و سایر عوامل را شامل هستند. به این شرح:

ویژگی های موجود یا بالقوه مقصدهای جهانگردی رقیب که محصولات مشابه جهانگردی ارائه می کنند و - بازارهای جهانگردی بسیار شبیه را جذب می کنند

- روندهای ورود جهانگرد در تحقیق و مطالعه برنامه ریزی کشور یا منطقه. این روندها تعداد و ویژگی های ورود جهانگردان را شامل می شود.

- فعالیت ها و جاذبه های جهانگردان بالفعل و بالقوه.

- محل های اقامت موجود و برنامه ریزی شده جهانگردان و سایر امکانات و خدمات جهانگردی.

مرحله بررسی فرآیند برنامه ریزی مستلزم جمع آوری داده های کمی و کیفی درباره تمام جوانب مربوط به جهانگردی است

این جنبه ها اجراء سیستم جهانگردی و سایر عوامل را شامل هستند. به این شرح:

- ویژگی های موجود یا بالقوه مقصدهای جهانگردی رقیب که محصولات مشابه جهانگردی ارائه می کنند و بازارهای جهانگردی بسیار شبیه را جذب می کنند.

- روندهای ورود جهانگرد در تحقیق و مطالعه برنامه ریزی کشور یا منطقه. این روندها تعداد و ویژگی های ورود جهانگردان را شامل می شود.

- فعالیت ها و جاذبه های جهانگردان بالفعل و بالقوه.

- محل های اقامت موجود و برنامه ریزی شده جهانگردان و سایر امکانات و خدمات جهانگردی.

- تسهیلات و خدمات حمل و نقل موجود و برنامه ریزی شده از جمله دسترسی به سیستم حمل و نقل کشور یا منطقه و داخلی هر دو.

- سایر انواع زیربناها که موجود هستند یا برنامه ریزی شده اند.

- منابع طبیعی موجود، کاربری زمین و الگوهای مالکیت زمین. مالکیت زمین به تملک زمین یا الگوهای اجاره زمین اشاره می کند.

- الگوهای موجود اقتصادی و اشتغال، از جمله اشتغال در جهانگردی، و طرح های توسعه نیروی انسانی و اقتصادی.

- طرح های توسعه مادی و اجتماعی - گاهی این طرح ها با طرح های توسعه نیروی انسانی و اقتصادی که در بالا ذکر شده اند تلفیق می شوند.

- ویژگی های محیطی و کیفیت محیطی ویژگی های محیطی عواملی از قبیل الگوهای اقلیمی و توپوگرافی را دربردارند. کیفیت محیطی شامل گستره آلودگی هوا، آب، صوتی و بصری، ازدحام، جاذبه معماری و سایر عوامل است.

- الگوهای اجتماعی - فرهنگی، به خصوص وقتی که آنها به تأثیرات توسعه جهانگردی بر اجتماعات محلی و الگوهای فرهنگی مربوط می شوند.

-برنامه‌های آموزشی و کارآموزی موجود و برنامه‌ریزی شده و مؤسسات آموزشی طراحی شده برای آماده ساختن اشخاص برای کار در جهانگردی.

-سازمان‌های موجود دولتی و بخش خصوصی در جهانگردی، و ساختارهای سازمانی و کارکنان آنان.

-سیاست‌های فعلی سرمایه‌گذاری و در دسترس بودن سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تسهیلات، خدمات و زیر ساختارهای جهانگردی.

-قوانین و مقررات جاری جهانگردی.

یکی از مهم‌ترین عناصر بررسی به جاذبه‌ها و فعالیت‌های جهانگردی مربوط است .

اینها عناصری هستند که جهانگردان را به بازدید از کشور یا مناطق ترغیب می‌کنند. جاذبه‌های جهانگردی و فعالیت‌های مرتبط با آنها از نظر نوع طبقه‌بندی و از لحاظ قابلیت دسترسی، امکان توسعه، روندهای بازار از چیزهایی که جهانگردان خواهان دیدن و انجام آنها هستند، و سایر عناصر ارزیابی می‌شوند. به‌علاوه آنها به‌عنوان جاذبه‌های اصلی و اولیه تعیین می‌شوند - آن جاذبه‌هایی که اصولاً جهانگردان را برای بازدید به آن محل جذب می‌کنند (منوط به اینکه جاذبه‌ها به‌خوبی نگهداری شده و دارای تسهیلات لازم باشند)، با به‌عنوان جاذبه‌های درجه دوم (جاذبه‌های کم‌اهمیت‌تر ولی مکمل جاذبه‌های اصلی که علاقه توریستی و مدت اقامت را افزایش می‌دهند) درجه‌بندی می‌شوند.

برای بسیاری از این بخش‌ها - از قبیل فعالیت‌ها و جاذبه‌های جهانگردی، محل اقامت جهانگردان، سایر امکانات

و خدمات توریستی و برخی از انواع زیربناها - بررسی‌های میدانی لازم است. این بررسی‌ها باید ارزیابی این

بخش‌ها راه همراه با توجه به ویژگی‌های آنها دربرداشته باشد. ارزیابی جاذبه‌های جهانگردی در سطور پیشین

شرح داده شد. خدمات و تسهیلات جهانگردی نیز باید از نظر تناسب، کیفیت و کارآمدی آنها برای جهانگردان

ارزیابی شوند، زیربناها باید از نظر چگونگی کفایت خدمات آنها به توسعه جهانگردی در معرض ارزیابی قرار

گیرند. اغلب بررسی های بازار با نتیجه دیدارها و گفتگوهائی با سفرپردازان (تورگردانان) در کشورهائی که منبع بازار توریستی هستند صورت می گیرد

سایر انواع بررسی ها مستلزم تحقیق اسنادی و ملاقات های حضوری با اشخاص محلی است.

بعضی از انواع بررسی ها - مثلاً برای بررسی زیربناها، منابع طبیعی، کاربری زمین و الگوهای تملک زمین، و ویژگی های محیطی - عموماً در سطوح ملی و منطقه ای انجام می گیرند.

این بررسی های بیشتر به طور مشخص در برنامه ریزی تفصیلی برای مناطق توسعه جهانگردی از قبیل تفریحگاهها انجام می شوند

### تحلیل و ترکیب

تحلیل کمی و کیفی و ترکیب اطلاعات حاصل از بررسی هر دو باید به دقت انجام شوند. تلفیق به جمع و ادغام بخش های مختلف تحلیل، به منظور به دست آوردن شناختی جامع تر از وضعیت، است. جنبه های اصلی تحلیل و تلفیق در زیر توضیح داده شده اند:

- تحلیل بازار از چندین منبع حاصل می شود. بررسی الگوهای جهانگردی منطقه ای، ملی و جهانی و روندهای بازار نهاده اساسی است. بررسی و ارزیابی جاذبه ها، امکانات و خدمات جهانگردی در منطقه مورد مطالعه نیز بسیار مهم است. اهداف توسعه جهانگردی باید مدنظر قرار گیرند. دسترسی به کشور یا منطقه از ناحیه های مهم بازارهای توریستی، از جمله هزینه، فاصله و راحتی سفر، نیز عامل بسیار مهمی است. با وجود این، اگر دسترسی در حال حاضر معضلی است می توان آن را اصلاح کرد. تحلیل بازار شامل تعیین هدف های بازار در مورد تعداد و نوع جهانگردانی است که می توان آنها را جذب کرد. ولی تنها در صورتی که توصیه های توسعه و بازاریابی اجراء شوند. معمولاً هدف های بازار با دوره های پنج ساله، تا افق زمانی طرح، تعیین می شوند

- از تحلیل بازار چندین محاسبه می توان کرد. تعداد و انواع محل اقامت مورد نیاز پیش بینی می شوند، و سایر خدمات و تسهیلات جهانگردی لازم تعیین می گردند. تحلیل تأثیر اقتصادی جهانگردی از هدف های ابزار و ویژگی های جهانگردی مشتق می شود. این امر پیش بینی شمار و نوع کارکنان مورد نیاز برای کار در جهانگردی را در بر دارد.

- براساس پیش بینی تسهیلات و خدمات جهانگردی مورد نیاز و الگوهای حرکت جهانگردان، خدمات و تسهیلات حمل و نقل و زیربنائی لازم را می توان تعیین کرد.

- از چندین عنصر بررسی شده، تحلیل یا تلفیق منسجم عوامل مادی، اقتصادی و اجتماعی تهیه می شود. این تلفیق بیشترین اساس را برای تدوین طرح ساختاری فراهم می کند. تلفیق مزبور تعیین ظرفیت های پذیرش، عامل اساسی در نائل شدن به توسعه پایدار جهانگردی را در بر دارد. ظرفیت پذیرش یک ناحیه حداکثر سطح توسعه یا استفاده ای است که آن ناحیه می تواند جذب کند. بدون آنکه به آسیب های جدی محیطی، مشکلات اجتماعی - اقتصادی، یا کاهش در کیفیت تجربه بازدیدکننده منجر شود.

- تمام عناصر نهادی به عنوان شالوده ای برای تدوین سیاست و توصیه ها درباره هریک از آنها ارزیابی و تحلیل می شوند.

نوعی مهم از تلفیق، شناسائی فرصت ها و مشکلات یا موانع اصلی برای توسعه جهانگردی است. این امر قانونی برای تدوین توصیه ها، و نحوه استفاده از فرصت ها و غلبه بر موانع را فراهم می کند که همگی آنها منجر به توسعه بهتر جهانگردی می شود. امکانات مقصدهای بالقوه رقیب که بازارها و محصولات جهانگردی مشابهی دارند باید ارزیابی شوند. ممکن است رشد کافی در بازارهای توریستی برای برآوردن نیازهای جهانگردان هم در کشور و هم در منطقه برنامه ریزی شده و مقصدهای رقیب وجود داشته باشد. ولی ممکن است به مقدار لازم رشد بازار وجود نداشته باشد. اگر برنامه ریزی ناحیه مورد مطالعه بتواند در توسعه جاذبه ها، امکانات و خدمات نسبت

به مقصدهای رقیب مزایای نسبی ارائه کنند، در موقعیت بهتری برای جذب تعداد و نوع جهانگرد موردنظر قرار خواهد گرفت

### **تدوین طرح و سیاست**

این مرحله در فرآیند برنامه ریزی مستلزم تدوین سیاست توسعه جهانگردی و تهیه طرح ساختاری مادی است. بهترین روش تدوین سیاست و طرح در ابتدا آماده کردن و ارزیابی سناریوهای توسعه جایگزین است. به ندرت یک مجموعه آرمانی سیاستها و طرحها وجود دارد، ولی در عوض سیاستها و طرحهای بهینه وجود دارند که میان هزینهها و منافع توازن ایجاد می کنند.

سیاستها و طرحهای جایگزین طبق چند عامل ارزیابی می شوند - تأمین اهداف توسعه؛ بهینه سازی فواید اقتصادی، تقویت اثرات مثبت و کاهش اثرات منفی محیطی و اجتماعی - فرهنگی؛ بر رقابت اثربخش یا سایر مقصدهای توریستی. براساس این ارزیابی، سیاستها و طرحهای نهائی انتخاب و پالایش می شوند

تدوین سیاست و طرح باید در مشورت نزدیک با کمیته تدارکاتی و سایر گروههای ذی نفع انجام شود تا اطمینان حاصل شود که آنها درباره مناسبترین الگوهای توسعه جهانگردی آینده با هم اتفاق نظر دارند.

### **تدوین توصیه های نهادی (سازمانی)**

براساس بررسی، تحلیل و ارزیابی عناصر نهادی، می توان نتیجه گیریها و توصیه های به عمل آورد. در مورد بسیاری از انواع توصیه ها، قبل از آنکه بتوان مناسب ترینها را تعیین کرد جایگزینها باید ارزیابی شوند. شاید نیازی به ایجاد تغییرات در برخی از این عناصر نباشد، ولی این موضوع باید گفته شود.



در برخی موارد، می‌توان توصیه‌های جایگزین را که تمام آنها قابل قبول هستند، مطرح ساخت. دولت یا بخش خصوصی می‌تواند بعداً، بسته به شرایط آتی، مسیر اقداماتی را که باید تعقیب کند تعیین نماید. به‌علاوه مشارکت دادن کمیته تدارکاتی و سایر گروه‌های ذی‌نفع در تدوین توصیه‌های نهادی امری ضروری است.

### **اجراء و نظارت**

مرحله نهائی فرآیند برنامه‌ریزی مشخص کردن روش‌های اجراء است. همان‌طور که در مبحث رهیافت‌های برنامه‌ریزی جهانگردی اشاره شده است، وسیله اجراء باید در تمام مدت فرآیند برنامه‌ریزی، و به‌خصوص هنگام تدوین سیاست، طرح و سایر توصیه‌ها مدنظر قرار گیرد.

این امر حائز اهمیت است تا دستیابی به طرح نهائی و سایر توصیه‌ها واقع‌گرایانه و قابل اجراء باشند.

هنگام اجراء طرح و پس از آن، توسعه جهانگردی باید نظارت و کنترل شود تا اطمینان حاصل شود که اهداف را برآورده می‌سازد و به سیاست‌های توصیه‌شده دست می‌یابد.

نظارت، هرگونه مشکلی را که به‌وجود آید. ردیابی می‌کند تا بتوان اقدامات درمانی را قبل از آن که مسئله وخیم شود اتخاذ کرد.

### **عناصر یک طرح جامع جهانگردی**

یک طرح منسجم و جامع جهانگردی ملی و منطقه‌ای حاوی عناصر بسیار مختلفی است. فهرستی از این عناصر عمده که یک طرح جهانگردی یا منطقه‌ای معمولاً باید در یک طرح ملی یا منطقه‌ای گنجانده شوند.

این عوامل براساس توالی کلی آنها در فرآیند برنامه ریزی جهانگردی فهرست می شوند، ولی پس خور در میان عناصر مختلف رخ می دهد.

### مدیریت گردشگری چیست؟

شوربختانه بن مایه ها و منابع پارسی زبان تعریف و بیان درست، کامل و جامعی از مدیریت گردشگری ارائه نداده اند و در منابع انگلیسی زبان نیز، پراکنده گویی های فراوانی یافت می شود.

از این رو بر خود دانستم که یک تعریف کامل و جامع از مدیریت گردشگری یا مدیریت جهان گردی ارائه نمایم، که البته امکان دارد در تعریف بنده اشکالات و کاستی هایی باشد که از دوستان و کارشناسان تقاضا دارم مرا از دیدگاه های ارزشمند خود بی بهره مگذارند.

شوربختانه بسیاری از دوستان پدیده مدیریت جهانگردی یا مدیریت گردشگری را، به بحث تور و بسته های سفر و به طور کلی فعالیت های یک خرده فروش سیستم گردشگری (آژانس مسافرتی) محدود می کنند، ولی به راستی آیا این گونه تعریف درست، سازگار و شایسته است؟

روشن است که خیر.

پدیده گردشگری، در جهان امروز، از برحسته ترین و کارآمدترین کارکردهای اقتصادی است که دست آوردهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بسیاری را برای پیش گامان آن می تواند به ارمغان آورد، البته این بدان معنا نیست که گردشگری اثرات منفی ای ندارد.

گردشگری به دلیل سرشت و جان مایه هم گرایی که دارد، یعنی نزدیک کردن نگرش ها، فرهنگ ها و جوامع و از این رو تداخلی که این سرشت با ملاحظات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشورها (رویکردی واگرا) دارد، در

صورت سوء مدیریت و برنامه ریزی، می تواند آسیب های فرهنگی و اجتماعی ای را به بار آورد و از سوی دیگر از دید محیط زیست، زیستگاه منطقه مقصد را دچار چالش و تغییرات منفی نماید.

پس، اگر دقت کنیم، یکی از بنیادی ترین کارکردهای مدیریت گردشگری، جلوگیری و یا کاهش آسیب هاست، و گاه تبدیل فرصت های آسیب، به فرصت های رشد و پایداری.

ولی، تعریف مدیریت گردشگری یا مدیریت جهانگردی چیست؟

مدیریت گردشگری یا مدیریت جهانگردی، در واقع مدیریت کلی و جزئی پدیده گردشگری و سفر، در یک یا چند مقصد گردشگر پذیر، و مکان های گردشگر فرست، با رویکردی پایدار است.

مدیریت گردشگری، در کلان ترین شکل خود، در سازمان جهانی گردشگری قرار دارد، همچنین در انجمن های جهانی گردشگری نیز دیده می شود که البته نقش مدیریتی این انجمن ها به اندازه سازمان جهانی گردشگری برجسته و آشکار نیست.

پس از آن مدیریت گردشگری کشورها مطرح می گردد، البته لازم به بیان است که مدیریت گردشگری را در هر مقیاس و اندازه ای می توان تعریف نمود، برای مثال مدیریت گردشگری حوزه اروپا، حوزه خاورمیانه و حوزه های درون مرزی، که این بستگی به سیاست ها و همکاری های میان کشوری و میان منطقه ای برای جذب گردشگر به حوزه مورد نظر دارد.

**مدیریت گردشگری یا مدیریت جهانگردی چه کار می کند؟**

به طور کلی، صرف نظر از مقیاس و اندازه حوزه مدیریتی گردشگری، مدیریت گردشگری به انجام فعالیت هایی که در ادامه به آن پرداخته می شود، می پردازد.

مدیریت گردشگری، در قالب دولت، می تواند نقش ایفا کند که در این مقیاس و جایگاه، وظیفه و کارکرد آن بیشتر نقش قانون گذاری و تسهیل گری است، و به حمایت و پشتیبانی بخش خصوصی و توسعه زیرساخت های

مورد نیاز صنعت گردشگری، می‌پردازد. به یاد داشته باشیم که بدون حمایت و پشتیبانی دولت، با وجود همه پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها، نمی‌توان در بازار رقابت جهانی و گاه داخلی، جایگاه ویژه‌ای را به دست آورد.

مدیریت گردشگری، مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها نیز هست، به طوری که در این حوزه به این می‌پردازد که سرمایه‌گذاران را به کدام مناطق و مقاصد، و در چه زمینه‌ای جذب و حمایت نماید. در واقع مسیری را برای سرمایه‌گذاران روشن می‌نماید، البته در کشور ما این کار تقریباً به صورت مطلق در دست دولت می‌باشد ولی این فرآیند را می‌توان در قالب شرکت‌های مشاوره و تخصصی گردشگری خصوصی، با همکاری دولت و نه منحصرأ به دست دولت، انجام داد.

### **مدیریت گردشگری، مدیریت پایدار منابع مقصد است.**

به این معنی که اگر مدیریت و برنامه‌ریزی گردشگری نباشد، منابع مقصد مورد بهره‌برداری نادرست و بی‌رویه قرار می‌گیرند و روندی فرسایشی را پیش خواهند گرفت، تا این‌که دیگر توانایی عرضه نداشته باشند و یا کیفیت و ویژگی‌های خود را از دست بدهند. پس مدیریت گردشگری، مدیریت توسعه پایدار گردشگری و منابع آن است.

منابع شامل فرهنگ مقصد، محیط زیست، آثار تاریخی و باستانی، و سازه‌ها و مکان‌های تفریحی و خدماتی ایجاد شده به دست انسان می‌شوند.

### **انواع جاذبه‌ها و منابع گردشگری**

مدیریت گردشگری، همچنین باید جامعه و فرهنگ جامعه مقصد یا میزبان را برای پذیرفتن و میهمان‌پذیر بودن آماده کند و در واقع مسئولیت‌پذیری فرهنگی داشته باشد و در مواردی نیز بر تبادلات و تعاملات فرهنگی نظارت و مدیریت داشته باشد. در این رویکرد از مدیریت گردشگری است که یک کشور یا یک مقصد می‌تواند

فرهنگ و رویکردهای فرهنگی خود را به جوامع دیگر صادر نماید، که این کار بر منافع بلندمدت سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن، و روی هم رفته بر اعتبار و جایگاه جهانی آن مقصد یا کشور خواهد افزود.

گردشگری یک سیستم یا سامانه است، و نگرش غیر سیستمی به گردشگری، نمی تواند ضمانت کننده مدیریتی درست، مناسب، و پایدار باشد. پس یکی دیگر از کارکردهای مدیریت گردشگری، ایجاد و حفظ هماهنگی ها میان بخش ها و اجزاء سیستم گردشگری است، و بنا به ماهیتی که سیستم دارد، تأثیراتی که از محیط بر سیستم و از سیستم بر محیط وارد می شود را تعدیل، مدیریت و به سازی می نماید.

برای آن که سیستم گردشگری یک کشور، فرآیندهای درست خود را دارا باشد و در راستای این فرآیندها، گردشگری رونق و شکوفایی داشته باشد، نیاز به نیروی انسانی متخصص و کارآمد، در تمامی بخش های سیستم و زمینه های گوناگون است، چه در جایگاه مدیریتی، و چه در جایگاه کارمندی و کارگری. پس این از وظایف مهم مدیریت گردشگری است که نیروی متخصص خود را با برنامه ریزی های خرد و کلان و سیاست گذاری ها، تربیت نماید و پرورش دهد. پس مدیریت گردشگری، مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری نیز هست.

برای نمونه، مدیریت گردشگری یک کشور می تواند با تأکید بر گردشگری آن کشور، زمینه های اشتغال و فعالیت های گردشگری را فراهم آورد و به موازات آن این تأکید در نظام آموزشی آن کشور، مورد ملاحظه قرار گیرد.

گردشگری پدیده ای است فراتر از مرزها، و در واقع مرز نمی شناسد، البته ماهیت آن چنین است، یعنی یک گردشگر، میل و انگیزه جهان کاوی اش بر خود مرز نمی بیند و پیوسته تمایل دارد مقاصد و سفرهای تازه ای را تجربه نماید، مقاصدی که در دسترس باشند.

پس، گردشگری مدیریت نشده، نمی‌تواند ضامن پایداری سیاسی شود، و اگر این پدیده مدیریت شده و برنامه‌ریزی شده باشد، از سوی دیگر می‌تواند یک ابزار سیاسی بسیار نیرومند گردد و کشور مورد نظر را دارای جایگاه سیاسی بالاتری نماید، پس مدیریت گردشگری، مدیریت ملاحظات سیاسی گردشگری نیز هست.

گردشگری را می‌توان تجربه گردش، برای گردشگر دانست؛ مقصد هر کجا و از هر نوع که باشد، و سفر به هر گونه‌ای که باشد، تجربه سفر اگر دارای کیفیت مناسب نباشد و انتظارات و خواسته‌های درونی گردشگر را تأمین ننماید، مقصد محصول مناسبی را ارائه نداده است، از همین رو مدیریت گردشگری، مدیریت تجارب سفر گردشگران است. و فرقی نمی‌کند که چه نوع گردشگر و گردشگری‌ای مد نظر باشد، تجربه مثبت از سفر، ضامن پایداری صنعت گردشگری مقصد است، در واقع بخش بزرگی از کارکردهای گردشگری برای آن است که گردشگر از تجربه سفر خود، راضی و خوشنود باشد.

مدیریت گردشگری، وظیفه دارد با برنامه‌ریزی و مدیریت خود شرایطی را فراهم آورد که منافع و مصالح پدید آمده از صنعت گردشگری، در جامعه میزبان توزیع و گسترده شود، و این منافع به صورت نامتعادل و ناهماهنگ، در یک نقطه متمرکز نگردند، به بیان ساده‌تر همه از گردشگری سود ببرند، نه یک عده خاص. پس مدیریت گردشگری، مدیریت توزیع و گسترش منافع و مصالح نیز هست.

برای آن که گردشگر، به یک مقصد جذب شود، پدیده تبلیغات و ترویج، یک ضرورت است، پس مدیریت گردشگری یک مقصد، وظیفه دارد تا تبلیغات مورد نظر را برنامه‌ریزی نماید و به انجام رساند، لازم به یادآوری است که تبلیغات بحث گسترده‌ای است و در این‌جا برداشت ساده و عمومی از تبلیغات مورد نظر نیست، بلکه تمامی فعالیت‌هایی که بتواند جنبه و کارکرد تبلیغاتی داشته باشد، در حوزه جهانی، منطقه‌ای، کشوری، استانی، شهری و حتا روستایی، مد نظر است، و توسط همه انواع سازمان‌ها. پس مدیریت گردشگری، مدیریت تبلیغات و برنامه‌ریزی‌های تبلیغاتی است.

هنگامی که صنعت گردشگری در مقصد پدید آید، بی‌درنگ با آن بازار گردشگری نیز به وجود می‌آید و بازار جایی است که محصولات گردشگری به آن عرضه می‌شود، پس مدیریت بازار یا بازارگردانی و بازاریابی، از وظایف اصلی مدیران گردشگری در سطوح مختلف و انواع سازمان‌هاست.

این سطوح همان‌گونه که بیان شد، می‌توانند جهانی، منطقه‌ای، کشوری و درون‌کشوری، استانی و شهری و .. باشند، و از سوی سازمان‌های جهانی، ملی و دولتی، انواع شرکت‌های بین‌المللی و داخلی.

هرچند که می‌توان مدیریت محصولات گردشگری را از کارکردهای مدیریت بازار به شمار آورد ولی به دیدگاه بنده، گاهی می‌توان این کارکرد را مستقل به شمار آورد، به گونه‌ای که یک محصول یا خدمت نوین را در گردشگری پایه‌ریزی نماید، که البته در این صورت، آن را ارزش‌آفرینی و کارآفرینی گردشگری بنامیم بهتر است. پس مدیریت گردشگری، مدیریت ارزش‌آفرینی گردشگری و کارآفرینی گردشگری نیز هست.

همچنین مدیریت گردشگری وظیفه دارد تا بر کل سیستم گردشگری نظارت نماید و کاستی‌ها و چالش‌های موجود را یافته و آن‌ها را تعادل بخشد یا برطرف کند. پس مدیریت گردشگری، مدیریت کیفیت و نظار بر سیستم گردشگری نیز هست.

در این‌جا تلاش گردید مفاهیم کلی مدیریت گردشگری بیان شوند و باری دیگر تأکید می‌کنم که این پدیده را می‌توان در مقیاس‌های جهانی و سازمانی گوناگون جای داد، به طور کلی می‌توان چنین گفت کلیات کارکردهای مدیریت گردشگری یکی است، و در مقیاس‌های مختلف تأکیدها بر وظایف، کارکردها و ملاحظات آن دچار تغییر در اهمیت می‌شوند نه تغییر در ساختار.

خواه مدیریت سازمان جهانی گردشگری باشد، خواه سازمان گردشگری یک کشور، یا یک شرکت بین‌المللی یا داخلی، و خواه یک خرده‌فروش به نام آژانس مسافرتی.

یادمان نرود، مدیریت گردشگری، در سال‌های آینده می‌تواند مدیریت دوستی و صلح را نیز در خود ببیند.

### نبود مدیریت یکپارچه و فرابخشی، سرمنشأ مشکلات گردشگری

کارشناسان براین باورند که میان گردشگری و ثبات و امنیت، رابطه‌ای تعریف شده وجود دارد و توسعه صنعت در هر کشوری، نشان از ثبات امنیت ملی در آن کشور دارد. نقش و تاثیر صنعت جهانگردی در ترسیم امنیت ملی یک کشور چنان است که اکثریت کشورهای توسعه یافته، با وجود داشتن منابع کلان اقتصادی و درآمد، ترجیح می‌دهند روی صنعت گردشگری متمرکز شوند، چراکه حضور مستقیم بازدیدکنندگان و گردشگران در یک کشور، علاوه بر توسعه اقتصادی و تبادلات فرهنگی، آن کشور را به‌عنوان یک قطب امن به جهانیان معرفی می‌کند. با این وجود، اطلاعات مرکز آمار ایران نشان می‌دهد، روند ورود گردشگران خارجی به ایران که تا سال ۱۳۵۷ دارای روند صعودی بود، در ادامه با پیروزی انقلاب اسلامی و معرفی ایران در رسانه‌ها به‌عنوان کشوری ناامن در پی افزایش تهدیدات امنیتی جهانی، تا اوایل دهه ۷۰ روندی نزولی در پی گرفت. همچنین بخشی از توان سرویس‌های اقامتی کشور به نهادهای دولتی و نظامی و همچنین تامین اجتماعی واگذار شد که در نهایت بیش از

۲۰ هزار تخت از توان سرویس‌دهی گردشگری در ایران خارج شد. البته این رویه به تدریج پس از پایان جنگ تحمیلی تغییر کرد و از دهه ۷۰، صنعت جهانگردی به‌عنوان یکی از بخش‌های برنامه توسعه‌ای در ذیل سند چشم‌انداز قرار گرفت و در اسناد برنامه‌های اول تا چهارم توسعه جایگاهی پیدا کرد.



با این همه و به رغم آنکه ایران یکی از کشورهای مستعد در زمینه گردشگری محسوب می شود، آنچه در حال حاضر از درآمدهای جهانگردی دنیا نصیب کشور ما شده، کمتر از

یک درصد درآمد کل جهانگردی جهانی است و این یعنی از دست دادن فرصت‌ها و منافع بی‌شمار.

امادلایل بسیاری در توضیح علل عقب‌ماندگی در این صنعت وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• ضعف مدیریت کلان در صنعت گردشگری: مدیریت و دیدگاه‌های سیستم‌های دولتی موجود در مقام مدیریت

کلان، پاسخگوی نیازهای این صنعت نیست. لذا برای پویایی و افزایش مزیت نسبی و ایجاد رقابت، باید

بخش‌های خدماتی از قبیل هتل‌ها، شرکت‌های حمل‌ونقل و فرودگاه‌ها به بخش خصوصی واگذار شوند تا در محیط رقابتی به ارائه خدمات بهتر روی آورند.

• عدم توجه به توسعه منابع انسانی: یکی دیگر از مشکلات ما در این صنعت عدم توسعه منابع انسانی است.

بیشتر نیروهای به کار گرفته شده در صنعت جهانگردی عموماً از لحاظ علمی، تخصص لازم را نداشته و بدون توجه به ویژگی‌های این صنعت و فقط با دید تجاری وارد میدان عمل شده‌اند که این خود هزینه‌ها و آثار منفی زیادی را به دنبال داشته است.

• ضعف اطلاع‌رسانی و تبلیغات در زمینه جذب گردشگر: متأسفانه باید گفت که سازمان‌ها و نهادهای درگیر با

صنعت گردشگری در خصوص تبلیغات برای گردشگری ایران فعالیتی ندارند یا بسیار ضعیف عمل کرده‌اند.

• نبود استانداردهای جهانی در حوزه خدمات گردشگری: با وجود همسانی در قیمت‌ها، وضعیت خدمات

گردشگری در کشور اصلاً قابل مقایسه با دیگر کشورها نیست.

• عدم آشنایی اکثر اقشار جامعه با اهمیت صنعت گردشگری: نداشتن اطلاعات کافی در مورد مناطق گردشگری و اهمیت حفاظت از محیط زیست و اکوتوریسم، از دیگر مشکلات است. از طرفی اکثر اقشار جامعه با زبان بین المللی انگلیسی و چگونگی رفتار با گردشگران ملیت های مختلف آشنایی ندارند.

• خلأ سیستم مبادلات بانکی بین المللی: گردشگران نمی توانند از طریق اینترنت و کارت های اعتباری جهانی، هزینه های سفر خود را پرداخت کنند و این یکی از بزرگ ترین مشکلات آنها در سفر به ایران است.

• مقررات دست و پا گیر: مقررات دست و پا گیر برای ورود گردشگران خارجی از دیگر موانع پیش پای توسعه گردشگری در ایران است.

• عوامل سیاسی درون گروهی: عموماً از سوی مخالفان داخلی، ضعف فرهنگ مذهبی در بین گردشگران خارجی، عاملی برای تضعیف و تحت تاثیر قرار دادن فرهنگ ایرانیان به شمار می رود که این موضوع تا حد زیادی سیاست گذاری ها در این حوزه را با چالش مواجه می کند.

### راهکارها

• تهیه و به روز رسانی اطلاعات کافی در مورد مناطق گردشگری در قالب تهیه بروشورها، کلیپ ها، فیلم ها و نقشه های گردشگری به زبان های مختلف و همچنین آموزش و گسترش فرهنگ جهانگردی و گردشگری در کشور برای افزایش آگاهی و دانش اقشار جامعه نسبت به اهمیت صنعت گردشگری و حفاظت از محیط زیست.

• بهبود وجهه بین المللی ایران با برگزاری نمایشگاه های داخلی و خارجی و نیز مبارزه با تبلیغات منفی کشورهای بیگانه.

• برنامه ریزی صحیح برای گردشگران داخلی و خارجی و بالا بردن مهارت های افراد شاغل در این بخش.

• افزایش بودجه در این صنعت برای بهبود زیرساخت های مربوط به گردشگری از جمله راهسازی، هتل ها،

رستوران ها، تسهیلات برای بازدید جاذبه ها، حمل و نقل، راهکارهای ارتباطی و....

- استقرار سیستم مدیریتی نظام‌مند، فراملی، برون‌گرا و گروه‌گرا و همچنین هدایت نظام مدیریتی از روش سنتی به روش علمی، کارآمد، اثربخش و غیر سلیقه‌ای.
- جایگزینی ضوابط مترقی و تغییر بنیادین بوروکراسی اداری و تسریع در صدور روایید برای جهانگردان.
- بهبود زیرساخت‌های تکنولوژیکی و ارتباطی، راه‌اندازی سایت‌های باستان‌شناسی و گردشگری و پذیرش کارت اعتباری بین‌المللی.

به نظر می‌رسد با وجود پتانسیل‌های بی‌شمار گردشگری در ایران، خلأ موجود برای رسیدن به جایگاهی که همپای این ظرفیت‌هاست، صرف‌نظر از بحث‌های دیپلماتیک، به سیستم مدیریتی کلان و نبود یک نظام اجرایی یکپارچه فرابخشی بازمی‌گردد؛ نکته‌ای که بارها مورد تاکید قرار گرفته اما همچنان محل بحث است

## بخش سوم

### 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 فیلی 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 دائمالتغییر 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 رابینز 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 شکلگیری 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 اهراف مدیریت استراتژیک در سازمان انتخاب نمود. در ادامه این مقاله، 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:

- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان
- شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان
- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
- شناخت وضع موجود (نقاط قوت یا ضعف سازمان)
- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی های گذشته
- تصمیم گیری در خصوص استراتژی مطلوب
- اجرای استراتژی جدید
- 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 رایت

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 رایت 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:

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

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

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

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

مدل های مدیریت استراتژیک را ارائه دادند. هیل این مدل را در سال ۱۹۹۲ مطرح نمود. در این مدل از تحصیل 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 آن ها 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 فرصت ها و تهدیدات



4. انتخاب استراتژی‌هایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا از فرصت‌های بیرونی بهره‌برداری 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 مدل های برنامه ریزی استراتژیک توسط «آندروز ([Andrews' Models](#))» در سال ۱۹۷۱ ارائه شده است. در این مدل اولیه از مدل های برنامه ریزی استراتژیک روابط مختلفی بین تدوین، استراتژی و اجرای آن وجود دارد. تدوین و اجرای استراتژی به صورت یک طرفه به استراتژی مرتبط شده اند؛ اما تدوین و اجرا با یک پیکان دوطرفه به هم مرتبط شده اند. مدل برنامه ریزی استراتژیک آندروز به ما می گوید 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، استراتژی ها مجدداً تدوین می شوند. این امر یک فرآیند تکرار شونده را نشان می دهد. بازخورد بین مراحل گوناگون بسیار مهم است. ارزش های شخصی و آمال مدیریت به عنوان منابع تغییر سازمانی در نظر گرفته می شوند؛ بنابراین، استراتژی برای منعکس ساختن روابط پویا بین بخش های مورد نظر تغییر می کند. 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 «رابینسون ([pearce & robinson](#))» مدل برنامه ریزی استراتژیک خاصی را به عنوان مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات که حاصل تدوین و اجرای برنامه ها برای دستیابی به اهداف شرکت است، تعریف می کنند. در مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس، مدیریت استراتژیک فرآیند جریان اطلاعات از طریق گام های 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 برنامه ریزی 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: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی؛

مرحله اول: تدوین استراتژی

تدوین استراتژی شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی بیرون از سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمان، تنظیم اهداف بلند مدت، ایجاد استراتژی‌ها و انتخاب از بین مجموعه‌ای از استراتژی‌ها است. موضوعات تدوین استراتژی شامل تصمیم‌گیری در مورد ورود به یک کسب و کار جدید، ترک یک کسب و کار، چگونگی تخصیص منابع، متنوع‌سازی، ورود به بازارهای بین‌المللی، ادغام یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر شرکت‌ها است. در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام‌های زیر برداشته می‌شود:

- اهداف، مأموریت‌ها و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می‌گیرد.
- عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود.
- عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می‌شود.
- اهداف غایی بر اساس فرصت‌ها و نقاط قوت تدوین می‌شود.
- تبدیل اهداف غایی به اهداف عملیاتی و روش‌هایی اجرایی تدوین می‌شود.
- روش‌های تحقق اهداف در زمینه‌های مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به صورت عملیاتی مشخص می‌شود.

مرحله دوم: اجرای استراتژی

در مرحله اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می‌شود. بدیهی است استراتژی‌هایی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد. اجرای استراتژی مستلزم تنظیم اهداف سالانه، ایجاد خط‌مشی‌ها، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع است. اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی، ایجاد ساختار سازمانی اثربخش، بودجه‌بندی، توسعه و استفاده از سیستم‌های 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 که ما در مقالات دیگر به آن مفصل اشاره کرده ایم. 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 چیست؟

ماتریس BCG یا «BCG matrix» در دهه ی ۱۹۷۰ توسط

بروس دی هندرسون (Bruce D. Henderson) و برای گروه مشاوره ی بوستون ایجاد شد. گروه مشاوران بوستون یا Boston Consulting Group، روش جدیدی را برای بررسی فعالیت ها پیشنهاد دادند و جزو کارآمدترین مدل های 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 فوق الذکر مشخص می کنند.

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 پیش بینی چگونگی تخصیص منابع مالی و گردش نقدی را برای سودآوری بیشتر و بقاء در آن کسب و کار مشخص می کند.

- ترکیب (Portfolio) مناسب بخش های (مراکز سود) مستقل را تعیین می کند.
- اگر بخش های سازمان در صنعت های متفاوتی باشند استراتژی های جداگانه ای 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 استراتژی های سازمان های 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 مور 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

### 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 مزاد 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.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکترونیک GE

این مدل توسط شرکت جنرال الکترونیک 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:

- تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی
- ارزیابی عوامل محیطی موجود
- ارزیابی عوامل داخلی
- تعیین موقعیت در جدول GE
- ارزیابی عوامل محیطی و فرصت های آتی
- تعیین توانمندی های داخلی
- انتخاب یکی از استراتژی ها با توجه به فرصت های محیطی و توانمندی داخلی

در مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال موتور، انتخاب استراتژی های 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. در این پست تلاش می شود توضیح کامل و دقیقی از این مدل ارائه شود. 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 متمایزسازی 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 دقیقا 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.

### چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر

از این مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر و چارچوب پنج نیروی رقابتی می توان در جهت امکان ورود یا عدم ورود به یک صنعت جدید به خوبی استفاده نمود. طبق این مدل برنامه ریزی استراتژیک در صحنه رقابت، پنج نیرو مورد بررسی قرار میگیرد که به آن چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر مشهور هستند. حاصل جمع این نیروها میزان جذابیت صنعت را نشان می دهد. در این مدل برای طراحی برنامه ریزی استراتژیک لیستی از عوامل قدرت یا ضعف برای هر صنعت تهیه می شود که پس از امتیازبندی و تجزیه و تحلیل می توان تأثیر هر یک از عناصر پنج گانه در مدل را مشخص و نسبت به تقویت یا حفظ آن ها اقدام کرد.

### مدل پورتر

شاید بتوان گفت که مدل رقابتی پورتر، مشهورترین و کارآمدترین مدل تدوین استراتژی است. این مدل بر شرایط رقابتی و حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبا بالقوه به بازار و ارتباط بین نیروهای مؤثر بر عملکرد رقابتی سازمان تأکید دارد. اساس تدوین استراتژی، سازگار بر رقابت است. بطور کلی وضعیت رقابت برای یک سازمان مبتنی بر پنج نیروی اساسی است.

1. چشم و هم چشمی بین سازمانهای رقیب

2. تهدیدات ناشی از ورود یا رونق گرفتن محصولات جایگزین در بازار

3. تهدیدات ناشی از ورود رقبا جدید و تلاش برای پیشی گرفتن از یکدیگر در قلمرو صنعت مورد

نظر

4. قدرت تأمین کنندگان در تحمیل خواسته های خود به شرکت

5. قدرت خریداران در تحمیل خواسته های خود به شرکت

قدرت جمعی این نیروها، ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می کند. در صنعتی که از نظر

اقتصاددانان کاملاً رقابتی تلقی می شود، موفقیت آسان است. اما این گونه ساختار صنعتی برای

سودآوری بلند مدت بدترین چشم انداز را دارد.

پورتر خاطر نشان می سازد، چاقوبی که او عرضه داشته، می تواند به طراحی استراتژی های قابل

اعتمادتری کمک مؤثر نماید.

### 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 نهاده های 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، آن ها فرآیند مدیریت استراتژیک را مجموعه ای کامل از تعهدات، تصمیمات و اقدامات مورد نیاز برای شرکت در دستیابی به رقابت پذیری استراتژیک و بازده بالاتر از میانگین تعریف می کنند. رقابت پذیری استراتژیک زمانی حاصل می شود که شرکت ها به صورت موفقیت آمیزی استراتژی ای که برای آن ها ایجاد ارزش می کند 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 می‌شود و اصطلاح تغییر استراتژیک ([Strategic change](#)) انتخاب مسیری که شرکت باید طی کند و در اجرای استراتژی منعکس می‌شود. موضوعات مرتبط با مدیریت استراتژیک حول اجزای زیر ایجاد شده‌اند:

1. تجزیه و تحلیل استراتژیک
2. تدوین و انتخاب استراتژی
3. اجرای استراتژی

### خلق استراتژی‌های جدید در مدل برنامه ریزی استراتژیک تامپسون و مارتین

استراتژی‌های جدیدی باید پورتفولیوی محصولات شرکت یا سطح رقابتی آن را تغییر دهند. گاهی اوقات این ایده‌های استراتژیک از فرآیند رسمی برنامه‌ریزی ظهور می‌یابند و گاهی اوقات و بخصوص در مورد استراتژی‌های وظیفه‌ای و رقابتی، تغییرات زمانی نمود پیدا می‌کنند که مدیران در سراسر سازمان در تلاش برای کشف ایده‌های جدید هستند.

برای انتخاب استراتژی‌های جدید باید این معیارها را در نظر گرفت. استراتژی‌های 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

موفقیت‌آمیزی 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، ازینرو 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 پیچیدگی‌های برآمده از موقعیت‌های مبهم و غیر معمول در کل سازمان مرتبط است. مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون را می‌توان 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 پیاده‌سازی کرد. با این حال در عمل، این عناصر در یک توالی پشت سر هم و خطی قرار نمی‌گیرند؛ این عناصر مرتبط به هم هستند و در یک فرآیند بازخورد کنار یکدیگر عمل می‌کنند.

استراتژی افراد را در بر می‌گیرد؛ بخصوص مدیرانی که در مورد استراتژی تصمیم می‌گیرند و آن را عملی می‌سازند. مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون بر نقش افراد در استراتژی تأکید می‌کند. اجزای اصلی مدل برنامه ریزی استراتژیک جانسون و ویتینگتون عبارتند از:

- مدیریت استراتژیک شامل شناخت موقعیت استراتژیک سازمان ([Strategic position](#))
- انتخاب استراتژیک برای آینده ([Strategic choice](#))
- 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

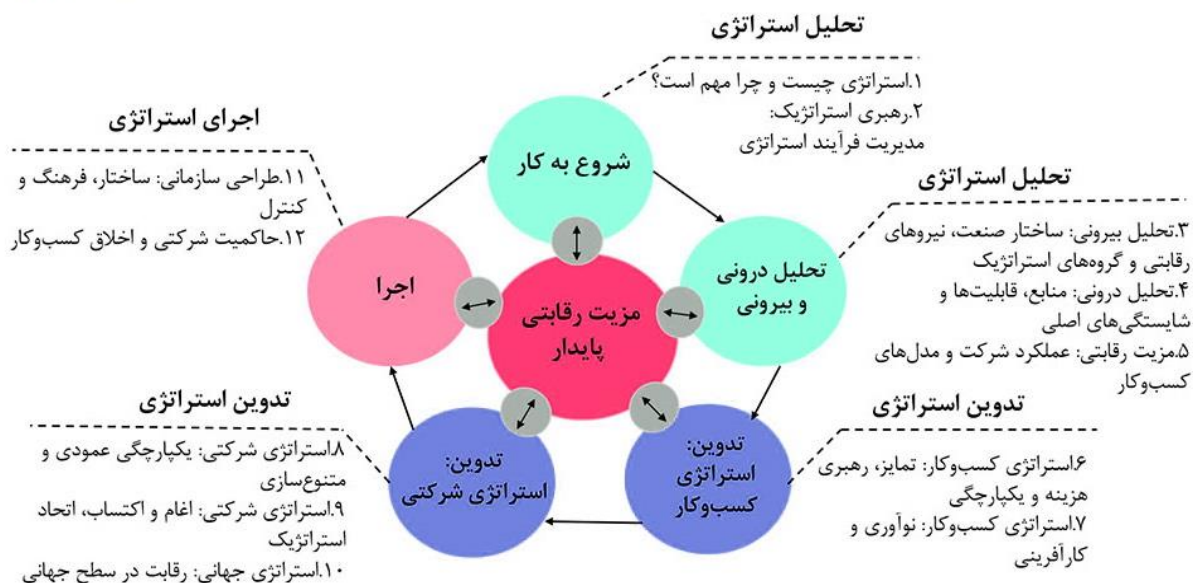
انتخاب استراتژیک شامل گزینه‌های استراتژیک از نقطه نظر مسیر حرکت سازمان و روش‌هایی پیگیری استراتژی است. گزینه‌های و روش‌های معمول به صورت زیر هستند.

### 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 موفقیت آمیز سازمان حمایت می کند.
2. فرآیندها، فرآیندها مستلزم کنترل استراتژی های اجرا شده هستند. استراتژی های باید بر مبنای برنامه ها اجرا شوند و میزان پیشرفت آن ها بررسی شود و تعدیلات لازم روی آن ها انجام گیرد.
3. مدیریت تغییر استراتژیک، بخش مهمی در مرحله استراتژی در عمل است. این بخش به شناخت این موضوع می پردازد که بافتی که سازمان در آن فعالیت می کند چگونه موجب تغییر می شود. این بخش همچنین شامل سبک هایی است که برای مدیریت تغییر اتخاذ می شود و اهرم هایی است که می تواند بر تغییر اثر بگذارد.

شریف استراتژی



### 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:

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

- 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.
- 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.
- 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 بازخور، 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

**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.

فرایند تدوین استراتژی و تصمیم گیری استراتژیک چیست؟

فرآیندهای تدوین استراتژی و تصمیم گیری استراتژیک برای ایجاد مأموریت، اهداف و استراتژی سازمان به کار گرفته می شوند. مأموریت، اهداف و استراتژی از چشم انداز و ارزش های سازمان رهبران، تصمیم گیرندگان و ذی نفعان گرفته می شود. تصمیم گیرندگان مجموعه ای از اقداماتی را که یک سازمان باید انجام دهد شناسایی می کنند.

**فرایند انتخاب استراتژیک شامل چه مواردی میشود؟**

فرآیند انتخاب استراتژی به منظور شناسایی مجموعه اقداماتی است که باید انجام شود. تصمیم گیرندگان سازمان از میان مجموعه ای از استراتژی های قابل اجرا، بهترین استراتژی و اثربخش ترین آن را که سازمان قادر به اجرای آن است را انتخاب می کند 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 می تواند دامنه فعالیت های خود را به سطح بین المللی گسترش دهد؟

### فرایند اجرای استراتژی شامل چه مواردی میشود؟

فرآیندی است که استراتژی انتخاب شده، پیاده سازی و اجرا می شود. در واقع استراتژی درون زمینه و محدودیت داخلی افراد، رهبری، ساختار، منابع، قابلیت ها و فرهنگ سازمانی قرار می گیرد. اجرای استراتژی همچنین درون زمینه و محدودیت های بیرونی محیط رقابتی، سیاسی و خارجی قرار می گیرد. 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 می کنند. هر عنصر به دیگر عناصر تأثیر می گذارد و از آنها اثر می پذیرد.

### مدل برنامه ریزی استراتژیک راتائرمل

«راتائرمل (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، قابلیت 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 می توان 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 می رسد.

### 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 رقبا استراتژیهای خود را دنبال کند.
- مناسب: در این حالت بازار تقسیمبندی شده و واحد تجاری در یک بخش از این بازار فعالیت کرده و بهصورت آشکار رقیبی ندارد. در این حالت واحد تجاری میتواند از استراتژی متفاوت و موقعیتهای خاص خود بهره ببرد.
- قابل قبول: نشانه های افول یا عملکرد بد را دارد، اما میتوانند از طریق حفظ جایگاه خود سودآوری را حفظ کنند.

- 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، درحالی 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، درحالی 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 سیاست مداران 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 بنابر 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 برحسب 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. دائما 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 انتقادهای 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 الاجتماعی، 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 بریتانیاست (مترجم). در سالهای اخیر غلبه نظریه برنامه ریزی فرااثبات گرا به راستی زمینه اجتماعی و سیاسی نظریه‌ها 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 حوزه‌ای 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 تأثیری 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 می‌کند. در نتیجه گونه شناسی های برنامه ریزی نقش مهمی در کمک به شناخت اثرگذاریهای غالباً متنوع ایده ها و نظریه ها داشته اند.

متجاوز از 20 سال پیش همزواستیفیل (1980) تلاش کردند که مسیری را ترسیم کنند که نظریه پردازان مختلف برنامه ریزی دنبال می‌کردند. 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 گرا ها و روش گراها را در دهه های 1960 و 1970 تشکیل می‌داد، 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 گونه شناسی خود نظریه برنامه ریزی بوده است. برای مثال ایفتاچل (1989) معتقد بود که تجزیه نظریه نیاز به گونه شناسی جدیدی دارد زیرا این عمل به جای آنکه مسائل و تناقض های 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)، روش ها یا ابزارها حیطة کاری برنامه ریزی و برنامه ریز به شمار می آمدند. در نتیجه نظریه برنامه ریزی تحت سلطه نظام ها 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، پابرجا 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 درآوردن 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 1979:7)، 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.زمینه‌های نظریه جدید یا دوباره کشف شده به شیوه‌های اساسی متعدد و به گونه‌ای برگشت ناپذیر، از مدرنیست گذشته و تمایز محتوایی \_ رویه ای که شکل دهنده آن بود، جداشد. در غیاب گونه‌شناسی گزینه‌ای 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 برنامه‌ریزی نه می‌تواند چرایی این تجزیه برنامه‌ریزی 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 فرائیبات گرای 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 دونظریه 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 تئوریکی 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 بیستراز ذات شناخت در ابعاد وسیع ترآن، 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 تکثر مواضع تئوریک که امروزه با آن مواجه هستیم، سهیم 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 واقعیت ها و ارزش ها 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 فرا اثبات گرا منشأ گرفته است. فرا اثبات 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.

بهرحال رویکرد ایفتاچل به این ترتیب تضعیف می شود. بطور کلی دو دلیل برای این امر وجود دارد. نخست آنکه گونه شناسی ایفتاچل براساس 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 نئوپلورالیزم 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 فرائیباتگرایی 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 وهم 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 ویژگی های 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 بگیرید 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 فرائیبات 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 بادیگاه 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 رویه 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 فرااثبات 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 دیسیپلین 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 برنامه ریزانی که با دشواریهای بکارگیری متدولوژیهای اثبات گرا یا علی در شرایط دنیای واقع آشنا بودند بسیاری از این ایدهها جدید به شمار نمی آمدند.

بهر صورت برای نظریه پردازان برنامه ریزی، دوران فرااثبات گرایی با عدم اطمینان و واپس نگری مشخص شده است که به ظهور و ظهور مجدد رویکردهای متنوعی از جمله برنامه ریزی مشارکتی، نئوپراگماتیسم و پسامدرن و همچنین تغییر تعابیر شامل هرمنوتیک و فمینیسم منجر شده است.

همراه با این تحولات نظریه های مبتنی بر دیدگاههای اثبات گرا ها مانند نظام ها و برنامه ریزی منطقی یا به طور کلی رد شده اند یا جهت گیری دوباره ای پیدا کرده اند. چشم انداز فرااثبات گرا ها در زمینه برنامه ریزی، پایه تئوریک و توانایی جدا ساختن ارزش ها و حقایق را در قالب چشم انداز اثبات گرا، مورد پرسش قرار می دهد.

آنچه به عنوان ارزش ها و حقایق شناخته می شوند خود نامعین هستند و به تعبیر شخصی بستگی دارد که آنها را تعریف می کند.

باتکه تکه شدن نظریه به اشکال متنوعی که مسیرهای اثبات گرا و فراتجربی و مسیرهای متعدد درون آن مکاتب را منعکس می کند، واژه "نظریه" دارای بار منفی شده است.

بعضی از آثار معاصر کلاً از کاربرد واژه "نظریه" اجتناب می کنند: 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 می گیرد که یا از طریق آنچه انجام می دهند و یا از طریق تأثیر گذاری بر آن، در توسعه آن رشته مشارکت دارند. این "انبان" فراهم کننده توصیه ها، 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 و جهت دار" تر در رویکردهای دیگر، تضاد شدیدی دارد. اثبات گرا ها برنامه ریزان را کارشناسان تکنیکی به شمار می آوردند: 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 فرااثبات گرایی 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 دور شدن 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 فرااثبات گرا ارائه شود .

به سوی گونه شناسی نظریه برنامه ریزی فرااثبات گرا گونه شناسی نظریه برنامه ریزی در چشم انداز فرااثبات گرا چه معنایی دارد؟ شیوه های مختلفی برای تفسیر چنین رویکرد وسیعی وجود دارد. اما من تعبیر فرااثبات گرایی 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 واسطه‌های 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 فرائثبات 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 رشته‌های 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 شیوه‌های متفاوت در برنامه ریزی به کار گرفته می شوند. همچنین هیچیک مخالف این اصل فرائثبات گرایی 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 شیوه‌های 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 ساختاربابی بر اساس مجموعه‌ای از نظریه‌ها 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 مبادله‌ای چسبیده‌اند، متفاوت است. بنابراین رویکرد من بر پایه این اصول قرار گرفته است و از دو عقب‌گرد گونه‌شناختی مربوط به ایفتاچل که قبلاً تعریف شد، اجتناب می‌کند.

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

نظریه چارچوب دهنده با بهره‌گیری از اشکال متعدد و متنوع نظریه و در تلاش برای اشغال فضای مشابه معنایی، مانند مفاهیم پارادایم، الگو و آمیزه مفهومی، می‌توان گفت که نظریه‌های چارچوب دهنده، مشابه شناخت شناسیها یا گفتمان هستند.

آنها دیدگاه‌هایی جهانی‌اند - بسیار مشابه با پارادایم کوهن- که توجه و سوگیری به موضوعات و بویژه سایر انواع نظریه‌ها را شکل می‌دهند.

بنابراین هر دو مدرنیته و پسامدرنیته را می‌توان نظریه‌های 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 شده‌ای هستند که از نظریه‌ها یا چشم‌اندازهای مختلف جهانی استفاده می‌کنند. 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 نظریه‌های مختلفی را مورد استفاده قرار داده‌اند که در حالیکه اختصاصاً مربوط به برنامه ریزی نیستند، اما با فضا، فرآیندهای سیاستگذاری یا نظام اداره مردمی امور، رابطه داشته‌اند. 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 بانظریه 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 تأثیر گذار 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 سندرکک، 1998)، برنامه ریزی مشارکتی (مثال هیلی، 1997)، نئوپراگماتیسم (مثال، هج، 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.

بهرحال وضعیت‌های متفاوتی که هریک به خود می‌گیرد برای شناخت رابطه بین برنامه‌ریز و ساختاری که برنامه ریز درون آن کار می‌کند، الزامات مهم و دقیقی دارد .

نظریه برنامه ریزی درونزا از تمام مطالب گفته شده نوع خاصی از تئوریزه کردن بوجود می‌آید 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، نظام‌ها، جامعیت عقلایی، طراحی، مشارکتی و نئوپراگماتیک ارایه می‌دهند.

این موارد مکاتب نظریه برنامه ریزی هستند که به طرق مختلف از چهار شکل نظریه مطرح شده فوق، استفاده می‌کنند. برای مثال، نظریه برنامه ریزی نئولیبرال از شناخت فلسفی سیستمهای بسته، چشم اندازاثبات 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 می‌آورند.

اما در چشم انداز فراتجربی، نظریه درونزا را نمی‌توان 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 می‌کنند.

این مطلب بدان معنی است که برای مثال نظریه برنامه ریزی نئولیبرال نه تنها آمیزه‌ای از شناخت‌های مختلف است بلکه از طریق نظامات نهادی و مکانی جاری وسیله قرار گرفته است. یعنی به گونه‌ای 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 شناخت‌های کلیدی را به دست می‌دهد.

بهرحال 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، آنرا 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 هیلی 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 فرآینبات گرایی مورد نظر ، دو پرسش مهم مطرح می شود. اولین پرسش آن است که چگونه این گونه شناسی فرآینبات گرایی 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 تیریایکیان باشد؟ مسأله ای که در رابطه با شناخت تیریایکیان (1968) از گونه شناسی ها وجود دارد، آن است که شناخت او در چارچوب مفهوم اثبات گرایی 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 برچسبی 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 پسا مدرن 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 تیریایکیان 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 تیریایکیان " 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 تیریایکیان 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 تیریایکیان 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 تیریایکیان جفت وجور است، اما همان شاخصهای مشابه ممکن است خود برای فضای پسامدرنیست، نامناسب باشند.



کارکردهای گونه‌شناسی 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 گونه‌شناسی‌ها 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 برنامه‌ریزی، چشم‌اندازهای نو در نظریه برنامه‌ریزی (تصویرتصویر) نظریه‌ی برنامه‌ریزی به تبع تحولات دهه‌ی گذشته در کنش برنامه‌ریزی، نظریه‌ی اجتماعی و اقتصادی در موقعیت بغرنجی قرار گرفته است. نظریه‌ی برنامه‌ریزی حتی مقدم بر این رویدادها دیسپلینی نامتعیین بود که موقعیت متزلزل برنامه‌ریزی را میان و متکی بر طیفی از حوزه‌های حرفه‌ای و مبادی فلسفی منعکس می‌ساخت. آینده برنامه‌ریزی تلاش برای تبیین تکوین دائمی چشم‌انداز نظریه‌ی برنامه‌ریزی و تصویری از حوزه‌ی سریعا در حال تحول برنامه‌ریزی 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 تفویکی مختلف، دیسپلین‌های 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 گراییی 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 تئوریکی 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 فرائیبات گرا بر برداشت افراد بویژه آنهایی متکی است که درگیر تحول نظریه بوده اند. بدون تردید چنین نقشههایی نقش حساسی را بازی می کنند.

بویژه آنکه به نظر می رسد خط سیرنظریه برنامه ریزی در واگرایی نظریه است و نه همگرایی آن. تداوم واگرایی، شبیه جهان در حال گسترش همیشگی، کابوس زبانهای خصوصی ناسازگار و قیاس ناپذیر پسامدرن را پیش چشم می آورد که در قالب آن فاصله های موجود بین افراد به اندازه ای زیاد است که نمی توان آنها را به هم متصل کرد.

گونه شناسی فرائیبات گرا اختلاف را می پذیرد اما تلاش می کند شناختی از این مواضع ظاهراً متنوع به دست دهد که مانع از افراط در همگنی یا ناهمگنی شود. به این صورت گونه شناسی فرائیبات گرا با روح پروژه مشارکتی تناسب دارد که برای پیمودن مسیر بین اختلاف و تشابه، تلاش یکسانی به عمل می آورد. این موضوع بالاتر از همه، چالش نظریه برنامه ریزی در قرن بیست و یکم است. این چالش از طریق گفتگو از "تصویر بزرگ" شامل گونه شناسی ها و همچنین تحول حوزه های اندیشه فردی یا مکاتب نظری مانند

پراگماتیسم، پسامدرن، مشارکتی و مانند آن، همراهی می شود. شواهدی وجود دارد که بین تحول نظریه و چارچوبهای نظری مانند گونه شناسی ها، توازن مورد نظر در شرف وقوع است