

## بسمه تعالی

ما در این گفتگو به کلاس درس مدیریت و برنامه ریزی می رویم و ورقی خواهیم زد حوزه ای که مهم ترین وظیفه مدیریت را در خود جای می دهد ، حوزه ای که میزان و شدت ضعف و قوت حرکت درست در مسیر هدف را در هر سازمانی مشخص می کند.

### موضوع: مدیریت و برنامه ریزی ، جایگاه و محاسن آن

**مجری:** ما با شروع بحث برنامه ریزی به تعریف برنامه ریزی و جایگاه و الزامات آن و همچنین هدف گذاری از برنامه ریزی پرداختیم. در ادامه مبحث برنامه ریزی و یکی از وظایف اصلی مدیران می خواهیم امروز در خصوص سطوح و انواع برنامه ریزی برای خوانندگان بحثی را داشته باشیم که بتواند برایشان مفید واقع شود . آقای دکتر از نظر بازه زمانی سه سطح برنامه ریزی را معمولا تعریف میکنند . 1- کوتاه مدت 2- میان مدت 3- بلند مدت . ما در خصوص بحثمان اگر وارد این سه مقوله شویم ، می خواهیم بدانیم که اینها هر کدام دارای چه خصوصیتی هستند ؟ چه مدت زمانهایی را کاور میکنند؟ چه وظیفی را به انجام میرسانند ؟

یک مثال عامیانه: من یک برنامه ریزی کوتاه مدت دارم که الان بروم تا سر خیابان ، خرید کنم و برگردم ، یک برنامه ریزی میان مدت داریم که فاصله زمانیش نسبت به برنامه ریزی کوتاه مدت بلند تره، و یک زمانی هم مثل مثال برنامه قبل از جام جم حرکت میکنیم و میرویم سازمان را برسانیم به میدان آزادی، این در واقع برنامه بلند مدتری را میطلبد. با این نگاه به قضیه خواهشمندم این سه نوع بازه زمانی برنامه ریزی را برای خوانندگان باز بفرمایید.

**دکتر فرهادی:** این سه مصداق یک نقطه مشترک نیز داشت چه آن زمانی میرویم بیرون که یک چیزی را بخریم و چه آن زمانی که میرویم تا میدان آزادی. چه آن مثالی که همراه خوانندگان یک سازمانی را افتتاح کردیم، در واقع اینها هم برنامه ریزی هستند و هم نیستند. زمانی برنامه ریزی هستند که ما هدف گذاری کرده باشیم که از خانه آمدیم

بیرون، این چیزی را که می‌خواهیم بخریم، قرار است گام به گام ما را به کجا برساند؟ یعنی زمانی برنامه ریزی هستند که غایتمان مشخص شده باشد و آن هدفگذاری افق انتظار اتفاق افتاده باشد.

برنامه ریزی کوتاه مدت در آن مثال هفته قبل‌مان این است که ما شرکتی را تاسیس کردیم و در غایتمان گذاشتیم که شرکت برسد به برترین‌های آسیا. در این غایت باید الان، حال‌مان را نگاه کنیم و ببینیم که اگر قرار است بین 25 یا 30 سال دیگر برسیم به بهترین سازمان در آسیا پس باید الان تا یک سال آینده بتوانیم مشکلات جدیمان را که اگر ادامه پیدا کند شرکت را نابود میکند را با توجه به برنامه کوتاه مدت را برطرف کنیم. حال در برنامه ریزی میان مدت باید به این بیندیشیم که در بازه زمانی (5-15 ساله) چگونه وضعیت شرکت را در میان این تندبادهای فضاها بین الملل، اقتصادی و درونی را با ثبات نگه داریم که به 30 سال آینده برسد و بشود جزء بهترینها.

از منظر دیگر که شاید مصداق ملموس تری باشد و یک کمی از بحث‌های سازمانی فاصله بگیریم ولی در حوزه برنامه ریزی قدم می‌زنیم. مثلاً برنامه ریزان کلان کشور اعلام می‌فرمایند که قرار است تا یک سال آینده بحث‌های بحرانی را در کشور مدیریت کنیم، این یعنی برنامه ریزی کوتاه مدت و بعد در طول 4 سال آینده بتوانیم به یک ثبات اقتصادی در مورد قیمت‌ها برسیم که میشود برنامه ریزی میان مدت. و سپس قرار است تا 8 سال آینده به تمامی اهدافی که هدفگذاری شده برسیم و وقتی که دولت مسئولیتش را به دولت بعد واگذار میکند، این اهداف غایی اتفاق افتاده باشد، یعنی همان برنامه ریزی بلند مدت.

**مجری:** ما میتوانیم در دولت تدبیر و امید به این شکل به قضیه نگاه کنیم که وقتی جناب آقای دکتر روحانی تشریف آوردند، بیان کردند که برنامه 100 روزه داریم که در این برنامه قرار است تغییر معیشت مردم صورت بگیرد و برای سال آینده برنامه داریم که نرخها کنترل شود و نرخ بیکاری کاهش یابد که این برنامه میان مدت است و در غایت 4 ساله باید به تمامی اهداف برسد.

**دکتر فرهادی:** سطوح چهارم برنامه ریزی که متفکران استراتژیک در ترجمه‌اشان دقیقاً می‌گویند برنامه ریزی دورنگر، یعنی آن برنامه ریزی بالا دستی.

در همین مثالی که با هم داشتیم این اهداف غایی هم در برنامه 4یا8 ساله باید طوری تدوین بشود که به چشم انداز 1404 نزدیک باشد و در درون سازمان هم از ابتدا باید برنامه کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت را طوری تدوین بکنیم که حواسمان به آن بحثهای آرمانی چشم اندازمان باشد.

**مجری:** ما می‌خواهیم در این گفتگو به مردم عزیز و همچنین مدیران بگوییم که ما درون محیطی زندگی می‌کنیم بنام کشور ایران که این محیط برای خود یک برنامه ریزی استراتژیک دارد یعنی افق 1404. پس اگر کسی سازمانی را پایه گذاری میکند یا مدیریت یک مجموعه اقتصادی، دولتی یا غیر دولتی را دارد باید در این افق حرکت کند، ما نمیتوانیم بدون توجه به افقی که برای کشور در نظر گرفته شده، برای سازمانی که درون این کشور فعالیت میکند افق سنجی بکنیم. یعنی اگر شما تولید کننده هستید باید توجه کنید که وضعیت تولید در سال 1404 به کجا می‌انجامد، در نتیجه اهدافی که هدف گذاری میکنید را باید در غایت 1404 برای خود ببینید.

درواقع اگر ما ندانیم در چه فضایی فعالیت اقتصادی می‌کنیم، سود حاصل نمیشود مگر اینکه سازمان را درست حرکت دهیم و درست هدفگذاری کنیم.

مادر کلاس مدیریت برتر می‌خواهیم مردم را آگاه کنیم که ما نمیتوانیم بدون توجه به برنامه های 5 ساله اقتصادی و استراتژی های کشور و همچنین محیط بیرونی که بر این استراتژی ها تاثیر می‌گذارند برنامه ریزی دورنگر یا استراتژیک داشته باشیم.

**دکتر فرهادی:** من با یک استاد دانشگاه سوئدی که ایشان یک مدیر چندین و چند ساله بود صحبت می‌کردم گیسوانش سفید شده بود و برف زمان بر ایشان نشسته بود. سالیان پیش ایشان علی رغم این که دکترای تکنولوژی داشت، بر روی صنعت چوب در سوئد کار کرده بود. من از ایشان سوال کردم که آقای دکتر شما چند دهه با یک دانش در حوزه ی تکنولوژی چرا در صنعت چوب کار کردید؟ در پاسخ گفتند: من وقتی به چشم انداز سوئد نگاه کردم و خواندم که ما در حوزه چشم انداز اولویت‌هایمان چیست و

دقیقا بر اساس این اولویتها می بایست حرکت میکردم. در حوزه ای که من درس خواندم و مورد علاقه ام بود در این چشم انداز در اولویت هفتم، هشتم بود، در حالی که من اگر میخواستم یک بنگاه با رونق اقتصادی راه بیندازم باید نگاه میکردم که 30 یا 40 سال آینده سوئد میخواهد به کجا برسد. و گفت ببین که الان من چقدر کارمند دارم و پسر خودم من هم جزء این کارمندا هست و اینها همه همراه من گام بر میدارند تا به آن افق برسند.

**مجری:** مثالی که در مورد کشور سوئد زدید من رو یاد گوشه ای از خاطرات آقای استیو جابز انداخت، اینکه چطور شد جابز رفت به سمت طراحی گوشی های هوشمند؟ ایشان میگفت: وقتی من دیدم که نسل تلفن ها و اپراتورها در حال تغییر است و نیازهای مردم به سمتی حرکت میکند که دیگر گوشی های امروز جوابگویشان نیست، این فکر به سرم رسید که گوشی های هوشمندی را طراحی کنم و در بازار ارائه کنم.

در بحثهایی که از کار آفرینی و خلاقیت صحبت میشود، میگوییم آدمهای خلاق و نو آور کسانی هستند که افق دیدشان از زمینی که در آن زندگی میکنند، بسیار وسیع تر است. چنین کسانی زودتر از آن چیزی که من و شما فکر بکنیم، فکر میکنند و هدایت میکنند و خیلی از ادما را برای رسیدن به آن افق با خود همراه میکنند.

در برنامه اول گفتیم شما در یک محیط نا امن تلاش اقتصادی میکنید چون از نظر اقتصادی فشارهای محیطی بر شما احاطه دارد.

آقای جابز گوشی های هوشمند را طراحی کرد و کاری کرد که شرکتهای بزرگ برای اینکه از این مسابقه عقب نمانند، استراتژی های سازمانیشان را تغییر دهند و بروند به سمت سیستمهای هوشمند.

**دکتر فرهادی:** اشاره ی خیلی بجایی داشتید به استیو جابز. رویکردهایی که ایشان در حوزه ی برنامه ریزی داشتند خیلی جالب است. جابز ادمی است که ما زندگی اش را از زبان کسی میشنویم که به وسیله خودش از سازمان اخراج شده است یعنی در بحث برنامه ریزی بلند مدتش در مورد تربیت نیروی انسانی چه افقی داشته است که کسی که به وسیله او اخراج میشود، بهترین تعریف ها را از او میکند.

من می‌خواهم این جملات را با جمله ای بهم ببافیم و ان جمله این است، ریچارد اسلاتر استراتژیستی که فیلسوف هم هست، بیش از 35 سال است که در زمینه آینده پژوهی تخصص دارد میگوید: وسعت چشم انداز هر فردی رابطه مستقیم دارد با ارتفاع تپه ای که بر بام آن ایستاده است. در واقع در این نوع چهارم و نگاه چهارم که دور نگر است تلاش میکنیم که در بالاترین نقطه تپه ایستاده باشیم و بیشترین چشم انداز را داشته باشیم، و بیشترین چشم انداز در سرزمین ما یعنی چشم انداز 1404.

**مجری:** بعضی از مدیران بدون درک از اهداف بلند مدتی که مربوط به سازمانشان است، بسیار سخت تلاش میکنند اما به نتیجه مطلوبی نمی‌رسند، در واقع بدون درک از اهداف عالی سازمان به صورت جزیره ای تلاش میکنند، یعنی من مدیر نیروی انسانی هستم و تلاش خود را میکنم، دیگری مدیر تدارکاتی است تلاش خود را میکند و... که اینها به هم بافندگی ندارند و به سمت اهداف عالی حرکت نمیکنند. چه کسی یا کدام برنامه ریزی میتواند این افق را ایجاد کند که بدانیم همه سوار یک قطار هستیم و قرار است به یک مقصد برسیم؟

**دکتر فرهادی:** آنجایی که من عرض کردم که این هم برنامه ریزی هست و هم نیست در همین نقاط متمرکز است که خیلی وقتها مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت را به جای آنکه از کتابهای غربی بخوانیم در ادبیات خودمان بسیار عمیق تر وجود دارد. حضرت مولانا بیتی دارد که میفرماید:

مرغ بالا و پران سایه اش      میدود بر خاک پران سایه وش  
ابلهی صیاد آن سایه شود      میدود چندان که بی مایه شود

1- ما وقتی چشم اندازمان را درون سازمان درست تعریف نکردیم و به دنبال سایه ها هستیم نه تنها خودمان بلکه یک سازمان به همراه خود میدوانیم چنان که آنها نیز بی مایه شوند.

2- نمیتوان هدفگذاری درست کرد مگر اینکه از نیرو های دانشی و سیستماتیک استفاده کرد. هدفگذاری درست در خواب اتفاق نمی افتد بلکه در بیداری رخ میدهد و بیداری برای یک مدیر معنای ویژه ای دارد و ان استفاده کردن از همه دانشهای درون سازمان است، یعنی معنا کردن هدف های غایی برای همه ادمیانی که درون سازمان

کار میکنند و این ادمیان وقتی به هدف نگاه میکنند ، میتوانند این اهداف را نقد کنند و همراه ما به سمت این هدف حرکت کنند.

ما (مدیر) به صورت انتزاعی یک سری اهداف را در ذهنمان تعریف میکنیم و تصورمان این است که همه خبر دارند که ما به چه سمتی حرکت میکنیم و برای رفتن به این سمت پافشاری میکنیم ولی وقتی ان را با بقیه در میان میگذاریم ، متوجه میشویم که این هدف ، هدف غایی نبوده بلکه سایه آن هدفها بوده است. گاهی ما در وسعت چشم اندازمان و رویکردهای استراژیکیمان ارتفاع نگرفتیم و اصلا بالا نرفتیم، بالا نرفتیم یعنی این تپه، تپه دانشی است که سنگهای این تپه از دانش و اطلاعات درون سازمان تولید میشود. ما ادمهای دانشی داریم که با انها ارتفاع میگیریم و میتوانیم وسعت چشم انداز داشته باشیم.

**مجری:** راه رسیدن به آینده ساختن انهاست نه یافتن انها.

اگر بخواهیم انواع برنامه ریزی را نام ببریم، به چه شکلی میتوانیم این برنامه ریزی ها را دسته بندی کرد؟

**دکتر فرهادی:** ما سه جور برنامه ریزی داریم : 1- برنامه ریزی استراژیکی، کوتاه ترین برنامه ریزی استراژیکی را دراکر تعریف میکند: برنامه اساسی همان برنامه ریزی استراژیکی است. بیان میکند برنامه اساسی و برنامه ریزی استراژیکی دور اندیشی سازمان یافته ای است که

1- ماموریت ها و هدفهای دور بردمان را به درستی مشخص کنیم. و این ماموریت ها را تفکیک کنیم.

2- خط مشیها و سیاستها را مشخص کنیم.

3- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی داشته باشیم و بر مقتضیات فائق اییم.

4- ارائه فرصتها و تهدیدها و تصمیم گیری درست در زمان مناسب داشته باشیم.

5- تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شود.

اما یک رویکرد استراژیکی که به حوزه ی برنامه ریزی استراژیکی نگاه سیستماتیک دارد، در کتاب تجزیه تحلیل سیستمها که از آقای داود محمدی آمده است، میگوید که سازمانها برای انتخاب و سنجش اولویت ، حوزه هایی که نیاز به

سیستمهای اطلاعاتی جدید دارند یعنی باز تاکید بر همان تفکر دانشی است، یا سیستمهای موجود آنها باید بهینه سازی شوند با توجه به امکانات و محدودیتهای حاکم بر آنها به تدوین استراتژی یا برنامه ریزی استرا تژیک میپردازند که برنامه های خود را در چارچوبهای استراتژیهای مدون تنظیم میکنند، بنابراین برنامه ریزی استرا تژیک به عنوان گامی بنیادی، چارچوب مراحل بعدی کار را مشخص کند. یعنی اگر در این مرحله برنامه ریزی استرا تژیکمان سیستماتیک تعریف نشده باشد نمیتوانیم برویم سراغ برنامه ریزی تخصصی و عملیاتی. به طور مثال جنرال موتورز شرکتی بود که بزرگترین و طولانیترین تبلیغش GM بود که بعد از 2002 ناپدید شد. شاید به خاطر اینکه در برنامه ریزی استرا تژیکشان دچار گمراهی شده بودند که تا 35 سال آینده میخواهند به کجا برسند؟ یا اتفاقاتی که در ایر لاینها در امریکای شمالی افتاد نمونه ای از این گمراهی هست. پس برنامه ریزی استرا تژیکمان باید دائم به روز شود.

مجری: ما میخواهیم به دوستان بگوییم، دلیل نمیشود یک سازمانی که غربی بوده حتما درست عمل کرده، مدیران ما میتوانند با دیدگاهی که به سازمان ایرانی ونیروی انسانی ایرانی دارند استرا تژیک کنند و راه های استرا تژیک را شناسایی کنند. در دنیای مدیریت نمیتوان یک نسخه واحد را برای همه دنیا پیچید.

دکتر فرهادی: این پارادوکس بزرگ حوزه ی تفکر استرا تژیک و برنامه ریزی است، زمان آینده ای که به ان می اندیشیم بر اساس یک حال و گذشته ای اتفاق افتاده است. ما هرگز نمیتوانیم نسخه های غربی و اروپایی و ژاپنی را برای سازمانهای خود مورد استفاده قرار دهیم زیرا گذشته ما با آنها متفاوت است و بی شک حال و آینده ی ما با آنها متفاوت است. یاد آوری همان شاه بیت اقبال که میفرماید:

سر زند از ماضی تو حال تو  
گیرد از حال تو استقبال تو  
ماضی ما یعنی فرهنگ، تاریخ و گذشته ما، پس با ماضی غرب و حتی آسیای جنوب شرقی متفاوت است و در نتیجه حال و گذشته اش هم متفاوت خواهد بود.

**لینک دانلود فایل مصاحبه**

<http://www.mediafire.com/download/7ov837ldin8l4z7/Radio+Eghtesad+1392.11.12.mp3>