



سند چشم انداز

جمهوری اسلامی ایران

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاددانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان گمرک

« بسم الله الرحمن الرحيم »

تهیه و تدوین سند چشم انداز

فهرست مطالب

مقدمه

چشم انداز و تفاوت های آن با هدف

تفاوت چشم انداز با ماموریت و استراتژی

نتیجه انتخاب چشم انداز چیست؟

چشم انداز چگونه باید باشد؟

فواید مهم طراحی چشم انداز

تعاریف چشم انداز

ویژگی های چشم انداز

مدل ها، روش ها و دیدگاه های مرتبط با تدوین سند چشم انداز

اسناد و منابع مورد نیاز در تدوین سند چشم انداز

مقدمه

عموم افراد خصوصاً آنهایی که در موقعیت تأسیس یا مدیریت یک کسب‌وکار هستند، در مورد آینده‌ی شخصی و کاری خود رویاپردازی می‌کنند. آنها خودشان و شرکت تحت مدیریت را در پنج، ده یا حتی ۲۰ سال آینده تصور می‌کنند. این تصورات با لبخندهای رضایت یا حتی ترس بیش از حد، همراه خواهند بود. اما مدیران باتجربه پس از مدتی این نوع تفکر را کنار می‌گذارند و با واقع‌نگری، تصمیم به تدوین سند روشنی برای آینده‌ی کسب‌وکار خود می‌گیرند. هدف از تدوین این سند، اطمینان از این است که رویاهای ما به شکلی قابل اجرا و مفید برای همگان پرورش یابند. در این شرایط عدم توانایی ما در ترکیب کردن رویاها و اهداف واقعی، موجب سرخوردگی خواهد شد.

در نتیجه‌ی تدوین سند چشم‌انداز، رویاها محدود شده و دور از انتظار نخواهند بود. نتایج تحقیقات مجله‌ی فوربز نشان می‌دهد رضایت کارمندان در شرکت‌های دارای سند چشم‌انداز واقعی و قابل دستیابی، ۶۸ درصد است. این عدد برای شرکت‌هایی که این قابلیت را ندارند به ۱۸ درصد می‌رسد که اختلافی کاملاً قابل توجه است. البته باید به این نکته هم اشاره کرد که حدود ۷۰ درصد از کارمندان اصلاً درکی از سند چشم‌انداز سازمان‌شان ندارند! این آمار نه تنها زنگ خطری برای تعلق خاطر کارمندان است، بلکه در این حالت آنها نخواهند توانست اهداف مشخص خود را درک کنند. در نهایت آنها نمی‌توانند کارشان را با استراتژی کلی شرکت هماهنگ کنند.

با توجه به موارد بالا به این نتیجه می‌رسیم که تبدیل کردن فانتزی‌ها و رویاپردازی‌های شخصی به چشم‌اندازی قابل اشتراک با دیگران، اقدامی مفید خواهد بود. البته این اقدام با رویاپردازی هر روزه تفاوت دارد. برای رسیدن به این هدف باید به صدای درونی خود گوش کرده و حتماً نتیجه‌ای قابل لمس و واقعی از آن طلب کنید. در نهایت چشم‌انداز باید معقول و متصل به استراتژی شرکت باشد.

چشم‌انداز و تفاوت‌های آن با هدف

چشم‌انداز، تصویری آرمانی، الهام‌بخش و انرژی‌بخش از آینده‌ی زندگی خود است که می‌خواهیم به سمتش حرکت کنیم. چشم‌انداز چیزی است که به سمتش می‌رویم. چشم‌انداز نشان می‌دهد در آینده می‌خواهیم چه چیزهایی به دست آوریم، چه کارهایی قرار است در زندگی خود انجام بدهیم و چگونه انسانی می‌خواهیم بشویم.

برای فهم بهتر نقش چشم‌انداز در زندگی، بویژه شرایط دشوار، رودخانه‌ای را تجسم کنید که این کرانه رود شرایط و وضعیت کنونی و کرانه دیگرش، آینده ما است. در وسط هم جریان قدرتمند آب در خروش است. گاهی جریان آب آرام و گاهی طغیان‌گر و پرتلاطم است. ما برای رفتن به جایگاه مطلوب به آب می‌زنیم با امید به آن که به آن طرف رود برسیم. ولی جریان آب چنان شدید است که ما را با خود به پائین می‌برد. امیدواریم که وقتی به کرانه دیگر می‌رسیم اوضاع مساعد باشد و از این روی با امواج و سنگلاخ کف رودخانه به دشواری مبارزه می‌کنیم ولی جریان رود هر آن ما را از مسیرمان دورتر می‌کند؛ اما راه بهتری هم برای گذر از این رود هست، یک چشم‌انداز روشن برای آینده‌مان داشته باشیم. آنگاه می‌بینیم که چشم‌انداز ما با قدرت و روشنی‌اش از ما پشتیبانی می‌کند. چشم‌انداز مثل طنابی به آن سوی رود می‌رسد و وقتی که وارد آب می‌شویم یک دست آویز خواهیم داشت. رود می‌کوشد تا ما را ببلعد، کنترل ما را در دست بگیرد و ما را از مقصدمان دور کند. در این شرایط ما باید ریسمان را با عضلاتمان بکشیم، با مغزمان فکر کنیم به لحاظ قلبی، راسخ بمانیم. هیچ چیز دیگری غیر از چشم‌انداز نمی‌تواند این کار را برای ما انجام دهد. درحالی که هیچ ضمانتی وجود ندارد که به اهدافمان برسیم این طناب که در قدرت چشم‌اندازمان امتداد می‌یابد، بهترین پیوند ما با آینده است و اگر آن را محکم در دست خود نگه داریم، آماده رویارویی با مخاطرات فراوان سر راه خواهیم بود.

ممکن است بسیاری از افراد فکر کنند که هیچ تفاوتی بین هدف و چشم‌انداز وجود ندارد اما در حقیقت اینگونه نیست و اگر چه تفاوت زیادی بین این دو کلمه چه از لحاظ معنایی و چه از لحاظ کاربردی وجود دارد اما این دو موضوع در کنار یکدیگر تکمیل‌کننده آینده روشنی برای یک سازمان می‌باشند. برای آشنایی بیشتر چند مورد از تفاوت‌های چشم‌انداز و هدف برای شما بیان می‌شود:

- ۱- چشم‌انداز به موقعیت آینده یک سازمان اشاره می‌کند و هدف بخش‌هایی از آینده سازمان را تصور می‌کند.
- ۲- چشم‌انداز قابل دسترسی است اما زمان طولانی برای رسیدن به آن وجود دارد. اما هدف به راحتی قابل دستیابی است.
- ۳- چشم‌انداز بسیار گسترده است و هدف خاص و کوتاه مدت.
- ۴- هر سازمان یا شرکتی، یک چشم‌انداز دارد ولی ممکن است اهداف زیادی را دنبال کند.

هیچ کاری بدون داشتن چشم‌انداز و آینده‌نگری ممکن نیست به موفقیت دست پیدا کند. در یک کسب‌وکار و سازمان نیز شرایط به همین منوال می‌باشد. داشتن چشم‌انداز شرایط و وضعیتی را برای شما یا شرکت و سازمان‌تان ایجاد می‌کند که بر اساس یک برنامه بلندمدت بتوانید اهداف و آینده سازمان خود را ترسیم کنید.

برای چشم‌انداز تعاریف مختلفی وجود دارد از جمله:

۱- داشتن یک آینده واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی برای رسیدن به اهداف سازمان.

۲- بیان صریح سرنوشت و آینده سازمان یا شرکت.

۳- هنر دیدن آنچه مشخص نیست.

چشم‌انداز کمک می‌کند تا وضعیت آینده سازمان و اینکه در آینده به چه شرایطی خواهیم رسید برای ما مشخص شود. داشتن یک چشم‌انداز مطلوب کمک می‌کند تا زمینه دسترسی و دستیابی به موفقیت برای شما فراهم شود. از دیگر ویژگی‌هایی که چشم‌انداز دارد اینست که:

- شفافیت جهت و مقصدی که در پیش دارید.
- تصور مثبت و روشنی از آینده و رفع هر گونه شک و تردید نسبت به آینده.
- ایجاد انرژی مثبت در گروه و سازمان و داشتن حس افتخار.
- جلب توجه همگان و ماندن در یادها.
- داشتن حس بلندپروازی و جاه‌طلبی صحیح و ایده‌آل.
- ایجاد سازگاری با ارزش‌ها و فرهنگ و تاریخ گذشته سازمان.
- بوجود آوردن استانداردهای عالی و ایده‌آل.
- ایجاد ارتباط بین حال و آینده سازمان.
- بوجود آوردن شرایط تبدیل نظرات تئوری به اهداف عملی.
- ایجاد رضایت شغلی.
- مشخص شدن مسیر حرکت به سوی آینده.

تفاوت چشم‌انداز با ماموریت و استراتژی

چشم‌انداز یا آرمان، ماموریت شرکت شما نیست. ماموریت سندی است که در حال حاضر در تمامی بخش‌های شرکت انجام می‌شود و یک تفکر در مورد آینده نیست. ماموریت شامل تمامی اهداف روشن و محکم شرکت است که پیش از این تعریف شده‌اند. اهدافی که کارمندان باید در حال حاضر برای رسیدن به آنها تلاش کنند. در مقابل چشم‌انداز یک خروجی از دل ماموریت است. یک ایده‌ی بزرگ که به‌عنوان خروجی جانبی آن‌چه که اکنون هستید، قابل استخراج است.

مأموریت	چشم انداز	
تمرکز بر فعالیت‌های جاری معنادار.	تمرکز بر مسیر آینده سازمان.	۱
سازمانی که الان هستیم.	سازمانی که می‌توانیم بشویم.	۲
نیازهای جاری که به پاسخگویی آنها مشغول هستیم.	نیازهایی که در آینده می‌توانیم جواب دهیم و هنوز شناسایی نشده است.	۳
فارغ از زمان و مکان و شرایط	دارای محدودیت‌های زمانی و مکانی و شرایط خاص برای هر فرد یا سازمان است.	۴
می‌تواند با هزاران فرد یا سازمان در این جهان شباهت داشته باشد.	هم چون اثر انگشت بیانگر تمایز هر فرد یا سازمان از هر کس دیگر است.	۵

چشم‌انداز با استراتژی هم متفاوت است. چشم‌انداز سوالی در مورد رسیدن به کجا و به چه هدفی است. استراتژی، چگونگی رسیدن به هدف است. در تعریف ساده استراتژی تعریف موارد مورد نیاز برای رسیدن به چشم‌انداز شرکت است. استراتژی چرخ‌ها و چرخ‌دنده‌های وسیله‌ی نقلیه و علم طراحی آنها است. در حالی که چشم‌انداز، مدل خودرو و همچنین مقصدی است که به سمت آن حرکت می‌کنید.

هر سه فاکتور مأموریت، استراتژی و چشم‌انداز از بخش‌های مهم کسب‌وکار هستند. تمرکز صرف روی یکی از این سه مورد و غافل شدن از بقیه، توانایی جهت‌دهی و مدیریت شما را از بین می‌برد. سوال اصلی این است که چگونه چشم‌انداز را تعریف کرده و آن را به بخش‌های دیگر شرکت مرتبط کنیم؟ سند چشم‌انداز، پاسخ این سوال است. اسناد چشم‌انداز، افکار شما را سازمان‌دهی می‌کنند و به راحتی در بخش‌های شرکت پخش می‌شوند. با وجود این که این اسناد، بلندمدت بوده و متاثر از تفکرات هستند، باید آنها را به خوبی سازمان‌دهی کرده و به‌نوعی تعریف کنید که توسط مخاطبین گسترده قابل درک باشند. در ادامه‌ی به هفت مرحله اصلی در تدوین سند چشم‌انداز می‌پردازیم:

۱- اهداف را بشناسید:

تعیین اهداف مناسب، هنر یک مدیر است. هر فردی که در این کار موفق باشد، قطعاً بیش از تصور اولیه به اهدافش خواهد رسید. مشخص کردن اهداف نه تنها مقصد نهایی شما را مشخص می‌کند، بلکه قدم‌های مورد نیاز برای رسیدن

به آن را نیز روشن خواهد کرد. با یادآوری این که مشخص کردن مراحل بر عهده‌ی استراتژی بود، به اهمیت ارتباط سه رکن اصلی (استراتژی، ماموریت و چشم‌انداز) پی می‌بریم. پس در تدوین چشم‌انداز شرکت، اهداف را در نظر بگیرید.

برای تعیین کردن اهداف ابتدا استانداردهای مشخصی برای اندازه‌گیری آنها تعیین کنید. سپس فاکتورهای اندازه‌گیری که برای سنجش درصد موفقیت به کار خواهند رفت را روشن کنید.

۲- ارزش‌ها را در نظر بگیرید:

قطعاً هر شرکتی ارزش‌های خاص خود را دارد. این ارزش‌ها می‌توانند مستند و مکتوب یا ضمنی و ذهنی باشند. یکی از چالش‌های مهم تدوین چشم‌انداز، مشخص کردن این ارزش‌ها است. ارزش‌ها می‌توانند عبارتهای تک کلمه‌ای مانند «نوآوری» یا «افزایش ارتباطات» یا عبارات و جملات طولانی‌تر باشند. نکته‌ی مهم این که ارزش‌ها آن چیزی هستند که شرکت شما در حال حاضر نیست.

پس از این که ارزش‌های خود را مشخص کردید، آنها را در کنار اهداف قرار دهید. نحوه‌ی ارتباط این بخش‌ها و برآیند همکاری آنها را مشخص کنید. این دو بخش، قسمت‌های اصلی چشم‌انداز شرکت شما خواهند بود.

۳- بیانیه‌ی ماموریت را اضافه کنید:

قطعاً چشم‌انداز شما مخالف با فعالیت‌های کنونی شرکت نخواهد بود. به‌عنوان مثال چشم‌انداز یک شرکت فولاد، تبدیل شدن به رستوران زنجیره‌ای نیست. در نتیجه اگر می‌خواهید چشم‌انداز به خوبی در شرکت جاری شده و پیشرفت کند، آن را به‌عنوان یک خروجی جدید از عملکرد موفق کنونی در نظر بگیرید. تدوین بیانیه‌ی ماموریت، آموزش خاص خود را دارد اما به یاد داشته باشید که این بیانیه، نقطه‌ی پرتابی برای چشم‌انداز است.

نکته‌ی مهم دیگر این که باید وضعیت کنونی شرکت را پیش از تدوین چشم‌انداز در نظر بگیرید. برای این کار اگر بیانیه‌ی ماموریت ندارید، ابتدا آن را نوشته و سپس آن را در کنار ارزش‌ها و اهداف مشخص شده قرار دهید. در نهایت ترکیب این سه مورد، چشم‌انداز شما را تشکیل خواهد داد. قدم‌های بعدی تنها جهت بهبود و اصلاح چشم‌انداز هستند.

۴- چشم‌انداز را ساده تدوین کنید:

ساده بودن چشم‌انداز مزیتی چندوجهی دارد. نکته‌ی اول این که شما نیاز دارید کارمندان از چشم‌انداز شما پشتیبانی کرده و آن را بفهمند. اگر این سند بیش از حد پیچیده باشد، هیچ‌کدام از این اتفاقات نخواهد افتاد. بعلاوه، ساده بودن چشم‌انداز نشان می‌دهد که اهداف شما قابل دست‌یابی هستند و چشم‌انداز به واقعیت تبدیل خواهد شد.

یک چشم‌انداز پیچیده، مسیرهای متفاوتی را در نظر می‌گیرد که در نهایت کیفیت هیچ‌کدام قابل قبول نخواهد بود. نتیجه‌ی دیگر، اضافه شدن مراحل غیرضروری و غیرقابل اجرا به استراتژی است. تمام این موارد شما را از تمرکز روی موضوع اصلی دور می‌کند. پس تمامی تمرکز خود را روی بخش‌های ضروری چشم‌انداز بگذارید و بخش‌های اضافی را حذف کنید.

۵- شفاف باشید:

اگرچه چشم‌انداز یک دید کلی نسبت به آینده بوده و با عملکرد روزمره‌ی شما متفاوت است، اما نباید از شفاف بودن آن غافل شد. به بیان ساده، شفافیت و مشخص بودن اهداف آن، باید به‌گونه‌ای باشد که اگر برای چند فرد مستقل خوانده شد، همه‌ی آنها تفسیر واحدی از آن داشته باشند. به‌همین خاطر ساده بودن این سند، قدم اساسی در شفاف شدن آن است.

ابهام باعث می‌شود که هم کارمندان و هم مدیر نتوانند چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل کنند. یک تمرین برای شفاف کردن هرچه بیشتر چشم‌انداز، نوشتن و بلند خواندن آن است. پس از خواندن، ذهن شما نقاط مبهم چشم‌انداز را پیدا می‌کند و به‌مرور آن را به عبارتهایی مشخص تبدیل می‌کند. پس از این کار نیز، در دوره‌ی زمانی مشخص مثلاً یک هفته یا یک ماه بعد، اقدام به اصلاح ایرادات کنید. فاصله گرفتن و دید وسیع نسبت به سند، مانند این است که دو چشم دیگر برای مطالعه‌ی پروژه‌ی خود داشته باشید.

۶- آینده‌نگر باشید:

این مرحله بدان معنا است که باید در مورد شرایط عملکردی شرکت در سال‌های آتی فکر کنید. بعلاوه باید بدانید چگونه چشم‌انداز خود را پایدار و قابل مقیاس‌دهی کنید. چشم‌اندازی که در رشدهای سریع شکست بخورد، همیشه مانعی بر سر راه شرکت خواهد بود. پس در تدوین این سند، چگونگی اداره‌ی کسب‌وکار در سال‌های آینده را در نظر بگیرید.

۷- دوره‌های زمانی تعیین کنید:

قطعاً چشم‌انداز مربوط به آینده است. اما نباید آینده را نامحدود در نظر گرفت. باید دوره‌ی زمانی مشخصی برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود تعیین کنید. این زمان‌بندی نه‌تنها در اهداف معین و مشخص، بلکه در بخش‌های مبهم‌تر چشم‌انداز نیز ضروری است. در این مرحله، تدوین چشم‌انداز و تعیین اهداف با هم مشترک می‌شوند. هر دوی آنها به دوره‌ی زمانی نیاز دارند. اهداف از هدف‌های کوچکتر تشکیل شده‌اند و با پیروزی‌های کوچک در مسیر این نقاط عطف، در نهایت به زیرساختی منسجم از چشم‌انداز خود خواهید رسید.

با توجه به مراحل بالا متوجه بخش‌های مشترک آنها می‌شویم. یکی از این بخش‌های مشترک، شفاف‌سازی چشم‌انداز برای خودتان و کارمندان بود. بخش دیگر استفاده از عبارتهای مشخص و کوچک کردن مراحل بود. تمام این بخش‌ها در جهت تبدیل کردن چشم‌انداز شما به واقعیت است. در نهایت به این نکته توجه کنید که نوشتن سند چشم‌انداز تنها یک تکلیف مدیریتی نیست. آن را به‌منظور پیاده‌سازی در مأموریت شرکت تدوین کنید.

نتیجه انتخاب چشم‌انداز چیست؟

برای رسیدن به هدف و دستیابی به موفقیت باید یک افق دید طولانی داشته باشید و چشم‌انداز باید آینده را به روشنی نشان دهد. چشم‌انداز هر شخص، سازمان یا شرکت امری اختصاصی است و تنها خود سیستم، فرد یا سازمان می‌تواند به آن دست پیدا کند و رقبا توان دسترسی به آن را ندارند.

در تهیه چشم‌انداز دو بخش مهم و اصلی وجود دارد:

- پیش‌بینی: پیش‌بینی کمک می‌کند تا امکانات و فرصت‌های موجود یک تصویر روشن و مشخص از آینده را به شما ارائه دهند.
- آینده‌نگری: آینده‌نگری یک توانایی و قابلیت است که به ما کمک می‌کند تا با تصور یک وضعیت آرمانی شرایط رسیدن به آن فراهم شود. انتخاب دو روش یا ترکیبی از آنها بسته به نوع سازمان و شرکت می‌باشد.

چشم‌انداز چگونه باید باشد؟

- ۱- چشم‌انداز باید بتواند آینده‌های دور را ترسیم کند.
 - ۲- واضح و قابل فهم و درک باشد.
 - ۳- هیجان و انگیزه افراد را تحریک کند و باعث مشارکت همگانی شود.
 - ۴- دید کلی داشته باشد و با تغییر شرایط سازگار باشد.
 - ۵- قابل دسترس و قابل اجرا باشد.
 - ۶- واقع‌گرایانه باشد.
 - ۷- طرح جامع، پویا و آینده‌نگر داشته باشد.
- در حقیقت چشم‌انداز باید قابل تصور، مطلوب، قابل انجام، مشخص و روشن، قابل انعطاف و قابل انتقال باشد.

فواید مهم طراحی چشم‌انداز

- ◀ حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد.
- ◀ باعث ایجاد تعهد در ما می‌شود.
- ◀ باعث ایجاد و نگهداری انگیزه می‌شود.
- ◀ به فعالیت‌های ما انسجام، جهت و معنا می‌دهد.
- ◀ باعث ایجاد معیاری برای سنجش فعالیت‌ها و تصمیمات و اقدامات ما می‌شود. (آیا این کاری که می‌خواهم بکنم، یا این خریدی که می‌خواهم بکنم یا این اقدامی که قصد دارم انجام دهم، در راستای چشم‌انداز پنج‌ساله، ده‌ساله و ... من هست ...؟).

همان‌طور که در مطالب بالا دیدیم، چشم‌انداز زیربنایی‌ترین اساسنامه و سندی است پس از ارزش‌ها و آرمان‌ها که در سه سطح باید مورد توجه قرار بگیرد:

- سطح شخصی؛
- سطح خانوادگی؛
- سطح سازمانی و اجتماعی.

در واقع اگر بخواهیم به بیان ساده بگوییم، چشم‌انداز هنر دیدن چیزی است که برای دیگران قابل مشاهده نیست، البته باید توجه داشت که چشم‌انداز فقط داشتن یک تصویر ذهنی از آنچه می‌تواند تحقق یابد نیست بلکه چشم‌انداز یعنی درخواست و تقاضا از خود به‌ترمان یا بخش بهتر خودمان (توانمندی‌ها، تعهد و ...) که ما را یاری کند تا چیزی بیشتر و برتر از آنچه هستیم، بشویم.

ساختن یک زندگی بدون چشم‌انداز مثل ساختن پازل بدون دانستن تصویر کلی از آن است. اگر در میان این هزاران تکه پازل، تصویر کلی روشنی از آنچه قرار است بسازیم را نداشته باشیم، ساعت‌ها طول می‌کشد تا قطعه‌های درست را کنار هم بچینیم و گاهی تقریباً محال می‌شود. اگر هم قطعه‌هایی را با تلاش فراوان کنار هم جور کنیم و به طور ناخواسته یا بر اثر تصادف یا ضربه‌ای به هم بریزد جور کردن مجدد آن‌ها هم سخت و هم بسیار ناامیدکننده خواهد بود. در حالی که اگر تصویر روشنی از آنچه قرار است کنیم در مقابل خود داشته باشیم، خیلی راحت‌تر قطعه‌ها را یکی‌یکی کنار هم خواهیم چید و به دقت می‌دانیم که کدام رنگ در کجای پازل باید بنشیند.

برخی از نظریه‌پردازان عمر انسان را به دو قسمت تقسیم می‌کنند، عمر فعال و عمر منفعل. آن قسمت از زندگی که در راستای یک چشم‌انداز روشن طی می‌شود عمر فعال نامیده می‌شود. افرادی که در سنین پایین‌تر چشم‌اندازی برای خود ترسیم می‌کنند، میزان عمر فعال بیشتری دارند. بنابراین ما در هر زمان که چشم‌انداز روشنی برای زندگی از امروز به بعدمان طراحی کنیم، یک زندگی فعال را شروع می‌کنیم. زندگی فعال باعث افزایش امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و و کارآمدی در ما می‌شود که همه این‌ها روی هم سرمایه روان‌شناختی ما را تشکیل می‌دهند.

به بیان دیگر، طراحی چشم‌انداز باعث تقویت سرمایه روان‌شناختی ما می‌شود. بدون داشتن یک چشم‌انداز روشن در زندگی (یعنی کجا هستیم و دوست داریم در آینده نزدیک و آینده دور در کجا باشیم؟) چگونه می‌توانیم امید و خوش‌بینی را داشته باشیم؟

چرا تصویر مثبت از آینده (طراحی چشم‌انداز) یا دورنمای مثبت از زندگی آینده برای فرد، سازمان، حتی ملت‌ها و برای تک‌تک ما که می‌خواهیم در جهان منشأ اثر باشیم بسیار مهم و اساسی است؟

تجسم آینده در شرایط زندگی فردی و یا اجتماعی بسیار مهم است. به ویژه مواقعی که شرایط دشوار کنونی به شدت ما را به خود مشغول می‌کنند، فکر کردن به آینده بسیار ضروری می‌شود. درحالی‌که بسیاری افراد، از رؤسای سازمان‌ها گرفته تا کارکنان ساده، چنان با معضلات روزمره و دست و پاگیر مشغول هستند که فکر کردن به آینده برایشان بی‌معنی است، اما مطالعات فراوان نشان می‌دهد که در تلاطم این همه بدبینی، داشتن یک نگرش متضاد یعنی دیدگاه مثبت به آینده بسیار عاقلانه‌تر است. مطالعات فراوان روان‌شناسان و متفکران فلسفی نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی لازم است تا دربارهٔ آینده فکر و رویا پردازی کنیم و به آنها جامه عمل ببخشیم. در واقع مطالعات و زندگی افراد کامیاب نشان می‌دهد که داشتن بینش مثبت نسبت به آینده شاید نیرومندترین انگیزه تحول فردی باشد.

تعاریف چشم‌انداز

در متون برنامه‌ریزی راهبردی تعاریف متعددی از چشم‌انداز موجود است که همگی بر تصویر مقصد نهایی استوار است. در واقع چشم‌اندازسازی، از ابزارهایی است که همگان به مؤثر بودن آن به‌خصوص برای بیان ادعایی در مورد آینده اشاره کرده‌اند. در آینده‌پژوهی، چشم‌اندازی که به طور مشترک در جمعی‌سازی به کار گرفته می‌شود، به عنوان یک مؤلفه اساسی در شکل‌دهی به اقدامات جمعی نگریسته می‌شود. چشم‌انداز، در نگاه اول با مفهوم تصاویر، آینده و حتی سناریونویسی قرابت زیادی دارد. آشنایی بیشتر با این مفاهیم برای ارائه یک بحث در مورد تفاوت‌ها و جایگاه هر یک لازم است، به‌خصوص زمانی که در یک پروژه آینده‌پژوهی تصمیم به استفاده از این ابزار در کنار دیگر ابزارها گرفته شود؛ در این صورت، توجه به اصالت کارکردی هر مقوله دارای اهمیت مضاعف است. به طور خلاصه، هدف از سناریو را اگر آمادگی منطقی و عقلی برای شرایط آینده تصور کنیم، هدف و کارکرد چشم‌انداز، تأمین نیروی لازم برای یک حرکت جمعی به‌سوی تغییر است. تغییری که ممکن است در یک سناریونویسی اکتشافی و یا هنجاری باور کرده یا مستقیم در کارگاه تدوین چشم‌انداز بدان مشروعیت بخشیده شده است.

در واقع در ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی تعاریفی که از این مفهوم در حوزه مدیریت بازرگانی و برنامه‌ریزی راهبردی بخش خصوصی و شرکت‌ها ارائه شده است همگی ناظر بر «تصویر مقصد نهایی مؤسسه در راستای مأموریت ذاتی بنگاه مزبور» هستند. با سربایت تکنیک‌ها و مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی از حوزه مدیریت بخش خصوصی به حوزه برنامه‌ریزی دولتی و همگانی (از جمله در حیطه برنامه‌ریزی شهری، منطقه‌ای و ملی) برخی از مفاهیم کلیدی همچون چشم‌انداز، اینک در مورد موجودیت‌های فضایی نظیر شهر و منطقه نیز کاربرد گسترده‌ای یافته‌اند.

برایسون^۱ معتقد است چشم‌انداز توصیف روشن و فشرده‌ای است از سیمایی که شهر در آینده و پس از به فعلیت درآمدن کلیه توان‌های بالقوه‌اش پیدا می‌کند. در تعریف برایسون بر سه ویژگی عمده و ضروری چشم‌انداز که عبارتند از: روشن و فشرده بودن، معطوف به آینده بودن و به علیت درآمدن تمامی توان‌های بالقوه تأکید گردیده است.

چشم‌انداز از نظر سازمان ائتلاف شهرها و بانک جهانی عبارت است از: هدفی که تلاش‌های ساکنین و شهروندان را در جهت معین هدایت می‌کند و توصیف چیزی است که احتمالاً در آینده به آن نائل خواهند شد. چشم‌انداز انگاره موضعی است که شهر و جامعه می‌خواهند در آینده در آنجا باشند. چشم‌انداز تصویری فراسوی آینده قاب پیش‌بینی و فراتر از روندهای موجود فراهم می‌سازد و بازتاب فهم مشترک طولانی‌مدت جامعه از اهداف توسعه خویش است. عموماً چشم‌انداز تلاش دارد تا پاسخ این پرسش را که «این منطقه توان بالقوه چه چیزی شدن را دارد؟» فراهم آورد.

چشم‌انداز به طور مکرر در قالب کتابچه‌های راهنما توسط مؤسسات و سازمان‌های همگانی کشورهای گوناگون تعریف شده است. به طور مثال در راهنمای «چشم‌اندازسازی و برنامه‌ریزی راهبردی جوامع محلی» که توسط اتحادیه ملی شهرداری‌های ایالات متحده تهیه گردیده این تعریف پیشنهاد شده است: چشم‌انداز بیان وضعیت ایده‌آلی است که جامعه امید دارد در آینده به آن نائل آید. چنین چشم‌اندازی باید میان کل جامعه مشترک باشد، به گونه‌ای که به مفهوم واقعی کلمه بتوان آن را از آن همه ما دانست. در این تعریف دو ویژگی دیگر از مفهوم چشم‌انداز که عبارتند از آرمان‌گرایانه بودن و مشترک و از آن همه بودن چشم‌انداز مورد تأکید قرار گرفته است.

چشم‌انداز تصویر ذهنی چهره‌ای است که ساکنین می‌خواهند ۲۴ سال بعد داشته باشند. بر مبنای این تعریف، چشم‌انداز معادل تصویر ذهنی است، اما نه منظر ذهنی کنونی بلکه منظر ذهنی آینده.

چشم‌انداز تصویری است از مقصد نهایی یک برنامه که مجموعه اهداف برنامه مشترک را به شنونده انتقال می‌دهد. در این تعریف رابطه میان چشم‌انداز و اهداف یک برنامه به خوبی ترسیم شده و چشم‌انداز همانا تصویری قلمداد شده که مجموعه اهداف برنامه به طور یکپارچه به فرد القاء می‌کنند.

در مواقعی چشم‌انداز در قالب تمثیلی به یک سفر تشبیه شده است. در چارچوب این تمثیل: «چشم‌انداز یک سفر ذهنی است که از قلمرو شناخته‌ها به مرز ناشناخته‌ها صورت می‌گیرد؛ آفرینش تصویری از آینده است که بر پایه واقعیت‌ها، امیدها، مخاطرات و فرصت‌های حال صورت می‌پذیرد. چشم‌انداز به جامعه و شهر در استفاده از فرصت‌های موجود و خلق

۱. Bryson

فرصت‌های جدید یاری رسانده و به اجتماع کمک می‌کند تا برنامه تغییر خویش و واکنش به تغییرات محیط خارجی را تنظیم نماید».

می‌توان تعریف چشم‌انداز را در قالب سه گزاره ذیل به طور فشرده صورت‌بندی کرد:

- ◀ چشم‌انداز وصف روشن و فشرده‌ای است که می‌خواهیم در آینده طولانی مدت داشته باشیم.
- ◀ بیان ویژگی‌هایی است که به منطقه تصویری قاب ادراک و متمایز می‌بخشد.
- ◀ مجموعه‌ای از ارزش‌هاست که تصمیم‌گیری‌های آتی را هدایت می‌کند.

به طور خلاصه و در یک جمله می‌توان گفت: «چشم‌انداز چیزی است که موجب تفاوت انسان‌ها، سازمان‌ها، شهرها و کشورها در آینده می‌شود».

ویژگی‌های چشم‌انداز

اگر چه مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی نظیر چشم‌انداز، مأموریت و ...، برای بار نخست در ادبیات برنامه‌ریزی سازمانی و برای کاربرد در بخش خصوصی به کار گرفته شده است، اما از دهه ۱۹۷۰ میلادی کاربرد گسترده‌ای نیز در برنامه‌ریزی و سیاستگذاری دولتی و همگانی یافته است. به بیان دیگر در حالی که در حوزه مدیریت بازرگانی، بنگاه‌های خصوصی در راستای مأموریت ذاتی خویش و کسب سهم بیشتر از بازار به تدوین چشم‌انداز و راهبرد می‌پردازند، اینک این مفاهیم در حوزه برنامه‌ریزی و خدمات دولتی به ابزارهایی جهت ارتقاء کیفیت خدمات و رضایتمندی شهروندان بدل گردیده‌اند. همانگونه که در بسیاری از منابع مدیریتی ذکر شده، برنامه‌ریزی یکی از وظایف بسیار مهم مدیران است. در واقع قبل از اینکه مدیران اقدام به سازماندهی، رهبری یا کنترل کنند باید هدف و جهت سازمان را با استفاده از برنامه‌ریزی مشخص نمایند. یکی از اقدامات متداول در این راستا، تنظیم بیانیه چشم‌انداز است که می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در ذینفعان شود و تلاش آنان را هماهنگ سازد. این بیانیه برای کارکنان و اعضا قابل دسترس، رغبت‌انگیز و انرژی‌دهنده است؛ به طوری که آنها رویکردهای نوآورانه را برای نیل به چشم‌انداز دنبال کنند. کولیر و همکاران با بررسی بیش از ۱۶۶۶ مدیر متوجه شدند که سطوح درگیری به شکلی مثبت با ادراک فرایندهای توسعه راهبردی که بیشتر عقلانی، متمرکز از طریق یک چشم‌انداز مشترک و سازگار هستند، ارتباط دارد.

بیانیه چشم‌انداز، به نقطه خاصی از زمان و به ویژگی‌های اساسی سازمان که اهداف سازمان معطوف به آنها است، توجه می‌کند و نیز نقشی اساسی در تعریف وظایف سازمانی و تعیین چارچوب‌های اهداف کوتاه‌مدت دارد. بدون داشتن

چشم‌اندازی روشن، سازمان دچار لغزش خواهد شد و با محیط و رقبا برخورد انفعالی انجام می‌دهد و هرگز به سازمانی در سطح جهانی تبدیل نخواهد شد؛ اما باید به خاطر داشت که تنها یک سازمان سخت‌کوش می‌تواند چشم‌اندازی بلندپروازانه و در عین حال واقعیت‌گرا ایجاد کند.

فواید بالقوه بیانیه چشم‌انداز عبارت است از دستوری که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا بین فعالیت‌هایی که با برنامه‌ریزی سازمانی تطابق دارد و آنهایی که تطابق ندارد، تمیز قائل شوند. دوم اینکه، حس داشتن اهداف مشترک، فضایی را ایجاد می‌کند تا اعضای داخل سازمان مورد تشویق قرار گیرند و در آنها انگیزشی ایجاد شود تا ویژگی‌ها، ارزش‌ها و پیشینه‌شان را به مؤلفه‌های کلیدی خارجی ارتباط دهند. از طرفی دیگر آرمان یا چشم‌انداز، آینده‌ای واقع‌گرایانه، تحقق‌پذیر و جذاب برای سازمان فراهم می‌کند و می‌توان از آن به عنوان کلید رهبری و تبیین‌کننده سرنوشت آینده سازمان یاد کرد.

در این ارتباط گفته می‌شود که چشم‌انداز، ابزاری حیاتی است که بدون آن رهبری با شکست رو به رو خواهد شد و ایفاگر نقشی حیاتی در هدایت سازمان، ایده‌های نیرومند و روشنگر و بیان‌کننده سرنوشت مشترک افرادی است که بیشترین نگرانی را در خصوص آینده سازمان دارند.

مدل‌ها، روش‌ها و دیدگاه‌های مرتبط با تدوین سند چشم‌انداز

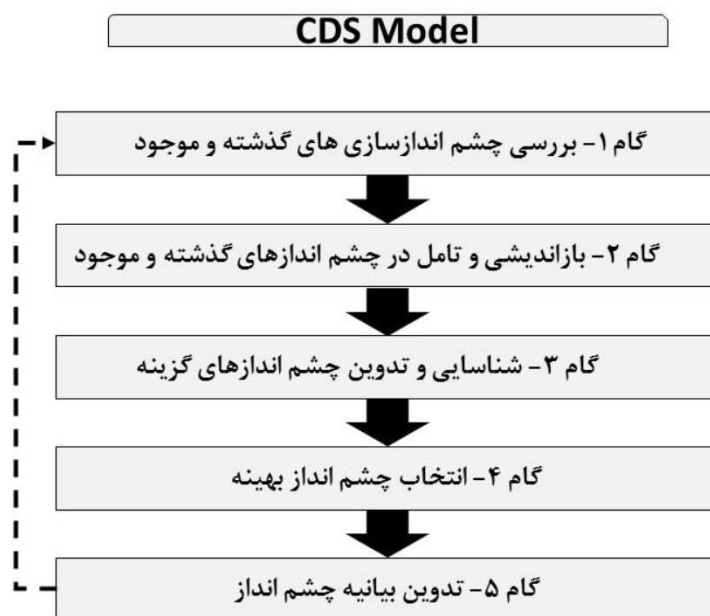
با توجه به مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، تدوین چشم‌انداز مستلزم به‌کارگیری مجموعه‌ای از اقدامات و فرایندها است. از این حیث در چشم‌اندازسازی از نظر محتوا و ساختار روش‌های متعدد و گوناگونی وجود داشته که هر یک، از دیدگاه‌های نظری متنوعی تبعیت می‌کنند؛ همچنین این روش‌های متعدد بر مبنای نظام‌ها و ابعاد مختلف نظیر شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، کالبدی و ... شکل گرفته‌اند. به همین منظور برخی از نهادها و سازمان‌های فعال در حوزه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت شهری و منطقه‌ای در سطح بین‌المللی نظیر سازمان ائتلاف شهرها، روش‌ها و الگوهای معین را جهت چشم‌اندازسازی توصیه و ابلاغ نموده‌اند. در ادامه به بخشی از این روش‌ها اشاره می‌شود.

مدل سی دی اس (CDS Model):

این مدل توسط سازمان ائتلاف شهرها در سال ۱۹۹۹ با همکاری بانک جهانی و مرکز سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل پیشنهاد شده است. سازمان ائتلاف شهرها فرایند تهیه و اجرای سندی به نام «راهبرد توسعه شهر» را به عنوان یک

ابزار مؤثر پیشنهاد کرده است. در تهیه این سند چشم‌اندازسازی قلب فرایند را تشکیل می‌دهد و از اینرو مدل چشم‌اندازسازی نسبتاً کاملی جهت کاربرد در کشورهای مختلف به همراه آن ارائه شده است:

- بررسی چشم‌اندازسازی‌های گذشته و موجود؛
- بازانديشی و نقد چشم‌اندازسازی‌های گذشته و موجود؛
- شناسایی و تدوین گزینه‌های مختلف چشم‌انداز؛
- انتخاب چشم‌انداز بهینه؛
- تدوین بیانیه چشم‌انداز.



فرایند چشم‌اندازسازی «راهبرد توسعه شهر» (CDS)

مدل ارگون (OREGON Model):

این مدل از چشم‌اندازسازی مدلی است که توسط انجمن برنامه‌ریزان آمریکا تهیه شده و به رشته تحریر درآمده است.

اهداف کلی در تدوین مدل یادشده عبارتند از:

- آسان فهم نمودن امر برنامه‌ریزی برای آینده؛
- مشارکت بخشیدن و درگیر نمودن افراد در کار به نحوی که آنان به شکل شهودی مقصد فرایند برنامه‌ریزی و نقش خودشان را در فرایند مزبور درک کنند؛

- ایجاد انگیزش در افراد برای فراگیری هر چه بیشتر در مورد محیط خود و سرنوشت آینده آن.

ساختار و فرایند مدل ارگون در بخش اصلی از چهار گام تشکیل شده است؛ اما در حال حاضر فرایند این مدل پس از بازنگری‌های لازم بر اساس پنج گام بنا شده است که گام پنجم آن تا حدودی وارد بخش اجرایی و عملیاتی شده و همچنین متفاوت‌تر از ساختار اصلی چهارگانه است. در ضمن، نکته قابل توجه در این مدل این است که هر یک از گام‌ها بر مبنای پرسشی در این زمینه شکل گرفته‌اند و در جهت پاسخ به آن پرسش پایه‌ریزی شده‌اند. مراحل این فرایند در شکل زیر به نمایش گذاشته شده است و پرسش‌های مربوط نیز عبارتند از:

۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- به کجا می‌رویم؟

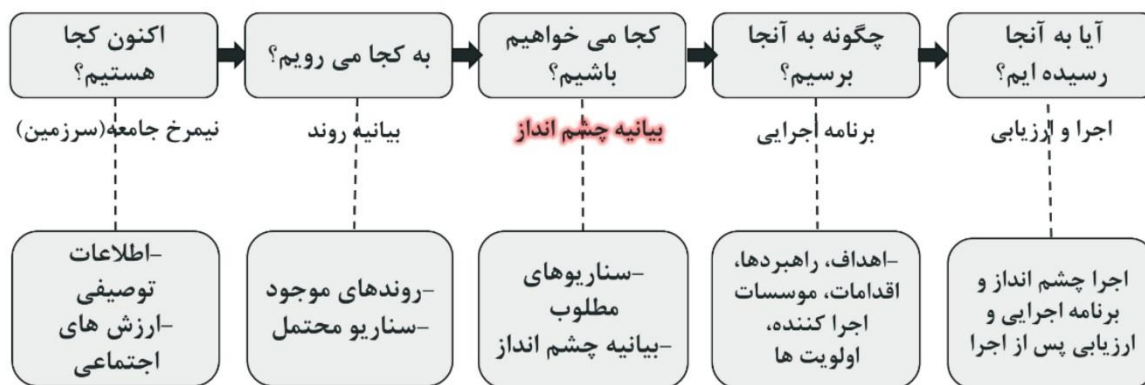
۳- کجا می‌خواهیم باشیم؟

۴- چگونه به آنجا برسیم؟

۵- آیا به آنجا رسیده‌ایم؟

OREGON Model

تدوین چشم انداز



فرایند مدل OREGON

مدل مینتزبرگ (Mintzberg Model):

مراحلی که در سال ۱۹۹۰ مینتزبرگ برای مدل استراتژیک چشم‌اندازسازی پیشنهاد می‌کند شامل موارد زیر است:

- بررسی محیط خارجی و داخلی و شناخت فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط ضعف و قوت؛
- انتخاب استراتژی؛
- ارزیابی استراتژی؛
- اجرای استراتژی در ساختار پیشنهادی و توجه به باورها و ارزش‌های اجتماعی و باورهای مدیر.

مدل برایسون (Bryson Model):

برایسون مدل‌های برنامه‌ریزی را بررسی کرده و شرایط به‌کارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت، خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد. مدل برایسون دارای مراحل زیر است:

- (۱) توافق اولیه: در این مرحله سازمان‌ها، واحدها، گروه‌ها یا افرادی که باید در برنامه‌ریزی درگیر شوند مشخص و توجیه می‌شوند. روش انجام برنامه‌ریزی، زمان‌بندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص و منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.
- (۲) تعیین وظایف: این واقعیت در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی که در آن مشغول به‌کارند را نمی‌دانند، لذا در این مرحله هدف این است که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح به آنها محول شده است، شناسایی نمایند.
- (۳) تحلیل ذینفعان: تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی، اقناع ذینفعان کلیدی است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند و چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.
- (۴) تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. توافق در مورد مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

۵) شناخت محیط سازمان: اساس و پایه هر عمل استراتژیکی، شناخت شرایط است. برای اینکه یک سازمان در رسیدن به مأموریت خود موفق شود باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌شوند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

۶) تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزش‌ها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد.

۷) تعیین استراتژی‌ها: استراتژی‌ها عبارتند از قالبی از اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد.

۸) شرح طرح‌ها و اقدامات: در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژی‌های انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌شود.

۹) تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت به‌کارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان ارائه می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مدنظر همه کارمندان ارائه می‌شود.

۱۰) برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرح‌ها و اقدامات انجام می‌شود.

مدل برابسون شامل یک فرایند پیوسته و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. از خصوصیات ویژه این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

- تنظیم بیانیه مأموریت از شاخص‌های ویژه این نوع از اسناد راهبردی است؛
- تعیین چشم‌انداز پیشنهادی در گام نهم و پس از مراحل شناخت انجام می‌پذیرد؛

- شناخت و توجه به ذینفعان در اولویت اقدامات قرار دارد؛

(۱۱) تنظیم برنامه عملیاتی شامل مجموعه‌ای از طرح‌ها و اقدامات جهت تحقق برنامه که در گام آخر پیشنهاد شده است.

روش لاتام:

لاتام معتقد است که فرایند چشم‌انداز آفرینی به منظور ساختار بخشیدن به مفهوم، فارغ از ساختار خلق چشم‌انداز طراحی شده است. هشت گام این فرایند عبارتند از:

- جمع‌آوری درون‌داده؛

- طوفان ذهنی؛

- حذف و اضافات؛

- تدوین سند اولیه؛

- تصحیح بیانیه؛

- آزمون معیارها؛

- کسب تأیید یا تصحیح؛

- ابلاغ.

اسناد و منابع مورد نیاز در تدوین سند چشم‌انداز

در این قسمت به اسناد فرادستی و منابع مورد نیاز جهت تدوین سند چشم‌انداز اشاره شده است که این منابع باید جمع‌آوری و مورد ارزیابی قرار گیرند:

- قانون اساسی

- چشم‌انداز قبلی نظام جمهوری اسلامی ایران

- بیانیه گام دوم انقلاب

- الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت

- نقشه جامع علمی کشور

- سیاست‌های کلی برنامه پنج ساله دوم

- سیاست‌های کلی برنامه پنج ساله سوم توسعه

- سیاست‌های کلی نظام در مورد برنامه چهارم توسعه

- سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه
- سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه
- سیاست‌های کلی برنامه هفتم
- سیاست‌های کلی نظام در بخش شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
- سیاست‌های کلی نظام در بخش انرژی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش امنیت اقتصادی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش منابع طبیعی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش منابع آب
- سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن
- سیاست‌های کلی نظام در بخش اقوام و مذاهب
- سیاست‌های کلی نظام در بخش حمل و نقل
- سیاست‌های کلی نظام در بخش امنیت قضایی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش مشارکت اجتماعی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش امنیت ملی در پنج حوزه (داخلی، خارجی، دفاعی، فرهنگی و اقتصادی)
- سیاست‌های کلی نظام در بخش شهرسازی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش مسکن
- سیاست‌های کلی قضایی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش ارتباطات مخابراتی و پستی
- چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی
- سیاست‌های کلی نظام در خصوص تشویق سرمایه‌گذاری
- سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری
- سیاست‌های کلی نظام در خصوص اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- سیاست‌های کلی نظام در بخش مالی
- سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی
- سیاست‌های کلی نظام برای پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از سوانح طبیعی و حوادث غیرمترقبه
- سیاست‌های کلی نظام در بخش کشاورزی
- سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت
- سیاست‌های کلی نظام در خصوص وحدت و همبستگی ملی
- سیاست‌های کلی نظام برای حفظ شان و استقلال قضات
- سیاست‌های کلی نظام برای ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار و جهاد و ساماندهی امور ایثارگران
- سیاست‌های کلی بند «ج» اصل چهل و چهار قانون اساسی
- سیاست‌های کلی نظام در خصوص مبارزه با مواد مخدر
- سیاست‌های کلی نظام اداری
- سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل کشور

- سیاست های کلی قضایی پنج ساله
- سیاست های کلی اصلاح الگوی مصرف
- سیاست های کلی در بخش امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات
- سیاست های کلی نظام در اشتغال
- سیاست های کلی آمایش سرزمین
- سیاست های کلی نظام در خصوص خودکفایی دفاعی و امنیتی
- سیاست های کلی تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی
- سیاست های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور
- سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی
- مقررات نظارت بر حسن اجرای سیاست های کلی نظام
- سیاست های کلی سلامت
- سیاست های کلی جمعیت
- سیاست های کلی علم و فناوری
- سیاست های کلی محیط زیست
- سیاست های کلی خانواده
- سیاست های کلی انتخابات
- سیاست های کلی نظام قانون گذاری
- سیاست های کلی تامین اجتماعی
- سیاست های کلی توسعه دریا محور