

نوشته دکتر محمد آهنجی

# مدیریت استراتژیک نیاز به طرح‌های استراتژیکی در دستگاه‌های دولتی

اساس این مقاله بر این تفکر استوار است که چگونه تغییرات سریع و شگرفی که در جامعه و در جهان اتفاق می‌افتد، روی تفکر و عملیات دستگاه‌های دولتی اثر می‌گذارد، به نوشته «راجر کمپ»<sup>۱</sup> این تغییرات به طور مستمر در بخش‌های دیپلماسی، جمعیتی، شهری و روستایی، تکنولوژی و اقتصادی حاصل می‌شود. «راجر کمپ» اعتقاد دارد که این تحولات سبب شده است که طرح‌ریزیهای تاکتیکی که به طور سنتی در سازمانها وجود داشت. به طرح‌ریزیهای بلندمدت استراتژیک تبدیل شود، زیرا طرح‌های بلندمدت استراتژیک بیشتر به شناخت و استقبال اتفاقات آینده و محتمل در جامعه که ابعاد مختلف و متعدد دارد، می‌شتابد، گرچه ممکن است که از نظر کاربرد تئوریک و اصول علمی با طرح‌های تاکتیکی یکسان باشند.

امروز تمام نظام‌های حکومتی بدون استثنا تحت تأثیر شدید تغییرات محیط قرار می‌گیرند. مثلاً هرگونه تحولات تکنولوژیکی، اختراعات و اکتشافات در زمینه‌های مختلف و هرگونه تغییر در ابزارها و روش‌های تولید به سرعت سیستم‌های دولتی را تحت تأثیر قرار

---

1 - Roger Kemp.

می‌دهد و نیازهای شدیدی را بر نظام تحمیل می‌کند. شاید قیمت‌گذاری نفت در سازمان اوپک و اثرات جانبی آن در کل نظام و یا تحولات منطقه خلیج فارس و عوارض آن بر کل کشورهای جهان نمونه‌های مناسبی برای نیاز شدید حکومتها و دولتها به شناخت اتفاقات و رویدادهای محیط باشد.

«فرد دیوید»<sup>۲</sup> استاد دانشگاه ایالتی می‌سی‌سی‌پی<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) عقیده دارد که دولتها در سالهای ۱۹۹۰ بدون توجه به مسائل استراتژیکی قادر به ادامه حیات و اجرای رسالت و مسئولیتهای خویش نخواهند بود.

در مطالعاتی که «چیکا» و «جولین»<sup>۴</sup> در سال (۱۹۷۹) در ۹۰ شرکت مختلف در زمینه مطالب و مسائل استراتژیک انجام دادند باین نتیجه رسیدند که بالا رفتن مقدار فروش و افزایش سرمایه و بالا رفتن رقم نیروی انسانی، فشار زیادی را به این شرکتها در تهیه طرحهای استراتژیک و مطالعات محیطی و به موقع به اجرا درآوردن طرحهای استراتژیک مناسب تحمیل نموده است و اکثریت آنها نیز تغییراتی در زمینه تنظیم طرحهای استراتژیک بعمل آورده‌اند.

مطالعات دیگری که به وسیله «رابین سون»<sup>۵</sup> در ۴۲ سازمان انجام شده به این نتیجه رسیده است که مطالعات استراتژیک و تهیه طرح و بررسیهای استراتژیکی، تحولات گسترده‌ای در سازمان و مدیریت دستگاهها بویژه سیستم طرح‌ریزی آنها بوجود آورده و همین امر به نوبه خود سبب بالا رفتن مقدار فروش و منفعت و پایین آمدن مقدار وام و ضایعات گردیده است.

طبیعی است که بین پژوهشهای مربوط به طرحهای استراتژیکی در مؤسسات خصوصی که برای کسب منفعت تلاش می‌کنند. با طرحهای استراتژیکی در سازمانهای دولتی که عهده‌دار ارائه خدمات به جامعه می‌باشند، فرق فراوانی وجود دارد؛ ولی به هر ترتیب سؤال این است که چگونه ممکن است دستگاههای مختلف دولتی و سازمانهای غیرانتفاعی قادر شوند، بدون پیش‌بینی و برآورد تغییرات محیطی به صورت سیستمی و شناخت آینده امر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی را عملی سازند؟ این در واقع همان تفاوتی است که بین طرح‌ریزیهای سنتی و طرحهای استراتژیکی وجود دارد که در این مقاله مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

2 - Fred. R. David.

3 - Mississippi.

4 - Chicka And Yul ion.

5 - Robinson.

۶ - منبع - مجله مدیریت دولتی - مدیریت استراتژیک در ارتباط با محیط - نوشته دکتر محمد آهنجی.

## شناخت آینده

به طوری که اشاره شد، طرح‌های استراتژیک بیشتر به شناخت آینده و متغیرهای آن که روی عملیات و فعالیتهای سازمان مؤثر است، ارتباط دارد. گرچه سال ۲۰۰۰ و شروع اتفاقات قرن بیست و یکم تنها ده سال با زمان حال فاصله دارد؛ ولی از آنجایی که ماهیت تغییرات حالت پویا و مستمر دارد، بدیهی است هم اکنون که این مطلب در دست تهیه است هم در محور مدیریت و هم در مراحل سیاستگذاری، و دیپلماسی، این تغییرات در جریان است و ادامه خواهد داشت.

بدین ترتیب تغییراتی که هم اکنون در حال بروز است، سبب می‌شود که مدیران سازمانها برای هماهنگ شدن با آن، تحولات زیادی را در سازمان خود بوجود آورند تا بتوانند به انتظارات و توقعات و نیازهای جامعه و زمان به طور مؤثر پاسخگو باشند. علیهذا اساس و محور بحثی که در این مقاله انتخاب گردیده در واقع پیش‌بینی روند این تغییرات است که طبعاً آثار غیر قابل تردیدی بر عملیات سازمانها و دستگاههای دولتی و غیرانتفاعی خواهد گذاشت. از طرفی در این مقاله تواناییهای دستگاههای دولتی و مدیران عالی نیز به منظور مواجه شدن با این تغییرات و استمرار ارائه خدمات مؤثر خویش مورد سنجش و ارزیابی قرار خواهد گرفت.

باید اذعان داشت که گذشته‌های دور برای دستگاههای دولتی زمانهای نسبتاً با ثبات و پایداری بود، مواقعی که هدفها و وظایف دولت محدود بود و منابع درآمدهای وی تنها از طریق مالیاتها پشتیبانی می‌شد. همه بیاد دارند که در آن زمانها زندگی تقریباً ساده و یکنواخت و درخواستهای جامعه محدود بود.

محیط سازمانهای دولتی و حتی محیطهای منطقه‌ای و جهانی آنچنان اثرهای سنگین و شگرفی بر سازمانها تحمیل نمی‌کرد و فرصتها و تهدیدهایی را برای سازمانها بوجود نمی‌آورد که این روزها به علت توسعه اطلاعات و ارتباطات شاهد آن هستیم.

بیشتر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی امروز، در واقع برای پاسخگویی و ارائه خدمات به نیازهای جدید جوامع بشری بوجود آمده‌اند، در حالی که قبل از آن وجود خارجی نداشتند. به نظر می‌رسد که در آینده به طور تصاعدی مقیاس و حجم این خدمات و وظایف و مسائل پشتیبانی مالی آنها حادثتر شود و اینجاست که یک ارزیابی مجدد در زمینه حوادث و اتفاقاتی که در جوامع مختلف در حال بروز و وقوع است ضروری می‌شود و نیاز به طرح‌ریزیهای استراتژیک هر روز بیش از روز قبل احساس می‌گردد.

در گذشته عملیات طرح‌ریزی بیشتر در یک محیط ایستا، همگن، تکراری و با ثبات و

یک رشد نسبتاً ثابت و یکنواخت عملی می‌شد، درحالی‌که تحولات و تغییرات سریع و شتاب‌آور امروز، نیاز به تکنیکها و روشهای دیگری جدا از روشهای قدیمی برای طرح‌ریزیها دارد. بدون قابلیت و توانایی پیشگویی و پیش‌بینی اتفاقات و حوادث آینده و تنها اکتفا کردن به شناخت روند نسبتاً یکنواخت گذشته برای طرح‌ریزیهای آتی دیگر عملی نیست. به همین دلیل است که امروز طرحهای استراتژیکی به صورت قابل توجهی در جهان معاصر مطرح می‌شود و مورد استفاده گسترده قرار می‌گیرد و همین امر سبب ابداع تکنیکها و روشهای متعددی جهت پیشگویی و پیش‌بینی وقایع آینده مثل روش «دلفی»<sup>۷</sup>، «سناریو»، «آس بودرن» و نظایر آن شده است.

### نیروهای تغییر

همان طوری که گفته شد، تغییراتی که در جوامع و در منطقه و در جهان اتفاق می‌افتد، اثرهای سنگین بر سازمانها و دستگاههای دولتی و غیرانتفاعی باقی می‌گذارد مثلاً تغییر قیمت نفت بسیاری از پروژه‌های دولتی را خدشه‌دار می‌کند و یا تحول در یک کشور جهان سبب تغییرات سریع اقتصادی در تمام جهان می‌شود و در اینجا بحث این است که چگونه می‌توان بر این تغییرات غلبه کرد و آن را در جهت تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرارداد و چگونه نظام دولت و بویژه مدیران دولتی می‌توانند در صورت داشتن توانایی لازم بر این تغییرات غلبه کنند و آنها را به خدمت خود درآورند؟ معمولاً این مقامها از مدتها قبل به این مشاغل منصوب شده‌اند و طبعاً حالتی انعکاسی و یا انفعالی<sup>۸</sup> دارند.

بیشتر اوقات، سیستمهای دولتی و غیرانتفاعی تلاش دارند که به اتفاقات بعد از بروز حادثه پاسخ مثبت دهند، درحالی که شاید این گونه نحوه برخورد از واقعتهای تحول در این عصر پرتلاطم بدور باشد. (تحقیقات گسترده‌ای که روی عمل نظامهای دولتی به وسیله مسئولین دلسوز مملکت در هنگام بروز زلزله اخیر در کشور خودمان صورت گرفت، این واقعیت را دقیقاً ارائه داد.)

در این روزها حوادث سرعت واقع می‌شوند و تغییر چهره می‌دهند و اتفاقات قدیمی سرعت جای خود را به اتفاقات جدیدتر و پیچیده‌تری می‌دهند و این ماهیت جوامع عصر حاضر است، درست در این حالت است که تکنیکهای قدیمی طرح‌ریزی بی‌اعتبار و خارج از

7 - Delphy.

8 - Reactive.

رده قلمداد می‌شوند از طرفی عظمت این تغییرات و زمان آن، آثار غیر قابل‌تسردیدی بر تولیدات و خدماتی که سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی در آینده برای مردم عرضه می‌کنند ایجاد می‌کند. بدین ترتیب سؤال این است که چگونه این تولیدات و خدمات طراحی و حمایت مالی شوند که با نیازهای مردم همساز باشند؟ تنها با طرح‌ریزیهای قبلی برای آینده، سیستمهای دولتی و مدیران عالی می‌توانند به سادگی و راحتی این دوران انتقالی را بگذرانند و زمان حال را به دوران آینده منتقل کنند. اگر چنان نشود، صفحات روزنامه‌ها، جلسات سخنرانی، برنامه‌های سلام صبح‌به‌خیر در رادیو، میزگردها و تمام گردهم‌آییهای اجتماعی کلاً جای بحث و انتقاد از دولت و مدیران عالی خواهد شد و تقاضای مردم برای پاسخگویی سریع دولت به این تغییرات شدت خواهد یافت و این امر در واقع به دلیل ماهیت باز بودن سیستمهای دولتی<sup>۱۰</sup> در قرن اخیر پیش می‌آید.

برای اینکه وسعت این تغییرات معلوم و شناخته شود و مواجه شدن با آن برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی تسهیل و ساده گردد، و از طرفی لزوم توجه به طرحهای استراتژیکی را اثبات نماید، در زیر این تغییرات تحت پنج طبقه مختلف مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد ولی از آنجایی که اثر تغییرات محیط بر سازمانها به یک نسبت نیست و تجزیه و تحلیل محیط به صورت کلی بسیار سخت و مشکل است، بی‌مناسبت نیست که قبل از معرفی و شناخت متغیرها به معرفی محیط سازمانها پرداخته شود.

### شناخت عاملهای محیط

تجزیه و تحلیل محیط به صورت مجموعه‌ای، کاری بس مشکل و غیر ممکن است. از طرفی روابط بسیاری از متغیرهای اقتصادی و اجتماعی پیچیده و درک تعامل بین آنها نیز غیر عملی است. از طرف دیگر تجزیه و تحلیل هر بخش نیز به طور مجزا نمی‌تواند پاسخگوی مشکل باشد؛ لذا در تجزیه و تحلیل و شناخت عوامل مختلف محیط باید توافقی هرچند ضمنی بین این دو پدیده متناقض بوجود آید. مجموعه این روابط در بخشهای مختلف و عاملهای محیط با توجه به محدوده هر سازمان و با توجه به نوع وظیفه در الگوی زیر ارائه شده است:

محیط سازمان محیط وظیفه	همگن	ناهمگن	ایستا	پویا
ساده	①	۲	③	۴
پیچیده	۵	⑥	۷	⑧
تکراری	⑨	۱۰	⑪	۱۲
غیر تکراری	۱۳	⑭	۱۵	⑮

به طوری که در الگوی بالا آمده است، سازمانهای دولتی چه از نظر محیط ایفای وظیفه<sup>۱۱</sup> و چه از نظر محیط خارجی<sup>۱۲</sup> با محیطهای گوناگونی سروکار دارند که به مقدار زیادی طراحی نظام طرح ریزی و برنامه ریزی آنها به شناخت این دو محیط ارتباط پیدا می کند.

در ماتریس بالا و در محل تلاقی محیطهای ایفای وظیفه و خارجی که با اعداد ۶، ۸، ۱۴ و ۱۶ در کادر مشخص شده است تنظیم الگوی نظام طرح ریزی سازمان بسیار پیچیده و مشکل است و احتیاج به مطالعات گسترده استراتژیکی و پیش بینی حوادث و اتفاقات آینده دارد، در حالی که در سازمانهایی که محیط آنها با اعداد ۱، ۳، ۹ و ۱۱ و در دایره نشان داده شده است، تنظیم نظام طرح ریزی بسیار ساده تر و راحت تر خواهد بود.

در هر صورت از آنجایی که مدیران استراتژیک بویژه مدیرانی که با محیط ۶، ۸، ۱۴ و ۱۶ سروکار دارند مستمراً با محیط باز و با شرایط عدم اطمینان و تغییرات سریع و عدم ثبات مواجه هستند، بدین جهت در شناخت محیط حال و آینده و پیش بینی متغیرهای آن در طرح ریزیهای سازمان بسیار با اهمیت تلقی می شود.

با به زبان دیگر میزان تغییر پذیری محیط سیستم را که در بالا از نظر سادگی و پیچیدگی و تکراری و غیر تکراری از یک طرف و همسازی و ناهمسازی و پویایی و ایستایی از طرف دیگر نشان داده شده است، می توان مبنای تجزیه و تحلیل و رسیدن به فرضیاتی قرار

11 - Task Environment.

12 - External Environment.

داد. مثلاً اگر اجزا و یا عوامل بخش اقتصادی یا شهری با اجتماعی که بر عملیات سازمان مؤثر است، حالتی پویا و ماهیتی ناهمساز داشته باشند، در این صورت شکل و نظام طرح ریزی هم از نظر محتوی و هم از نظر زمان با آنچه در محیط‌های ساده و ایستا اتفاق خواهد افتاد، متفاوت خواهد بود. بدین ترتیب شناخت و پیش‌بینی محیط و اتفاقات بخش‌های مختلف آن آثار غیر قابل تردیدی روی طرح‌های استراتژیکی، سازماندهی، نظارت و ارزشیابی، بودجه‌بندی و نظایر آن دارد.

حال بعد از این بحث مختصر، در زیر به معرفی متغیرهای بعضی از بخش‌های محیط که روی عملیات دستگاه‌های دولتی مؤثر است و طرح ریزیهای استراتژیک را برای آنها ضروری می‌کند، مبادرت می‌شود.

در بحثی که «راجر کمپ»<sup>۱۳</sup> تحت عنوان طرح‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی مطرح ساخته، تغییرات محیط را به پنج دسته تقسیم‌بندی کرده است.

این تغییرات به ترتیب عبارتند از تغییرات دیپلماسی، تغییرات دموگرافیکی (جمعیت)، تغییرات شهری، تغییرات سریع تکنولوژی و عامل‌های اقتصادی جدید که جمعاً یا جزئاً روی بخش‌های دولتی و غیرانتفاعی اثر می‌گذارد. تغییرات شگرف و مهم هریک از بخش‌های بالا و تأثیرات هریک بر سازمان‌های دولتی در زیر مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### روند تغییرات دیپلماسی<sup>۱۴</sup>

— تغییرات قانونی، تصمیم‌های دادگاه‌ها و قوه قضائیه، استراتژی‌های دولت و سیاست‌های خارجی و نظایر آن که به تغییرات دیپلماسی معروف است به مقدار زیادی روی اختیارات و قدرت دستگاه‌های دولتی و مدیران عالی آن اثر می‌گذارد، بنابراین نفوذ دولت و مدیران را در ابعاد و زمینه‌های مختلف محدود می‌نماید.

— در حالی که گروه‌های مختلف اجتماعی برای تحقق اهداف محدود خود تلاش می‌کنند، غالباً با سایر گروه‌های اجتماعی که با آنها دارای علایق و یا منافع مشترک هستند، ائتلاف می‌کنند و جوامع اصلی و اجتماعی را شکل می‌دهند که اینها نیز می‌توانند روی عملیات دستگاه‌های دولتی و مدیران عالی اثر بگذارند.

از طرفی کاهش درآمدها و بالا رفتن هزینه زندگی و تورم که زاده این تغییرات است سبب

می شود که روزنامه‌ها و وسایل ارتباط جمعی درباره چگونگی کفایت دولتها، کاهش خدمات دولت، اضافه شدن مالیاتها، اضافه شدن هزینه خدمات دولت و نظایر آن چه صحیح و چه غلط به بحث نشینند.

— معمولاً شهروندان راساً تقاضای خدمات بیشتری از دولت دارند، در حالی که حاضر نیستند هزینه‌های بیشتری بپردازند، بدین ترتیب برای دستگاههای دولتی بسیار مشکل خواهد بود که بتوانند تعادل بودجه و اولویت برنامه‌ها را در ارتباط با درخواستهای روزافزون جامعه رعایت کنند.

— از طرف دیگر دستگاههای دولتی و مدیران عالی دولت راساً تحت فشار گروههای اجتماعی قرار می‌گیرند که اقتصاد جامعه و فعالیتهای کارآفرینی را به عنوان ابزاری به منظور بالا بردن درآمدها توسعه دهند ولی تحت هیچ شرائطی حاضر به افزایش، مالیاتها و نرخهای خدمات دولتی نمی‌باشند.

— گرچه با گذشت زمان بیشتر مسئولیت دولتها به شهرها و شهرداریها و حکومتهای محلی تفویض می‌شود و آنها را تحت فشار شدید قرار می‌دهد که مسائل و مشکلات خود و شهر خود را خودشان حل کنند؛ اما به دلیل محدودیتهای مالی محلی، ادارات دولتی و نمایندگیهای سازمانهای غیر انتفاعی هر روز با درخواستهای خدمات بیشتری روبرو می‌شوند.

### تغییرات جمعیت<sup>۱۵</sup>

— تعداد زیادی از شهروندان طبقات بالا و مرفه به علت در اختیار داشتن زمان کافی، درگیر مسائل و فعالیتهای دیپلماسی و سیاسی می‌شوند و به همین دلیل اثر زیادی روی نوع و مقدار خدمات دولت برای شهروندان می‌گذارند.

— از طرفی از آنجایی که هر جامعه‌ای دارای خدمات سخت و سنگینی مثل پلیس، آتش نشانی، کارهای عمومی و نظایر آن است، بنابراین به وسیله شهروندان تقاضای زیادی برای دریافت خدمات لطیف، روان و ظریف<sup>۱۶</sup> مثل کارهای فرهنگی و هنری و اجتماعی می‌شود که بیشتر آنها باید بوسیله دولت و سازمانهای غیرانتفاعی صورت گیرد.

— تعداد زیادی از خانواده‌های کوچک در محلهای مسکونی با تراکم زیاد در مکانهای

15 - Demographic Shifts.

16 - Soft Services.



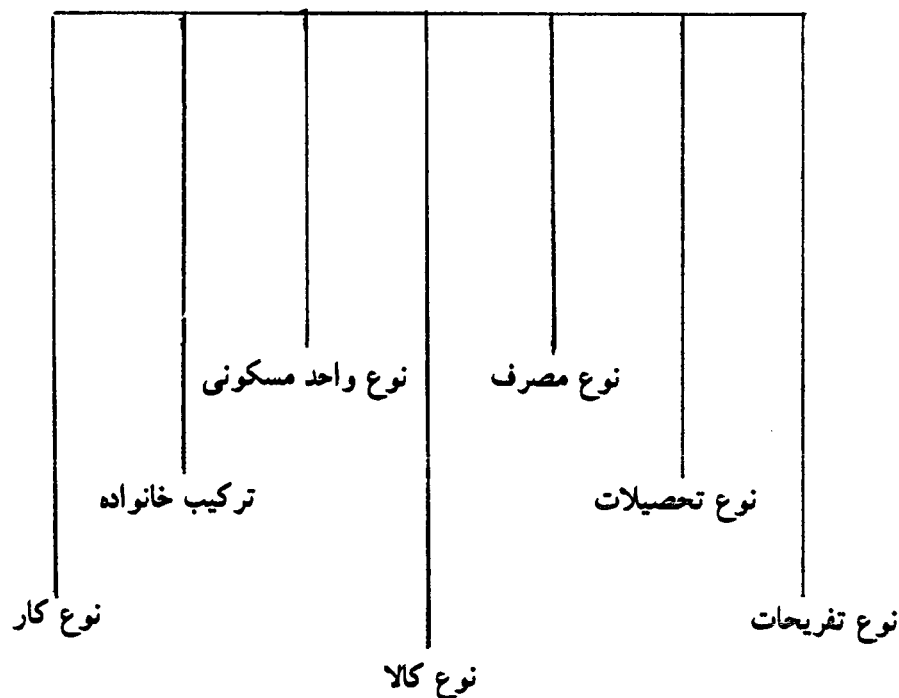
مسکونی به صورت آپارتمانی و در ساختمانهای بلند زندگی می‌کنند. این خانواده‌ها تقاضای زیادی برای خدمات دولت و سازمانهای غیر انتفاعی نظیر بهبود محیط زیست و نظایر آن دارند..

— از طرفی تعداد زیادی نیروی کار در جامعه بانوان وجود دارد که از نظر سیاستهای محل کار و در سازمانی که در آن کار می‌کنند نقش بزرگی برعهده دارند. این چنین وضعیتی توجه مخصوص به مسائل جنسیت و نگهداری فرزندان را دیکته می‌نماید.

— اعطای هر نوع خدمات و یا هدایا از طرف دولت‌های جدید تنها به مسائلی در سطح ملی اختصاص دارد، مثل دادن اعتبار جهت پایین آوردن بیکاری و دادن منزل و سرپناه به کسانی که فاقد آن می‌باشند و نظایر آن.

تغییرات جمعیت و تغییرات اقتصادی به شدت روی ترکیب خانواده، نوع مشغولیات خانواده، نوع تفریحات سالم، نوع تحصیلات، نوع کار، نوع مصرف و نوع کالاهائی که خریداری می‌شود اثر می‌گذارد و اینها هر یک به نوبه خود تأثیرات غیر قابل تردیدی را بر طرح‌ریزی دستگاههای دولتی و سازمانهای غیر انتفاعی باقی می‌گذارد.

### روش زندگی



در الگوی بالا انواع عوامل اجتماعی، اقتصادی و جمعیتی ارائه شده است.

— از طرفی تغییرات فکری و ارزشی در زمینه نوع کار و شغل، گرایش شدیدی را به سوی کارهای جمعی و تصمیمات مشترک بجای تصمیم‌های فردی توصیه می‌کند، از طرف دیگر موضوع تقسیم سود کارخانه‌ها بین کارکنان و کارمندان موضوع دیگری است که روی تصمیم‌های دولت و سازمان‌های دولتی و سیاستها مؤثر است و باید مورد توجه قرار گیرد.

### الگوی شهری

— محله‌های مسکونی و خدمات شهری بیشتر در جاهایی قرار دارد که به جاده‌ها و بزرگراه‌های مهم و تردد وسایل حمل و نقل عمومی مثل مترو و یا تراموای و قطار و نظایر آن دسترسی باشد، بدین ترتیب نیاز و درخواست به خدمات بیشتر در این مناطق رو به افزونی است.

— شهرها بیشتر در محله‌هایی که قبلاً برای شهر اختصاص پیدا کرده و به صورت مسکونی درآمده است توسعه پیدا می‌کند. زمینهایی که در این حدود به صورت نادر وجود دارد و یا خانه‌هایی که به صورت کلنگی درآمده با قیمت‌های بالا خریداری می‌شود که برای توسعه بیشتر مورد استفاده قرار گیرد، بدین ترتیب این مناطق به طور روزافزونی درخواست خدمات بیشتری از دولت و سازمان‌های غیرانتفاعی دارند.

— در مراکز شهرها هر روز قیمت زمین به علت کمیابی گران‌تر می‌شود و همچنین درخواست برای زمین و ایجاد خانه و ساختمان سازی برای خانواده‌های با درآمد پایین و متوسط هر روز بیشتر می‌شود.

— گرایش مهاجرین و پناهندگان هر روز برای زندگی در مراکز شهر و در جاهایی که به همه چیز دسترسی باشد به ویژه در پایتخت و در بخشهایی از آن مثل جنوب و یا مشرق شهر بیشتر می‌شود و طبعاً درخواست خدمات دولت و سازمان‌های غیرانتفاعی در این نواحی بسیار بیشتر است.

— در محله‌های مسکونی خارج شهرها و در جاهایی که طبقه‌های مرفه‌تری زندگی می‌کنند، تقاضا برای مکان‌های تفریحی، ورزشی، سینماها، نمایشگاه‌ها و سوپرمارکتها هر روز بیشتر می‌شود ضمن اینکه این محله‌های مسکونی جدید نیز برای حفظ فرهنگ و ارزشهای سنتی و عادات قدیمی تأکید زیادی دارد.

— هزینه‌های بالای انرژی و انبوهی ترافیک، فشارهای دیپلماسی و سیاسی زیادی را بر وسایل حمل و نقل عمومی وارد می‌کند و تأکید بر آن دارد که امکانات چند منظوره حمل

و نقل مثل تراموای، مترو، ترن، خطوط شهری و شهرها ایجاد شود و امکانات متعدد حمل و نقل را در اختیار شهروندان قرار دهد.

— بدین ترتیب سازمانهای دولتی و سازمانهای غیر انتفاعی باید قادر باشند که سرویسها و خدمات خود را با این گونه نیازهای جدید و درخواستهای تازه هماهنگ نمایند به گونه‌ای که بتوانند برنامه‌هایی که خدمات بیشتری را به گروه بیشتری از مردم در مکانهای مسکونی ارائه می‌دهد، در اختیار آنها بگذارند.

### تغییرات تکنولوژی

به طوری که شاهد هستیم، هر روز نیاز با استفاده از مینی کمپیوترها و پرسورها در محلهای کاری و ادارات، بیشتر می‌شود. این ابزارهای جدید طبعاً سیستمهای جدید اداری و مربوط به خود را طلب می‌کند. دیگر با سیستمهای قدیمی اداری نمی‌توان از ابزارها و تکنیکهای جدید و نو استفاده کرد. از طرفی سیستمهای جدید علاوه بر کاهش هزینه‌های اداری، امکانات زیادی در اختیار استفاده‌کنندگان قرار می‌دهد. این تحولات موقعیت بهتری را برای کارکنان دولت و دستگاههای دولتی برای ارائه خدمات بهتر به جامعه فراهم نموده است.

تغییرات تکنولوژی و ایجاد سیستمهای اطلاعات مدیریت، اطلاعات را برای استفاده انبوه از خدمات سیستمهای کمپیوتری و مکانیزه کردن امور در سازمانهای دولتی ضروری نموده است. در این مورد نه تنها تأکید بر دریافت و ذخیره اطلاعات زیاد و از هر نوع برای استفاده مدیران است؛ بلکه تأکید بر کیفیت اطلاعات نیز می‌باشد.

وجود کمپیوترها و سیستم اطلاعات مدیریت به عنوان یک تکنیک عمومی و رایج، مدیران را قادر ساخته است که برای تعیین، ردیابی و استفاده از زمینها و ساختمانهای عمومی که به وسیله دولت و یا سازمانهای غیر انتفاعی ساخته شده است، انرژی کمتری را مصرف کنند و بتوانند به سهولت و سادگی هزینه و درآمد این نوع تأسیسات را جهت اجرای قوانین نگهداری و ارزیابی نمایند.

بحثها و جلسات مربوط به خدمات عمومی که به وسیله سازمانهای دولتی و سازمانهای غیر انتفاعی تشکیل می‌شود به صورت گسترده‌ای از طریق کانالهای تلویزیونی که در اختیار جامعه و مردم قرار دارد و از طریق شبکه‌های رادیویی در سراسر کشور بخش می‌شود.

علاوه بر آن این سرویسها سبب می‌شود که دولت و سازمانهای مربوط بتوانند نوع

خدمات و سرویس‌هایی را که می‌توانند در هر مورد در اختیار مردم بگذارند و چگونگی استفاده از خدمات را به مردم آموزش و اطلاع دهند. تلاش‌های زیادی جریان دارد که بتواند خدمات بیشتری را سهل‌تر و ارزان‌تر در اختیار مردم قرار دهد، مثل تولید و استفاده از اتومبیل‌های کوچکتر، استفاده از فضای کمتر در ادارات و یا کاربرد سالن‌های عمومی که در آن تعداد انبوهی از کارمندان و مراجعین می‌توانند استفاده نمایند، وسایل جدیدی که انرژی کمتری برای بهره‌برداری از آن لازم است و خدمات بیشتری را ارائه می‌دهد و بالاخره ساختمان‌هایی که به صورت ابتکارات جدید با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته مهندسی احداث می‌شود.

استفاده و کاربرد تکنولوژی‌های پیشرفته اداری بویژه ارتباطات مثل فاکسی مایل یا کنفرانس‌های از راه دور که هزینه‌های اداری و مسافرت‌ها را برای شرکت در جلسات کنفرانس به مقدار زیادی کاهش داده است یا نقاله‌ها و آسانسورها که در سیستم‌های اداری به کار می‌رود، سرعت و دقت کارهای دولت را چند برابر کرده است. - فشارهای زیاد اجتماعی برای استفاده از وسائط توده نقل و انتقالات که هزینه‌های ساختمانی و ابعاد بسیار بالایی را نیز دربر دارد به منظور این‌که راه را در مناطق پر جمعیت با تراکمات و ترافیک سنگین کوتاه کند راه‌آهن‌ها را جایگزین متروها و مسیرهای زیرزمینی می‌نماید و وظایف دولت‌ها را چند برابر می‌کند.

### عوامل‌های اقتصادی

اضافه شدن هزینه‌های خدمات و انرژی نیاز به آن دارد که از تکنیک‌های پیشرفته‌تر و مفیدتری که هزینه‌ها را کاهش دهد، استفاده بعمل آید، مثل مکانیزه کردن و خودکار کردن کلیه اقدامات ایجاد و استفاده از انرژی و سیستم‌های مختلف مدیریت. این سیستم‌ها هر روز پیچیده‌تر، ارزان‌تر و دارای اهمیت بالاتری می‌شوند. شهروندان هر روز درخواست جدید و استانداردهای بالاتری را برای دریافت و استفاده از انرژی و آب و هوا و آتمسفر زندگی بویژه در مناطق متراکم شهری طلب می‌کنند. بالا رفتن مالیتهای و هزینه‌های عمومی که به وسیله شهروندان پرداخت می‌شود و بالا رفتن هزینه خدمات عمومی مثل آب و برق و تلفن و نظایر آن سبب می‌شود که هر روز ارائه این خدمات بوسیله دولت محدودتر شود.

جامعه هر روز بیشتر آگاه و متقاعد می‌شود که تنها دولت است که باید قانوناً و شرعاً امنیت را برای مردم فراهم نماید و می‌توان خدمات دیگر را به سازمان‌های غیر انتفاعی و یا

### انتفاعی واگذار کرد

— درآمدهای محدود جامعه و طبعاً محدود بودن برنامه‌ها، دولت و بخش غیرانتفاعی را مجبور کرده است که تنها به ارائه آن گونه از خدمات پردازد که از نظر سیاسی و از نظر اقتصادی و بالا بودن کارایی بهتر باشد. بدین ترتیب پشتیبانی مالی دولت و دادن سوبسید به سازمانهای غیرانتفاعی هر روز کمتر می‌شود.

— تغییرات جمعیت روی فروش تولیدات و ارائه خدمات در حال و آینده اثر می‌گذارد.  
— تغییرات ساختار اقتصادی مثل تغییر از یک نوع صنعت سنتی به یک نوع صنعت جدید (کمپیوتر - رباط) و تغییر در متغیرهای اصلی - اقتصادی مثل تغییر بخش تولیدات به بخش خدمات و نظایر آن اثر وسیعی روی سایر متغیرهای اجتماعی و اقتصادی و در نتیجه روی - دستگاههای دولتی دارد.

— ارائه سوبسید و برنامه کمکهای دولت به بخشهای غیرانتفاعی و غیردولتی هر روز محدودتر می‌شود. بدین ترتیب خدمات دولت ابتدا به گروههایی با درآمد پایین برای خدمات اجتماعی و مسکن اختصاص پیدا می‌کند.

— جامعه دائماً در حال دفاع و کنترل دولت و مخالفت با افزایش مالیاتها است. به همین ترتیب دائماً از دولت و سازمانهای غیر انتفاعی درخواست و انتظار کارایی بیشتر و قبول مسئولیت و پاسخگویی بیشتر در امور اقتصادی را دارد.

### نیاز به طرح‌ریزی استراتژیکی

این روند و سرعت تغییر و تحولات در جامعه که بخشی از آن مطرح گردید، غالباً غیر قابل پیش‌بینی است. مسئولین در نظام دولتی و سازمانهای غیر انتفاعی باید به آینده به صورت یک فرصت مناسب نگاه کنند. آنها که به دست تقدیر و سرنوشت در حدوث اتفاقات اعتقاد دارند به هر صورت باید به گونه‌ای به این تقدیر عکس‌العمل<sup>۱۷</sup> نشان دهند. تنها طرح‌ریزی است که می‌تواند به سازمانهای دولتی و سازمانهای غیر انتفاعی امکان بهره‌برداری از اتفاقات آینده را بدهد. کاهش زیانها و استفاده از فرصتها تنها بر اثر شناخت تهدیدها و فرصتها و بهره‌برداری از فرصتها میسر است و این امکان را فراهم می‌کند که از قبل به گونه‌ای مثبت در جهت بهره‌برداری از حوادث<sup>۱۸</sup> شتافت و یا حوادث را مهار و کنترل کرد. روشهای سنتی طرح‌ریزی در جامعه متحول و پویای امروز جوابگوی حوادث نیست و

به همین جهت هیچگونه کاربردی ندارد. به طور نمونه سیستمهای طرحریزی سنتی در سازمانهای دولتی چنین معرفی شده‌اند که بیشتر انفعالی هستند یعنی منتظر بروز وقایع می‌مانند و پس از وقوع حوادث آن وقت به فکر چاره‌جویی برمی‌آیند. بدین ترتیب مشخصه این نوع طرحریزی، انفعالی بودن، کاستی داشتن، گرایش اداری داشتن، انتزاعی بودن، به صورت سلسله مراتب بودن و عدم حمایت و پشتیبانی جامعه را در بردارد، در حالی که حوادث و اتفاقات سریع جامعه در این روزها تکنیک و روش بهتر و پیشرفته‌تری را طلب می‌کند. مدل‌های جدیدی که زمان و برنامه‌های تحقق اهداف را ارائه نماید ضروری بنظر می‌رسد تا بتواند با نگرش مجموعه‌ای و سیستمی و استراتژیکی، تمام اتفاقات پیچیده را پیش بینی کند و به انتظارات جامعه درباره خدماتی که انتظار دارند، جامه عمل بپوشاند و بالا رفتن مالیاتها و نرخها را توجیه نماید.

تهیه طرحهای استراتژیکی در بخشهای غیر دولتی در یکی دو دهه گذشته یک کار عادی و معمولی گشته است و سؤال این است که چرا نباید طرحهای استراتژیکی با تمام مزایا و منافی که دارد، در دستگاههای دولتی و غیر انتفاعی عملی شود؟ زیرا تنها در این صورت است که دستگاههای دولتی موفق خواهند شد، خود را با حوادث و اتفاقات آینده هماهنگ سازند. مدل‌های مختلف طرحریزیهای استراتژیکی که قادر است حداکثر بهره‌برداری را از نیروی انسانی و از امکانات مالی و سایر امکانات فراهم نماید، در اختیار دستگاههای دولتی و سازمانهای غیر انتفاعی قرار دارد و آنها باید در شناخت و کاربرد آنها تعجیل نمایند. برخلاف طرحهای سنتی، طرحهای استراتژیکی ماهیتی بلند مدت با پیش‌بینی نمودن حوادث و اتفاقات و گرایش به سمت جوامع دارد. علاوه بر آن، طرحهای استراتژیکی خاصیت، چند بعدی، بی‌توجه به سلسله مراتب و بیشتر برای حل مسائل و مشکلاتی که در آینده در مقابل سازمان قرار دارد، طراحی می‌شود.

بنابراین ضروری است که دستگاههای دولتی و نیمه دولتی و غیر انتفاعی یک دید استراتژیکی و وسیع و بلند مدت نسبت به آینده برای سازمان خویش داشته باشند. شناخت همگانی نسبت به موضوع طرحهای استراتژیکی و اهداف آن نه تنها یک دید عمومی نسبت به اتفاقات آینده فراهم می‌کند، بلکه امکان این را به سازمان می‌دهد که بتواند به سرعت منابع سازمان را در جهت مقابله با هر گونه تغییرات، مورد استفاده و بهره‌برداری صحیح قرار دهد.

با یک چنین سیستم طرحریزی مدرن است که جامعه متقاعد خواهد شد که دستگاههای دولتی و مدیران آن کفایت لازم را برای مواجه شدن با اتفاقات و حوادث آینده

- حاصل کرده‌اند و آنها را حمایت و پشتیبانی خواهند نمود.
- «تیم برادی»<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۶) اخیراً شش فاکتور را برای کمک به مدیران عالی در نظام‌های دولتی در زمینه طرح‌ریزیهای استراتژیک به شرح زیر پیشنهاد نموده است:
- ۱ - تعریف کلیه واژه‌ها، اصطلاحات و مفاهیمی که در تعیین و تنظیم استراتژی و تدوین طرح‌های استراتژیکی بکار گرفته می‌شود.
  - ۲ - جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی و محیطی شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، محدودیتها، تهدیدها و فرصتها و منابع موجود که برای تشخیص و تنظیم مراحل مختلف طرح‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
  - ۳ - بکار بردن واژه‌های بسیار ساده و روان و قابل درک همگان در موقع تهیه و تنظیم استراتژی به منظور تعیین و تدوین اهداف کمی و کیفی و تنظیم طرح و برنامه.
  - ۴ - تنظیم یک تدابیر کنترل سراسری و خودکار برای دریافت نتایج مثبت تلاشهای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی.
  - ۵ - بکارگیری طرح‌های جایگزینی<sup>۲۰</sup> در هنگام بروز هر گونه تغییر در فرآیند استراتژی تنظیمی.
  - ۶ - تشکیل کمیته طرح‌ریزی زیر نظر مدیران استراتژیک به منظور تشخیص سودمندی و اثربخشی فرآیندها.
- بدین ترتیب باید هر یک از سازمانها استراتژی مشخصی را جهت طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی در آینده طراحی و دنبال کنند.

## منابع

- 1 - Bryson, John And Rocring Millian - Applying Private Sector Strategic Planning To The Public Sector. (1987).
- 2 - Donhardt. Robert. B - Strategic Planning In Local Govern Ment (1984).
- 3 - Eadie, Douglas. C - Strategic Agenda Manage Ment (1985).
- 4 - Ferris, Nancy. B - Developing Astrategic A dvantage for Your Commuity. (1983).
- 5 - Gargan, John. - An Overview of Strategic Planning for Officoal In Small To Mediumsize Communities - (1985).
- 6 - Hershberg, The Eodore And Rubin - Strategic Planning (1985).

مجله شماره ۴ مدیریت دولتی مقاله مدیریت استراتژیک - نوشته دکتر محمد آهنچی.

19 - Tim Brady.

20 - Contingency.