

موانع تدوین و اجرای برنامه در سازمان‌های ایران

عطاالله حشمتی^۱، عباس قیومی ابرقویی^۲

^۱ کارشناس ارشد فلسفه علم، دانشگاه صنعتی شریف

^۲ کارشناس ارشد فلسفه علم، دانشگاه صنعتی شریف؛ کارشناس مدیریت پژوهش شرکت ملی گاز ایران

چکیده:

مقاله زیر می‌کوشد برای دو پرسش اساسی زیر پاسخ‌هایی قانع‌کننده و درخور فراهم کند: نخست این که چرا بسیاری از برنامه‌ها در جامعه ما به اهداف و غایات خود نمی‌رسند؟ و دوم این که چرا با وجود تدوین صورت‌های مختلف برنامه در سازمان‌های ما، عموم کارشناسان معتقدند این سازمان‌ها برنامه یا استراتژی ندارند؟ پاسخ به این مسائل راهبردی و مهم را می‌بایست در سه عامل مختلف جستجو کرد: (۱) طرز تلقی غلط یا نگاه نادرست به مقوله برنامه‌ریزی، (۲) تدوین ناقص برنامه‌ها و (۳) اجرای ناتمام برنامه در سازمان‌های ما جستجو کرد. در این مقاله هر یک از این پاسخ‌ها به صورت مجزایی با توجه به تجارب کاری نویسندگان و همکاری در انجام چند مطالعه برنامه‌ریزی در حوزه پژوهش و فناوری شرکت ملی گاز ایران بررسی شده است.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی، مدیریت دولتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، نظریه سازمانی، استراتژی.

مقدمه

عمل روشن کند. به عبارت دیگر رویکرد یا تلقی مدیران و کارکنان نسبت به برنامه، فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای برنامه در بی نتیجه ماندن یا کم‌ثمری آن تاثیر دارد. بر اساس این دیدگاه در این مقاله پاسخ به مسائل گفته شده در سه سرفصل جداگانه مورد واکاوی قرار گرفته است:

- طرز تلقی غلط یا نگاه نادرست به برنامه ریزی؛
- تدوین ناقص برنامه؛
- اجرای ناتمام برنامه در سازمان‌ها.

چرا بسیاری از برنامه‌ها در جامعه ما به اهداف و غایات خود نمی‌رسند؟ و چرا با وجود تدوین صورت‌های مختلف برنامه در سازمان‌های ما، بسیاری از این سازمان‌ها دچار تغییر سیاست‌ها و برنامه‌ها و حرکات رفت و برگشتی هستند چنان که به نظر می‌رسد استراتژی ندارند؟

پاسخ به این سوالات نیاز به بررسی عمیقی دارد که رویکرد مدیران و کارکنان سازمان‌های ما نسبت به برنامه‌ریزی و نحوه برخورد آن‌ها با برنامه را در

مبنای این پاسخ بررسی تجارب برنامه‌ریزی نویسندگان طی دوره فعالیت خود به عنوان کارشناس برنامه‌ریزی معاونت برنامه‌ریزی وزرات نفت و پروژه‌هایی است که در این زمینه انجام داده است. در این مطالعه تجارب اندخته به صورت کلی دسته‌بندی و ارائه شده است.

البته باید متذکر شد غرض از این مقاله تخطئه همه فعالیت‌های انجام شده در حوزه برنامه‌ریزی نیست و کار همه مدیران و کارشناسان و سازمان‌ها و شرکت‌های مشاور را نفی نمی‌کند. روشن است که در میان فعالیت‌های برنامه‌ریزی در سازمان‌های ما، تجارب موفق، اندک شمار نیستند و اصولاً هر حرکتی در جهت برنامه‌ریزی مثبت و قابل ستایش است.

نگاه نادرست به برنامه

کسانی که با گفتمان رایج درباره مسائل سازمانی ما آشنایی دارند با این تحلیل بسیار مواجه شده‌اند که ریشه ناهماهنگی‌ها، بی‌ثباتی و تغییر در سیاست‌ها و روش‌های اجرایی را نبود برنامه یا استراتژی می‌دانند. به این نمونه‌ها توجه کنید: به نظر کارشناسان صنعت گاز « یکی از مشکلات نرم‌افزاری صنعت گاز فقدان استراتژی با برنامه کلانی است که مجموعه حرکت این صنعت را هماهنگ کند. ۹۵ درصد پاسخ‌دهندگان ناهماهنگی در مجموعه صنعت گاز را تایید کرده‌اند. ۴۰ درصد آن را ناشی از مشکلات اجرایی دانسته و ۵۵ درصد هم فقدان یک برنامه کلان یا استراتژی ملی را که برنامه‌های بخش‌های مصرف، توزیع، صادرات و تولید را به صورت هماهنگی تنظیم کند عامل این مسئله دانسته‌اند.» (۱)

« آنچه امروز در کشور شاهد آن هستیم پرداختن بیش از حد به تدوین اسناد است چنان که تعدد سندها

و برنامه‌های سیاست‌گذار از سوی نهادهای موازی و غیر موازی به معضلی تبدیل شده که مرحله اجرای این اسناد را در هاله‌ای از ابهام قرار داده است... ما چندین سند و برنامه داریم که هیچ کدام کیفیت لازم را برای هدایت منابع موجود در مسیر توسعه ICT کشور ندارد. این یک آسیب جدی و نشانه‌ای است از فقدان یک برنامه جامع.» (۲)

نظرات نمونه آورده مبتنی بر نگرشی نسبت به برنامه و کارکردهای آن است که در جامعه علمی، حوزه‌های مدیریتی و میان کارشناسان ما رواج دارد. این تحلیل‌ها بر این پایه قرار دارد که مشکلاتی از قبیل ناهماهنگی‌های اجرایی و بی‌ثباتی‌های سازمانی ما ریشه در فقدان برنامه کلان هماهنگ‌کننده‌ای دارد که امورات اجرایی را در جهت رشد و توسعه تنظیم کند.

بر اساس این تحلیل، اولین پاسخی که بسیاری از کارشناسان یا مدیران به علت مشکلات سازمانی می‌دهند فقدان استراتژی یا برنامه است. این پاسخ همراه با توصیه‌های مدیریتی موکدی که مدیران عالی کشور درباره تدوین برنامه و نقشه راه حرکت دارند توجه به تدوین اسناد برنامه را سرعت بخشیده است.

مشکل تحلیل آمده این است که به زیرساخت‌های فرهنگی - اجتماعی نمی‌پردازد که دلیل عدم شکل‌گیری حرکتی هماهنگ و رشدیابنده در سازمان‌ها و بخش‌های اداره کشور است. مشکلات و ناهماهنگی‌ها معمولاً ریشه‌های عمیق فرهنگی و اجتماعی دارند. مدیران غیر متخصصی که هر روز از صنعتی به صنعتی دیگر یا از اداره‌ای به اداره دیگر می‌روند؛ تصمیم‌گیری غیرکارشناسی؛ فساد اداری مانند عدم تعهد به کار و فقدان رضایت شغلی کارکنان و مسائل بسیاری از این دست می‌تواند علت بروز ناهماهنگی باشد. بدیهی است چنین مسائلی را

گرفتن پروژه‌های مطالعاتی از صنعت و رواج روحیه کاسبکارانه هم دلیل دیگر این نزول اخلاقی است. بسیاری از مشاوران به طرف خود به صورت یک مشتری نگاه می‌کنند و سعی در گرفتن پروژه از بنگاه‌ها یا سازمان‌ها دارند و پس از گرفتن کار نیز در پی اتمام آن و گرفتن حق‌الزحمه هستند و کمتر عمق مساله طرف مقابل خود را می‌کاوند.

نمونه ۱: کانون تفکر منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران سلسله جلساتی با عنوان آسیب‌شناسی ابعاد ساختاری شرکت ملی گاز ایران برگزار می‌نمود و از آقای دکتر الف برای شرکت در این جلسات و راهبری موضوع دعوت می‌کرد. دکتر الف در دو جلسه این هم‌اندیشی‌ها با تاخیر حاضر شد و به اظهار نظر در مورد مسائل و مشکلات ساختاری شرکت گاز پرداخت. وی بدون آن که درباره پیشینه برنامه‌ریزی در صنعت گاز اطلاعی داشته باشد، اصرار داشت به شرکت ملی گاز القا کند فاقد برنامه استراتژیک است. یعنی برنامه‌ای حاوی چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی. این مسئله علت‌العلل مشکلات ساختاری و انسانی آن است. درحالی که شرکت ملی گاز برنامه بلند مدتی دارد که ابعاد توسعه آن را در دوره‌های میان‌مدت و بلند مدت به وضوح تبیین می‌کند. صورت‌بندی‌های استراتژیکی از برنامه‌ریزی هم در این شرکت انجام گرفته هرچند به صورت سند رسمی منتشر نشده بود. سوال اینجاست که چرا فردی که از صنعتی اطلاع ندارد درباره آن به اظهار نظر می‌پردازد؟

مدیران ما چه نگاهی به برنامه دارند؟ پاسخ این سوال ساده نیست. زیرا مدیران جامعه بزرگ و متفاوتی را تشکیل می‌دهند و طرز نگاه ایشان را به سادگی در یک دسته‌بندی نمی‌توان گنجانید. از این دشواری که بگذریم و گروه اندک شماری را کنار بگذاریم که برنامه را به درستی می‌شناسند و

تنها با نوشتن طرحی نمی‌توان تدبیر کرد. چنان که تدوین ده‌ها برنامه در حوزه انرژی توانسته است به ایجاد هماهنگی و رفع مشکلات آن راه برد. نادرستی این تحلیل ساده نگرانه را با آوردن مثالی روشن‌تر می‌کنیم. تصور کنید کسی که بازی تیم فوتبال هنرمندان را تماشا می‌کند در تجزیه و تحلیل آن فقدان نظم و ترتیب تیم و ناهماهنگی ایشان را به چینش نامناسب بازیکنان و استراتژی تیمی نامشخص باز گرداند. نظر این بیننده درست اما ساده نگرانه است. زیرا تیم هنرمندان مشکلات مبنایی بسیاری دارد که در ناهماهنگی و فقدان نظم تیمی ظهور پیدا می‌کند.

علت رواج چنین نگرشی، رشد نایافتگی دانش تجزیه و تحلیل مسائل سازمانی در جامعه علمی ما است. بیشتر تئوری‌ها و دانش‌هایی که امروز دستمایه تحلیل این مسائل قرار می‌گیرد ترجمه دانش سازمانی کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند آمریکا هستند. در نتیجه مدیران و کارشناسان ما به تئوری‌های برخاسته از شرایط سازمانی خود دسترسی ندارند که به وسیله آن به تجزیه و تحلیل مسائل مبتلابه بپردازند. به عبارت صحیح‌تر، جامعه علمی ما چنین دانش‌هایی تولید نمی‌کند تا تحلیل‌گران آن‌ها را وسیله بررسی مسائل قرار دهند. در نتیجه ذوقیات، برداشت‌ها و فرضیه‌های ساده نگرانه، نادقیق و گاه نادرستی در این جامعه شایع است و دستمایه سخن گفتن درباره مسائل و مشکلات قرار دارد.

علت دیگر مسئله نزول اخلاق علمی و تعهد به تحقیق و پژوهش در میان جامعه مشاوران و اساتید دانشگاهی است. بسیاری از اعضای این جامعه، درباره موضوعاتی که هیچ مطالعه و تخصصی در آن ندارند اظهار نظر می‌کنند و به تبع آن نظرات ناپخته و ذوقیات بی‌مبنایی را رواج می‌دهند. تلاش برای

در فرآیند مدیریت خود به کار می‌برند نگاه سایر مدیران را به صورت زیر می‌توان تقسیم‌بندی کرد:

- برخی از مدیران، برنامه را برای هدفی خارج از کارکرد برنامه می‌خواهند. به عنوان مثال سندی برای گرفتن استانداردهای سازمانی مانند EFQM (European Foundation for Quality Management). معمولاً گرفتن چنین استانداردهایی نیازمند اسنادی از این دست است و بسیاری از مدیران بدون آن که به محتوای آن‌ها توجه کنند صورت نمایشی از آن‌ها را در سازمان خود پیاده می‌کنند.

- گروه دیگر، سندی برای نشان دادن عملکرد خود و خودنمایی مدیریتی می‌طلبند. آن‌ها سند برنامه را در جلسات مدیران عالی و سمینارها ارائه (present) می‌کنند و به وسیله آن فعالیت‌های خود را مبتنی بر مطالعات علمی نشان می‌دهند.

- دسته دیگری از مدیران برنامه را برای اهداف و اغراض سیاسی تدوین می‌کنند. منظور از اغراض سیاسی برآوردن خواست حوزه‌های عالی سیاسی مانند مجلس یا سایر مقامات عالی است. به عنوان مثال، تدوین سند چشم‌انداز در بسیاری از ادارات، بیشتر، بر پایه تأکیدات مقام معظم رهبری بر توجه به برنامه‌ریزی و تدوین سند چشم‌انداز بیست ساله نظام توسط مجمع تشخیص مصلحت است. این تأکید عالمانه در سازمان‌های ما به درستی درک نمی‌شود و به تدوین اسنادی راه می‌برد که حوزه مربوطه را در جهت سیاست‌های کلی نظام و رهبری نشان دهد! (نه قرار دهد). این اسناد، معمولاً صورت‌های ناقص از یک برنامه هستند که هیچ‌گاه به مقصود خود نمی‌رسند.

نمونه ۲: پیش‌نویس سند چشم‌انداز صنعت نفت از جمله این برنامه‌ها است که به صورت ناقصی تهیه شد و هیچ‌گاه به صورت جدی مورد توجه حوزه‌های اجرایی قرار نگرفت. چرا؟ با تدوین

سند چشم‌انداز ملی، مدیران برنامه‌ریزی وزارت نفت تنظیم سند چشم‌اندازی در راستای آن را در برنامه کاری خود قرار دادند. بدون آن که به زیر ساخت‌های تنظیم چنین سندی چندین متعهد باشند. در نتیجه سندی تهیه شد که هیچ‌گاه به عمل نیامد. - دسته دیگری از مدیران به برنامه و برنامه‌ریزی اعتماد ندارند. ایشان کاستی قسمت‌های برنامه‌ریزی، مشاوران و ناتوانی خود در مدیریت تدوین طرحی مناسب را به اصل کار سرایت می‌دهند و به این برداشت نادرست می‌رسند. دسته دیگری خود را محور همه امور سازمان می‌بینند و دخالت برنامه یا واحد برنامه‌ریزی در امور اداره سازمان را بر نمی‌تابند. ایشان همه امور رادر دفتر کار خود تدبیر می‌کنند و عملاً واحدهای برنامه‌ریزی و کارشناسی را از مدار تصمیم‌گیری حذف می‌کنند و نقش ایشان را به تنظیم اسناد و انشای صورت جلسات و مطالعات امکان‌سنجی طرح‌های مورد نظر خود تقلیل می‌دهند.

- بسیاری از مدیران سیاسی و حوزه‌های عالی مدیریتی هم قرار گرفتن امور بر مدار مطالعات و طرح‌ریزی‌های کارشناسی را تحمل نمی‌کنند و رای و نظر یا منافع حوزه مدیریت خود را معیار تصمیم‌گیری قرار می‌دهند.

نمونه ۳: گازرسانی به مناطق شهری و روستایی یکی از سیاست‌های رفاهی و خدمت دولتی قابل تقدیر پس از انقلاب اسلامی است. با وجود این توسعه شبکه گازرسانی در کشور با تولید گاز طبیعی هماهنگ نیست و این ناهماهنگی موجب قطع گاز در فصول سرد می‌شود. با وجود این روند رشد شبکه گازرسانی در کشور با شتاب ادامه دارد. در سال ۱۳۸۷ مدیر عامل وقت شرکت ملی گاز درباره عملکرد سالانه شرکت گفت: احداث شبکه گازی ۱۷۶ درصد و تعداد شهرها ۱۳۶ درصد، روستاها ۵۴۱ درصد،

صنایع گازدار شده ۳۷۱ درصد، خانوارهای بهره‌مند از گاز ۱۲۳ درصد رشد داشته است (۳)... انتقال گاز به بسیاری از نقاط دوردست و روستاهای کشور، نقاط گرمسیر و مناطق صعب العبور کوهستانی، فاقد توجیه اقتصادی و دلایل کارشناسی است. اما مدیران سیاسی کشور توجه جدی به چنین محاسبه‌ای در توسعه شبکه گاز رسانی ندارند و مدیران صنعت هم از نظر ایشان تبعیت می‌کنند.

نمونه ۴: طرح اتیلن غرب به منظور انتقال اتیلن از منطقه عسلویه به استان‌های غربی کشور طراحی شده و تاسیس کارخانجات پتروشیمی در این مناطق در حال اجراست. این طرح مطابق مطالعه کارشناسی عمیقی به مرحله اجرا نرسیده و با مشکلات اجرایی عدیده‌ای مواجه است به طوری که پس از هفت سال و صرف میلیون‌ها دلار هنوز به بهره‌برداری نرسیده است. پنج سال پس از آغاز طرح، مرکز پژوهش‌های مجلس در مطالعه‌ای نوشته است: طرح احداث خط لوله اتیلن غرب با هدف جبران عقب‌ماندگی استان‌های با شاخص‌های توسعه زیر شاخص میانگین کشور، اشتغالزایی، ایجاد بستر مناسب برای مشارکت فعال بخش خصوصی و تحرک بخشی به فرآیند تولید، در سال ۱۳۸۱ به تصویب هیات وزیران رسیده و اکنون با گذشت ۵ سال از زمان تصویب این طرح، ضمن این که تغییرات بسیار زیادی در ساختار طرح اولیه ایجاد شده، عملیات اجرایی احداث خط لوله هم به صورت منقطع حدود ۴۶ درصد پیشرفت داشته است و این در حالی است که مجتمع‌های پتروشیمی وابسته به این خط نیز در مراحل اولیه کار خود قرار دارند به گونه‌ای واحد پیش‌تاز در بین این مجتمع‌ها، مجتمع پتروشیمی کرمانشاه است که فقط ۳۷/۵ درصد پیشرفت - فیزیکی - دارد. ضمن اینکه پیشرفت عملیات اجرایی واحد اتیلنی که تأمین کننده خوراک این مجموعه خواهد بود نیز

تا پایان سال ۱۳۸۵ حدود ۱۵/۸ درصد گزارش شده است. لازم به ذکر است مشکلات طرح به صورت دیگری تاکنون باقی است (۴).

البته شرکت‌های خصوصی این مطالعات را با دقت و وسواس بیشتری انجام می‌دهند اما این شرکت‌ها، بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسطی هستند که مدیر، همه امور آن‌ها را تدبیر می‌کند؛ در محیط رقابتی داخل کسب و کار می‌کنند و مدیران به وسیله شناخت، ارتباط و توانمندی صنعتی بنگاه رشته‌فعالیت خاصی را دنبال می‌کنند.

اکثر این بنگاه‌ها فاقد ساختارهای منظم و جا افتاده‌ای هستند و هر چه بزرگتر می‌شوند بی‌نظمی ساختاری آن‌ها بیشتر می‌شود. در این ساختارها، تصمیم‌گیری از روال منظمی پیروی نمی‌کند و همه امور به مدیران عالی و جلسات بحث و بررسی مسئله در راس سازمان باز می‌گردد. مسائل برنامه‌ریزی هم بیشتر در حد فرآیندهای عملیاتی مانند کنترل پروژه و برنامه‌ریزی‌های مربوطه است (۵).

- دسته‌ای از مدیران هم نسبت به برنامه نگاه حداکثری و خوشبینانه‌ای دارند که با ماهیت برنامه و کارکردهای آن سازگار نیست. ایشان برنامه را حلال بسیاری از مشکلات خود می‌بینند و برای تهیه آن هزینه می‌کنند. مشاوران دانشگاهی را با هزینه گزافی استخدام می‌کنند و انتظار «معجزه» دارند. ایشان وقتی با اسناد و مستندات طرح مواجه می‌شوند و فاصله نظرات و واقعیت موجود را مشاهده می‌کنند «جا می‌خورند» و کار را در نیمه راه رها می‌نمایند. ایشان نمی‌دانند برنامه‌ریزی و اجرای آن فرآیندی نرم افزاری است و هر برنامه باید تبدیل به دانش و بینش مدیران و مجریان کار شود تا به مرحله عمل درآید. این فرآیند هم امری تدریجی و زمان‌بر است و نیاز به مطالعه و ارتقا سطح دانش و بینش سازمانی، همراهی و همدلی با برنامه‌ریزان دارد.

مدیران معمولاً وقتی برای امور زیربنایی نمی‌گذارند و ترجیح می‌دهند به امور روزمره مشغول باشند. نمونه ۵: مدیریت پژوهش و فناوری شرکت ملی گاز ایران، پروژه‌ای با عنوان آسیب‌شناسی فعالیت‌های پژوهشی در شرکت ملی گاز ایران با همکاری مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف انجام داد. در ابتدای کار، مدیر علاقه خاصی به این طرح نشان می‌داد و آن را یکی از نیازهای ضروری مدیریت برمی‌شمرد. نتیجه این مطالعه پیشنهادی نرم‌افزاری و تغییرات ساختاری بود که قبل از اجرا باید درست فهمیده شده و به دانشی در مدیریت پژوهش تبدیل می‌شد. برای این کار، مجری گزارش‌های خلاصه و زیبایی تهیه کرد و جلسات ارائه قابل استفاده‌ای ترتیب داد و برای ادامه روند کار خود، پیشنهادات درخور توجهی ارائه نمود. فهم پیشنهادات مجری نیاز به مطالعه دقیق، فهم موضوع و همراهی با وی داشت. اما کارفرما نتایج پروژه را به دقت مطالعه نکرد و به فهم درستی از نتیجه کار نرسید و به تبع آن با پیشنهادات مجری همراهی نشان نداد. کاری هم برای عمل به دستاوردهای طرح نکرد. مواردی از پیشنهادات طرح: افزایش رابطه مدیر و زیردستان و مشارکت دادن حوزه‌های کارشناسی در تصمیم‌سازی‌ها، انجام فعالیت‌های انگیزشی جهت ارتقا روحیه همکاری جمعی در میان کارکنان و ... (۶) مشکل برنامه‌ریزی تنها محدود به حوزه مدیریت سازمان‌ها نیست. تیم‌های پروژه و قسمت‌های برنامه‌ریزی ما هم اشکالات عدیده‌ای دارند. از جمله، بسیاری از تیم‌های مشاوره و شرکت‌های که این دسته از خدمات را انجام می‌دهند فاقد سطح تخصص، دانش و خبرگی لازم هستند. بعضی از آن‌ها شکل ساده‌ای از یک استاد دانشگاه و جمعی از دانشجویان هستند که او را در این کاری می‌دهند. اساتید به وسیله اعتبار تخصصی و امتیاز

عنوان دانشگاه و استفاده از مجاری قانونی که سپردن پروژه به دانشگاه را تسهیل می‌کند کاری می‌گیرند و هزینه بالاسری آن را به دانشگاه مربوطه می‌دهند (به عنوان مثال دانشگاه شریف در دوره‌ای ۲۹ درصد از هر پروژه‌ای بالاسری می‌گرفت. البته این بالاسری مشمول قوانین و مقررات دیگری هم می‌شود). این کسب و کار ساده برای اساتید و دانشگاه سود آوری مطلوبی دارند اما موجب می‌شود شرکت‌های خصوصی در این بخش با رقابت نابرابری روبرو شوند و به خوبی رشد و توسعه نیابند.

تیم‌های دانشگاهی اشکالات زیادی دارند. فی‌المثل با اتمام دوره کارشناسی ارشد یا دکتری اعضای تیم بخشی از توان علمی خود را از دست می‌دهند و تغییر می‌کنند. چنان که در اثنای انجام پروژه تدوین اهداف و راهبردهای شرکت ملی گاز ایران در حوزه پژوهش و فناوری توسط شرکت ... که در این شمار قرار می‌گیرد تیم پروژه به طور کامل تغییر کرد. زیرا برخی از اعضای اولیه برای ادامه تحصیل به خارج از کشور رفته و بعضی به دلایل دیگری از گروه جدا شدند.

شرکت‌های مشاور هم از مشکلات ساختاری عدیده‌ای رنج می‌برند. اغلب آن‌ها شرکت‌های جوان و تازه‌کاری هستند که توان مالی لازم برای حفظ و نگهداری نیروهای مستعد و توانمند خود را ندارند و بافت انسانی آن‌ها دائماً تغییر می‌کند و دانش و تجربه به سختی در آن‌ها انباشته می‌شود. مجریان پژوهشی در انجام کار هم با مشکلات عمده‌ای مواجه می‌شوند:

- بسیاری از ایشان سواد و تخصص لازم برای فهم مسئله مشتری و تعریف مناسب کار برخوردار نیستند.
- تیم کاری قوی، مسلح به مهارت‌های پایه مانند جلسه‌داری، ارتباط مؤثر و دانش مورد نیاز کار ندارند.
- کارفرمایان وقت کافی برای تعریف دقیق نیاز

شرکت‌های بزرگ پرسیده شده است.

- سازمان برنامه آموزشی منظمی برای ارتقا سطح علمی و توانمندی اجرایی شما تدارک دیده است؟ (بلی و خیر)

۱۷ نفر - بلی ۱ نفر پاسخ نداده است.

۲- همکارانی که با شما استخدام شده‌اند به آینده خود

- امیدوارانه می‌نگرند.

- چندان امیدوار نیستند و در صورت یافتن شغل مناسب شغل خود را تغییر می‌دهند (مثلاً دنبال ادامه تحصیل و کار در یک مرکز آکادمیک یا شرکت خارجی می‌روند).

همه سوال‌شوندگان قسمت دوم را علامت‌زده‌اند.

۳- استفاده از نظرات کارشناسان در روال تصمیم‌سازی در حوزه سازمانی خود را (مانند برگزاری جلسات هم‌اندیشی، شرکت فعال در جلسات کارشناسی و استفاده از نظرات جمع و...).

- مطلوب ارزیابی می‌کنید.

- چندان مطلوب ارزیابی نمی‌کنید (۵۵ درصد).

- نامطلوب ارزیابی می‌کنید (۴۵ درصد).

جالب است بدانید در این دوره نزدیک ۵۰ نفر نیروی جوان و نخبه دانشگاهی جذب مدیریت برنامه‌ریزی این شرکت شدند و تا سال ۱۳۸۷، ده نفر از ایشان مدیریت را ترک کردند (۷).

تدوین ناقص برنامه

تدوین برنامه، مقدماتی می‌طلبد که به طور خلاصه عبارتند از:

- تعریف مساله و حدود انتظارات و خواست‌ها

- آسیب‌شناسی از برنامه‌های گذشته و بررسی راهکارهای تدوین طرحی اثربخش در سازمان یا بخش

- انتخاب مجری توانمند و تعریف روشن پروژه

خود نمی‌گذارند و توقعات نابجایی از مجریان دارند.

- در بازار کالاهای معنوی کشور، کالای فکری به درستی ارزش‌گذاری و خرید و فروش نمی‌شود.

- رقابت نابرابر شرکت‌های وابسته به دولت، دانشگاه‌ها و شرکت‌های صاحب نفوذ محیط فاسدی شکل داده است که فعالیت سالم اقتصادی در آن دشوار است.

- کارفرمایان به صورت بدبینانه‌ای به مجری می‌نگرند و به چشم همکار با وی تعامل نمی‌ورزند.

- پرداخت‌های مالی به موقع صورت نمی‌گیرد و مجریان را با مشکلات اجرایی و اداری زیادی روبرو می‌سازد.

مشکل دیگر، سطح پایین دانش و توانمندی حوزه‌های برنامه‌ریزی سازمانی است. تدوین برنامه نیازمند کارشناسان باسواد است که ترکیبی از تخصص، تجربه، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، اطلاعات عمومی مورد نیاز حوزه مربوطه و توان مستندسازی و تهیه گزارش را توأمان داشته باشد. معمولاً اجتماعی از کارشناسان باسواد در قسمت‌های طرح و برنامه مجتمع نیستند. به عنوان مثال در صنعت نفت، نیروی انسانی این واحدها افرادی هستند که سابقه عملیاتی و مهندسی دارند یا در مقابل آنها افراد فاقد تجربه‌ای هستند که بدون طی مقدمات لازم جذب این واحدها شده‌اند و توانمندی تحلیل، مستندسازی و دانش طرح‌ریزی به کفایت در ایشان جمع نیست. این قسمت‌ها آموزش مناسبی ندارند و نقش مناسب جایگاه خود به ایشان واگذار نمی‌شود و حوزه مدیریت به طرح و برنامه آن‌ها چندان اهمیتی نشان نمی‌دهد. نوآوری و خلاقیت در این امور هم چندان نیست که در مسیر حل مسایل سازمان تغییر جدی ایجاد کنند.

نمونه ۶: سه مسئله زیر در سال ۱۳۸۴ از ۱۸ نفر از کارکنان جدیدالاستخدام برنامه‌ریزی یکی از

در غیر این صورت خطاهای گذشته تکرار خواهد شد. چنین کاری به تفکر و حرکت سازمانی صورتی سیستماتیک می‌دهد. این جهت کار، در سازمان‌های ما ضعیف است و در موارد زیادی حرکت سازمانی ما بر مدار تکرار اشتباهات گذشته دور می‌زند. مشکل اینجاست که ساخت سازمانی و مدیریت سازمان‌های ما زودآزود تغییر می‌کند و امکان کسب تجربه و پختگی در آن‌ها مهیا نیست. از طرف دیگر، آموزش و تعلیمات سازمانی مناسب رشد افراد نیست و در نتیجه، حوزه‌های مدیریتی و کارشناسی عمیقی که از عهده طرح درست مساله و یافتن پاسخ آن برآیند در سازمان‌های ما شکل نمی‌گیرد. از این رو تفکر و حل مساله در سازمان‌های ما شکل سیستماتیکی ندارد و تجارب گذشته دستمایه حرکت آینده قرار نمی‌گیرد. به این مسئله خود محوری مدیران و تمایل به تصمیم‌گیری فردی بدون مراجعه درست به قسمت‌های کارشناسی را نیز باید اضافه کرد (نمونه پیشین).

مهمتر آن که کارکنان و ذی‌نفعان به درستی سازمان‌دهی نمی‌شوند و تیم متشکل یک‌دستی برای تدوین طرح شکل نمی‌گیرد. بسیاری از کسانی هم که دعوت به همکاری می‌شوند انگیزه و رغبتی فراخور کار نشان نمی‌دهند و به مثابه کار عبثی به مسئله می‌نگرند که تأثیری در فرآیند اداره سازمان ندارد. بیشتر آن‌ها از روی تکلیف سازمانی و بدون جدیت در جلسات یا مطالعات برنامه‌ریزی حاضر می‌شوند و به صورت فعالی در این امر مشارکت نمی‌ورزند. آن‌ها تجربه زیادی از فعالیت‌های انجام شده و بی‌ثمر مانده در ذهن دارند که ایشان را در انجام دوباره این امور بی‌رغبت می‌کند. به همین دلیل، مطالعات تخصصی پایه طرح‌ریزی در سازمان‌های ما ضعیف است و مبنای کارشناسی طرح‌ها اشکالات فراوانی دارد.

برنامه‌ریزی یا کارسپاری دقیق به واحد مربوطه

- نظارت مؤثر بر فرآیند تدوین

- مشارکت جدی کارشناسان و ذی‌نفعان و مدیران

- تهیه مستندات، تهیه بانک‌های اطلاعاتی منظم

- واقع‌نگری و توجه به مقتضیات سازمان

تقریباً همه موارد فوق در بسیاری از سازمان‌های ما به صورت ناقصی انجام می‌شود. نخستین مساله، تعریف کار و حدود انتظاراتی است که از آن انتظار می‌رود. ساده‌ترین روش، صرف وقت برای تعریف مساله و برگزاری جلسات مؤثری با حضور کارشناسان و مشاوران است. معمولاً مدیران و کارکنان برای چنین کاری وقت لازم را صرف نمی‌کنند و نمی‌توانند جلسات مؤثری را اداره کنند که به طرح روشن مساله راه برد.

جلسات اداری ما آفات زیادی دارند از جمله:

- اعضا به موقع در جلسه‌ها حضور نمی‌یابند و مشارکت جدی در جلسه ندارند (مثلاً با مطالعه و آمادگی قبلی در جلسه حاضر نمی‌شوند).

- شرکت‌کنندگان درست به حرف یکدیگر گوش نمی‌دهند و بر نظر خود پافشاری می‌کنند.

- بسیاری از جلسات، موضوع تعریف‌شده‌ای ندارند یا افراد در چارچوب موضوع جلسه مدیریت نمی‌شوند.

- فرصت‌ها در جلسه به عدالت توزیع نمی‌شود.

- زبان تعارف و تملق بر زبان صریح و مقتضی کار ربحان دارد.

- حوصله مباحث بنیانی درباره موضوع وجود ندارد و عموم شرکت‌کنندگان تمایل دارند به راه کاری عملی و اجرایی برسند. بدون آن که سختی بحث و بررسی دقیق را تحمل کنند.

- مباحث و مذاکرات به درستی مستند نمی‌شود.

شروع فعالیت تدوین، با تامل در برنامه‌های گذشته، بررسی آسیب‌ها و یافتن راه چاره آن‌ها باید باشد.

و نسخه پیچی نماید. این کار با مشارکت فعال کارمندان باید تحقق پیدا کند تا پاسخ به دست‌آمده مناسب وضع سازمان باشد. در غیر این صورت پاسخ حاصل شده در سازمان نهادینه نمی‌شود و مقبولیت اجرایی نمی‌یابد.

موقع انتخاب مجریان، اعتبار و اسم و رسم اساتید یا دانشگاه‌های معتبر، سهولت رابطه با مراکز دانشگاهی و دلتی و روابط راهزن انتخاب درست می‌شود و راه را بر استفاده از شرکت‌ها و موسسات خصوصی فعال می‌بندد و مانع استفاده درست از متخصصین و رشد حوزه‌های مشاوره قوی در کشور می‌شود.

در پایان این قسمت هم به فقدان دقت در مستندسازی جلسات، نبود اهتمام جدی به ثبت و بایگانی اسناد و تهیه بانک‌های اطلاعاتی از آن‌ها باید اشاره نمود. در بسیاری از سازمان‌های ما کارشناسان برای نوشتن گزارش و ثبت آن‌ها آموزش داده نمی‌شوند و کسی هم مطالبه گزارش دقیق و مطابق اسلوب‌های اصولی از ایشان نمی‌کند. از این رو گزارش‌نویسی یا صورت‌جلسه‌نویسی در فرهنگ سازمانی ما جا افتاده نیست. بایگانی و ثبت اسناد هم اشکالات زیادی دارد.

نمونه ۸: کلیه امور تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت شرکت ملی نفت ایران در قسمت تلفیق برنامه‌های مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی شرکت ملی نفت ایران انجام می‌شود. زمانی که نویسنده به استخدام شرکت ملی نفت ایران درآمد مهندس ... مسئولیت این قسمت را سال‌ها بود که به عهده داشت. بایگانی واحد، اتاق کوچک و تاریکی در کنار اتاق آقای ... بود که وی با دقت خاصی اسناد خود را از سال‌ها قبل بر اساس روالی که خود وی از آن اطلاع داشت در آن نگهداری می‌کرد. این بایگانی مجموعه ارزشمندی از برنامه‌های توسعه صنعت

مطالعه طرح شامل بحث روش تدوین و محتوای کارشناسی است که در سازمان‌های ما به درستی با هم جور نمی‌شوند. زیرا مشارکت کارشناسان و کارکنان در فرآیند کار به درستی سامان داده نمی‌شود. راه بهتر این است که حوزه‌های برنامه‌ریزی و کارشناسی سازمان با کمک مشاوران یا به تنهایی مباحث را مدیریت کنند. در این فعالیت، مطالعه کارشناسی مساله بر متد مقدم است و چه بسا با آموزش‌های ساده‌ای بتوان کارشناسان را به متد کار آشنا کرد و همه امور را به ایشان سپرد.

نمونه ۷: پروژه تدوین اهداف و راهبردهای شرکت ملی گاز در حوزه پژوهش و فناوری، شامل دو قسمت متمایز بود. متدولوژی کار، تجزیه و تحلیل مسائل پژوهشی صنعت گاز بر اساس متد پیشنهادی. قسمت اول که در تخصص تیم مجری قرار داشت بسیار کارشناسانه تهیه شده بود اما قسمت دوم که کار تخصصی عمیق در حوزه صنعت گاز می‌طلبید با ضعف‌های عمده‌ای مواجه بود به طوری که نظر کارشناسان این صنعت را برآورده نمی‌کرد. مطالب کلی، تجزیه و تحلیل‌های فاقد عمق کارشناسی و در حد دانشجویی و ... تیم کارشناسی صنعت گاز در این پروژه به صورت مشاور، مصاحبه و هم‌اندیشی حضور داشت و عمده مطالب کارشناسی را تیم مجری با کمک گروهی از نوافرخ التحصیلان دانشگاهی جمع کرد. عدم مشارکت فعال کارشناسان صنعت در تدوین این سند موجب افت سطح کارشناسی کار شد. البته مجری با تلاش‌های زیادی کوشید این نقیصه را با استفاده از اساتید دانشگاهی و کارشناسان صنعتی در ادامه کار جبران کند و تا حدودی هم با صرف وقت زیاد موفق شد جبران مافات کند.

در فرآیندهای برنامه‌ریزی، مشارکت کارشناسان سازمان و مدیران ضروری است و چنین نیست که مشاوران بیرون از سازمان به جای ایشان تفکر کند

این مسئله در دوره آقای مقدم رها شد. مهندس مقدم به برنامه‌های انرژی بلند مدت اهمیت می‌داد و تلاش‌های قابل تقدیری در این زمینه انجام داد. پس از وی، انجام این مطالعات از رونق افتاد و مورد توجه قرار نگرفت...

تنظیم طرح‌هایی که در عمل مورد استفاده مدیران قرار گیرد کاری خبرگانه است و درجه تخصصی و دانش بالایی می‌طلبند که در سازمان‌های ما فراهم نیست و در نتیجه بسیاری از برنامه‌ها در مرحله کلی‌گویی‌های استراتژیک باقی می‌مانند. مشکل دیگر این جاست که در مواردی برنامه‌ریزی، فرآیندی برون سازمانی تعریف می‌شود که فاقد ارتباط ساختاری با اجزای درون سازمان است و نتیجه آن به دانش و باور اعضای سازمان تبدیل نمی‌شود و به تبع آن به مرحله عمل هم نمی‌رسد. نمونه: مدیر روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۶ تدوین برنامه این واحد را به صورت پروژه‌ای به مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف داد. وی انتظار داشت با یک جلسه سخنرانی که برای تیم مجری انجام می‌دهد سندی کارشناسانه و مطابق نظر او تدوین شود بدون آن که مدیر و کارشناسان واحد بخشی از اوقات کاری خود را به این کار اختصاص دهند. به همین جهت با پروژه همکاری چندانی نکرد و مجموعه روابط عمومی را درگیر مسئله برنامه‌ریزی خود ننمود چنان که حتی اطلاعات لازم هم در اختیار تیم مجری قرار داده نمی‌شد. در اثنای کار مدیر مربوطه تغییر کرد و جانشین وی هم توجهی به این کار نکرد. تدوین برنامه بدون ارتباط ساختاری با روابط عمومی و به صورت مطالعه‌ای کتابخانه‌ای و نظری پایان گرفت. هنگامی که در طرحی به دانش اعضای سازمان و سند مقبولی نزد ایشان تبدیل نشود به موقع اجرا هم نخواهد رسید. زیرا سازمانیان برای اجرای برنامه

نفت در دوره تصدی وی و گزارشات عملکرد سالانه صنعت و هزاران سند دیگر را در برمی‌گرفت. با بازنشستگی مهندس، استفاده از این آرشیو شخصی سخت شد و قدر این کاغذ پاره‌های قدیمی را هم کسی نمی‌شناخت. کارگران خدمات آن‌ها را بدون هیچ نظم کارتون کردند و انبار نمودند. جالب است بدانید تا چند سال قبل مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی شرکت ملی نفت ایران آرشیو منظم و بایگانی متمرکزی برای اسناد خود نداشت. تا این که با توسعه نرم‌افزارهای اداری جدید و اتوماسیون اداری، بایگانی شکل بهتری گرفت.

موانع اجرای برنامه

برنامه‌ها برای اجرا نوشته می‌شوند اما اگر به تسامح بگوییم در بسیاری از سازمان‌های ما برنامه برای برنامه تدوین می‌شود سخن گزافه‌ای نگفته‌ایم. به همین دلیل بسیاری از برنامه‌ها در حد کلیاتی هستند که به اقدامات اجرایی روشنی ختم نمی‌شوند. نمونه آن، سند چشم‌انداز ملی است که هنوز شاخص‌های روشن و سازوکار ارزیابی، ذیل آن تعریف نشده است که به وسیله آن میزان تحقق سند را در عمل بتوان سنجید. هنگامی هم که چنین اقدامات اجرایی برنامه‌ها را تکمیل می‌کند در عمل مورد توجه قرار نمی‌گیرد. این مساله ریشه در فرهنگ مدیریت و تغییرات محیطی دارد. شدت این تغییرات به حدی است که ثبات لازم برای اجرای پیشنهادی طرح ایجاد نمی‌شود.

نمونه ۹: معاون برنامه‌ریزی وزارت نفت از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۸، پنج بار تغییر کرده است. مهندس ترکان دو بار، مهندس مقدم، مهندس شفاعت و مهندس خجسته مهر در این دوره متصدی این سمت بوده‌اند. در دوره اول تصدی آقای ترکان مسئله تدوین سند چشم‌انداز صنعت نفت مطرح شد و

آن را باید بشناسند چنان که مقتضیات آن را در عمل دنبال کنند. یعنی استراتژی سازمان را در کار خود پیاده کند. مثلاً اگر استراتژی بنگاه دادن خدمات مطلوب به مشتری است فروشنده باید مصادیق این خدمات را بشناسند تا در عمل پیاده سازند.

راه کار دیگر این کار، تبدیل برنامه به قوانین و مقررات، تنظیم مأموریت بخش‌ها با طرح و ایجاد سازوکارهای مالی مربوطه است. این دسته از امور نیازمند دانش و تخصص مدیریتی بالایی است که در بسیاری از سازمان‌های ما وجود ندارد. چنین مدیریتی باید بتواند خود را مطابق دانش مقتضای برنامه به روز کند و فرآیندهای سازمانی را به خوبی بشناسد و تغییر آن را مناسب طرح مدیریت کند.

مدیران ما معمولاً انتظار دارند برنامه‌ریزی ماشینی در بدنه سازمان‌های آن‌ها تعبیه کند که موجب تعالی آن شود بدون آن که ایشان دانش و رفتار خود را تغییر دهند. به عبارت دیگر نگاه ایشان به تغییر سخت‌افزاری است نه نرم‌افزاری. اما هر تغییر سازمانی مستلزم تغییر انسانی در اندیشه مدیران و کارکنان سازمان است و بدون چنین تحولی سازمان تحول نخواهد یافت. به همین دلیل هم برنامه‌های ما هم غالباً به نتیجه نمی‌رسد.

مساله سوم سازوکارهای نظارت و پایش برنامه است که اجرایی شدن برنامه را در عمل ضمانت می‌کند. این سازوکارها شامل بررسی عملکرد برنامه، اصلاح برنامه متناسب با تجارب اجرایی و تغییرات جدید و تنظیم سازوکارهای پاداش و تنبیه، مناسب عملکرد است. این کار نیازمند ایجاد سازوکارها، عزم اجرایی و ثبات روش مدیریت، توجه به مستندسازی و گزارش‌نویسی، اهمیت دادن به رای و نظر کارشناسی، در اختیار داشتن کارشناسان تحلیل‌گر و مهمتر از همه تعامل مدیر با قسمت‌های برنامه‌ریزی است. این موارد در سازمان‌های ما با

اشکالات زیادی روبروست. از جمله این اشکالات عدم توجه و اعتقاد به حرکت منظم و منضبط در چارچوب طرح و ترجیح حرکت بی‌نظمانه در مدار کارها و اتفاقات روزانه است. این عادت اخلاقی رایجی در میان سازمانیان در ایران است که ریشه فرهنگی و اجتماعی عمیقی دارد.

نمونه ۱۰: هنگام تدوین برنامه چهارم توسعه در صنعت نفت، همزمان، گزارش عملکرد برنامه سوم هم تدوین می‌شد. بخش‌های مختلف اطلاعات پراکنده و بدون تحلیلی به جلسه می‌آوردند و به مسئول تدوین گزارش می‌دادند. مسئول تدوین گزارش هم تحلیل‌های ساده‌ای به آن‌ها اضافه می‌کرد و با ترسیم نمودار و مقایسه آن‌ها با عملکردهای گذشته شکل آبرومندی به کار می‌داد و به سازمان برنامه می‌فرستاد. به طور کلی گزارشات عملکرد دقیقی از برنامه‌ها و فعالیت‌های صنعت نفت کشور در قسمت‌های برنامه‌ریزی تهیه نمی‌شد. به طور کلی از جهت عمل به برنامه سازمان‌های ما را به سه دسته می‌توان تقسیم‌بندی کرد:

- سازمان‌های بروکرات سنتی: این دسته از سازمان‌ها قبل از انقلاب تشکیل شده و معمولاً ساختار اداری نیم‌بند و فرهنگ سازمانی سنتی دارند که مطابق روال حرکت سازمان در گذشته، تنظیم شده است. در این سازمان‌ها نظم و برنامه عملیاتی سنتی چیره است و برنامه‌ریزی و تغییر را در خود مضمحل می‌سازد.

- سازمان‌های انقلابی: این دسته از سازمان‌ها پس از انقلاب تشکیل شده و فرهنگ سازمانی آن با نظم و دیسپلین اداری سازمان‌های بروکراتیک فاصله دارد. در این سازمان‌ها هنوز تا حدی بی‌نظمی و فضای انقلابی حاکم است که برنامه‌ریزی را به سادگی بر نمی‌تابد. این فرهنگ قرار گرفتن در چارچوب حرکتی هماهنگ و قاعده‌مند به سوی هدفی

مشخص را بسیار دشوار می‌کند.

- بنگاه‌های خصوصی: دسته سوم بنگاه‌های خصوصی است که غالباً ساختاری توسعه‌نیافته دارند و مدیریت و مالکیت در آن‌ها از هم تفکیک نشده است. در بسیاری از این بنگاه‌ها، مالک نقش ارباب را بازی می‌کند و کلیه امور شرکت را با کمک آشنایان و معتمدین خود می‌گرداند بدون آن که خود را به چارچوب‌های برنامه خاصی محدود کند.

این تقسیم‌بندی دقیق نیست و صورت‌بندی ساده‌ای از تجارب نویسنده است اما نشان می‌دهد در سازمان‌های ما، طرح‌ریزی با مشکلات عمیقی مواجهه است.

نگاه به برنامه در عمل، ریشه در نحوه تأمین منابع مالی سازمان‌های ما دارد. سازمان‌های ما به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند. منبع عمده تأمین مالی شرکت‌های دولتی، درآمدهای سرشار نفتی است و کارکرد و بهره‌وری این سازمان‌ها در ارتزاق ایشان نقش ثانوی دارد. دولت ما پدر ثروتمندی است که خانواده گسترده‌ای دارد و بسیاری از مشاغل دولتی عنوانی برای سرگرم کردن و اشتغال فرزندان این خانواده است. در این مشاغل، کارکنانی با تخصص‌های گاه نامرتبط و بدون آموزش‌های لازم و در موارد زیادی بدون بهره‌وری حداقلی موقعیت کاری مطمئنی دارند. سازوکارهای رشد و ارتقا، انتخاب مدیر و انگیزش کارکنان هم کاستی‌های زیادی دارد و بی‌نظم و ترتیبی گیج‌کننده‌ای در آن‌ها حاکم است. به عنوان مثال، توزیع سمت‌های مدیریت حوزه‌های کارشناسی تا حدود زیادی تابع نزدیکی به مدیران سیاسی است و خط تمیزی میان حوزه‌های سیاسی و کارشناسی نیست. با تغییر مدیریت سیاسی، موج تغییر مدیران تا ناکجاآبادهای ادارت دولتی و سازمان‌های وابسته امتداد می‌یابد و

موجب بی‌ثباتی خسارت‌باری می‌شود.

بسیاری از شرکت‌های خصوصی بزرگ هم بنگاه‌های وابسته‌ای هستند و در پناه محیط حمایتی که دولت برای ایشان فراهم کرده است ارتزاق می‌کنند. از این رو سیاست این بنگاه‌ها تا حدود زیادی از سیاست‌های دولت متأثر است و محیط اقتصادی که در آن فعالیت می‌کنند دائماً تغییر می‌کند و امورات آن‌ها را متأثر می‌سازد.

برای آن که برنامه به مرحله عمل برسد تجربه و سنت سازمانی خاصی باید شکل گیرد. یعنی دانش و تجربه‌ای از برنامه‌ریزی در سازمان ایجاد شود ادامه پیدا کند. با استمرار و کسب تجربه، شناخت نحوه برنامه‌ریزی مناسب و اقتضائات اجرایی برای مدیران و قسمت‌های مربوطه روشن شود و فرآیند کار روبه بهبود پیش رود. چنین سنت، امتداد و حرکت رو به اصلاحی در بیشتر سازمان‌های ما وجود ندارد. حرکت‌های مقطعی، زودگذر، بدون ثبت تجارب و بایگانی منظم خصوصیت سازمان‌های ایرانی است.

نتیجه‌گیری

توضیح موانع و مشکلات برنامه‌ریزی در سازمان‌های ما کاری سهل و ممتنع است. سهل از آن رو که هر کس اندک آشنایی با آن‌ها داشته باشد این مشکلات را به وضوح ملاحظه کرده است و ممتنع، زیرا توضیح و تبیین دقیق این مسائل نیازمند مطالعات و پژوهش‌هایی است که فقدان آن‌ها در جامعه علمی ما مشهود است.

توضیحات آمده نشان می‌دهد بی‌برنامه‌گی در سازمان‌های ما مسئله‌ای ماهوی است که در دانش، شخصیت، اخلاق و رفتارهای مدیران و کارکنان سازمان‌های ما ریشه دارد. در این میان دانش به معنی مجموعه‌ای از معلومات نظری، تجارب عملی و

مهارت‌ها رتبه نخست و انگیزه کار، نظم و ترتیب در امور و اخلاق کار گروهی رتبه دوم را دارد.

به عبارت دیگر مسئله‌ای که سازمان‌های ما با آن مواجه هستند برنامه‌ناپذیری است. منظور از برنامه‌ناپذیری عدم استعداد و آمادگی سازمان و کارکنان آن، برای تدوین و اجرای برنامه‌ها است. عدم آمادگی شامل بی‌انگیزگی کارکنان، بی‌نظمی فردی، عدم تعهد مدیران به مقدمات و نتایج طرح، نابلدی مدیران اجرایی و مشکلات ساختاری و فرهنگی دیگری است که موجب عدم تدوین و اجرای کار مناسب می‌شود. مثل سازمان‌های ما مانند کودکی است که از بدو تولد بدون معیارهای تربیتی درستی رشد کرده و شخصیتی بی‌برنامه، بی‌نظم و نامنظم پیدا کرده است. چنین شخصی نه می‌تواند طرحی برای زندگی خود ترسیم کند نه تعریف برنامه برای او ثمر بخش است.

مشکل دیگر طرح‌ریزی، بی‌ثباتی است که به نحوی ریشه در عوامل پیش گفته دارد. ثبات شرط لازم اجرای برنامه و تحقق اهداف آن است و «نمی‌توان برای محیط‌های در حال تغییر برنامه‌ریزی کرد.» این مسئله همان پویایی نیست که بنگاه‌های اقتصادی در کشورهای توسعه‌یافته با آن روبرو هستند بلکه نشانه‌ای از رشد نایافتگی ساختاری است که ما با آن مواجه‌ایم. چه بسا در طول تدوین یک برنامه مدیر سازمانی چند بار تغییر می‌کند یا سیاست کلی کشور درباره آن مسئله دگرگون می‌گردد. قوانین مربوطه تغییر می‌کند؛ فردنابلدی به مدیریت تدوین کار منصوب می‌گردد یا شرایط سیاسی عوض می‌شود.

در شرایط عدم ثبات و برنامه‌ناپذیری، برنامه‌ریزی کار بیهوده‌ای می‌نماید اما چنین نیست. بلکه در چنین شرایطی هم برنامه‌ریزی یکی از مهمترین فعالیت‌های سازمانی محسوب می‌شود که با

جدیت باید دنبال شود. در این شرایط اثربخش کردن برنامه منوط به نزدیک کردن برنامه‌ریزی به فعالیتی در جهت اصلاح فرهنگ و رفتار سازمانی یا مدنی شهروندان است. منظور از فعالیت فرهنگی امور تربیتی مانند آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم، برگزاری همایش‌ها و هم‌اندیشی‌ها، اجرای برنامه‌های گروهی و فعالیت‌های مشارکتی در سطح سازمان و ارائه نمونه‌های کار گروهی به کارکنان در کنار برنامه‌ریزی است. این امور همراه با فرآیند تدوین برنامه یا به پیشنهاد برنامه و به عنوان راهکارهای تحقق آن می‌تواند اجرا شود.

مشکل اینجاست که واحدهای برنامه‌ریزی یا تیم‌های مشاور ما فاقد سطح کارشناسی و استعداد لازم برای انجام چنین فعالیت‌های تربیتی در سازمان‌ها هستند. همان‌گونه که آمد؛ بسیاری از این مشاوران گروهی متشکل از یک استاد دانشگاه و کارشناسان جوان کم‌تجربه‌ای هستند که ساخت سازمانی جا افتاده‌ای ندارند و زودآزود تغییر می‌کنند. بسیاری دیگر هم شرکت‌های جوانی هستند که از تجربه کافی برخوردار نیستند و قدرت مالی جذب نیروهای با استعداد و نگهداری آن‌ها را ندارند. در واحدهای برنامه‌ریزی سازمانی هم نیروهای خبره و باتجربه برنامه‌ریزی اندک شمارند و بسیاری از چنین نیروهایی هم مجال فعالیت و عرض‌اندام ندارند. در چنین شرایطی کارفرمایان نمی‌توانند برنامه‌ریزی نکنند بلکه مشاورین برنامه‌ریزی را باید به کار گیرند و در محیطی حمایتی، به رشد و توسعه آن‌ها کمک کنند. برای این کار آن‌ها خود را از دسته‌ای از کلیشه‌های ذهنی باید آزاد کنند. از جمله به شرکت‌های مشاوره سخت‌کوش بیش از مراکز دانشگاهی و اساتیدی که اعتبار دانشگاهی را وسیله کسب و کار خود قرار می‌دهند اعتبار بخشند. از طرف دیگر، با کارسپاری ممتد به دسته‌ای خاص

از مشاوران صاحب صلاحیت امکان رشد و توسعه مشاورینی قدرتمند در اطراف خود را فراهم آورند. ایجاد واحدهای برنامه‌ریزی باسواد و خبره و کمک به توسعه شرکت‌های مشاوره باقابلیت نقش مهمی در اثربخش کردن برنامه‌ریزی سازمانی دارد. البته چنین فعالیت‌هایی دیر بازده نشان می‌دهند اما اصولاً اثربخشی برنامه در شرایطی که برشمردیم کاری دیر بازده است و نیاز به بردباری و صبر دارد.

منابع:

- ۱- مجموعه مقالات نخستین اجلاس تخصصی تهدیدها و فرصت‌های صنعت ملی، مرکز تحقیقات استراتژیک وابسته به مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهران ۱۳۸۴، ص ۳۹۵
- ۲- گفتگو با دکتر شهیندخت خوارزمی درباره سیاست‌گذاری‌های توسعه فناوری اطلاعات در ایران، پایگاه اطلاع‌رسانی مدیانوز، پنج‌شنبه، ۲۱ آذرماه ۱۳۸۷
- ۳- این گفتگو را در منبع زیر ببینید:
www.irpetro.com/newsdetail-1232-fa.html
- ۴- گزارش خط اتیلن غرب را در پایگاه اطلاع‌رسانی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ببینید:
www.majles.ir
- ۵- این تصویر با مشاهده ما از شرکت تاسیسات دریایی ایران و مطالعه مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه شریف از آن تا حدود زیادی تطبیق می‌کند.
- ۶- آسیب‌شناسی پروژه‌های پژوهشی در صنعت گاز و ارائه پیشنهاداتی جهت بهبود، مجری مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۷۶-۱۳۷۷، آرشیو مدیریت پژوهش و فناوری شرکت ملی گاز ایران
- ۷- این نظر سنجی توسط نویسنده در پژوهشی درباره علل عقب‌ماندگی صنعت نفت ایران صورت گرفته است.
- ۸- استیفن پی رابینز و دیوید ای. دی سنزو، مبانی مدیریت، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی، بهروز اسراری ارشاد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۷۹، ص ۷۵