

## مبانی نظری برنامه چهارم - صفحات ۵۳۱ الی ۵۵۲

تاریخ: ۱۳۸۷/۹/۸

فهرست: موسوی موشح

### ۱. تفاوت چشم انداز با پیش بینی و تعریف هر یک

۱/۱. چشم انداز در برگیرنده شبکه سازی های تصمیم گیری و پیش بینی تنها برآوردی از آینده

۱/۲. تعریف پیش بینی

۱/۲/۱. خطی بودن سیر امور در پیش بینی

۱/۲/۲. تحلیل گزینه های زیاد در پیش بینی

۱/۲/۳. هدف از پیش بینی: تعریف آینده های ممکن

۱/۲/۴. عدم ارائه پیامی برای حال از سوی پیش بینی

۱/۲/۵. امکان استفاده از پیش بینی برای تعیین نیازها

۱/۲/۶. محدود بودن زمان یا دوره پیش بینی

۱/۲/۷. تعریف پیش بینی تکنولوژیکی به پیش گویی درباره ویژگی های ماشینها، روشها یا تکنیکهای سودمند در آینده

۱/۳. تعریف چشم انداز

۱/۳/۱. تعریف چشم انداز به گزاره هایی خردمندانه درباره آینده و تفسیر آن به گونه ای که به فرآیندهای آینده کمک نماید

۱/۳/۲. تکیه چشم انداز بر آمیزه ای از ارزش دآوری های مبتنی بر ایدئولوژی نظام و واقعیت های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست محیطی

### ۲. تاریخچه چشم انداز

۲/۱. علاقه همیشگی بشر به دانستن حوادث آینده

۲/۲. علاقه به دانستن آینده؛ منشأ موفقیت معابد یونان باستان

۲/۳. امکان آماده کردن خود برای حوادث آینده از طریق پیش بینی آن

۲/۳/۱. حقیقت غیرقابل پیش بینی بودن آینده

۲/۳/۲. امکان پیش بینی پاره ای از تحولات آینده

۲/۴. سرنوشت به معنای جبر در تحقق آینده؛ دیدگاه گذشته بشر

۲/۴/۱. تأکید بیشتر ادیان بر وجود جبر در تحقق آینده

۲/۵. پذیرش عدم جبر آینده با بروز پیشرفت های علمی در دو قرن اخیر

۲/۶. مهندسی اجتماعی به معنای ساخت جوامع به صورت کامل؛ نتیجه دیدگاه افراطی در غیرجبری بودن آینده

۲/۷. امکان نظری تحقق چند گزینه مختلف از آینده و تحقق عملی یک آینده

### ۳. تعریف مقایسه ای پیش بینی، پیش گویی و چشم انداز

۳/۱. تعریف پیش بینی به برآوردی از آینده

۳/۲. تعریف پیش گویی به برآوردهایی برای هر دوره زمانی؛ کلی تر از پیش بینی

۳/۳. تعریف چشم انداز به فرآیندی سیستماتیک برای کاوشی در آینده بلندمدت با هدف تعیین زمینه های کلیدی

#### ۴. ویژگی‌های چشم‌انداز، روش و چگونگی تهیه آن

- ۴/۱. دربرگیری چشم‌انداز بر وسایل کیفی و کمی برای شناسایی روندهای در حال شکل‌گیری
- ۴/۲. آمادگی رویارویی با نیازها و فرصت‌های آینده از طریق چشم‌انداز
- ۴/۳. چشم‌انداز؛ آمیزه‌ای از جهت‌گیری بر پایه نیاز (نیروی کشش) و پیش‌برنده‌های توسعه (نیروی پیش‌برنده)
- ۴/۴. عدم توانایی چشم‌انداز برای تعیین سیاست‌ها
- ۴/۵. ارتباط شدید چشم‌انداز با برنامه‌ریزی به دلیل توانایی یاری رساندن آن به شکل‌گیری سیاست‌ها
- ۴/۶. متفاوت بودن چشم‌انداز با برنامه‌ریزی
- ۴/۷. چشم‌انداز؛ گامی در برنامه‌ریزی
- ۴/۸. چشم‌انداز؛ راهی برای گزینش برنده‌ها و بازنده‌ها
- ۴/۹. علت تهیه چشم‌انداز: به دست آوردن اطلاعات بیشتر درباره حوادث آینده برای عالمانه‌تر بودن تصمیمات امروز
- ۴/۱۰. فراتر بودن چشم‌انداز از پیش‌بینی
- ۴/۱۱. حقیقت نبودن اطلاعات حاصل از چشم‌انداز
- ۳/۱۲. چشم‌انداز؛ دربرگیرنده وعده مدیریت نااطمینانی‌ها
- ۴/۱۳. چشم‌انداز؛ اتخاذ نقش فعال در شکل دادن به آینده
- ۴/۱۴. احتمال بطلان تشخیص امروزی و بروز جهت‌گیری‌ها و تصمیمات جدید توسط چشم‌انداز
- ۴/۱۵. عدم وجود متدولوژی واحد در تهیه چشم‌انداز
- ۴/۱۶. عدم امکان تهیه چشم‌انداز بخشی به دلیل تأثیرات متقابل تمام بخش‌ها بر یکدیگر
- ۴/۱۷. محدود بودن امکان تأثیر بر تحولات آینده
- ۴/۱۸. اهمیت پیش‌بینی تغییرات پیش از وقوع به دلیل تحولات بسیار زیاد و شدید آینده
- ۴/۱۹. چشم‌انداز؛ تعریف گزینه‌های آینده و گزینش محتمل‌ترین آینده
- ۴/۲۰. گام‌های تهیه چشم‌انداز
  - ۴/۲۰/۱. بررسی حوزه‌های مهم
  - ۴/۲۰/۲. بررسی تفصیلی‌تر حوزه‌های مهم
  - ۴/۲۰/۳. ارزیابی بر پایه معیارهایی مانند اهمیت اقتصادی یا توسعه پایدار
  - ۴/۲۰/۴. انتخاب یکی از گزینه‌ها برای به دست آوردن نتایجی برای زمان حال
  - ۴/۲۱. مطالعه گزینه‌های غیرمنتخب آینده در چشم‌انداز

#### ۵. چگونگی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مبتنی بر چشم‌انداز

- ۵/۱. پرسش‌های قابل طرح پس از انتخاب گزینه محتمل از آینده در چشم‌انداز برای رسیدن به تصمیم‌گیری
- ۵/۲. تأثیر زیاد چشم‌انداز بر زمان حال به دلیل تأثیر زیاد آن بر تصمیم‌گیری
- ۵/۳. تبدیل گزینه منتخب در چشم‌انداز به هدف از طریق ارزیابی با کاربرد معیارهای مورد نظر تصمیم‌گیران
- ۵/۴. پی‌گیری هدف‌های فرآیندی از طریق شبکه‌سازی پیشرفته
  - ۵/۴/۱. بهترین چشم‌انداز؛ چشم‌انداز تهیه شده به صورت فعالیتی جمعی
  - ۵/۴/۲. چشم‌انداز؛ دربرگیرنده همه ابزارهای پژوهش آینده و بازگوی اقدامات زمان حال
  - ۵/۴/۳. متفاوت بودن چشم‌انداز با برنامه‌ریزی
  - ۵/۴/۴. تبیین فعالیت‌های چشم‌انداز به فرآیندهای یادگیری اجتماعی به دلیل مورد نظر بودن تفسیر و شکل دادن به ظرفیت‌ها، علائق و اهداف مردم و جامعه در این فعالیت‌ها
  - ۵/۴/۵. دو فایده تهیه و تنظیم چشم‌انداز؛ در تهیه اصل چشم‌انداز و در محصولات و نتایج آن

۵/۴/۶. استفاده از فرایندهای مشورتی برای تمرین بخش بودن فعالیت تهیه و تنظیم چشم‌انداز  
 ۵/۴/۶/۱. به ضرورت تأیید چشم‌انداز توسط گروه‌های وسیع ذی‌نفع  
 ۵/۴/۶/۲. به ضرورت شکل‌گیری توصیه‌های سیاستی مربوط به چشم‌انداز توسط گروه‌های وسیع ذی‌نفع  
 ۵/۴/۷. ضرورت وجود هدف‌های فرآیندی در چشم‌انداز برای تولید محصولات رسمی  
 ۵/۴/۷/۱. ضرورت توجه به مسأله دوگانه محصول - فرآیند  
 ۵/۴/۸. پرسش‌های مهم و کلیدی در هر فعالیت تهیه چشم‌انداز  
 ۵/۴/۹. اهمیت شبکه‌سازی پس از تهیه و تنظیم چشم‌انداز  
 ۵/۴/۹/۱. کنار آمدن با گذشته در تهیه چشم‌انداز  
 ۵/۴/۹/۲. توانایی چشم‌انداز در ارضای تقاضاهای در حال افزایش فعالان استراتژیک آینده‌نگر  
 ۵/۴/۹/۲/۱. ارزش ذاتی چشم‌انداز در ارائه اطلاعات استراتژیک  
 ۵/۴/۹/۲/۲. چشم‌انداز؛ ابزاری برای بسیج اجتماعی - اقتصادی گسترش‌دهنده آگاهی  
 ۵/۴/۹/۲/۳. چشم‌انداز؛ ابزاری برای به وجود آوردن اجماع درباره راه‌های مناسب بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش مخاطرات در توسعه و تحول آینده‌امور

## ۵/۵. برنامه‌ریزی

۵/۵/۱. تعیین محدوده موضوعات قابل برنامه‌ریزی به موارد تحت تأثیر اقدامات انسان  
 ۵/۵/۲. تفاوت روش عمل در موضوعات خارج از حوزه الگوهای برنامه‌ریزی مرسوم  
 ۵/۵/۳. نیاز به چشم‌انداز در برنامه‌ریزی برای مشخص نمودن رخدادهای غیر قابل تأثیر مستقیم  
 ۵/۵/۴. تفاوت برنامه‌ریزی با چشم‌انداز  
 ۵/۵/۴/۱. همپوشانی داشتن مفاهیم: پیش‌بینی، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی  
 ۵/۵/۴/۲. نتیجه‌محور بودن برنامه‌ریزی به تولید یک محصول عملی یعنی برنامه  
 ۵/۵/۴/۳. بیان اختصاری داشتن برنامه عملیاتی به معنای در برداشتن نقاط عطف یا اهداف کمی و تدابیر لازم‌الاجرا  
 ۵/۵/۴/۴. افق مشابه میان برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌انداز؛ علت استفاده از چشم‌انداز در برنامه‌ریزی  
 ۵/۵/۴/۵. تعریف برنامه‌ریزی به آمادگی و تدارکی دقیق برای آینده قابل پیش‌بینی  
 ۵/۵/۴/۶. تفاوت دوره زمانی برنامه‌ریزی بلندمدت و دوره زمانی چشم‌انداز  
 ۵/۵/۴/۷. معین‌تر بودن برنامه‌ریزی از چشم‌انداز به دلیل تعهدآور بودن برنامه‌ریزی  
 ۵/۵/۴/۸. تعهدآور نبودن چشم‌انداز حتی در مرحله اجرا برای شرکت‌کنندگان در آن  
 ۵/۵/۴/۹. غیر ضروری بودن عمل به چشم‌انداز به دلیل ایجاد فرصت برای ادغام افکار جدید  
 ۵/۵/۴/۱۰. اشتباه کشورهای دارای سابقه سوسیالیستی در طراحی چشم‌اندازهای لازم‌الاجرا  
 ۵/۵/۴/۱۱. انحصار فایده چشم‌انداز در فراهم کردن «اطلاعات» برای برنامه‌ریزی

## ۶. چالش‌های روش‌شناختی چشم‌انداز

۶/۱. چگونگی ادغام کردن روش‌های مدرن با روش‌های سنتی  
 ۶/۲. چگونگی پیوند چشم‌انداز با برنامه‌ریزی بدون تخریب خلاقیت چشم‌انداز  
 ۶/۳. چگونگی ایجاد مشارکت در همه سطوح به صورت آزادانه برای تدوین چشم‌انداز  
 ۶/۴. معین نبودن معیار ارزیابی چشم‌انداز  
 ۶/۵. چگونگی تبدیل نتایج چشم‌انداز به تفکر استراتژیک

## ۷. بررسی چشم‌انداز آینده آلمان در زمینه سیاست فناوری و پژوهش به عنوان یک نمونه چشم‌انداز

۸. منابع مورد استفاده؛ مقاله بایزید مردوخی (اسفند ۱۳۷۵) و مقاله‌ای از مجله «پیش‌بینی» آلمان (۲۰۰۳)

## ۱. تعریف چشم‌انداز

- ۱/۱. ترکیب چشم‌انداز از ایدئولوژی نظام و واقعیت‌های جامعه
- ۱/۲. ضرورت پذیرش چشم‌انداز واحد
- ۱/۲/۱. ترسیم آینده‌های متفاوت از سوی ایدئولوژی‌های متفاوت
- ۱/۲/۲. ایجاد سازگاری میان آینده ممکن و آینده مطلوب
- ۱/۳. هدف نهایی چشم‌انداز: تبیین گزینش‌های استراتژیک و ارائه عرصه انتخاب در تدوین برنامه‌ها در مسیر جامعه آرمانی
- ۱/۴. دست‌یافتنی بودن انتظارات چشم‌انداز بلندمدت کشور
- ۱/۵. ضرورت وفاق عمومی، اراده ملی و تلاش رهبران و مردم برای تحقق چشم‌انداز
- ۱/۶. ویژگی‌های هدف‌های آرمانی برای انتخاب در چشم‌انداز
- ۱/۷. تعریف محورهای اساسی چشم‌انداز بر اساس هدف‌های آرمانی

## ۲. تعریف سیاست‌های کلی به راهبردهای کلان تحقق چشم‌انداز

- ۲/۱. تعیین سیاست‌های کلی نظام در اختیار رهبری
- ۲/۲. شاخص‌های تعیین سیاست‌های کلی نظام از دیدگاه رهبری
- ۳. تعریف استراتژی به راهبردهای خرد برای دستیابی به راهبردهای کلان (سیاست‌های کلی)

- ۳/۱. به دست آمدن نظام کلی اولویت‌گذاری از استراتژی
- ۳/۲. ضرورت انتخاب جهت‌گیری کلی توسعه‌ای برای تدوین استراتژی
- ۳/۳. استراتژی فراهم‌کننده معیارهایی برای ایجاد توان اجرایی در مدیریت

## ۴. تولید احکام برنامه به عنوان خطوط راهنمای تصمیم‌گیری از درون استراتژی

- ۴/۱. احکام برنامه: سیاست‌های همسو با اهداف برنامه
- ۴/۲. ضرورت تصویب احکام برنامه برای مشروعیت یافتن برنامه‌ریزی
- ۴/۳. حاکم بودن استراتژی بر احکام برنامه
- ۴/۴. تسهیل تحقق اهداف برنامه به وسیله احکام برنامه

## ۵. پروگرام‌های اجرایی؛ اجزای تشکیل‌دهنده برنامه

- ۵/۱. تعریف پروگرام اجرایی به فعالیت برای حذف یک مانع توسعه یا ایجاد یک قطب توسعه
- ۵/۲. تقسیم پروگرام‌ها به بخشی و فرابخشی
- ۵/۳. پروگرام‌های اجرایی؛ مشخص‌کننده کانون‌های اصلی اقدام در برنامه

## ۶. تعریف هدف‌های کلی برنامه به غایت خواست‌های جامعه در برنامه‌ریزی توسعه

- ۶/۱. تقسیم هدف به کیفی و کمی
- ۶/۲. ضرورت قابلیت تعیین درجه نسبی تحقق داشتن هدف برنامه

- ۶/۳. تولید هدف‌های کلی در چارچوب هدف‌های آرمانی
- ۶/۴. ضرورت تحقق حتی‌المقدور اهداف کلی برنامه در دوره زمانی برنامه
- ۶/۵. تعیین هدف‌های کلی برنامه از سوی مدیریت عالی نظام با مشاوره نظام برنامه‌ریزی
- ۶/۶. ضرورت قابلیت اهداف کلی برنامه برای کمی شدن
- ۶/۷. تعریف اهداف کیفی برنامه در هر بخش مبتنی بر اهداف کلی برنامه
- ۶/۸. تعریف اهداف کمی برنامه در هر بخش مبتنی بر اهداف کیفی همان بخش
- ۶/۸/۱. دو سویه بودن اهداف کمی برنامه؛ تحلیل عملکرد گذشته بخش و استراتژی کلی برنامه
۷. ضرورت ارائه تصویری از منابع و تصویری از مصارف در برنامه توسعه

- ۷/۱. تعیین چارچوب تخصیص منابع به وسیله استراتژی‌های برنامه
- ۷/۲. سرفصل‌های ضروری در جداول تخصیص منابع و مصارف
- ۷/۲/۱. جدول تراز درآمدهای ارزی با هزینه‌های ارزی
- ۷/۲/۲. جدول تراز منابع ریالی با مصارف ریالی در بخش دولتی
۸. ضرورت استقلال تشکیلات متولی امور توسعه در کشور با تشکیلات متولی امور حاکمیت

- ۸/۱. تفاوت چارچوب‌ها در امور توسعه با سایر امور مدیریت کلان

## ۱. تفاوت چشم‌انداز با پیش‌بینی و تعریف هر یک

### ۱/۱. چشم‌انداز در برگرنده شبکه‌سازی‌های تصمیم‌گیری و پیش‌بینی تنها برآوردی از آینده

چشم‌انداز همانند پیش‌بینی، با آینده سر و کار دارد ولی فراتر از پیش‌بینی است، و دربرگیرنده شبکه‌سازیها و آماده‌سازیهای مربوط به تصمیم‌گیری درباره آینده است. پیش‌بینی، تنها برآوردی از آینده است.

### ۱/۲. تعریف پیش‌بینی

#### ۱/۲/۱. خطی بودن سیر امور در پیش‌بینی

خطی بودن سیر امور در پیش‌بینی‌ها، یک فرض پذیرفته شده است، در حالی که سیر امور لزوماً خطی نیست و دارای حلقه‌های بازخوردی بی‌شماری است.

#### ۱/۲/۲. تحلیل گزینه‌های زیاد در پیش‌بینی

در پیش‌بینی، گزینه‌های زیادی از آینده مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### ۱/۲/۳. هدف از پیش‌بینی: تعریف آینده‌های ممکن

کار پیش‌بینی با تعریف و انتخاب آینده‌های ممکن، پایان می‌پذیرد

#### ۱/۲/۴. عدم ارائه پیامی برای حال از سوی پیش‌بینی

نتایج حاصل از پیش‌بینی، متضمن پیامی برای زمان حال نیست.

#### ۱/۲/۵. امکان استفاده از پیش‌بینی برای تعیین نیازها

پیش‌بینی‌ها می‌توانند نیازگرا *needs-oriented* باشند و نه تنها برای توجیه‌پذیری یک گزینه، بلکه برای تعیین نیازها نیز به کار گرفته شوند.

#### ۱/۲/۶. محدود بودن زمان یا دوره پیش‌بینی

پیش‌بینی بر خلاف پیش‌گویی، برای زمان یا دوره معینی از آینده صورت می‌گیرد که این زمان یا دوره، باید از آغاز معین و شناخته شده باشد در حالی که پیش‌گویی برآورد و تخمینی برای هر دوره زمانی بعد از دوره جاری است.

#### ۱/۲/۷. تعریف پیش‌بینی تکنولوژیکی به پیش‌گویی درباره ویژگی‌های ماشینها، روشها یا تکنیکهای

سودمند در آینده

یک پیش‌بینی تکنولوژیکی را می‌توان «پیش‌گویی درباره ویژگی‌های ماشینها، روشها یا تکنیکهای سودمند در آینده» تعریف کرد.

## ۱/۳. تعریف چشم‌انداز

۱/۳/۱. تعریف چشم‌انداز به گزاره‌هایی خردمندانه درباره آینده و تفسیر آن به گونه‌ای که به فرآیندهای آینده کمک نماید

چشم‌انداز، عبارت است از ارائه‌ی گزاره‌هایی خردمندانه درباره آینده، و تفسیر این گزاره‌ها به گونه‌ای که به عمل آگاهانه و به فرایندهای یادگیری جمعی و پاسخ‌گویی به چالشهای آینده کمک نماید.

۱/۳/۲. تکیه چشم‌انداز بر آمیزه‌ای از ارزش‌دوری‌های مبتنی بر ایدئولوژی نظام و واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی

در ارائه‌ی این گزاره‌ها، چشم‌انداز، بر آمیزه‌ای از ارزش‌دوری‌های مبتنی بر ایدئولوژی نظام و واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی جامعه تکیه دارد.

## ۲. تاریخچه چشم‌انداز

۲/۱. علاقه همیشگی بشر به دانستن حوادث آینده

فکر کردن درباره آینده و حوادث آینده، تاریخی طولانی دارد. بشر در همه دورانها علاقمند بوده است که بداند در آینده چه چیزی رخ می‌دهد.

۲/۲. علاقه به دانستن آینده؛ منشأ موفقیت معابد یونان باستان

همین گرایش، منشأ موفقیت معابد یونانی در عهد باستان بود. (معبد دلفی)

۲/۳. امکان آماده کردن خود برای حوادث آینده از طریق پیش‌بینی آن

۲/۳/۱. حقیقت غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده

این حقیقت همچنان پابرجاست، که آینده غیر قابل پیش‌بینی است،

۲/۳/۲. امکان پیش‌بینی پاره‌ای از تحولات آینده

ولی با این وجود می‌توان پاره‌ای از تحولات آینده را پیش‌بینی کرد و درباره گزینه‌های آینده هم فکر کرد. از این رو، امکاناتی وجود دارد که خود را برای آینده آماده کنیم (البته به طور محدود)، یا تلاش کنیم که به صورتی فعال آینده را شکل بدهیم.

۲/۴. سرنوشت به معنای جبر در تحقق آینده؛ دیدگاه گذشته بشر

در گذشته، از «یک آینده» the future صحبت می‌شد و درباره چیزهایی که در آینده رخ می‌دهد، تصوراتی وجود داشت. به طور کلی نقطه نظر تاریخی این بود که، زمان حالی وجود دارد (اکنون)، و چیزی در پیش است که به آن آینده گفته می‌شود و تنها یک آینده امکانپذیر به نظر می‌رسد. بعضی آن را سرنوشت می‌نامیدند (fate)،

## ۲/۴/۱. تأکید بیشتر ادیان بر وجود جبر در تحقق آینده

بیشتر ادیان هم بر وجود تنها یک آینده ممکن تأکید داشتند. (نمودار شماره ۱)

نمودار شماره ۱- ذهنیت سنتی - آینده‌ای واحد



## ۲/۵. پذیرش عدم جبر آینده با بروز پیشرفت‌های علمی در دو قرن اخیر

پیشرفت‌های علمی دو قرن اخیر، نظر مردم را تغییر داد. این که بشر قادر است، این سرنوشت را تغییر دهد، پذیرفته شد. تحقیق در عملیات برای اولین بار این حقیقت را فرموله کرد که می‌توان با اقدام‌های امروز، آینده را فعالانه ساخته و پرداخته کرد.

## ۲/۶. مهندسی اجتماعی به معنای ساخت جوامع به صورت کامل؛ نتیجه دیدگاه افراطی در غیرجبری بودن آینده

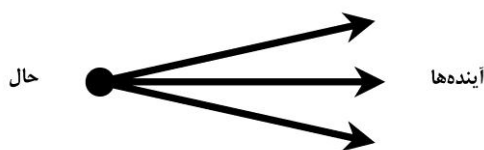
این رویکردها، تا به آن جا به افراط کشیده شدند که، بعضی افراد مدعی مهندسی اجتماعی شدند و یافته‌های مهندسی فنی را به حوزه علوم اجتماعی تعمیم دادند، و ادعا کردند که با کاربرد روش‌های علمی، می‌توان جوامع را به طور کامل «ساخت».

## ۲/۷. امکان نظری تحقق چند گزینه مختلف از آینده و تحقق عملی یک آینده

بعد از جنگ دوم جهانی، روش‌هایی برای جستجوی یک آینده خاص طراحی شد که به کمک آن بتوان از آینده خبر داد. اولین تلاش‌های هرمن کاهن Herman Kahn بری طراحی سناریوها در سال ۱۹۶۷، با همین ذهنیت صورت گرفت و از این رو تنها یک امکان برای گزینه آینده بیان شد، درست همان طور که تنها یک زمان حال وجود دارد، تنها یک آینده هم قابل تحقق است.

این گونه نگاه به آینده نادرست است. ما می‌پذیریم که نمی‌توانیم آینده‌ای را که کم و بیش بر ما نامعلوم و ناشناخته است، جستجو کنیم. ولی همواره چیزهایی وجود خواهند داشت که می‌توانیم به طور نسبتاً دقیق انتظار وقوعشان را داشته باشیم، و چیزهای دیگری هم هستند که خارق‌العاده و اعجاب‌انگیزند. از این رو، از نقطه نظر زمان حال، همواره بیش از یک امکان یعنی چند آینده یا گزینه‌های آینده یا آینده‌پذیرهای *futuribles*، وجود دارند که از بین آنها تنها یک گزینه تحقق خواهد یافت، به عنوان «یک حال» که بعداً به عنوان «یک گذشته» از آن یاد خواهد شد (نمودار شماره ۲).

نمودار شماره ۲- آینده‌های زیادی امکان‌پذیر است.



### ۳. تعریف مقایسه‌ای پیش‌بینی، پیش‌گویی و چشم‌انداز

#### ۳/۱. تعریف پیش‌بینی به برآوردی از آینده

پیش‌بینی forecasting، برآوردی از آینده است.

#### ۳/۲. تعریف پیش‌گویی به برآوردهایی برای هر دوره زمانی؛ کلی‌تر از پیش‌بینی

پیش‌گویی prediction، کلی‌تر از پیش‌بینی است و عبارت است از برآوردهایی برای هر دوره زمانی - پیش از، ضمن یا بعد از دوره جاری. از این رو به طور نمونه، یک پیش‌بینی تکنولوژیکی را می‌توان «پیشگویی درباره ویژگی‌های آینده ماشینها و رویه‌ها یا تکنیکهای سودمند» تعریف کرد.

#### ۳/۳. تعریف چشم‌انداز به فرآیندی سیستماتیک برای کاوشی در آینده بلندمدت با هدف تعیین زمینه‌های کلیدی

چشم‌انداز Foresight، فرایندی است که ضمن آن تلاش سیستماتیکی صورت می‌گیرد تا کاوشی در آینده بلندمدت‌تر، با هدف تعیین زمینه‌های کلیدی‌تر به عمل آید.

### ۴. ویژگی‌های چشم‌انداز، روش و چگونگی تهیه آن

#### ۴/۱. دربرگیری چشم‌انداز بر وسایل کیفی و کمی برای شناسایی روندهای در حال شکل‌گیری

چشم‌انداز، دربرگیرنده وسایل کیفی و کمی برای پی‌جویی نشانه‌ها و شاخصهای روندهای در حال شکل‌گیری است، و هر گاه به طور مستقیم با تحلیل آثار سیاستی این تحولات هم همراه باشد، بسیار سودمندتر خواهد بود.

#### ۴/۲. آمادگی رویارویی با نیازها و فرصت‌های آینده از طریق چشم‌انداز

چشم‌انداز، به ما آمادگی رویارویی با نیازها و فرصت‌های آینده را می‌دهد.

#### ۴/۳. چشم‌انداز؛ آمیزه‌ای از جهت‌گیری بر پایه نیاز (نیروی کشش) و پیش‌برنده‌های توسعه (نیروی پیش‌برنده)

چشم‌انداز آمیزه‌ای از جهت‌گیری بر پایه نیاز (نیازمداری= need-orientation) و پیش‌برنده‌های توسعه development drivers است که این دو نیرو را نیروی پیش‌برنده push و نیروی کشش pull می‌نامند.

#### ۴/۴. عدم توانایی چشم‌انداز برای تعیین سیاست‌ها

چشم‌انداز، قادر به تعریف و تعیین سیاست‌ها برای دولت نیست،

#### ۴/۵. ارتباط شدید چشم‌انداز با برنامه‌ریزی به دلیل توانایی یاری رساندن آن به شکل‌گیری سیاست‌ها

بلکه می‌تواند به شکل‌گیری سیاست‌هایی که در اجرا، تغییر زمان و شرایط، مناسب‌تر، قابل انعطاف‌تر و قاطع‌ترند، کمک نماید. از این رو است که چشم‌انداز، به شدت با برنامه‌ریزی مرتبط است.

#### ۴/۶. متفاوت بودن چشم‌انداز با برنامه‌ریزی

چشم‌انداز، برنامه‌ریزی نیست،

#### ۴/۷. چشم‌انداز؛ گامی در برنامه‌ریزی

بلکه صرفاً گامی در برنامه‌ریزی است.

#### ۴/۸. چشم‌انداز؛ راهی برای گزینش برنده‌ها و بازنده‌ها

چشم‌انداز، تنها درباره «گزینش برنده‌ها» نیست، بلکه می‌تواند به صورتی استراتژیک برای گزینش بازنده‌هایی هم که باید از میدان عمل خارج شوند، مورد استفاده قرار گیرد.

#### ۴/۹. علت تهیه چشم‌انداز: به دست آوردن اطلاعات بیشتر درباره حوادث آینده برای عالمانه‌تر بودن تصمیمات امروز

چشم‌انداز را به این دلیل تهیه می‌کنیم که اطلاعات بیشتری درباره آن چیزهایی که در آینده حادث می‌شوند به دست آوریم، تا به این وسیله تصمیمات امروز ما بیشتر از پیش، عالمانه و مبتنی بر تخصص باشند.

#### ۴/۱۰. فراتر بودن چشم‌انداز از پیش‌بینی

چشم‌انداز چیزی بیشتر از تشخیص مسیر تحولات آینده prognosis یا پیش‌بینی است.

#### ۴/۱۱. حقیقت نبودن اطلاعات حاصل از چشم‌انداز

نباید فراموش کرد که اطلاعات حاصل از چشم‌انداز، حقایق facts نیستند، بلکه داده‌های قابل انعطاف flexible data و غالباً عقاید و باورها هستند.

#### ۳/۱۲. چشم‌انداز؛ دربرگیرنده وعده مدیریت نااطمینانی‌ها

چشم‌انداز، دربرگیرنده وعده، یا امید مدیریت کردن نااطمینانی‌ها از طریق تعاملی ژرف بین ذی‌نفعان است

#### ۴/۱۳. چشم‌انداز؛ اتخاذ نقش فعال در شکل دادن به آینده

این به طور ضمنی به معنای اتخاذ نقش فعالی در شکل دادن به آینده است.

#### ۴/۱۴. احتمال بطلان تشخیص امروزی و بروز جهت‌گیری‌ها و تصمیمات جدید توسط چشم‌انداز

یکی از نتایج احتمالی مطالعات چشم‌انداز، می‌تواند این باشد که تشخیص امروزی ما را باطل کند، چرا که بر پایه اطلاعات چشم‌انداز، جهت‌گیری‌ها و تصمیمات جدید در مورد آینده، ممکن است حاصل گردد.

#### ۴/۱۵. عدم وجود متدولوژی واحد در تهیه چشم‌انداز

تلاشهای اولیه در برنامه‌ریزی آینده مبتنی بر طراحی مدل‌های ادراکی از آینده بود که فرض پایه‌ای آنها این بود که آینده، امتداد خطی روندهای فعلی، به صورتی مقدر و از پیش تعیین شده است. این رویکردها موفقیتی به دست نیاورند،

زیرا بسیار ساده‌انگارانه بودند و معیار ارزیابی آنها صحت پیش‌بینی‌ها بود، یعنی این که پیش‌بینی در طول زمان، درست یا غلط از آب در می‌آید. بحثها و جدلهای زیادی صورت گرفت و تعداد متغیرها برای انطباق بیشتر با پیچیدگی پویاییهای واقعی اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی، افزایش پیدا کرد، ولی همه این پیشرفتهای از نقطه نظر تشخیص مسیر تحولات آینده، ناکافی بود. بالاخره این باور شکل گرفت که در تهیه چشم‌انداز، متدولوژی واحدی وجود ندارد، و آمیزه‌ای از روشها و ابزارهاست که بیشترین نتایج را به بار می‌آورد.

#### ۴/۱۶. عدم امکان تهیه چشم‌انداز بخشی به دلیل تأثیرات متقابل تمام بخش‌ها بر یکدیگر

آینده، در نتیجه تأثیرات متقابل عوامل آشکار و پنهان مؤثر بر سیستم مورد نظر ما شکل می‌گیرد. به عنوان نمونه، تحولات یک حوزه، حوزه‌های دیگر را به طور غیر مستقیم، و فراتر از آنچه که قابل انتظار است، تحت تأثیر قرار می‌دهد. پیشرفتهای الکترونیک، بیوتکنولوژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در حالی که در نظر اول نمی‌توان این تأثیر را ارزیابی کرد. یادآوری این نکته ضروری است که در آینده‌نگری و چشم‌انداز، تنها بخشها، ساختارها یا شرایط چارچوبی قابل رؤیت یا شناخته شده را، می‌توان درک نمود، به حساب آورد و تا اندازه‌ای تحت تأثیر قرار داد. هر گاه یافته‌های نظریه سیستمها نیز به کار گرفته شود، تأثیرات متقابل سیستمها نیز باید مورد توجه قرار گیرد. در پژوهش آینده‌ها، وقتی یافته‌های مربوط به نظریه بی‌شکلی (هیولا=chaos) به ظهور رسید، نااطمینانیهای پیدا شدند.

#### ۴/۱۷. محدود بودن امکان تأثیر بر تحولات آینده

افکار جدیدی که در دهه ۱۹۹۰، در مورد چشم‌انداز مطرح شدند، منکر تأثیرگذاری مستقیم بر روی آینده نبودند، بلکه آشکار ساختند که امکان تأثیر بر تحولات آینده، محدود است و تنها می‌توان بخشی از آن تأثیرات را تخمین زد. با وجود این، آینده را می‌توان «پیشاپیش ردگیری» کرد.

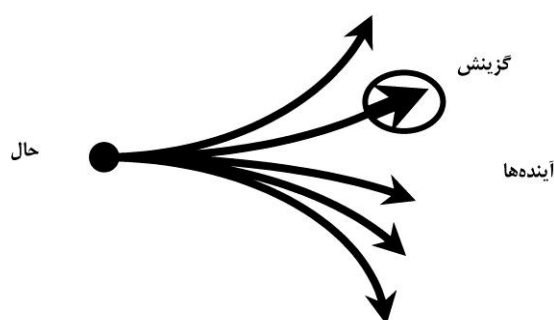
#### ۴/۱۸. اهمیت پیش‌بینی تغییرات پیش از وقوع به دلیل تحولات بسیار زیاد و شدید آینده

پیش‌بینی این تغییرات پیش از آن که به واقعیت تبدیل شوند، از آن رو اهمیت دارد که، انسان در آینده‌ای متحول، تغییراتی را از نظر اجتماعی و روان‌شناختی باید بپذیرد، که بسیار زیاد و شدید است.

#### ۴/۱۹. چشم‌انداز؛ تعریف گزینه‌های آینده و گزینش محتمل‌ترین آینده

مطالعه چشم‌انداز، در اولین گام با تعریف و تبیین تنها گزینه یا گزینه‌های مختلف آینده، آغاز می‌شود ولی فراتر از آن هم با تعریف و شناخت محتمل‌ترین آینده، آینده ممکن و آینده خوشبینانه ادامه پیدا می‌کند (نمودار شماره ۳).

نمودار شماره ۳- گزینش یکی از گزینه‌های مختلف آینده



## ۴/۲۰. گام‌های تهیه چشم‌انداز

### ۴/۲۰/۱. بررسی حوزه‌های مهم

در مطالعه چشم‌انداز، چند گام اساسی وجود دارد: اول بررسی حوزه‌هایی است که از بعضی جهت‌های «مهم» تلقی می‌شوند،

### ۴/۲۰/۲. بررسی تفصیلی‌تر حوزه‌های مهم

سپس بررسی همان حوزه‌های مشخص شده به صورت تفصیلی‌تر (این گام دوم به پیش‌بینی نزدیک است).

### ۴/۲۰/۳. ارزیابی بر پایه معیارهایی مانند اهمیت اقتصادی یا توسعه پایدار

ارزیابی‌هایی که در چشم‌انداز صورت می‌گیرد بر پایه معیارهایی مانند اهمیت اقتصادی یا توسعه پایدار است.

### ۴/۲۰/۴. انتخاب یکی از گزینه‌ها برای به دست آوردن نتایج برای زمان حال

با کاربرد معیارها، یکی از گزینه‌ها انتخاب می‌شود تا به صورت تفصیلی‌تر مورد بررسی قرار گیرد، و از این طریق نتایجی برای زمان حال و امروز به دست آید (نمودار شماره ۴).

نمودار شماره ۴- نتیجه‌گیری از آینده برای اکنون



## ۴/۲۱. مطالعه گزینه‌های غیرمنتخب آینده در چشم‌انداز

در مطالعه چشم‌انداز، هر گاه لازم آید (که غالباً چنین است)، گزینه‌های دیگر آینده هم مورد بررسی قرار می‌گیرند، مانند وقتی که بیش از یک گزینه مطلوب وجود داشته باشد.

## ۵. چگونگی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مبتنی بر چشم‌انداز

### ۵/۱. پرسش‌های قابل طرح پس از انتخاب گزینه محتمل از آینده در چشم‌انداز برای رسیدن به تصمیم‌گیری

با بررسی‌های بیشتر، پرسش‌هایی را می‌توان به شرح زیر مطرح کرد:

- معنای این گزینه برای امروز چیست؟

- آیا چیزی باید تغییر کند؟

- اگر پاسخ مثبت است، چه چیزی باید تغییر کند؟

- چه کسی باید این تغییر را انجام دهد؟

- چرا؟

- این گزینه چه واکنشها و تحریکاتی را سبب می‌شود؟

- این تغییر در کجا ضرورت پیدا می‌کند؟

- با انجام این تغییرات، گزینه آینده چگونه تغییر می‌کند؟

- اگر این تغییرات ضروری نیستند، آیا گزینه آینده به همان صورتی که قبلاً تصور شده بود، در واقع رخ می‌دهد؟

- بر چه کسی تأثیر می‌گذارد؟

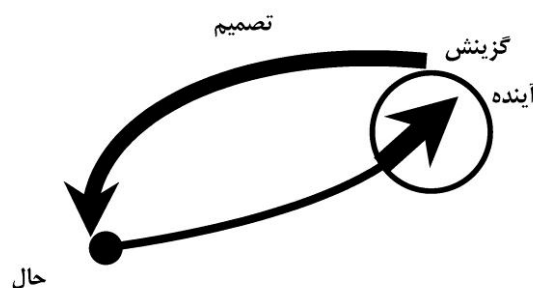
- چه آثاری به بار می‌آورد؟

## ۵/۲. تأثیر زیاد چشم‌انداز بر زمان حال به دلیل تأثیر زیاد آن بر تصمیم‌گیری

به طوری که دیده می‌شود، چشم‌انداز، در حقیقت بیشتر از آنچه که از آینده خبر می‌دهد، از زمان حال سخن می‌گوید.

بر پایه مفروضات و تصورات، باید به آماده‌سازی، و اتخاذ یک تصمیم پرداخت. (نمودار شماره ۵)

نمودار شماره ۵- تصمیم‌گیری برای یکی از گزینه‌ها



## ۵/۳. تبدیل گزینه منتخب در چشم‌انداز به هدف از طریق ارزیابی با کاربرد معیارهای مورد نظر

### تصمیم‌گیران

در این مرحله، با کاربرد معیارهای مورد نظر تصمیم‌گیران، ارزیابی به عمل می‌آید و با توجه به تحول خاص مناسب این تصمیم، گزینه به یک هدف تبدیل می‌شود (نمودار شماره ۶). این گزینه می‌تواند گزینه‌ای برخاسته از «چشم‌انداز» باشد، و یا عمدتاً از وسایل و مقدمات دیگری برخاسته باشد. این گزینه می‌تواند یک سناریو یا چیزی متفاوت باشد. حتی یک استراتژی صبر و انتظار هم تصمیمی است درباره یک گزینه، یعنی گزینه عدم مداخله، و انتظار آینده‌ای که «طبق روال معمول» به بار می‌آید.

نمودار شماره ۶- تعریف و تبیین یک هدف



#### ۵/۴. پی‌گیری هدف‌های فرآیندی از طریق شبکه‌سازی پیشرفته

در حوزه عمل چشم‌انداز، آنچه که ضرورت پیدا می‌کند، تجسم گزینه‌هایی از آینده و پی‌گیری هدف‌های فرآیندی آنها از طریق شبکه‌سازی پیشرفته در بین کلیه ذی‌نفعان است،

##### ۵/۴/۱. بهترین چشم‌انداز؛ چشم‌انداز تهیه شده به صورت فعالیتی جمعی

که خود، نشان از این حقیقت دارد که بهترین چشم‌انداز آن است که، به صورت فعالیتی جمعی تهیه و تنظیم شده باشد.

##### ۵/۴/۲. چشم‌انداز؛ دربرگیرنده همه ابزارهای پژوهش آینده و بازگویی اقدامات زمان حال

چشم‌انداز نه تنها به آینده نظر دارد، و همه ابزارهای پژوهش آینده (آینده‌پژوهی)، را به کار می‌گیرد، بلکه بازگویی اقدام‌های زمان حال نیز می‌باشد.

##### ۵/۴/۳. متفاوت بودن چشم‌انداز با برنامه‌ریزی

ولی باید توجه کرد که چشم‌انداز برنامه‌ریزی نیست، بلکه نتایج حاصل از چشم‌انداز، «اطلاعات» مربوط به آینده را فراهم می‌سازد و از این رو یک گام در برنامه‌ریزی و آماده‌سازی تصمیمات برنامه‌ای است.

##### ۵/۴/۴. تبیین فعالیت‌های چشم‌انداز به فرآیندهای یادگیری اجتماعی به دلیل مورد نظر بودن تفسیر و

شکل دادن به ظرفیت‌ها، علائق و اهداف مردم و جامعه در این فعالیت‌ها

فعالیت‌های چشم‌انداز را می‌توان فرایندهای یادگیری اجتماعی دانست، که به صورت تعاملات جمعی در بین کارشناسان، سیاست‌گذاران، صنعت‌گران و اعضای سازمانهای غیر دولتی و ... به نظم در می‌آیند. تهیه‌کنندگان چشم‌انداز باید قادر به «خواندن»، تفسیر و شکل دادن به ظرفیت‌ها، استعدادها، علائق و اهداف مردم و جامعه باشند.

##### ۵/۴/۵. دو فایده تهیه و تنظیم چشم‌انداز؛ در تهیه اصل چشم‌انداز و در محصولات و نتایج آن

غالباً این سؤال مطرح می‌شود که فواید چشم‌انداز، در فرایند تهیه چشم‌انداز عاید می‌شود، یا در محصولات و نتایج چشم‌انداز، یعنی در گزارشهایی که در این رابطه منتشر می‌گردند. واقعیت این است که این دو فایده به گونه‌ای دقیق و ظریف در هم آمیخته‌اند.

##### ۵/۴/۶. استفاده از فرایندهای مشورتی برای ثمربخش بودن فعالیت تهیه و تنظیم چشم‌انداز

برای آن که فعالیت تهیه و تنظیم چشم‌انداز، فعالیتی ثمربخش باشد، معمولاً از فرایندهای مشورتی استفاده می‌شود،

## ۵/۴/۶/۱. به ضرورت تأیید چشم‌انداز توسط گروه‌های وسیع ذی‌نفع

چرا که دامنه و گستره چشم‌انداز، نظرخواهی از گروه‌های وسیع ذی‌نفعان را الزامی می‌سازد، زیرا همین گروه‌ها هستند که محتوای قابل انتشار گزارش‌های چشم‌انداز را تأیید می‌کنند،

## ۵/۴/۶/۲. به ضرورت شکل‌گیری توصیه‌های سیاستی مربوط به چشم‌انداز توسط گروه‌های وسیع ذی‌نفع

و به شکل‌گیری توصیه‌های سیاستی مربوط به چشم‌انداز، کمک می‌کنند.

## ۵/۴/۷. ضرورت وجود هدف‌های فرآیندی در چشم‌انداز برای تولید محصولات رسمی

بدون وجود هدف‌های فرآیندی که به خلق و تولید «محصولات» رسمی مربوط می‌شوند، فرایند تهیه چشم‌انداز، فاقد جهت خواهد بود و در تولید محصولات قابل تحویل دچار مشکل خواهد شد.

## ۵/۴/۷/۱. ضرورت توجه به مسأله دوگانه محصول - فرآیند

از این رو ضروری است که در هر نوع فعالیت تهیه چشم‌انداز، مسئله دوگانه محصول - فرایند *product vs. process* به خوبی درک، و جداگانه حل و فصل شود.

## ۵/۴/۸. پرسش‌های مهم و کلیدی در هر فعالیت تهیه چشم‌انداز

نکات مهم و کلیدی که در هر فعالیت تهیه چشم‌انداز مطرح‌اند، به شرح زیر است:

- نحوه تعیین و ترتیب اولویتها؟

- چه کسانی را درگیر کنیم، تا چه اندازه و چگونه؟

- آثار و نتایج کدامند، نتایج محتوا مهم‌تر است یا نتایج فرایند؟

- آیا نتایج حاصل از چشم‌انداز، توجیه‌کننده نهاده‌ها و هزینه‌های سنگین آن هستند؟

## ۵/۴/۹. اهمیت شبکه‌سازی پس از تهیه و تنظیم چشم‌انداز

پس از آن که تجربه تهیه و تنظیم چشم‌انداز پایان می‌گیرد، آنچه که بسیار اهمیت دارد شبکه‌سازی است.

## ۵/۴/۹/۱. کنار آمدن با گذشته در تهیه چشم‌انداز

چشم‌انداز، تنها تفکری درباره آینده‌ها، و اجرا در زمان حال نیست، بلکه به نحوه کنار آمدن با گذشته نیز مربوط می‌شود.

## ۵/۴/۹/۲. توانایی چشم‌انداز در ارضای تقاضاهای در حال افزایش استراتژیک آینده‌نگر

تقاضا برای فعالیتهای استراتژیک آینده‌نگر از جانب فعالان مختلف، در همه حوزه‌های سیاستی و در همه سطوح تدبیر، در حال افزایش است. چشم‌انداز، دارای این قابلیت است که این تقاضاها را ارضا نماید،

## ۵/۴/۹/۲/۱. ارزش ذاتی چشم‌انداز در ارائه اطلاعات استراتژیک

نه تنها به دلیل ارزش ذاتی آن در ارائه‌ی اطلاعات استراتژیک غیر قابل دسترسی برای تصمیم‌گیران

## ۵/۴/۹/۲/۲. چشم‌انداز؛ ابزاری برای بسیج اجتماعی - اقتصادی گسترش دهنده آگاهی

، بلکه به عنوان ابزار یک بسیج اجتماعی، اقتصادی گسترش دهنده آگاهی،

## ۵/۴/۹/۲/۳. چشم‌انداز؛ ابزاری برای به وجود آورنده اجماع درباره راه‌های مناسب بهره‌برداری از

فرصت‌ها و کاهش مخاطرات در توسعه و تحول آینده امور

و به وجود آورنده اجماع درباره راه‌های مناسب بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش مخاطرات در توسعه و تحول آینده امور.

## ۵/۵. برنامه‌ریزی

### ۵/۵/۱. تعیین محدوده موضوعات قابل برنامه‌ریزی به موارد تحت تأثیر اقدامات انسان

برنامه‌ریزی **Planning**: برنامه‌ریزی تنها در حوزه‌هایی ممکن و عملی است، که انسان بتواند به طور مستقیم آن حوزه‌ها یا عوامل و عناصر آنها، را در طول دوره زمانی معین و با راهکارها، ابزارها و وسایل در دسترس، شناخته شده و تأیید شده از نظر علمی، تحت تأثیر قرار دهد، یعنی مواردی که عملاً تحت تأثیر اقدامات انسان قرار می‌گیرند، **Plannables**. برای افزایش سواد و سلامت، کاهش بیکاری و تورم، توسعه تولید و صادرات، ثبات نرخ ارز و حفظ ارزش پول، توسعه زیربنای فیزیکی و اجتماعی، ارتقای سطح زندگی و امنیت انسانی، و ... می‌توان برنامه‌ریزی کرد و از طریق اعمال سیاست‌های مناسب و اجرای پروگرامها و پروژه‌های معنی‌دار و هدفمند، در طول یک دوره زمانی معین، به آن هدفها رسید.

### ۵/۵/۲. تفاوت روش عمل در موضوعات خارج از حوزه الگوهای برنامه‌ریزی مرسوم

اما برای ارتقای فرهنگ جامعه و افزایش درجه خوشبختی و سعادت، ابزارها و مدل‌هایی خارج از حوزه سیستمها و الگوهای برنامه‌ریزی مرسوم، باید تعبیه و طراحی شوند که حوزه عمل و تأثیر آنها از نظر علمی، محرز و مشخص باشد.

### ۵/۵/۳. نیاز به چشم‌انداز در برنامه‌ریزی برای مشخص نمودن رخدادهای غیر قابل تأثیر مستقیم

در چشم‌انداز، سعی می‌شود رخدادهایی را که نمی‌توان به هیچ‌وجه یا به طور مستقیم، تحت تأثیر قرار داد، مشخص نمود (از جمله، تغییرات اقلیم، خسوف ماه، تحولات جمعیتی کره زمین به طور کلی، زمان فعال شدن یک آتشفشان، زمان وقوع یک زلزله و زمان عرضه یک نوآوری به بازار).

### ۵/۵/۴. تفاوت برنامه‌ریزی با چشم‌انداز

تمرکز اصلی برنامه‌ریزی بر حاصل و نتیجه آن، یعنی خود «برنامه» است، در حالی که چشم‌انداز لزوماً، به یک برنامه رسمی منتهی نمی‌شود، گرچه می‌تواند در انتقال دانایی به تصمیم‌گیران برای تهیه و تنظیم یک برنامه کمک کند.

#### ۵/۵/۴/۱. همپوشانی داشتن مفاهیم: پیش‌بینی، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی

هر سه مفهوم پیش‌بینی، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی، با ایجاد دانایی و فرایندهای یادگیری سازمانی یا بازتابی، دارای همپوشانی‌هایی هستند.

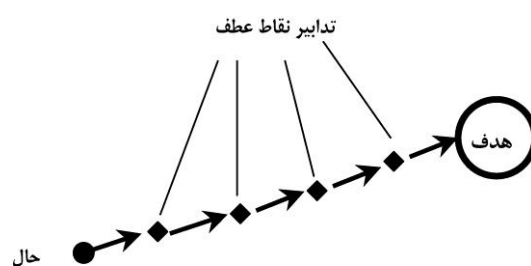
#### ۵/۵/۴/۲. نتیجه‌محور بودن برنامه‌ریزی به تولید یک محصول عملی یعنی برنامه

نتیجه برنامه‌ریزی، همواره یک چیز عملی یعنی «برنامه» است.

#### ۵/۵/۴/۳. بیان اختصاری داشتن برنامه عملیاتی به معنای در بر داشتن نقاط عطف یا اهداف کمی و تدابیر لازم‌الاجرا

در یک برنامه عملیاتی، آنچه که باید انجام شود، به اختصار بیان می‌شود. به همین جهت برنامه دربرگیرنده نقاط عطف یا هدفهای کمی است که باید به آن رسید و تدابیری که بر حسب وظیفه، هدف، شرایط چارچوبی، و استفاده‌کنندگان باید به اجرا درآیند (نمودار شماره ۷).

نمودار شماره ۷- برنامه‌ریزی



#### ۵/۵/۴/۴. افق مشابه میان برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌انداز؛ علت استفاده از چشم‌انداز در برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌انداز، غالباً دارای افقهای مشابهی هستند. از این رو در تهیه و تنظیم برنامه‌ها، چشم‌انداز، یکی از ابزارهایی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### ۵/۵/۴/۵. تعریف برنامه‌ریزی به آمادگی و تدارکی دقیق برای آینده قابل پیش‌بینی

برنامه‌ریزی، تدارک و آمادگی دقیقی است برای آن چیزهایی که در آینده قابل پیش‌بینی، حادث می‌شوند.

#### ۵/۵/۴/۶. تفاوت دوره زمانی برنامه‌ریزی بلندمدت و دوره زمانی چشم‌انداز

برنامه‌ریزی بلندمدت در بنگاهها به معنای ۳ تا ۵ سال است، در حالی که افق (منظر = perspective) چشم‌انداز، ۱۰، ۲۰، ۳۰ سال یا بیشتر است.

#### ۵/۵/۴/۷. معین‌تر بودن برنامه‌ریزی از چشم‌انداز به دلیل تعهدآور بودن برنامه‌ریزی

تفاوت بین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی، این است که برنامه‌ریزی معمولاً معین‌تر است زیرا آن برنامه‌ای تعهدآور است.

## ۵/۵/۴/۸. تعهدآور نبودن چشم‌انداز حتی در مرحله اجرا برای شرکت‌کنندگان در آن

چشم‌انداز، حتی در مرحله اجرا هم، تعهدی برای شرکت‌کنندگان ندارد. چشم‌انداز می‌تواند منجر به یک برنامه، یک نقطه عطف، تدابیر، اقدامات و وظایفی برای فعالان مختلف گردد، ولی این امر ضروری و الزامی نیست.

## ۵/۵/۴/۹. غیر ضروری بودن عمل به چشم‌انداز به دلیل ایجاد فرصت برای ادغام افکار جدید

به این جهت است که چشم‌انداز، بیشتر وسیله‌ای برای ادغام افکار جدید است، بدون آن که هدفهای کمی معین یا اقدامهای مشخصی را الزامی کند. این بازبودن چشم‌انداز، به انعطاف و خلاقیت میدان می‌دهد تا راهها و مسیرهای جدید پیدا شوند - راهها و مسیرهایی که لزوماً مرتبط با افکار و ایده‌های موجود نیستند. در چشم‌انداز، افکار و ایده‌ها، بدون توجه و اهمیت دادن به منشأ آنها جمع‌آوری می‌شوند.

## ۵/۵/۴/۱۰. اشتباه کشورهای دارای سابقه سوسیالیستی در طراحی چشم‌اندازهای لازم‌الاجرا

این امر به ویژه در کشورهایی که از یک زمینه برنامه‌ریزی سوسیالیستی گذر می‌کنند، دارای اهمیت است. در نگاه اول، چشم‌انداز برای آنها شبیه به برنامه‌ریزی (پنج‌ساله) بود، به ویژه در کشورهای اروپای شرقی دارای زمینه‌های برنامه‌ریزی سوسیالیستی، قبول و درک این امر مشکل بود که چشم‌انداز، قرار نیست به تولید یک برنامه پنج‌ساله، با بودجه‌های معین برای هر بخش بیانجامد.

## ۵/۵/۴/۱۱. انحصار فایده چشم‌انداز در فراهم کردن «اطلاعات» برای برنامه‌ریزی

چشم‌انداز، «اطلاعات» برای برنامه‌ریزی فراهم می‌کند، ولی برنامه‌ها توسط ذی‌نفعان دیگری مورد تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند.

## ۶. چالشهای روش‌شناختی چشم‌انداز

### ۶/۱. چگونگی ادغام کردن روش‌های مدرن با روش‌های سنتی

چالشهای بعدی چشم‌انداز، عبارتند از: تدوین و توسعه متدولوژیهای جدید برای رویکردهای جدید چشم‌انداز، استفاده از روشهای پیش‌بینی‌های سنتی

### ۶/۲. چگونگی پیوند چشم‌انداز با برنامه‌ریزی بدون تخریب خلاقیت چشم‌انداز

و همچنین ایجاد پیوند با برنامه‌ریزی

اختلاط روشها بسیار سودمند است، ولی بعضی اوقات ادغام و ارزیابی آنها مشکل است. چگونه می‌توان نتایج پیش‌بینی را در کارگاههای آینده مورد استفاده قرار دارد، بدون آن که خلاقیت چشم‌انداز را تخریب کنند؟

وقتی که حاصل فعالیتهای چشم‌انداز، ارتباط و همکاری است، چگونه می‌توان این حاصل را با برنامه‌ریزی پیوند زد؟ آیا مردم می‌توانند واقعاً از وظایف آینده آگاه شوند، بدون آن که از چارچوب فکری زمان حال خارج شوند؟

### ۶/۳. چگونگی ایجاد مشارکت در همه سطوح به صورت آزادانه برای تدوین چشم‌انداز

چگونه می‌توان داناییهای سربسته tacit یا ضمنی implicit را فعال کرد؟ آیا می‌توان به نتایج آشکار و شفاف، به عنوان

انگیزه عمل اکتفا کرد، یا دست آخر برنامه‌های ثابتی مورد نیازند که، در آنها مشخص شود که چگونه و چه زمانی باید چه کارهایی را انجام داد؟ چگونه می‌توان به شرکت کنندگان در چشم‌انداز، انگیزه‌هایی دائمی داد؟ همه گرفتار کار هستند و کارهای دیگری دارند که انجام دهند. آیا اینترنت را می‌توان واقعاً به عنوان ابزار مشارکت پذیرفت؟ یا این که صرفاً جوانان دیپلمه از طریق اینترنت مشارکت می‌کنند؟ آیا کارگاه‌های آینده به اضافه اینترنت کافی هستند؟ آیا می‌توان هدفهای متفاوت شرکت کنندگان مختلف را واقعاً تحقق بخشید؟

#### ۶/۴. معین نبودن معیار ارزیابی چشم‌انداز

دست آخر اینکه، موفقیت فعالیت چشم‌انداز چیست؟ آیا می‌توان موفقیت را تنها با چشم‌اندازهای هادی *lead vision* محصول آن اندازه‌گیری نمود؟

#### ۶/۵. چگونگی تبدیل نتایج چشم‌انداز به تفکر استراتژیک

چگونه می‌توان نتایج چشم‌انداز را در قالب نوعی «تفکر استراتژیک» تفسیر و ترجمه کرد؟

#### ۷. بررسی چشم‌انداز آینده آلمان در زمینه سیاست فناوری و پژوهش به عنوان یک نمونه چشم‌انداز

**FUTUR** پروگرام وزارت آموزش و پژوهش فدرال آلمان **BMBF** است که توسط کنسرسیومی از مؤسسات پژوهشی آلمان، به اجرا در می‌آید. این پروگرام در سال ۱۹۹۹، آغاز شده و در بهار سال ۲۰۰۱، تجدید ساختار پیدا کرده است.

محورهای این پروگرام عبارتند از: آموزش و پرورش، اخلاقیات، مسائل اجتماعی، اشتغال و سیاست آموزش یا تخصیص منابع. تعداد ۱۲ محور وسیع **fucus themes** از کارگاه‌های مختلف فعال، تا بهار سال ۲۰۰۲ میلادی، در این پروگرام انتخاب شدند. تعداد محورها به تدریج در نوعی رقابت و مسابقه کاهش پیدا کرد و دست آخر پنج چشم‌انداز هادی *lead vision* توسط **BMBF** انتخاب شد. هر گاه این پروگرام در این پنج چشم‌انداز هادی، موفقیت‌آمیز باشد، بعداً آن پنج یا هفت محور باقی مانده نیز به صورت اولویت دوم در دستور کار قرار گرفته و ادامه پیدا می‌کنند.

در آغاز، تصمیم گرفته شد که بیشتر مباحثات **FUTUR** از طریق اینترنت انجام شود، ولی بدون پشتیبانی گروه‌های فیزیکی **physical group**، «گروه‌های کاری مجازی» **virtual work groups**، نمی‌توانند واقعاً به طرز کارآمدی کار کنند. لذا از آن جهت که بیشتر شرکت کنندگان در گروه‌های کاری مجازی، تنها یک برنامه **platform** در اختیار داشتند، بدون روش‌شناسی یا موضوعی که بر روی آنها کار کنند، پروگرام **FUTUR** مورد تجدید نظر قرار گرفت و در یک تجدید ساختار، تصمیم گرفته شد که بیشتر کارها رو در رو **face to face** در گروه‌های کاری فیزیکی انجام شود. بیشتر نتایج به دست آمده، از شفافیت برخوردارند و بر روی اینترنت رفته‌اند.

آمیزه‌ای از روش‌ها برای شناسایی و جلب مشارکت مردم، به اجرا درآمده است (ثبت نام، معرفی دیگران برای ثبت نام، مصاحبه و پایگاه‌های اطلاعاتی موجود در حوزه‌های مختلف). ضروری تشخیص داده شد که از غیر متخصصانی **non-expert** هم که به این کار علاقمندند، استفاده شود.

در **FUTUR** یک حلقه داخلی از شرکت کنندگان که از «داناییهای عمومی» برخوردارند تشکیل شده، که کار آنها تعریف حوزه‌های وسیع نوآوری و شرکت در کارگاهها است. علاوه بر این یک حلقه خارجی بزرگ‌تر هم تشکیل شده است که مرکب از متخصصان حوزه‌های انتخاب شده در فرایند کار می‌باشد که وظیفه آنها ارزیابی نتایج مختلف برقراری ارتباطات لازم در مراحل مختلف پروگرام، از طریق اینترنت است.

در این فرایند جدید کارها با تشکیل کارگاهها در آغاز تابستان سال ۲۰۰۱ میلادی شروع شد. فعالان حلقه داخلی از

صنعت، علم، رسانه‌ها و دیگر حوزه‌ها دعوت شدند. این اشخاص از پایگاه‌های اطلاعاتی یا از طریق ثبت نام بر پایه دانایی عمومی گسترده‌ترشان انتخاب شدند. تصویری که درباره آنها وجود دارد این است که قرار نیست «متخصص» به معنای محدود باشند. از فهرست اولیه، نوعی ثبت نام به عمل آمد، به طوری که حدود ۷۰۰ نفر در این مرحله شناسایی شدند.

کارگاه‌ها بسیار باز بودند، مثلاً به عنوان دست‌گرمی **warm-up** از شرکت کنندگان سؤال شد که جامعه در سال ۲۰۲۰ میلادی چگونه به نظرشان می‌آید. سپس از شرکت کنندگان پرسیده شد که حوزه خاص آنها چگونه توسعه و تحول پیدا می‌کند. پرسشهای مربوط به آینده در یک نشست مدیریت طوفان فکری، باید به صورت مکتوب درآید. این بخش از فرایند را «جمع‌آوری روند» **trendcollection** نامیده‌اند.

پس از کارگاه‌ها، این «روندها» غالباً به صورت پرسشهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، و توسط کنسرسیوم طبقه‌بندی شد. این طبقه‌بندی بر حسب سئوالهای «جدید»، بر حسب معیارهای مختلف و یک بار دیگر بر حسب محتوا صورت گرفت.

این موضوعات، دسته‌بندی شد و «عناوینی» به اسم «خوشه‌های روند» **trend clusters** فرمول‌بندی شدند. این عناوین در یک کنفرانس عمومی، به عنوان موضوعات محوری، مورد استفاده قرار گرفتند.

کنفرانس عمومی در ۲۶ سپتامبر در برلین برگزار شد، و هدف آن تعیین و تأیید محورها و تشریح آنها بود. از گروه‌ها خواسته شد که درباره محورهای خود، «شرحی» **profile** بنویسند. سپس «مسابقه‌ای» سازماندهی شد که شرحی جالب توجه بر اساس معیارهای داده شده، نوشته شود. همه گروه‌ها، معیارها را رعایت کردند و از آنجا که تنها ۱۲ گروه قرار بود در مرحله اول، **FUTUR** ادامه فعالیت بدهند، گروه‌هایی که باید ادغام شوند تعیین و معرفی شدند. بقیه گروه‌ها به دلیل عدم وجود مطالعات کافی در محور مورد نظر آنها، یا به دلیل فقدان تمرکز کافی بر روی محور، از جمع گروه‌ها حذف شدند. در **BMBF** به محورهای پیشنهادی نمره داده شد و از شرکت کنندگان اینترنتی، که تعدادشان به ۱۳۰۰ نفر رسیده بود خواسته شد، به محورها نمره بدهند، که حدود ۲۰۰ شرکت کننده در این خصوص رأی دادند. شخص وزیر، حرف آخر را در مورد گروه‌های محور ارائه کرد. محورها دست آخر به این شرح انتخاب شدند:

- ۱- آلمان، مکانی برای یادگیری
- ۲- مدل‌های سازمانی برای دانایی
- ۳- تحرک پایدار
- ۴- درمان ۲۰۲۰
- ۵- منابع طبیعی به عنوان محیط زیست انسانی
- ۶- محصولات و سیستم‌های هوشمند برای جامعه فردا
- ۷- زندگی در جهان **net**
- ۸- برنامه‌ریزی آینده و طراحی کار برای ارزش دادن به زندگی در جامعه دانایی
- ۹- تغذیه
- ۱۰- تولید کشاورزی پایدار در مسئولیت جهانی **agroproduction**
- ۱۱- عدم تمرکز به عنوان استراتژی اقتصاد - صنایع - زندگی پایدار
- ۱۲- ترویج و تشویق استعداد‌های بین فرهنگی

پنج کارگاه همزمان برای انتخاب افقها و منظرهای پنج حوزه و ارزیابی آنها در نوامبر و دسامبر ۲۰۰۱ میلادی برگزار شد. «کارگاه‌های آینده» روشی است برای توسعه و تکمیل آینده‌های مطلوب **desirable** و جستجوی راه‌های عملی کردن

آنها. این کارگاهها در سه مرحله کارشان را انجام می‌دهند:

اول مرحله انتقادی، دوم مرحله کمال طلبی **utopian phase**، و سوم مرحله واقعی کردن و تحقق بخشی، **realization**. حاصل این کارگاهها نهادهایی بود برای کارهای بعدی گروههای محوری. حوزه‌های کاری که ۱۲ محور پیشین را پوشش می‌دادند، عبارتند از:

- ۱- آینده سلامت و شادکامی
- ۲- موازنه کار و زندگی
- ۳- سالمندی در جامعه‌ای پایدار
- ۴- مجموعه‌های شهری فردا
- ۵- قلمروهای یادگیری آینده

در ژانویه و فوریه ۲۰۰۲ میلادی، گروههای محور، جزئیات موضوعات محوری یا حوزه‌های نوآوری را از ۱۲ حوزه نوآوری تعیین کردند. آنها مشروح عناوین را بیان کردند، و منظر هر یک را به همراه شرایط چارچوبی موضوعها، تجزیه و تحلیل کردند.

این کار، آماده‌سازی برای سناریوهایی است که بر پایه نتایج در بهار ۲۰۰۲ میلادی تنظیم می‌شوند. پنج چشم‌انداز هادی **lead vision**، نیز تهیه و تنظیم می‌شوند که چارچوب پروگرامها و پروژه‌های جدید پژوهش را تعیین می‌کنند.

برای این پروگرامها برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد و فراخوانهای مناقصه توسط **BMBF** تنظیم می‌شود. این کار و همچنین تأمین بودجه برای پروگرام، مربوط به قلمرو برنامه‌ریزی است و به طور مستقیم با فرایند **FUTUR** مرتبط نیست. خود **BMBF** و سازمانهای مدیریت پروژه، بر روی این برنامه‌ها کار می‌کنند.

تنها تعداد معدودی از افراد فرایند چشم‌انداز، در این مرحله مشارکت داده شده‌اند که بتوانند پیوندی را بین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی برقرار کنند.

مدیریت فرایند **FUTUR** به همان اندازه خود فرایند، بازتابنده و خودآموزنده است. این به آن معناست که، اشتباه امکانپذیر است ولی باید از اشتباه چیز یاد گرفت. یادگیری در ذات و ساختار **FUTUR** تعبیه شده است. از این رو امکان دارد که آمیزه روشها در دور بعدی تغییر پیدا کند.

چارچوب زمانی این پروگرام ۱/۵ سال است، و این مدت بسیار کوتاهی برای چنین فعالیتی به نظر می‌رسد. مشکل عمده این است که در چنین زمان کوتاهی، چگونه می‌توان شرکت کنندگان را متقاعد ساخت که مشارکت در این فعالیت مفید است.

**FUTUR** هنوز در آغاز کار است - این تجربه هنوز می‌تواند شکست بخورد.

#### ۸. منابع مورد استفاده؛ مقاله بایزید مردوخی (اسفند ۱۳۷۵) و مقاله‌ای از مجله «پیش‌بینی» آلمان (۲۰۰۳)

۱- مردوخی، بایزید، پیشگفتار «ویژه‌نامه آینده‌پژوهی و آینده‌نگری»، مجله برنامه و بودجه، سال اول، ضمیمه ۱۱ اسفند ۱۳۷۵.

2- Cuhls, Kerstin, From Forecasting to Foresight Processes- New Participative Foresight Activities in Germany, Journal of Forecasting, Vol.22.No 2-3, 2003.

## ۱. تعریف چشم‌انداز

### ۱/۱. ترکیب چشم‌انداز از ایدئولوژی نظام و واقعیت‌های جامعه

چشم‌انداز، آمیزه‌ای از ارزش‌های داورهای مبتنی بر ایدئولوژی نظام، و واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی جامعه است.

### ۱/۲. ضرورت پذیرش چشم‌انداز واحد

#### ۱/۲/۱. ترسیم آینده‌های متفاوت از سوی ایدئولوژی‌های متفاوت

با توجه به این که ایدئولوژی‌ها و نگرش‌های مختلف و متفاوت، آینده‌های متفاوتی را ترسیم می‌کنند، نخستین گام در پویش برنامه‌ریزی بلندمدت و آینده‌نگری، پذیرش چشم‌انداز واحدی است

#### ۱/۲/۲. ایجاد سازگاری میان آینده ممکن و آینده مطلوب

که، تصویر سازگاری از آینده ممکن و مطلوب را ترسیم نماید.

### ۱/۳. هدف نهایی چشم‌انداز: تبیین گزینش‌های استراتژیک و ارائه عرصه انتخاب در تدوین برنامه‌ها در مسیر جامعه آرمانی

به عبارت دیگر، هدف نهایی چشم‌انداز، معطوف به تبیین گزینش‌های استراتژیک و جهت‌های اصلی تحولات ساختاری - نهادی و ارائه‌ی عرصه‌های انتخاب، برای تدوین برنامه‌های میان‌مدت در مسیر حرکت به طرف جامعه آرمانی است.

### ۱/۴. دست‌یافتنی بودن انتظارات چشم‌انداز بلندمدت کشور

این هدفها که برگرفته از تصویر مطلوب چشم‌انداز بلندمدت کشور است، بیان انتظارات و مقاصد دست‌یافتنی است

### ۱/۵. ضرورت وفاق عمومی، اراده ملی و تلاش رهبران و مردم برای تحقق چشم‌انداز

که تحقق آن در گرو وفاق عمومی، اراده ملی و تلاش خستگی‌ناپذیر رهبران جامعه و آحاد مردم خواهد بود.

### ۱/۶. ویژگی‌های هدف‌های آرمانی برای انتخاب در چشم‌انداز

هدفهای آرمانی باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشند:

- جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا باشند.
- بیانگر خصوصیات و ویژگیهای اصلی جامعه آینده و ارزشها و آرمانهای نظام باشند.
- برخاسته از نیازهای اساسی جامعه، در تحقق چشم‌انداز باشند.
- توانایی ایجاد وفاق عمومی و انگیزه برای مشارکت ملی را داشته باشند.
- در یک دوره بلندمدت پایدار باشند.
- پاسخگوی مؤلفه‌های «قوت و فرصت» و «رافع نقاط ضعف و تهدیدات» باشند.

## ۱/۷. تعریف محورهای اساسی چشم‌انداز بر اساس هدف‌های آرمانی

محورهای اساسی چشم‌انداز، مضامینی است که جهت‌گیری‌های عمده و خطوط اساسی تحول بلندمدت نظام را در عرصه‌های مختلف و در مسیر حرکت به طرف جامعه آرمانی مشخص می‌کند. این محورها (هدف‌های بلندمدت)، که برگرفته از نتایج مطالعات چشم‌انداز بلندمدت است، در واقع چالش‌های پیش روی کشور است، که برای تحقق چشم‌انداز مطلوب آینده، تحقق این هدف‌های بلندمدت باید وجهه همت قرار داده شود.

## ۲. تعریف سیاست‌های کلی به راهبردهای کلان تحقق چشم‌انداز

به موجب اصل یکصد و دهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تعیین سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران، از وظایف و اختیارات مقام معظم رهبری است. سیاست‌های کلی، راهبردهای عمده و کلانی است که از بین مسیرهای متعدد قابل دستیابی انتخاب می‌شوند، تا بتوان در بلندمدت به کمک آنها چشم‌انداز و اهداف مرتبط با آن را محقق ساخت.

### ۲/۱. تعیین سیاست‌های کلی نظام در اختیار رهبری

### ۲/۲. شاخص‌های تعیین سیاست‌های کلی نظام از دیدگاه رهبری

مقام معظم رهبری، شاخصهایی را برای تعیین سیاستها به شرح زیر قائل شده‌اند:

- کلی‌گویی نباشند.
- جهت‌دار، مشخص و شفاف باشند.
- قابل حمل به معانی مختلف نباشند.
- به تناسب نیازهای کشور باشند.
- نسبت به اقتضائات جهانی و داخلی انعطاف‌پذیر باشند.
- عناوین سیاستها محدود باشند.

## ۳. تعریف استراتژی به راهبردهای خُرد برای دستیابی به راهبردهای کلان (سیاست‌های کلی)

چارچوبی است که مجموعه حرکات و اقدام‌های اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم کرده،

### ۳/۱. به دست آمدن نظام کلی اولویت‌گذاری از استراتژی

و نظام کلی اولویت‌گذاری را برای به دست آوردن موقعیتهای مطلوب و خنثی کردن تهدیدها، در حال و آینده بیان می‌دارد.

### ۳/۲. ضرورت انتخاب جهت‌گیری کلی توسعه‌ای برای تدوین استراتژی

تدوین استراتژی مستلزم برگزیدن جهت‌گیری کلی توسعه‌ای از میان چارچوبهای جایگزین است

### ۳/۳. استراتژی فراهم‌کننده معیارهایی برای ایجاد توان اجرایی در مدیریت

و مبانی و معیارهایی را در اختیار مدیریت خواهد گذاشت که، توان اجرایی و امکان برخورد بهینه با تغییرات محیطی را فراهم می‌سازد.

#### ۴. تولید احکام برنامه به عنوان خطوط راهنمای تصمیم‌گیری از درون استراتژی

##### ۴/۱. احکام برنامه: سیاست‌های همسو با اهداف برنامه

سیاستها و تدابیری است که همسو و سازگار با اهداف برنامه است

##### ۴/۲. ضرورت تصویب احکام برنامه برای مشروعیت یافتن برنامه‌ریزی

و برای مشروعیت یافتن لازم است در مراجع تصمیم‌گیری (دولت و مجلس) مورد تصویب قرار گیرد.

##### ۴/۳. حاکم بودن استراتژی بر احکام برنامه

راهبرد (استراتژی) همان طور که، جهت‌گیری کلی و چارچوب تخصیص منابع یک برنامه را مشخص می‌کند، سیاستها، چارچوبها و خطوط راهنمای تصمیم‌گیری در انتخاب گزینه‌های مختلف اجرایی استراتژی را نیز، برای تحقق هدف فراهم می‌کند.

##### ۴/۴. تسهیل تحقق اهداف برنامه به وسیله احکام برنامه

سیاستها، به صورت مجموعه‌ای از معیارها و تدابیر قانونی، فنی، اجرایی، پولی و مالی هستند که اتخاذ آنها تمهیدات و تسهیلات لازم، جهت تحقق هدفهای برنامه را فراهم می‌سازد. مثلاً برای تشویق پس‌انداز و سرمایه‌گذاری، که هدف رشد اقتصادی بالاتر را تعقیب می‌کند، سیاستهای پولی (سود بانکی و اعتبارات)، و سیاستهای معطوف به جلب سرمایه‌گذاری خارجی و یا توسعه و تعمیق بازار سرمایه داخلی و نظایر آن اتخاذ شود.

#### ۵. پروگرام‌های اجرایی؛ اجزای تشکیل‌دهنده برنامه

##### ۵/۱. تعریف پروگرام اجرایی به فعالیت برای حذف یک مانع توسعه یا ایجاد یک قطب توسعه

پروگرامهای اجرایی، مجموعه‌ای از فعالیتهای اصلی و تبعی و طرحها و پروژههای مشخص است که برای حذف یک مانع توسعه و یا برای ایجاد یک قطب توسعه طراحی می‌شوند.

##### ۵/۲. تقسیم پروگرامها به بخشی و فرابخشی

پروگرامها می‌توانند فرابخشی (کارآمد کردن دولت) یا بخشی (توسعه خدمات درمانی) باشند.

##### ۵/۳. پروگرامهای اجرایی؛ مشخص‌کننده کانونهای اصلی اقدام در برنامه

در «برنامه‌ریزی هسته‌های خط‌دهنده» که تحت عنوان «Core Planning» در ادبیات توسعه مطرح شده است، هسته‌های خط‌دهنده و پروگرامهای اجرایی، کانونهای اصلی اقدام را در برنامه مشخص می‌سازند.

##### ۶. تعریف هدفهای کلی برنامه به غایت خواستهای جامعه در برنامه‌ریزی توسعه

در برنامه‌ریزی توسعه، هدف عبارت است از غایت خواستهای جامعه اعم از اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که منبعث از نظام ارزشهای حاکم بر جامعه است و برنامه‌ها، برای دستیابی به آنها تدوین می‌شود.

## ۶/۱. تقسیم هدف به کیفی و کمی

هدف، ممکن است کیفی و یا کمی باشد

## ۶/۲. ضرورت قابلیت تعیین درجه نسبی تحقق داشتن هدف برنامه

ولی دارای این ویژگی است که در پایان زمان برنامه می‌توان درجه نسبی تحقق آن را تعیین کرد.

## ۶/۳. تولید هدف‌های کلی در چارچوب هدف‌های آرمانی

هدف‌های کلی برنامه که در چارچوب هدف‌های آرمانی تعیین می‌گردند،

## ۶/۴. ضرورت تحقق حتی‌المقدور اهداف کلی برنامه در دوره زمانی برنامه

ناظر به دوره زمانی برنامه است و باید طی برنامه حتی‌المقدور محقق شوند.

## ۶/۵. تعیین هدف‌های کلی برنامه از سوی مدیریت عالی نظام با مشاوره نظام برنامه‌ریزی

هدف‌های کلی برنامه را مدیریت عالی نظام مشخص کرده، و نظام برنامه ریزی با مرکزیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ممکن است قبلاً برای تأمین سازگاری و تناسب اهداف، مورد مشورت مدیریت عالی نظام قرار گیرند.

## ۶/۶. ضرورت قابلیت اهداف کلی برنامه برای کمی شدن

هدف‌های کلی برنامه، لازم است به گونه‌ای مشخص شوند که قابلیت کمی شدن در مراحل بعدی برنامه‌ریزی را داشته باشند.

## ۶/۷. تعریف اهداف کیفی برنامه در هر بخش مبتنی بر اهداف کلی برنامه

هدف‌هایی است که هر بخش در ارتباط با زمینه‌های مختلف فعالیت خود، به طور کیفی تنظیم می‌کند. این اهداف نظیر افزایش کارایی اقتصادی بخش، افزایش کیفیت محصولات یا خدمات بخش و ... است که بر اساس اهداف کلی برنامه توسعه و همچنین تحلیل عملکرد گذشته و موجود بخش، پیش‌بینی می‌شود. هدف‌های کیفی برنامه، باید به نحوی تعیین شود که در پایان دوره برنامه، بتوان میزان نسبی تحقق اهداف را مشخص کرد.

## ۶/۸. تعریف اهداف کمی برنامه در هر بخش مبتنی بر اهداف کیفی همان بخش

هدف‌های کمی بر اساس شاخص‌های کمی، هدفگذاری و برای تحقق اهداف کیفی کلان و یا بخش تعیین می‌شوند و بر اساس آنها وضعیت مطلوب، به صورت مقداری یا ارزشی در طول دوره برنامه‌ریزی مشخص می‌گردد.

## ۶/۸/۱. دو سویه بودن اهداف کمی برنامه؛ تحلیل عملکرد گذشته بخش و استراتژی کلی برنامه

در تعیین اهداف باید توجه کرد که این اهداف با توجه به تحلیل دقیق عملکرد گذشته از یک سو، و استراتژی کلی برنامه از سوی دیگر، تدوین می‌گردند. برای مثال هدف‌های کمی برنامه عبارتند از: هفت درصد (۷٪) رشد تولید ناخالص داخلی، تنزل نرخ بیکاری به نه درصد (۹٪) در سال پایانی برنامه، کنترل تورم در حد ده درصد (۱۰٪) در طول برنامه و ...

۷. ضرورت ارائه تصویری از منابع و تصویری از مصارف در برنامه توسعه

۷/۱. تعیین چارچوب تخصیص منابع به وسیله استراتژی‌های برنامه

استراتژی‌های هر برنامه، چارچوب تخصیص منابع را مشخص خواهد کرد.

۷/۲. سرفصل‌های ضروری در جداول تخصیص منابع و مصارف

۷/۲/۱. جدول تراز درآمدهای ارزی با هزینه‌های ارزی

در هر برنامه توسعه، لازم است تصویری از منابع و مصارف ارزی محتمل، شامل: میزان درآمدهای ارزی حاصل از صدور کالا و خدمات، هزینه‌های ارزی مرتبط با واردات کالا و خدمات و همچنین تراز ارزی ارائه شود.

۷/۲/۲. جدول تراز منابع ریالی با مصارف ریالی در بخش دولتی

در زمینه منابع و مصارف ریالی در بخش دولتی نیز لازم است، تصویری از میزان درآمد دولت (بر حسب منشأ درآمد) و مخارج دولت (بر حسب مقصد هزینه) تنظیم و ارائه گردد. این اطلاعات، راهنمایی خواهد بود تا مدیران اجرایی کشور برای حصول به هدفهای برنامه‌ای بخش ذی‌ربط، برای تجهیز منابع غیر دولتی تدابیری بیاندیشند.

۸. ضرورت استقلال تشکیلات متولی امور توسعه در کشور با تشکیلات متولی امور حاکمیت

امور توسعه در کشور، ضرورتها و الزاماتی دارد که نمی‌توان انجام این امور را در همان تشکیلاتی به‌انجام رسانید که امور حاکمیت، امور باز توزیع درآمد و یا امور بنگاههای دولتی را مدیریت می‌کند.

۸/۱. تفاوت چارچوب‌ها در امور توسعه با سایر امور مدیریت کلان

چارچوبهای حقوقی، سازمانی، تشکیلاتی، پرسنلی و مالی در امور توسعه، کاملاً متفاوت از سایر امور مدیریت کلان جامعه است، لذا باید تشکیلات متناسب برای این کار طراحی و به کار گرفته شود.