

بسمه تعالی

موضوع : در این گفتگو به بخشهای زیر خواهیم پرداخت

- 1- جایگاه برنامه ریزی در مدیریت سازمانها چیست؟
- 2- چه لزومی برای فرایندی تحت عنوان برنامه ریزی وجود داد؟
- 3- انواع برنامه ریزی در سازمانها شامل برنامه ریزیهای راهبردی، عملیاتی، تخصصی است اما هدف از این برنامه ریزیها چیست؟

مجری : با ادامه بحث مدیریت استراتژیک و برنامه ریزیهای بلند مدت میخواهیم در خصوص برنامه ریزی اقتضایی و بحثهای الگوسازی که در اکثر سازمانها به این مقوله اشاره ی زیادی میشود اما شاید بیشتر الگو برداریهایمان غربی است بپردازیم . ما بایستی سعی کنیم سازمانهای برتر خودمان را شناسایی کنیم و ببینیم که مدیران برتر کشور چگونه این سازمانها را در کشتی نشاندند و طبق برنامه جلو رفتند تا بتوانند خود را به افق 1404 برسانند.

دکتر فرهادی: از نظر من هیچ چیز مهمتر از این نیست که ما تهریفهایمان را تصحیح و دقیق کنیم. اگر بخواهیم از برنامه ریزی و استراتژی صحبت کنیم ولی تعریف درستی نداشته باشیم، به جایی نمیرسیم.

گفتیم برنامه ریزی، دور اندیشی سازمان یافته ای است، این دور اندیشی سازمان یافته یعنی چارچوب دار، یعنی همراه با متود و روشمند. اگر قرار است در حوزه مدیریت به چشم انداز وسیعی نگاه کنیم که در این چشم انداز هم سیاست، هم اقتصاد ، هم فناوری ، هم جامعه با همه شکلهای پیچیده اش وجود دارد. پس ما باید بدانیم تا کجا میخواهیم نگاه کنیم به خاطر اینکه ما یک محیط بینهایت را نمیتوانیم کنترل کنیم. هر چه این محیط کوچکتر باشد مدیریت بیشتری بر آن داریم . پس ما در برنامه ریزی استراتژیک چارچوب میسازیم این چارچوب یعنی نگاه کردن روشمند به تمام زیر سیستمهای درون سازمان.

اگر تفکر برنامه ریزی استراتژیک را درون سازمان نداشته باشیم ، به هر جهت نگاه میکنیم که خیلی از آنها هم جهت با نگاه ما نیستند.

بحث بعدی برنامه ریزی تخصصی است ، همان طور که خود سازمان را تقسیم می کنیم به لایه های بالایی و لایه میانی و لایه پایینی و برعکس . بعد از اینکه

در اوج هرم برنامه ریزی استراتژیک مان شکل گرفت به این معنا نیست که با طبقات پایین هرم در ارتباط نباشند. یعنی همه آن آدم ها باید در تبیین این برنامه ریزی استراتژیک با سطوح بالایی هم دل و همراه باشند.

خیلی وقت ها ما از یک منابع انسانی درون سازمان می نالیم که چرا این منابع انسانی خوب عمل نمی کنند یا مثلا برنامه ریزی مالیمان خوب نیست در این صورت باید به سراغ برنامه ریزی تخصصیمان برویم. و نهایتا بحث برنامه ریزی اجرایی یا عملیاتی است که گاهی فراموش می کنیم که با سطح پایین هرم سر و کار داریم که صرفا تخصصشان فنی است و اینها هیچ کاری به حوزه برنامه ریزی ما ندارند بلکه اگر آنها نباشند برنامه ریزی کوتاه مدتمان ناقص می ماند و در این صورت دیگر اندیشیدن به برنامه ریزی میان مدت و بلند مدتمان بی معناست. و یادمان باشد ما در برنامه ریزی اجرایی و عملیاتی کار خیلی بزرگ دیگری انجام می دهیم که آن تهیه برنامه های جدید است. در برنامه ریزی اجرایی چهار کار بزرگ را باید انجام بدهیم حتی اگر در کوتاه مدت اتفاق بیفتد و بزرگیشان به این دلیل است که باید در کوتاه مدت انجام شود. و آن تهیه برنامه های کوتاه مدت یعنی برنامه هایی که کاملا زمان بندی شده است.

به فرض ما در بودجه سازمان ببینیم که تا پایان امسال قرار است دقیقا به کجا برسیم، تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت است که هم بحث های کمیت و هم بحث های کیفیت و هزینه را باید مشخص کرد یعنی خط کش هایمان را باید درست تنظیم کنیم. که این اتفاق در سطح برنامه ریزی عملیاتی رخ میدهد. اگر نمی دانیم چگونه سنجه ها را میزان می کنیم به این خاطر است که اینها در سطح عملیاتی درست تعریف نشده اند و در گام بعدی بازبینی و تعیین موارد انحراف است. اگر ما از نقطه A تا "A" انحراف داشته باشیم مسلم است که تا نقطه Z چقدر دچار انحراف می شویم و اگر این انحرافات در سطح عملیاتی و برنامه ریزی کوتاه مدت درست سنجیده نشود و عقب نشینی ها درست اتفاق نیفتد معلوم نیست که به کجا می رسیم.

متفکران استراتژیست و برنامه ریزی می گویند گاهی یک قدم به جلو رفتن به معنای دو قدم به عقب برگشتن است و در نهایت ماجرا که اوج برنامه ریزی اجرایی است، تهیه برنامه جدید است. و در شرایطی قرار می گیریم که همه چیز فرو می ریزد و از نو ساخته می شود، چه در سیاست و چه در اقتصاد و چه در جامعه و تکنولوژی. بنابراین باید هر لحظه برنامه داشته باشیم و کلمه هرلحظه یعنی جاری بودن در زمان و این دقیقا یعنی جاری بودن در برنامه ریزی عملیاتی.

مجری : من از دوستان خواهش می کنم وقتی میخواهند یک سازمان را به جلو حرکت دهند فکر نکنند که تنها مدیر عالی سازمان است که این کار را به تنهایی انجام می دهد بلکه همراهانی وجود دارند که از ابدارچی پایین دست سازمان محسوب می شود تا آن کسی که نایب مدیر عالی سازمان است .

و نکته دیگر اینکه هرچه برنامه بزرگتر باشد خطاهای ریز به برنامه ضربه بیشتری می زند . چون ما هدف های دور را میزنیم کوچک ترین خطا در دراز مدت ما را به بزرگترین اشتباهات و ادار می کند و بزرگترین ضربه ها را می زند . مثل برندهایی که در دهه ی 80 و 90 غولهای اقتصادی دنیا بودن و ولی امروز اثری از آنها نیست .

دکتر فرهادی : من میخواهم یک مثال سنمایی بزنم که مرحوم علی حاتمی که خداوند رحمتش کند، تم را به بازیگران میداد و به آنها می گفت دیالوگ خود را بنویسند و دلیل این کارش این بود که بازیگر باید بر اساس رویکرد و ارزیابی که از نقشش دارد دیالوگش را بگوید .

گاهی ما یک سناریویی را می نویسیم ولی اصلا توجه نداریم که این ادم هایی در حوزه استراتژیک قرار است بازیش کنن توانایی گفتن دیالوگ یا اجرای این بازی را دارند ؟

نکته اخر که بسیار عمیق است این است که بسیاری از برندهای بزرگ به خاطر چیزهای کوچک از یاد رفته اند . یک ضرب المثل که می گوید خیلی وقت ها مشکلات بزرگ از چیزهای خیلی کوچک به وجود می آید، یعنی وقتی که مدیران عالی دیدگاه استراتژیکشان را می گویند باهم اختلافی ندارند ولی به خاطر اینکه در سطح عملیاتی مسئله وجود دارد تفکرات استراتژیک ما به نتیجه نمی رسد .

مجری : ما استراتژی خوب و بد نداریم بلکه اجرای خوب و بد استراتژی داریم.

ادامه بحث مان در برنامه ریزی، مدیریت اقتضایی است.

دکتر فرهادی : یکی از دلایل مفصل بودن برنامه ریزی اقتضایی می تواند این باشد که ما نمی توانیم به سراغ برنامه ریزی اقتضایی برویم قبل از اینکه رویکردهایی درون سازمان ما اقتضایی نشده باشند . و از همه مهمتر، بینش اقتضایی برآمده از بینش

سیستماتیک است یعنی ما نمی توانیم درون سازمانی که هرگز رویکرد سیستماتیک نداشته است نگاه اقتضایی داشته باشیم .

- 1- اگر ما به سراغ برنامه ریزی اقتضایی می رویم قبلش باید به سراغ رویکردهای سیستماتیک برویم.
- 2- هرگز اجازه نداریم به بهانه واژه اقتضا خط کش های اخلاق را بشکنیمو

مجری : برداشت و الگو برداری ما از روشهای مدیریت باید شخصی سازی شوند من بسیاری از دوستان و بزرگواران را دیده ام که در حوزه مدیریت تحصیل کرده اند ولی سیستماتیک بودن و سیستماتیک فکر کردن را با خود به داخل سازمان نمی برند و اقتضا را ان چیزی تعریف می کنند که منافع شخصیشان ممکن است در ان وجود داشته باشد . و این جز اشتباهاتی است که سازمان ها را به سقوط و نابودی می رساند . اگر بخواهیم اقتضا جمع بندی بکنیم این است که ما اجازه نداریم به اقتضای خودمان خط کش بگذاریم و سازمان را به عنوان مدیریت اقتضایی مدیریت و برنامه ریزی بکنیم .

آقای دکتر میخواهیم راجع به الگو سازی که در بسیاری از جلسات اداری بکار برده می شود ولی شاید مفهوم ان هنوز جا نیفتاده باشد بحث کنیم .

دکتر فرهادی : من جمله شما را با مصداقی از استیو جابز به پایان می برم. جابزی که تا قبل از 20سالگی مایل ها پیاده رفت می رفت با یک وعده غذای مجانی بخورد که از گرسنگی نمیرد ولی در حدود 30سالی یک شرکتی به ان عظمت را افتتاح کرد که جابز را از شرکت خودش بیرون کردند و قبول کرد و وقتی از او پرسیدند که چرا از شرکت خود بیرون شدی گفت هیئت مدیره گفتند که الان اقتضا می گوید که در برنامه ریزی اقتضایی باید به دنبال راه حلی برویم که با آمدن این مدیر عامل قابل تحقق یافتن است و البته می دانیم که اگر این مدیر عامل بیاید دیدگاهش مثل شما نیست ولی برای سازمان بسیار خوب است چون تنها راه حلی است که در اقتضای ما می تواند سازمان را به پیش ببرد و جابز گفت من می روم بیرون ، یعنی اقتضا را در حذف خود تعریف کرد نه حذف سازمان.

مجری : در هدفگذاری استراتژی‌کشان منافع سازمانی را بر شخصی ارجعیت داده اند، و هر جای دنیا این اتفاق بیفتد آن سازمان رشد و پیشرفت میکند.

دکتر فرهادی: من با شاه بی‌تی از حضرت مولانا وارد بحث الگوسازی میشوم .

حضرت مولانا در جایی از مثنوی میفرمایند، وقتی فرد گدا صفتی از خانه بیرون آمد ، دید یک سکه زرینی در میان جوی افتاده است، خیلی شادمان شد و سکه را برداشت و فریادزنان رفت پیش کسی که سکه میزد و گفت من سکه ای را پیدا کرده ام که زر است و ثروتمند شده ام ، سپس آن کس که زر را میفهمید سکه را دید و آن را در سطل زباله پرت کرد و.... در پایان آن فرد به گدا گفت:

ترازو چون نداری تو را زو ره زند هر کس
کسی قلبی بیاراید تو پنداری که زر دارد

مهمترین پارادوکس و چالش بزرگ ما در حوزه الگو برداری این است که ترازو نداریم و چون ترازو نداریم، دیگران الگوهایشان را رنگ میزنند و به جای سکه زرین به ما میفروشند و وقتی در عیار سازمان سنجش میشوند میبینیم سکه زرین که نبوده بلکه شاید به اندازه یک تکه مقوا هم ارزش ندارد. پس مشکلاتمان در بحث الگو سازی این است که 1- ترازوهایمان مشخص نیست یعنی هدفگذاریهایمان معلوم نیست. 2- حواسمان به فرهنگ سازمانی نیست و فرهنگ سازمانی است که سنجه های ما را دقیق میکنند و عیار ما را مشخص میکنند و تا وقتی که ندانیم فرهنگ سازمانیمان چیست الگو برداریهایمان مانند برداشتن یک سکه تقلبی رنگ خورده است.

مجری: ما به شرطی میتوانیم الگویی را انتخاب کنیم که آن سازمان از لحاظ اندازه، ساختار، فرهنگ، نوع دانشی که در آن صنعت جاری است ، باورها و عقاید پرسنلی که استراتژی ها را در سازمان دنبال میکنند با سازمان ما مشابه باشد.

محاسن و معایب برنامه ریزی:

دکتر فرهادی: وقتی صحبت از برنامه ریزی میشود دو نکته به ذهن میرسد که اولی شاه بیت حضرت مولانا است که
بر کف هر کس اگر شمعی بودی اختلاف از گفتشان بیرون شدی
اگر میگوییم معایب برنامه ریزی در واقع اشاره میکنیم که این شمع از کف
رفته است.

و العطاس میگوید، بزرگترین خیانت های استعمار در کشورهای جهان سوم
این بوده و هست که تفکر برنامه ریزی را کمرنگ میدانند و میگویند چون در
لحظه حرکت میکنیم پس در لحظه تصمیم میگیریم. در حالی ما در بینش
اسلامی و بیانات ائمه و پیامبر اسلام هرگز چنین چیزی را نداریم .
دوم اینکه اگر ما بگوییم برنامه ریزی نداریم مثل این است که بگوییم
چارچوب هم نداریم و این یعنی هر کسی هر کاری که دلش بخواهد انجام دهد.
در حالی که در ادبیات و فرهنگ.... ما چنین چیزی وجود ندارد. حتی اگر
رویگردمان به حوزه اقتصاد یک رویکرد کاملا درونی و محلی باشد یعنی در
سازمان فقط به خودمان نگاه کنیم و این خودمان باید در مقایسه با دیگری
تعریف شود و این دیگری اتفاقاتی است که در آینده سازمان خواهد افتاد پس ما
هر چه در حوزه برنامه ریزی داریم محاسن است و مهمترین آن این است که
به سازمان و مدیران چارچوب میدهد و زمینه را برای اجرای تصمیم گیری
آغاز میکند.

مجری: در جایی میخواندم در کشورهای عقب مانده مردم انتظار یک روز
خوب را در آینده میکشند ولی به فکر ساختن آن روز خوب نیستند.....

لینک دانلود فایل مصاحبه

[http://www.mediafire.com/download/yczpa4u7z3qbwtm/Radi
o+Eghtesad+1392.11.19.mp3](http://www.mediafire.com/download/yczpa4u7z3qbwtm/Radi
o+Eghtesad+1392.11.19.mp3)