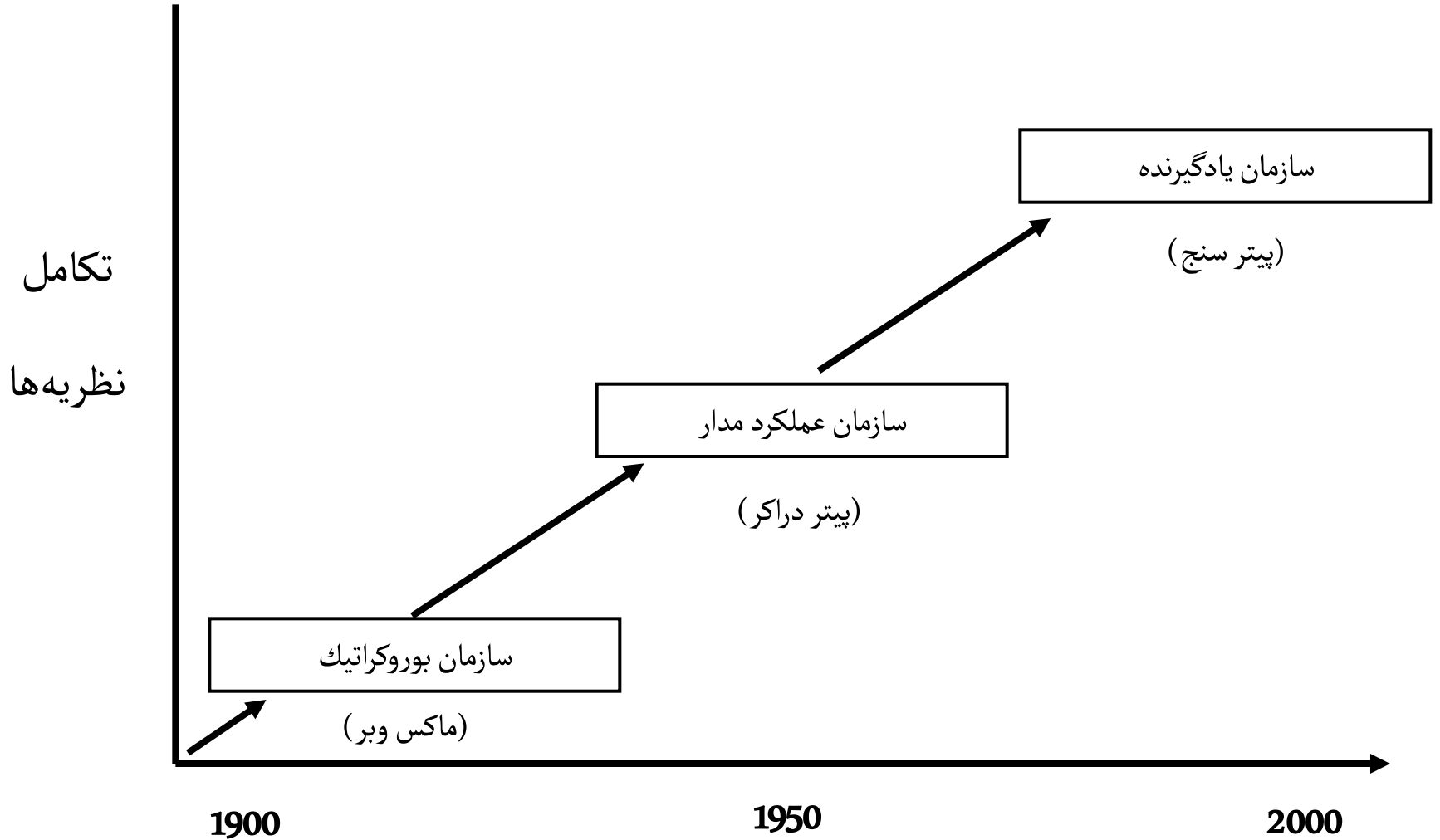




مدل‌های برنامه ریزی و توسعه سازمان‌ها

1/2. سير تكامل فكري سازمان ها



سیر تکامل فکری سازمان‌ها (ادامه)

- در اوایل قرن بیستم « ماکس وبر » به طور مفصل درباره ماهیت سازمان بوروکراتیک یعنی پارادایمی که کانون توجهش بر عقلانیت و کارایی است . دیدگاه خود را ارائه داده است .
- در اواسط قرن بیستم « پیتر دراگر » (1946) مفهوم سازمان مبتنی بر عملکرد را مطرح کرده است . یعنی پارادایمی که مبتنی بر نتایج و اثر بخشی می‌باشد .

سیر تکامل فکری سازمان‌ها (ادامه)

- اکنون با رویکرد سازمان یاد گیرنده که محصول تلاش پیتر سنج است روبرو هستیم . پارادایمی که کانون توجهش انطباق مستمر با محیط همیشه در حال تغییر است .
- این سه پارادایم ، سه جنبه مهم سازمان را برجسته می‌کند؛
 - ✓ کارآیی
 - ✓ اثر بخشی
 - ✓ یاد گیری

سیر تکامل فکری سازمان‌ها (ادامه)

- کار آیی یعنی ؛ کار را درست انجام دادن.
- اثر بخشی یعنی ؛ کارهای درست انجام دادن.
- یادگیری یعنی ؛ افزایش مستمر ظرفیت سازمان برای انجام کار درست و درست انجام دادن کار می‌باشد .

بنابراین ، سازمان یاد گیرنده ضمن اینکه جنبه‌های اساسی دو پارادایم سازمان گذشته را حفظ می‌کند نکات مهمی را به آنها اضافه کرده است .

ویژگیهای سازمان‌های سنتی در مقایسه با سازمان‌های یادگیرنده

ویژگی‌ها	سازمان سنتی	سازمان یادگیرنده
ارزش‌های مشترك	کارآیی _ اثربخشی	برتری _ نوسازی سازمانی
سبک رهبری	کنترل کننده	تسهیل کننده
تیم	گروه کاری	تیم تضایفی
استراتژی	نقشه راه	نقشه یادگیری
ساختار	سلسله مراتبی	سبک‌های پویا
کارکنان	افرادی که می‌دانند	افرادی که یاد می‌گیرند
مهارت‌ها	یادگیری انطباقی	یادگیری مولد
سیستم ارزیابی	گزارش مالی	کارت امتیاز متوازن

2/2. سازمان به عنوان نظام اجتماعی

- سازمان يك نظام اجتماعی است که بطور عمدي و آگاهانه تشکیل شده و داراي يك حدود و ثغور نسبتاً مشخص است که در جهت رسیدن به هدف یا اهداف مشخصي با يك سلسله مراتب خاص در تعامل مستمر با محیط فعالیت می‌کند .

ویژگی‌های تعریف فوق:

- نظام اجتماعی

- عمدي و آگاهانه

- حدود و ثغور

- اهداف مشخص

- سلسله مراتب

- تعامل مستمر با محیط

2/3. ویژگی‌های نظام‌های اجتماعی بهرهور

نظام مجموعه‌ای از دو یا چند جزء است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- ✓ نظام به عنوان يك كل داراي يك يا بيش از يك ویژگی یا کارکرد معین می‌باشد (تعیین نقش‌های اجزا در سیستم شامل)
- ✓ تغییر در ساختار عناصر درونی موجب تغییر در عملکرد و رفتار نظام می‌گردد .

2/3. ویژگیهای نظام‌های اجتماعی بهره‌ور (ادامه)

- ✓ هر يك از اجزاء يك نظام به تنهائي نمي‌تواند تعيين‌کننده رفتار نظام باشد .
- ✓ تأثیر گذاري هر يك از اجزاي ضروري بر عملکرد نظام به تأثیر گذاري اجزاي ديگر نظام وابسته است .
- ✓ تأثیر هر سيستم به رفتار حداقل يك زیرسیستم ديگر از همان سيستم شامل وابسته است .

2/4. رویکردهای برنامه‌ریزی در نظام‌های اجتماعی

- رویکرد گذشته‌گرا
- رویکرد حال‌گرا
- رویکرد آینده‌گرا
- رویکرد تعاملی
- ادامه.....

رویکرد گذشته‌گرا

- بدن‌بال وضعیت گذشته می‌باشد ، تجربه را بهترین آموزگار تلقی می‌کنند .
- برای پاسخگویی به سابقه و تاریخ می‌نگرند و به آزمون‌های علمی بی‌توجهند ، بدن‌بال آزمون و خطا و قضاوت کیفی هستند .

رویکرد گذشته‌گرا (ادامه)

- با مسأله به صورت مجزا برخورد می‌کنند نه به صورت سیستمی
- مدیران سازمان‌های گذشته‌گرا اطلاعات خوبی نسبت به اینکه کجا بوده‌اند دارند ، اما در مورد اینکه به کجا می‌روند چیزی نمی‌دانند آنها عقب عقب رو به جلو می‌روند .

رویکرد گذشته‌گرا (ادامه)

- برنامه از بالا به پایین دیکته می‌شود ، اما عملاً برنامه از پایین به بالا تدوین می‌شود .
- بدنبال از میان برداشتن علتهای وقوع مسأله هستند .

رویکرد حال‌گرا

- از وضع موجود راضی‌اند. هدف بقاء و ثبات می‌باشد.
- روی نشانه‌های بحران متمرکز می‌شوند ، لذا مدیریت بحران را پیش می‌گیرند و از این بابت رفتاری ضد برنامه از خود بروز می‌دهند .

رویکرد حال‌گرا (ادامه)

- دکترین آنها لب پرتگاه قرار گرفتن است؛ «صبر کنید تا در لبه پرتگاه قرار گیرید ، آن وقت به عقب بپريد»
- هرگز بدنبال علل بحران نیستند تا آنرا از میان بردارند فقط کوشش می‌کنند تهدید ناشی از آن را کاهش دهند .

رویکرد حال‌گرا (ادامه)

- بدنبال کار تراشی از طریق بوروکراسی می‌باشند.
- بقاء آنها ربطی به عملکرد آنها ندارد.
 - مثال:
سازمان‌های یارانه بگیرند؛ آنها به اقتدار مافوق‌ها وابسته‌اند
و نه به رضایت مشتریان

رویکرد آینده‌گرا

- آینده را پیش‌بینی می‌کنند و آماده می‌شوند.
- برای رسیدن به آینده هیجان دارند و اهداف را در آینده تعیین می‌کنند.

رویکرد آینده‌گرا (ادامه)

- نزد آنها پیش‌بینی بسیار حیاتی‌تر از آماده شدن است
- نسبت به نرخ شتاب تغییرات حساسند لذا تجربه را يك معلم خوب و سر به دیوار خوردن را يك مدرسه خوب می‌انگارند .

رویکرد آینده‌گرا (ادامه)

- نزد آنان آنچه که جایگزین تجربه می‌شود ، آماده بودن ، علامند بودن ، توانایی آموختن و سازگاری با تغییرات است لذا
- در چنین سازمانهایی جوانان بدلیل انعطاف پذیری، بیشتر به کارگیری می‌شوند. ✓
- آینده‌گرایان بدلیل پیچیدگی محیطی در پیش بینی دچار مشکل می‌شوند.
- فقط بدنبال پیش بینی و انطباق پذیری آینده‌اند نه کنترل و مهار آینده

رویکرد تعاملی

- آینده تحت تأثیر خلاقیت و آفرینندگی است.
- بدنبال طراحی و آفریدن هرچه بیشتر آینده می‌باشند.

رویکرد تعاملی (ادامه)

- نزد آنها آماده شدن و ایجاد توانمند سازی جمعی بسیار مهمتر از پیش بینی است .
- بدنبال مهار و کنترل متغیرهای تأثیر گذار بر آینده هستند .

برنامه ریزی

- تعریف برنامه ریزی
- اهمیت و ضرورت برنامه ریزی
- حاصل برنامه ریزی
- سیر تحول برنامه ریزی
- انواع برنامه ریزی

تعريف برنامج ریزی

- برنامج ریزی فعالیتي است جهت مدیریت بر بی نظامی ها و ادراکات متفاوت شناختی عناصر مختلف انسانی يك سازمان نسبت به اقدامات آینده .

✓ کارکردهای برنامه ریزی

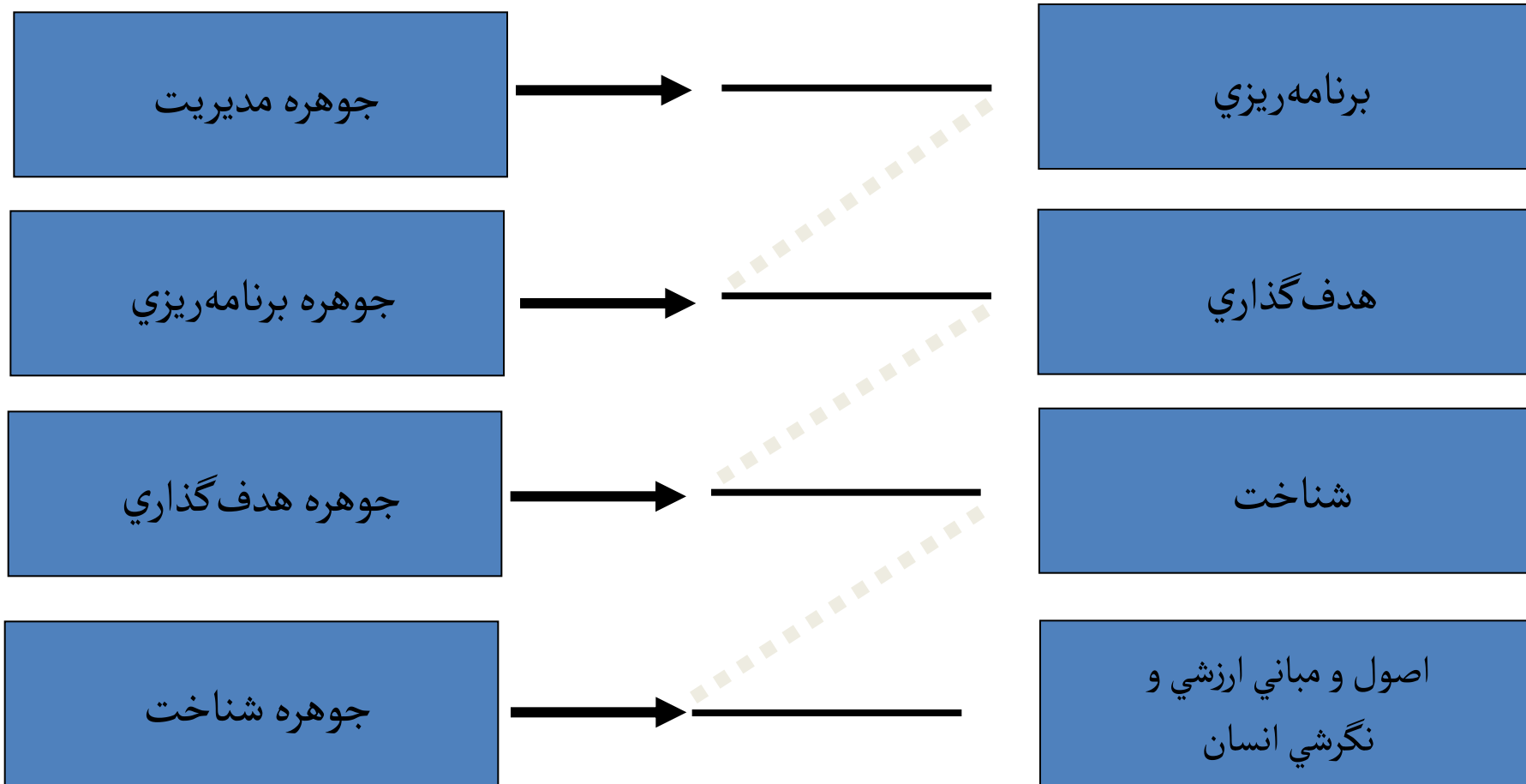
1. برنامه ریزی عامل اصلی ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک برای اقدامات آینده است .
2. برنامه ریزی فعالیتی است که توسعه در درون آن روی می دهد ، به عبارت دیگر برنامه ریزی فقط فعالیتی نیست که خروجی آن صرفاً کمکی برای توسعه باشد .

کارکردهای برنامه ریزی (ادامه)

3. مفاهمه باعث تقویت نیات و معنویات عناصر انسانی سازمان می‌گردد .
4. نیات و معنویات مشترک باعث ایجاد عزم می‌شود .
5. عزم مشترک باعث تحول می‌شود
بنابراین:

برنامه ریزی مبدأ تحول است .

2/3. اهميت و ضرورت برنامه ريزي



✓ کارکردهای هدف‌گذاری صحیح در برنامه‌ریزی

- هدف‌گذاری امکان ارتباط و گفت‌وگو با مخاطبین را ایجاد می‌کند.
- هدف‌گذاری مدیریت را نظارت‌پذیر می‌کند.
- هدف‌گذاری مدیریت را علمی و خردمند می‌کند.

کارکردهای هدفگذاری صحیح در برنامه‌ریزی (ادامه)

- هدفگذاری تخصیص منابع را معنی‌دار و شفاف می‌کند.
- هدفگذاری سازمان مناسب را طراحی می‌کند.
- هدف‌گذاری عامل اصلی مستند سازی و انباشت تجربه است.

کارکردهای هدفگذاری صحیح در برنامه ریزی (ادامه)

- هدفگذاری برنامه ها را اجرایی و زمان بندی می کند .
- هدفگذاری قابلیت ارزیابی را تقویت می کند .

بالاخره تا هدف گذاری درست انجام نشود نظارت و خردمندی حاصل نمی شود .

✓ کارکرد شناخت در برنامه ریزی

- هدفگذاری بدون شناخت امکان پذیر نیست .
- شناخت علمی باعث تعیین درست شاخص های قابل اندازه گیری و کمیت پذیر می شود .

کارکرد شناخت در برنامه ریزی (ادامه)

- شناخت علمی همراه با شاخص مانع شناخت های کلی و توصیفی مانند بدیا خوب بودن می گردد.

بنابراین :

هر اندازه شناخت ناقص باشد ، هدف گذاری ناقص ،
برنامه ریزی ناقص ، مدیریت گرانتر و ناقص تر می گردد

▪

✓ کارکرد اصول و مبانی ارزشی و نگرش انسان

- نگاه ارزشی يك عامل را مهم و عامل ديگر را مهم نمي داند .
- ارزش ها بايدها و نبايدها را شفاف مي کند .

کارکرد اصول و مبانی ارزشی و نگرش انسان (ادامه)

- هرچه ارزشها بومیتر باشد ، مفاهمه راحتتر انجام میگیرد .
- تفاوت نگاه و تفاوت وزن نسبت به مؤلفهها بر هدفگذاری مؤثر است .

کارکرد اصول و مبانی ارزشی و نگرش انسان (ادامه)

- نوع نگاه و ارزش‌های انسانی بر تمام فرآیند مدیریت تأثیر می‌گذارد.

بنابراین:

تا نوع نگاه و ارزش‌ها و نگرش مدیران و افراد متناسب با تغییرات و تحولات علمی و محیطی تغییر نکند نظام متحول نمی‌شود.

تا ثریا می‌رود دیوار کج

3/3. حاصل بر نامه ريزي

- تفاهم در اينكه در كجا هستيم ؟
- به كجا مي رويم ؟
- از چه راهي ؟
- و چگونه ؟

به اين معني كه در فضاي عمومي ادبيات مشترك و مباني نظري مشترك ايجاد مي شود.

3/4. دوره‌های تحول و تکامل برنامه‌ریزی مدیریت در کشورهای توسعه یافته



1945-1950
(دخول و خرج)

1950-1960
✓ میان مدت
✓ اهداف قابل پیش‌بینی
و مشخص

1960-1970
✓ بلند مدت
✓ تنوع اهداف
✓ پیچیدگی
هدف‌گذاری

1970-1980
✓ جامعیت
(ملی، کشوری و منطقه‌ای)
✓ منافع ملی ارجح
بر سود است

تاکنون – 1980
✓ همسویی بین راهبرد
و فرهنگ سازمانی
✓ توسعه ارزش‌های سازمانی

5/3. انواع برنامه‌ریزی

انواع برنامه	وسيله‌ها	هدف‌هاي کوتاه مدت	هدف‌هاي میان مدت	آرمان‌ها	رویکردهاي مربوطه
عملیاتی	انتخابی	داده شده	داده شده	داده شده	گذشته‌گرا
تاکتیکی	انتخابی	انتخابی	داده شده	داده شده	حال‌گرا (واکنشی یا انفعالی)
استراتژیک	انتخابی	انتخابی	انتخابی	داده شده	آینده‌گرا
هنجاری	انتخابی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	تعاملي



برنامه ریزی عملیاتی

برنامه‌ای است که در آن وسیله‌ها انتخابی است اما هدف‌های کوتاه مدت، یا از پیش تعیین شده ، یا توسط مقام مافوق اعلام شده ، یا به طور قرار دادی پذیرفته شده است .

مثال تولید



برنامه ریزی تاکتیکی

برنامه‌ای است که در آن وسیله‌ها و اهداف کوتاه مدت انتخابی است اما هدف‌های میان مدت یا از پیش تعیین شده ، یا توسط مقام مافوق اعلام شده و یا بطور قرار دادي پذیرفته شده است .

مثال : تسلط بر بازار در میان مدت



برنامه ریزی استراتژیک

برنامه‌ای است که در آن ، وسیله‌ها ، هدف‌های کوتاه مدت ، هدف‌های میان مدت انتخابی است . اما آرمان‌های از پیش تعیین شده یا توسط مقام مافوق اعلام شده و یا به طور قرار دادی پذیرفته شده است .



برنامهریزی هنجاری

این برنامهریزی مستلزم انتخاب صریح وسیله‌ها ،
هدف‌های کوتاه مدت ، هدف‌های میان مدت و
آرمان‌هاست . این برنامهریزی افق زمانی مشخص
ندارد .

4. فرایند برنامه‌ریزی هنجاری (تعاملی)

- تحلیل موقعیت (شناخت فرصت‌ها ، تهدیدها ، قوت‌ها و ضعف‌ها)
- برنامه‌ریزی اهداف
- برنامه‌ریزی ابزار
- برنامه‌ریزی منابع
- اجرا و کنترل



1/4. تحلیل موقعیت

در این مرحله ریشه‌های عواملی که باعث تضعیف عملکرد سازمانی و «**خود نابود کنندگی**» آن می‌شود شناسایی و راه‌های رهایی آن مشخص می‌گردد .

2/4. برنامه ریزی اهداف

- در این مرحله آرمانها ، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مشخص می گردد .
- اهداف آینده با کمک مهندسی و طراحی مجدد آرمانها مشخص می شود .
- شکاف وضع موجود مطلوب مشخص می گردد .

3/4. برنامه ریزی ابزار



- راهکارهای کاهش شکاف مشخص می‌گردد.
- سپس برنامه‌ها، پروژه‌ها و اقدامات ویژه جهت از بین بردن شکاف طرح می‌شود.



4/4. برنامهریزی منابع

چه منابعی ، در چه زمان ، چه مقدار نیاز است؟
(نیروی انسانی ، تجهیزات ، ملزومات ، منابع مالی ،
اطلاعات)

5/4. اجرا و کنترل

- چه کسی باید چه کاری انجام دهد ؟
- در چه زمانی انجام دهد ؟
- در کجا انجام دهد ؟
- تا کی باید کار انجام شود ؟

که نتیجه این نظارت یادگیری سازمانی و سازگاری سازمانی است .

5. ویژگی‌های عملیاتی برنامه‌ریزی هنجاری (تعاملی)

- برنامه‌ریزی معکوس
- برنامه‌ریزی پیوسته
- برنامه‌ریزی مشارکتی

1/5. برنامه‌ریزی معکوس

برنامه‌ریزان گذشته‌گرا و آینده‌گرا برنامه‌ریزی می‌کنند تا از جایی که هستند به جایی که می‌خواهند باشند برسند . اما در برنامه‌ریزی تعاملی ، برنامه‌ریزی را از جایی که می‌خواهند باشند شروع می‌کنند و در مسیری معکوس به جایی که در آن قرار دارند می‌رسند .

2/5. برنامه ریزی پیوسته

برنامه ریزی گذشته‌گرا و آینده‌گرا ، فعالیت ادواری دارند .
اما برنامه ریزی تعاملی و اجرایی آن فرآیندی پیوسته دارند
مهم‌ترین محصول برنامه ریزی تعاملی ، فرآیند
برنامه ریزی است نه سند برنامه ، در فرآیند برنامه ریزی
است که دانش ، فهم و خرد تولید می‌شود . ارزش
برنامه ریزی در این یادگیری‌ها است .

3/5 . برنامهریزی مشارکتی

همانطور که گفته شد ، مهمترین محصول برنامهریزی ، فرآیند آن است . مشارکت در فرآیند برنامهریزی ، دانش ، فهم و خرد را توسعه میدهد . هر واحد سازمانی در فرآیند برنامه ریزی واحد خود درگیر میشود علاوه بر آن باید برنامه‌های خود را با برنامه سایر واحدها هماهنگ و یکپارچه نماید . این اقدام ، طراحی برنامه های جامع ، هماهنگ و یکپارچه را میسر می‌کند .