



مکتب تغییر

chitgarha.com

۱۳۹۰ بهمن ماه

۲۸۲۸

ما چگونه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری می‌کنیم؟

دوست عزیز

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیرآنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

انسان‌ها در زندگی اجتماعی خود همواره با دو پدیده ذاتاً متناقض مواجه بوده‌اند. این دو پدیده عبارتند از: خواسته‌ها یا نیازهای نامحدود و منابع یا امکانات محدود. به همین منظور به ابزاری نیاز است تا بتوان بین این دو پدیده آشتی برقرار نمود. برنامه‌ریزی ابزاری است که می‌تواند با اولویت‌بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود، بین این دو پدیده تعادل برقرار کند.

* برنامه‌ریزی شامل تعیین اهداف و مقاصد سازمان، تعیین استراتژی‌ها برای دستیابی به این اهداف و ایجاد سلسله مراتب جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌هاست به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی هم با نتایج (چه کاری انجام شود) و هم راه‌ها (چگونه انجام شود) سروکار دارد.

* برنامه‌ریزی عبارتست از تعیین اهداف سازمان‌ها و راه‌های دستیابی به آنها، برنامه یک نقش‌های است که نحوه تخصیص منابع، برنامه‌های اجرایی و سایر فعالیت‌های ضروری برای دستیابی به اهداف را روشن می‌سازد.

* برنامه‌ریزی، غلبه بر عدم اطمینان از طریق تنظیم رشته‌های عملی برای دستیابی به نتایج مشخص شده است.

اهداف برنامه‌ریزی

به طور کلی می‌توان اهداف برنامه‌ریزی را در موارد ذیل بیان نمود:

۱. برنامه‌ریزی، کوشش هماهنگی را ایجاد می‌کند و به مدیران و کارکنان جهت می‌دهد. وقتی کارکنان می‌دانند که سازمان به کجا می‌رود و باید چه کمکی برای رسیدن به اهداف انجام دهند، آنها می‌توانند فعالیت‌هایشان را هماهنگ کرده و با یکدیگر همکاری نموده و در تیم‌ها فعالیت نمایند. بدون برنامه‌ریزی، واحدها با اهداف متقاطع کار می‌کنند و سازمان از حرکت بسوی تحقق اهداف مؤثر باز خواهد ماند.
۲. برنامه‌ریزی، مدیران را در نگاه به آینده یاری می‌دهد، تغییر را پیش‌بینی نموده، تأثیر واکنش‌های مناسب را در نظر گرفته و عدم اطمینان را کاهش می‌دهد. برنامه‌ریزی هم‌چنین پیامدهای اقدامات مدیران را که ممکن است در واکنش به تغییر نشان دهند، روشن می‌سازد.
۳. برنامه‌ریزی، هرز رفتن و «همپوشی» وظایف را کاهش می‌دهد. وقتی نتایج و راه‌ها روشن باشد، عدم کارآیی آشکار می‌شود.
۴. برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را تعیین می‌کند که در کنترل مورد استفاده قرار می‌گیرد. در برنامه‌ریزی، اهداف تعیین می‌شوند و در وظیفه کنترل، عملکرد واقعی با اهداف مقایسه می‌گردند و هر انحراف معنی‌داری شناسایی می‌شود و اقدام اصلاحی ضروری انجام می‌گیرد. بدون برنامه‌ریزی راهی برای کنترل وجود ندارد.

سه سطح برنامه‌ها

در یک تقسیم‌بندی کلی برنامه‌ها را می‌توان به سه سطح تقسیم نمود:

۱. برنامه‌های استراتژیک با بلندمدت
۲. برنامه‌های میانی یا میان مدت
۳. برنامه‌های عملیاتی یا کوتاه مدت

ویژگی‌ها سه سطح برنامه‌ها

برای تبیین ویژگی‌های این برنامه‌ها، جدولی مقایسه‌ای بوسیله «جان نایلور» تنظیم گردیده است.

برنامه‌ریزی اثربخش زمانی تحقق می‌یابد که هماهنگی و ارتباط منطقی و مناسبی بین سطوح مختلف برنامه‌ها ایجاد شود. این هماهنگی می‌تواند «از بالا به پایین» یا «از پایین به بالا» باشد. ارتباط و هماهنگی از بالا به پایین زمانی رخ می‌دهد که مدیران در هر سطح، خطوط راهنمایی را برای زیردستان خود روشن می‌سازند؛ ضمن آنکه این هماهنگی با سایر برنامه‌ها، همچون بیانیه‌های اهداف یا ماموریت و دسترس‌ها به منابع برای دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد. علاوه بر آن، یک زنجیره هدف- وسیله ایجاد می‌شود که هر سطح وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف سطح بالاتر تلقی می‌شود. ارتباطات و هماهنگی از پایین به بالا نیز روشی است که مدیران اطلاعات را با توجه به ظرفیت و توانایی واحدهای سازمانی خود در تنظیم برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند.

جدول شماره ۱: سطوح مختلف برنامه‌ریزی

| سطوح | هدف برنامه‌ریزی | مدیران برنامه‌ریز | افق زمانی |
|-------------|--|--|--|
| برنامه‌ریزی | دستیابی به اهداف سازمان از طریق روابط بلندمدت بین سازمان و محیطش - <u>برنامه‌های استراتژیک</u> | مدیران کل و روسای واحدها | یک تا ده سال یا مدیران کل و روسای واحدها |
| | دستیابی به منابع کلیدی | مدیران میانی که یا بکدیگر و همچنین با واحدهای اصلی و فرعی - شفاف نمودن <u>برنامه‌های میانی</u> | شش ماه تا دو سال |
| | اهداف و ایجاد هماهنگی | تیم‌های واحدشان کار می‌کنند | |

از چند ساعت تا مدیران واحد عملیاتی و دسترس برای کمک به اهداف واحد **برنامه‌های عملیاتی** یکسال سرپرستان سازمانی انجام وظایف با استفاده از منابع در

دو عنصر مهم برنامه‌ریزی

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده، عناصر مختلفی را می‌توان برای برنامه‌ریزی بیان کرد که در این میان دو عنصر مهم در برنامه‌ریزی از اهمیت بیشتری برخوردارند.

*هدف:

هدف، خروجی‌های (نتایج) مطلوب برای افراد، گروه‌ها و کل سازمان است.

هدف، جهت کلی و معیارهای ارزیابی عملکرد کسب‌وکار را فراهم می‌کند.

*برنامه‌ها:

مستنداتی که نحوه دسترسی به اهداف را به طور فهرست‌وار بیان می‌کنند. این که منابع به طور مطلوب تخصیص داده شوند و برنامه‌ی زمان‌بندی شده برای انجام فعالیت‌ها تدوین گردد.

سه مرحله برنامه‌ریزی

در مجموع، فرایند برنامه‌ریزی با توجه به عناصر بیان شده دارای سه مرحله به شرح زیر است:

۱- **مأموریت سازمانی**: بیانیه‌ای کلی که فلسفه‌های وجودی کسب‌وکار را تشریح می‌کند و اهداف سازمان باید براساس آن بنا شود (عنوان هر سازمان بیانگر مأموریت هر سازمان است). بیانیه مأموریت مشخص می‌کند که محصولات و مشتریان چه هستند و چگونه شرکت یا سازمان مورد نظر از سایر رقبا یا سازمان‌ها متمایز می‌شود.

۲- **شکل‌دهی استراتژی**: مدیران در این مرحله ضمن تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و تهدیدات و فرصت‌های محیطی، استراتژی‌هایی را مشخص می‌سازند که برای دستیابی به مأموریت تعیین شده مورد نیاز است.

۳. **اجرای استراتژی**: مدیران باید تصمیم بگیرند که چگونه منابع سازمان را بین گروه‌ها و واحدهای مختلف سازمانی تخصیص دهند، به گونه‌ای که از دستیابی به استراتژی مورد نظر اطمینان حاصل شود.

بر اساس این مراحل سه‌گانه ابتدا بایستی مأموریت سازمان تدوین شود و سپس استراتژی متناسب با آن مشخص گردیده و با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی، این استراتژی‌ها به اجرا درآید.

مدیر در نقش یک برنامه‌ریز بایستی اهداف سازمانی را تعریف نموده و استراتژی‌های کلی برای دستیابی به این اهداف را مشخص کند و نهایتاً یک مجموعه‌ای از برنامه‌ها را برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی به طور جامع ایجاد کند. بنابراین مدیران همواره باید نسبت به انتخاب گزینه‌ها و برنامه‌ها اقدام به تصمیم‌گیری نمایند. «دراپور» و همکاران (۱۹۹۰ میلادی) استدلال نمودند که افراد دارای پنج سبک اساسی تصمیم‌گیری هستند. این سبک‌ها عبارتند از: قاطع، سلسله‌مراتبی، منعطف، ترکیبی و نظام یافته. «تاتوم» و همکارانش (۲۰۰۳ میلادی) سبک‌های پنج‌گانه تصمیم‌گیری دراپور و همکارانش را در قالب دو گروه تقسیم‌بندی نموده‌اند:

۱- سبک تصمیم‌گیری محدود شده: تصمیم‌گیرنده تعداد منابع ورودی (گردآوری داده‌ها) و تعداد راهکارهای ممکن برای حل مشکل را در قالب مواردی محدود مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

۲- سبک تصمیم‌گیری جامع: تصمیم‌گیرنده تلاش‌هایی می‌کند تا از منابع ورودی بسیار زیاد (منابع اطلاعاتی متنوع) تا حدی که امکان آن وجود داشته باشد، استفاده نماید؛ و طیف وسیعی از راهکارهای بالقوه برای حل مشکل را مورد توجه قرار دهد.