

نگاه نامتعارف به برنامه‌ریزی

عباس قیومی ابرقویی^۱

^۱ کارشناس ارشد فلسفه علم، دانشگاه صنعتی شریف؛ کارشناس مدیریت پژوهش شرکت ملی گاز ایران

چکیده:

رویکرد رایج یا متعارف به برنامه‌ریزی آن را تلاش برای تدوین نقشه راه حرکت از وضع موجود به مطلوب سازمان یا مجموعه‌ای می‌بیند که برنامه برای آن تدوین می‌شود. این سند که توسط تیم مشاور یا بخش برنامه‌ریزی تهیه می‌شود طی اجرا مورد بررسی قرار گرفته و اصلاح می‌شود و بازخورد آن مبنای اصلاح راهبردها قرار می‌گیرد. در این مقاله نقدهای اساسی به این دیدگاه بررسی شده و در مقابل، نگاه نامتعارف یا نگاه حداقلی به برنامه‌ریزی تعریف شده که به واقعیت برنامه‌ریزی در سازمان‌ها نزدیک‌تر است. در این نگاه برنامه‌ریزی شکل خاصی ندارد بلکه حاوی خصوصیات کلی است و بیشتر صورتی اقتضایی دارد. در حقیقت شکل سند برنامه تابعی از مساله و موضوع است و بنا به مقتضای کار می‌تواند تغییر کند. علاوه بر تنظیم سند، برنامه‌ریزی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که کمک می‌کند برنامه در عمل پیاده شود.

واژگان کلیدی: برنامه استراتژیک، برنامه، برنامه‌ریزی

مقدمه

به معنای ظاهراً روشنی به کار می‌رود. ساده‌ترین تعریف یا تعریف رایج استراتژی؛ «برنامه‌ای برای آینده» است (میتزبرگ، ۱۳۹۲، ص ۱۳) این تعریف مرز روشنی با برنامه‌ریزی ندارد و استراتژی را همان برنامه یعنی نقشه و طرحی تلقی می‌کند که «برای دست‌یافتن به یک هدف بلند مدت مشخصی طراحی شده است» (فرهنگ لغات اکسفورد).

این تعریف از برنامه یا استراتژی این ذهنیت را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها یا بخش‌ها برای حل مسائل خود طرح یا نقشه‌ای باید در اختیار داشته باشند و مدیران مبتنی بر چنین اسناد یا طرح و

برنامه به معنی «دستور کار، طرح، نقشه» (فرهنگ جامع واژگان مترادف و متضاد زبان فارسی) یا مجموعه‌ای از کارها که به هدف معین ختم شود (فرهنگ معین) کاربرد روشنی در محاورات عمومی دارد. مطابق این معنی از سازمان‌ها یا نهادهای اجتماعی انتظار می‌رود برنامه یا نقشه و طرح روشنی برای انجام کار خود داشته باشند و هنگام بی‌نظمی در انجام وظایف یا بروز اشتباه در انجام مأموریت به سبب بی‌برنامگی یا فقدان استراتژی مورد انتقاد قرار می‌گیرند.

استراتژی هم مانند برنامه‌ریزی در محاوره عمومی

برنامه‌ای به اصلاح امور و انتظام کارها اقدام کنند. نقشه‌ای که به آن‌ها نشان می‌دهد در چه شرایطی قرار دارند و چگونه یا از چه راهی به مقصد مطلوب خود می‌رسند.

از سوی دیگر برنامه‌ریزی چنان که معتقدین به باورهای رایج درباره برنامه‌ریزی استراتژیک تبلیغ می‌کنند ابزارهایی در اختیار مدیران قرار می‌دهد که می‌تواند «استراتژی‌های مؤثری تدوین کند» «جهت‌گیری آینده را مشخص نماید» «پایه‌ای دارای همسازی منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری برقرار سازد» «اولویت‌ها را مشخص سازد» «مسائل عمده سازمانی را حل کند» یا به طور کلی عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (برایسون، ص ۱۴).

این ابزار که در شرایطی «می‌تواند تمامی این فواید را تأمین کند» (جان، ام برایسون، ۱۵) به نظر می‌رسد راهی «ساده و استریل» نسبت به «پیچیدگی‌های استراتژی‌سازی» (Mintzberg, p.324) پیش‌پای مدیران می‌گذارند که به وسیله آن به راه حل مسائل استراتژیک سازمان می‌توان رسید.

معنای لغوی این واژگان و سخنان مشاورین برنامه‌ریزی و کتاب‌های رایج، این ذهنیت را القا می‌کند که نقشه حل مشکلات با برنامه‌ریزی به روشی سهل و خردمندانه و مبتنی بر مدل‌ها یا الگوهای علمی که مشاورین پیشنهاد می‌کنند قابل ترسیم می‌باشد. بر این اساس، مدیران با ملاحظه بی‌نظمی‌های سازمان یا عدم موفقیت در تحقق اهداف خود، مشاورین برنامه‌ریزی را به خدمت می‌گیرند تا سند یا نقشه و دستور کاری برای آن‌ها تهیه نمایند. مشاورین یا بخش‌های برنامه‌ریزی هم اسناد برنامه غالباً پرهزینه‌ای می‌نویسند که معمولاً به نتیجه نمی‌رسد و پس از نوشتن سند هم سازمان روال حرکت خود را ادامه می‌دهد.

این کار، کسب سودآوری برای برخی از اساتید

دانشگاه یا شرکت‌های مشاوره ایجاد کرده اما موجب بدبینی نسبت به فعالیت‌های مطالعاتی از این دست شده است. این بدبینی اعتبار برنامه‌ریزی را در سازمان خدشه‌دار کرده و موجب بی‌توجهی به استفاده درست از این ابزار در حل مسائل سازمانی شده است.

با مشاهده روند تدوین و به نتیجه نرسیدن برنامه‌ها این سوال به ذهن می‌رسد که ریشه این شکست‌ها چیست؟ و چرا بسیاری از برنامه‌ها در سطح سازمانی یا ملی به نتیجه مورد نظر نمی‌رسند؟

این سوال قاعدتاً منحصر به یک پاسخ نیست و عدم موفقیت برنامه‌ریزی در هر بخش دلایل خود را دارد و بررسی خاصی را می‌طلبد. اما به نظر می‌رسد یکی از دلایل بروز این مساله عدم شناخت درست معنای برنامه‌ریزی در عمل و انتظارات نادرستی است که معنای لغت‌نامه‌ای و تعاریف رایج از برنامه استراتژیک در اذهان ایجاد کرده است که با معنا و حقیقت برنامه‌ریزی در سازمان یا بخش‌ها فاصله زیادی دارد.

برای احتراز از برداشت‌ها و انتظارات نادرست، برنامه‌ریزی را در عمل، نه نظر و به صورت انتزاعی، مورد مطالعه و دقت باید قرار داد و مبنای نگرش رایج به برنامه‌ریزی را با رویکرد به آنچه در سازمان‌ها یا بخش‌ها هنگام برنامه‌ریزی اتفاق می‌افتد، بررسی باید کرد تا به پاسخ درستی درباره چیستی برنامه رسید.

رسیدن به این پاسخ مستلزم شناخت کارکردهای برنامه یا انتظارات ما از آن و نقش برنامه و نحوه تدوین و اجرای آن در سازمان است. برای سهولت رسیدن به جواب و درک روشنی که ما را به شناخت عمیق‌تری از برنامه انتقال دهد می‌توان از چرایی و چگونگی آن سوال کرد یعنی پرسید چرا برنامه‌ریزی می‌کنیم؟ و چگونه برنامه‌ریزی می‌کنیم؟

البته روشن است که چرایی و چگونگی برنامه‌ریزی مفاهیم به هم تنیده‌ای هستند و میان آن‌ها رابطه عمیقی وجود دارد که به سادگی از هم جدایی نمی‌پذیرند. این تقسیم به دسته‌بندی بهتری از مفاهیم مربوطه و ارائه تصویر واضح‌تری از مبانی برنامه‌ریزی به صورت خلاصه می‌تواند کمک کند و ما را در شناخت بهتر موضوع یاری دهد.

چرا برنامه‌ریزی می‌کنیم؟

دسته‌ای از تعاریف، برنامه‌ریزی را «کنترل آینده» یا «طراحی آینده مطلوب و راه‌های مؤثر تحقق آن» (Mintzberg, p.7) توضیح می‌دهند. این تعاریف در پاسخ به این سوال که چرا برنامه‌ریزی می‌کنیم می‌گویند برای آن که آینده مورد نظر خود را بسازیم برنامه‌ریزی می‌کنیم. این معنی تا حدود زیادی با مدیریت و معانی آن هم‌پوشانی دارد و به نظر می‌رسد در آن «استفاده رایج از واژه مدیریت و این کلمه (برنامه‌ریزی) به هم آمیخته و معنی مشخص آن گم شده است» (Mintzberg, p.8).

برنامه‌ریزی در حوزه سازمان یا فراتر از آن، مجموعه‌ای از مفاهیم و روش‌ها و اقدامات است که مدیران مانند ابزاری برای شکل دادن به آینده مورد نظر خود از آن استفاده می‌کنند. این ابزار چیست و چه تفاوتی با دیگر ابزارهای مورد استفاده مدیران دارد؟ این تعریف همان گونه که میتزبرگ می‌گوید پاسخی به این سوال نمی‌دهد اما ما را به کارکرد کنترلی برنامه متوجه می‌کند.

سازمان‌ها از برنامه‌ریزی به دنبال ترسیم آینده مطلوب مورد نظر خود و کنترل فرآیندها در جهت تحقق آن هستند. این فعالیت برای

- کنترل امور قابل کنترل

- اجتناب از پیشامدهای قابل جلوگیری و

- آمادگی برای اتفاقاتی است که ناگزیر در مسیر

آینده سازمان قرار دارد (Mintzberg, p.17). البته روشن است که شناخت پیشامدهای آینده و تعیین اقدامات لازم جهت مواجهه با آن‌ها محدود به پیش‌بینی و شناخت محدودی است که مدیران یا برنامه‌ریزان از آینده دارند و چنین شناختی نیز دائماً در معرض تغییر قرار دارد. این محدودیت، کارایی برنامه‌ریزی را تحت اثر خود قرار می‌دهد و در مواقعی اصولاً امکان تدوین برنامه را با سوال روبرو می‌کند یا برنامه و اقدامات از پیش تعیین شده را مانع برخورد عقلایی با واقعیات روبروی اداره امور قرار می‌دهد.

تعیین پیشامدهای پیش‌رو در برخی بنگاه‌ها و فعالیت‌ها ساده‌تر از برخی دیگر است و همین مساله شکل برنامه و میزان دخالت آن در اداره امور را تغییر می‌دهد. به عنوان مثال وقتی از یک پالایشگاه نفت و برنامه‌ریزی برای تولید آن سخن می‌گوییم تقریباً تصویر روشنی از تولید ممکن، تعمیرات سالانه احتمالی یا اصلاح و بهبود فرآیندهای مورد نظر می‌توانیم ترسیم کنیم. اما هنگامی که درباره برنامه‌ریزی برای توسعه یک بنگاه دانش‌بنیان سخن می‌گوییم که به تولید رسانیدن فرآورده‌ای نانویی را دنبال می‌کند که تولید آزمایشگاهی آن به پایان رسیده و در مرحله تولید صنعتی و آمدن به بازار قرار دارد برنامه‌ریزی اصولاً ساده نیست (۱). برای شکل دادن به آینده فرآیندهای پیش‌رو به نحوی کنترل می‌شوند تا منظور نظر حاصل شود. برای این کار به وسیله تدوین برنامه رفتارهای مورد انتظار و قابل پیش‌بینی هر بخش یا افراد سازمانی از پیش تعیین و به آن‌ها دیکته می‌شود و اقدامات مربوط به هر بخش به طور مشخصی در سند برنامه نوشته می‌شود. این اقدامات نوشته شده سازمان را در مسیر خاصی کنترل می‌کند که به اهداف مورد نظر سوق پیدا کند. نوشتن این اقدامات نتیجه دیگری

نیز دارد. سایر بخش‌های سازمان یا افراد و ذی‌نفعان را از اقدامات مطلع می‌کند و کمک می‌کند همه مجموعه در جهت مورد نظر هماهنگ پیش روند.

به طور کلی برنامه‌ریزی در یک سازمان

- میان بخش‌های خود و

- اقداماتی که قصد انجام آن را دارند و

- مجموعه حرکتی که سازمان در راستای انجام مأموریت و تحقق اهداف خود انجام می‌دهد ارتباط و هماهنگی ایجاد می‌کند.

برنامه با روشن کردن اهداف و اقدامات آینده، مسیر حرکت و وظیفه هر یک از بخش‌ها یا نقش ذی‌نفعان را مشخص می‌کند و ارتباط میان بخش‌های سازمانی و محیط آن را شفافیت می‌بخشد. این شفافیت مانند نوری در تاریکی راهنمای حرکت سازمان و ذی‌نفعانی می‌شود که به عنوان مثال خریدار محصول یا تامین کننده مواد مورد نیاز بنگاه هستند.

برنامه‌ریزی با روشن کردن اهداف کمک می‌کند اقدامات سازمان یا بخش در جهت کلی هماهنگ شود. این اهداف که به صورت بلند مدت، میان مدت یا کوتاه مدت معین می‌شوند تصویری از آینده محتمل که سازمان به سوی آن حرکت می‌کند را نمایش می‌دهند.

متعاقب اهداف غالباً از استراتژی گفتگو می‌شود. منظور از استراتژی راهی است که سازمان برای رسیدن به اهداف خود در پیش می‌گیرد و در اندیشه رایج درباره برنامه‌ریزی فرض بر این است که یکی از اهداف یا کارکردهای برنامه‌ریزی تعیین یا خلق آن است.

در تصور رایجی که ما با آن روبرو هستیم به بخش‌های برنامه‌ریزی یا مشاوران به صورت کانون فکر یا ماشینی نگاه می‌شود که به وسیله مدلهایی که در اختیار دارند و شیوه‌های برنامه‌ریزی که

می‌شناسند استراتژی سازمان را تعیین می‌کنند. این نگرش برنامه‌ریزی را مانند نرم‌افزاری می‌بیند که اقدامات استراتژیک سازمان را با محاسبات خود تولید و به بخش مربوطه برای اجرا می‌دهد و بر آن نظارت می‌کند.

درست است که ما به استراتژی به صورت برنامه نگاه می‌کنیم اما در عمل بیشتر به معنی «الگو» آن را به کار می‌بریم. یعنی هنگامی که از استراتژی شرکت الف یا ب حرف می‌زنیم منظور «الگوهای رفتاری» است که این کمپانی در عمل بروز می‌دهد (میتزبرگ، ۱۳۹۲، ص ۱۵).

این الگو یا استراتژی منطقی است که سازمان در عمل دنبال می‌کند. این منطق عملی مانند شخصیت آدمی که همیشه همراه او است همراه سازمان است و راهی را که سازمان در عمل می‌پیماید تعیین می‌کند. از این رو اگر به دنبال استراتژی سازمانی هستیم باید به گذشته و عملکرد آن نگاه کنیم. رد پایی که از سازمان از گذشته به امروز رسیده استراتژی سازمان را به ما می‌نماید.

به عبارت دیگری استراتژی مبین یک موضع است. «ای کیا شرکت فروشنده لوازم خانگی که در سوئد بنا شده یک موضع استراتژیک روشن دارد. ای کیا خریداران جوانی که دنبال اسباب و اثاثیه شیک و با قیمت پایین هستند را هدف‌گیری کرده است. چیزی که این مفهوم بازاریابی را به یک موقعیت استراتژیک تبدیل کرده مجموعه فعالیت‌های انتخاب شده‌ای است که (مجموعه کارکنان شرکت در عمل) آن را به اجرا درمی‌آورند.» (استراتژی چیست؟ ص، ۱۱)

در حقیقت استراتژی در این معنا امر تعیینی و تکلیفی نیست و بیشتر امر تعینی است. یعنی تحقق همان حقیقت وجودی و فرهنگ و توانمندی سازمان در عمل است. این نگرش به استراتژی رابطه عمیق آن با فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد و روشن

می‌کند که چنین نیست که سازمان یا بنگاهی با استخدام مشاور برای خود استراتژی معین و نقشه حرکتی برای خود رسم کند. تدوین استراتژی به این شیوه بیشتر مانند انتخاب شعار بازاریابی خواهد بود که در عمل چندان سودمند نیست و سازمان پس از تدوین استراتژی هم به راهی خواهد رفت که با فرهنگ آن همخوانی بیشتری داشته باشد.

البته استراتژی به معنی تاکتیک یا اقدامات مهم ناظر به تعیین هدف هم به کار می‌رود. در این معنی هم استراتژی بیشتر از جنس تصمیم است و شانی اداری و مدیریتی دارد. رسیدن به چنین تصمیماتی وظیفه استراتژیست‌های سازمان و فعالیت‌های مدیریتی است. از این رو بسیاری از این استراتژی‌ها شکل خود ظهور دارند و از پیش یا عامدانه طرح نمی‌شوند. استراتژیست‌های سازمان در مواجهه با مسائل رویاروی، بر اساس عقل و درایت خود راهی مقابل سازمان قرار می‌دهند و اقداماتی طراحی می‌کنند. در این فرآیند از برنامه‌ریزان هم می‌توانند کمک بگیرند یا تیم برنامه‌ریزی هم آن‌ها را در این کار می‌تواند یاری دهد. اما چنین نیست که فرآیند تدبیر امور را به بخش برنامه‌ریزی یا مشاوران بتوان محول کرد و مدیریت را به مامور اجرای فرامین چنین قسمت‌هایی تقلیل داد.

البته درست است که استراتژی امری تعیینی و قابل محاسبه نیست اما برنامه‌ریزی می‌تواند کمک کند استراتژی متعین سازمان روشن و صریح تبیین و توضیح داده شود. به عبارتی «سازمان‌ها برنامه‌ریزی را برای خلق استراتژی به کار نمی‌برند. بلکه برای نوشتن برنامه استراتژی‌هایی که دارند و برای تشریح و پیاده‌سازی نتایج آن‌ها به صورت رسمی، از برنامه استفاده می‌کنند.» (Mintzberg, p.333)

کار برنامه خلق استراتژی نیست بلکه شرح و توضیح تدابیر اتخاذ شده است. این سخن یعنی

مدیران باید کوشش کنند تدابیر و راهبردهای سازمانی را به صورت دقیقی توضیح دهند و به صورت اسناد برنامه شفافی درآورند. شفافیت بخشی به برنامه‌ها به آن‌ها رسمیت می‌دهد و روال مشخصی به سازمان می‌بخشد.

برنامه با مشخص کردن اهداف، دسته‌بندی فعالیت‌ها و تنظیم آن‌ها و مهمتر از آن با توضیح و تفسیر راه پیش‌رو «تئوری» عمل و مبنای حرکت سازمان را تبیین می‌کند و دلیل انجام کارها را توضیح می‌دهد. این سند در کنار دیگر شرایط لازمه، امور سازمان را در جهت استراتژی سرخط می‌کند و سابقه‌ای برای فعالیت‌ها ایجاد می‌نماید.

سند برنامه و گزارشات تنظیم آن همراه با گزارشات عملکرد و بایگانی آن‌ها مجموعه‌ای از اسناد سازمانی فراهم می‌آورد که مانند خاطره در ذهن آدمی نقش ایفا می‌کند. این سوابق و تجارب اندوخته شده شخصیتی به سازمان می‌دهد و ذخیره‌ای ایجاد می‌کند که گذشته را مانند چراغ راهی مقابل آینده قرار می‌دهد.

به طور کلی برنامه به وسیله

- تعیین هدف

- توضیح و تبیین استراتژی‌ها

- تعیین اقدامات و زمانبندی آن‌ها

- توضیح روشن رابطه میان اهداف، اقدامات، منابع مالی و دیگر فاکتورهای برنامه

- ایجاد سابقه و ارتباط فعالیت آینده سازمان با اقدامات گذشته به مدیریت در اداره سازمان یا بخش کمک می‌کند.

این کار مجموعه‌ای از دانش و آگاهی میان کارکنان و ذی‌نفعان و سندی ایجاد می‌کند که به فعالیت‌ها رسمیت می‌بخشد و همه بخش‌ها را تحت قاعده و قانون برنامه درمی‌آورد. اسناد برنامه راه مشخص و تعیین شده‌ای مقابل سازمان قرار می‌دهند و ارکان و

قسمت‌های سازمانی را موظف می‌کنند از این سند پیروی کنند. این کار، برنامه را به آیین‌نامه یا قانونی تبدیل می‌کند که اجرای آن هنجاری سازمانی است و چه بسا عدم رعایت آن توبیخ به دنبال دارد.

هر یک از این اقدامات

- هماهنگی

- آینده‌سازی

- کنترل

- رسمیت‌بخشی

کارکردهایی است که ما از برنامه انتظار داریم و به تبع آن برنامه را مجموعه‌ای از اقدامات باید تعریف کرد که این کارکردها را در عمل محقق می‌کند. باید توجه کنیم هر یک از این کارکردها وظیفه مدیریتی است و برنامه‌ریزی نقش کمک به انجام آن را در سازمان دارد.

برنامه‌ریزی ابزار و وسیله‌ای در خدمت اداره سازمان است و اثر بخشی آن تا حدود زیادی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی و نگاه مدیریت به نقش برنامه‌ریزی است. نحوه استفاده از این ابزار و حدود توانایی مشاوران یا بخش برنامه‌ریزی هم در این امر تاثیر دارد. به عنوان مثال هنگامی که با سازمانی به هم ریخته روبرو هستیم تدوین اسناد برنامه دقیق و بلند مدت کاری خردمندانه نیست. در چنین شرایطی مدیر با تعیین چند هدف روشن مانند تعیین تکلیف پروژه‌های نیمه تمام، وقت برنامه‌ریزی را به تهیه اطلاعات از وضع موجود و کمک به کنترل مجموعه در جهت مأموریت‌های سازمان باید صرف کند.

کارکردهای برنامه‌ریزی به روشنی نشان می‌دهد این کار مجموعه‌ای از تدوین اسناد و اقدامات عملی جهت تحقق اهداف سازمان یا بخش است. شکل این اسناد و نوع اقدامات تا حدود زیادی تابع بزرگی یا کوچکی، مأموریت، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های مدیریتی است و از این رو تدوین

دستورالعملی کلی برای برنامه‌ریزی یا مدلی قابل استفاده در همه سازمان‌ها و بخش‌ها کاری عاقلانه نیست.

با وجود این منطق کلی و انتظارات از برنامه، ما را به مدل‌هایی کلی که چگونگی کار را روشن کند می‌تواند راهنمایی کند. این الگوها در تدوین برنامه سازمان به ما کمک می‌کنند. هر چند تابعیت صرف از هر الگویی بدون خلاقیت و لحاظ شرایط سازمان موجب گمراهی عمیقی می‌تواند شود و فرصت و هزینه زیادی را هدر دهد.

الگوها یا مدل‌های برنامه‌ریزی شاید در تدوین اسناد برنامه مؤثر باشند اما نمی‌توانند در سایر اقدامات عملی که بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی است کمکی به ما نمایند. این اقدامات حاصل کاردانی و دانش اداری و سازمانی مدیران و تیم برنامه‌ریزی است.

چگونه برنامه‌ریزی می‌کنیم؟

پیشتر گفته شد مفهوم برنامه‌ریزی و استراتژی در ادبیات مدیریت به یکدیگر نزدیک هستند و برنامه‌ریزی استراتژیک نگرش رایجی در حوزه برنامه‌ریزی است. مطابق این نگاه برنامه‌ریزی شامل پاسخ به سوالات زیر است:

- به کجا می‌رویم؟ (فلسفه وجودی)
- چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژی‌ها)
- امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)
- چگونه آگاه می‌شویم که در مسیر درست حرکت می‌کنیم؟ (کنترل) (فرد آر. دیوید، ص ۲۴)

تدوین و اجرای چنین برنامه‌ای شامل چهار مرحله اساسی است یا برنامه استراتژیک طی چهار مرحله به عمل در می‌آید:

- تدوین سند برنامه
- اجرای برنامه
- کنترل و سنجش بازخورد آن

تعریف شده و برای تحقق این اهداف راهبردهایی معین می‌گردد. این راهبردها با اتخاذ سیاست‌ها و روش‌هایی در عمل پیاده می‌شود و نتایج و بازخوردهای کار گرفته می‌شود. این نتایج، ابزاری در اختیار مدیران قرار می‌دهد که اشکالات را در هر یک از مراحل ملاحظه و نسبت به رفع آن اقدام کنند و استراتژی‌ها را بهبود بخشند.

این منطق را الگوی برنامه‌ریزی برایسون با ادبیات متفاوت و شرح و بسط بیشتری توضیح می‌دهد (شکل ۲). شرح و بسط برایسون الگو را به واقعیت‌های عملی که در برنامه‌ریزی باید لحاظ شود بیشتر نزدیک می‌کند اما به طور کلی مانند نگاه دیوید رویکردی منطقی به برنامه‌ریزی دارد و کار را به صورتی ماشینی و مبتنی بر مدل یا چارچوب روشمندی ملاحظه می‌کند.

برایسون الگوی ارزیابی خود را از مدل برنامه‌ریزی هاروارد گرفته است. در این روش سازمان از دو وجه محیط داخلی و محیط خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرد. از منظر محیط داخلی سازمان دارای نقاط ضعف (Weaknesses) و کاستی و در مقابل آن نقاط قوت (Strengths) و توانمندی‌هایی است که دستمایه توسعه و پیشرفت آن می‌تواند قرار گیرد. از نگاه بیرونی سازمان مورد تهدیداتی (Threats) است و با فرصت‌هایی (Opportunities) نیز مواجه است. این موارد توسط برنامه‌ریزان و به وسیله برگزاری جلسات کارشناسی با مدیران و کارشناسان سازمان استخراج شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (۲).

پس از مرحله ارزیابی، برای سهولت دستیابی به استراتژی، برایسون شناسایی مسائل استراتژیک سازمان را پیشنهاد می‌کند. منظور از مسائل استراتژیک، مسائل مهمی است که بر همه جوانب سازمان تاثیر می‌گذارد. استراتژی‌ها، اقدامات اجرایی پیوست آنها، راهی برای حل مسائل استراتژیک هستند. در مرحله

در مرحله اول، تدوین سند، اهداف و راهبردها تدوین شده و برنامه عملیاتی ناظر به انجام آن‌ها ریخته می‌شود. در این برنامه فعالیت‌های ناظر به تحقق استراتژی، منابع مالی، مدت زمان و مسئول اجرای کار معین شده و کار برای اجرا ابلاغ می‌شود. در مرحله دوم، اجرا، برنامه‌ها یا به طور کلی استراتژی‌ها پیاده سازی شده و به عمل درمی‌آیند. طی این فرآیند هر یک از بخش‌ها مأموریت ابلاغی و برنامه عملیاتی مربوطه را به اجرا می‌گذارند و کوشش می‌کنند تا از این طریق هدف بخش، سازمان یا بنگاه را محقق کنند.

در مرحله سوم برنامه در عمل کنترل می‌شود و نتایج اجرای برنامه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و بازخوردهای انجام استراتژی در عمل سنجیده می‌شود. این بازخوردها و ارزیابی عملکرد روشن می‌کند استراتژی سازمان چقدر واقع‌گرایانه بوده و با قابلیت و امکانات سازمان تطبیق دارد. بر اساس نتیجه عملکرد، بنگاه یا سازمان و بخش به ارزیابی استراتژی و برنامه‌های خود می‌پردازد و آن را اصلاح یا بهبود می‌بخشد.

غالب الگوهای برنامه‌ریزی این مراحل را در برمی‌گیرند و به صورتی به تبیین و توضیح آن می‌پردازند. مقایسه الگوی الگوهای آمده در اشکال شماره ۱ و ۲ این مدعا را نشان می‌دهد. البته این شباهت ما را از اختلافات این الگوها نباید غافل کند.

در مدل برنامه‌ریزی دیوید که در کشور ما مانند دستورالعمل مقدسی در حوزه مدیریت رواج دارد این مراحل به روشنی نمودار است. مطابق این الگو که در شکل ۱ نشان داده شده است برنامه‌ریزی از تعیین مأموریت یا هدف کلی سازمان آغاز می‌شود. در مرحله بعد به مقتضای این هدف کلی با بررسی شرایط داخلی و خارجی اهداف مشخص بلند مدتی

- استراتژی یا راهبرد در این الگوها با «تجزیه و تحلیل» اطلاعات وضع موجود و نسبت آن با وضع مطلوب حاصل می‌شود.

- تفکر درباره استراتژی سازمان، عملیات اجرایی در دو محیط مجزا انجام می‌شود (بخش فکری و اجرایی جدا ملاحظه می‌شود).

مساله اینجا است که استراتژی سازمان بیشتر از آن که حاصل برنامه‌ریزی و دستورالعمل واحدهای برنامه‌ریزی باشد نتیجه اندیشه و فکر و خلاقیت استراتژیست‌های سازمان است و در فرآیندی آمیخته با اجرا خلق می‌شوند. شان استراتژیست یکی از شئون اداری سازمان یا بخش است و هر یک از قسمت‌ها به نحوی در آن نقش دارند. هر چند تصمیم‌گیران اصلی و مدیران نقش برجسته‌تری در این زمینه ایفا می‌کنند. کار برنامه‌ریزان حداکثر کمک به تدوین استراتژی و سند رسمی است که این استراتژی را توضیح دهد و طرح عملی تحقق اهداف سازمان را در حدود ظرفیت کار برنامه‌ریزی تنظیم کند.

از طرف دیگر با تحلیل و شناخت وضعیت موجود و مقایسه آن با وضع مطلوب نمی‌توان به راهبرد و استراتژی برای سازمان رسید. زیرا استراتژی بیشتر از این که از مطالعات برنامه‌ریزی استخراج شود حاصل دریافت شهودی و خلاقیت مدیریتی است.

راه شهود و روش تحلیل با یکدیگر عمیقاً ناساگاری دارند به طوری که برنامه‌ریزی را با «دوگانگی» روبرو می‌کنند (Mintzberg, p.324). منظور از دوگانگی فاصله عمیق میان پویایی نیاز مدیران به تصمیم‌گیری‌های به موقع و در خلال روند اجرایی، ایستایی روش مبتنی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات توسط بخش‌های برنامه‌ریزی است.

ساده‌ترین مسال‌های که نشان می‌دهد تدبیر امور به وسیله روش‌ها ایستا و «ساده و استریل شده» در مواقع زیادی امکان‌پذیر نیست و «پیچیدگی‌های

آخر سند هم، برایشون پیشنهاد می‌کند چشم‌انداز موفقیتی، هدف بلند مدت کلی، برای سازمان تدوین شود که نشان دهد در صورت اجرای استراتژی‌ها سازمان به چه مقصدی خواهد رسید (شکل ۲).

الگوی متعارف، راهنمایی کلی برای برنامه‌ریزی است اما با این مشکل روبرو است که برنامه‌ریزی را بیشتر مانند آنچه در ماشین‌های هوشمند اتفاق می‌افتد به برنامه‌نویسی تقلیل می‌دهد. در برنامه‌نویسی کامپیوتری، الگوی گرافیکی یا flow chart حاوی منطق انجام کاری توسط ماشین، طراحی می‌شود. این الگو کلیه امکانات منطقی را در خود دارد که حل مساله یا انجام ماموریت برنامه با آن روبروست. با تبدیل این الگو به کدهای معرفی شده به ماشین، ماشین توانایی پیدا می‌کند مساله مزبور را حل کند.

در منطق متعارف، برنامه‌ریزان با رویکردی ماشینی به دنبال پیدا کردن طریق منطقی هستند که طی آن مدیران و برنامه‌ریزان استراتژی سازمان را شناخته و پیاده‌سازی و اصلاح کنند. فرآیند برنامه‌ریزی در این الگو در قالب فرمت سلسله‌مراتبی از اهداف آغاز شده و به صورت طبقه‌بندی شده‌ای به سلسله‌ای آبشار مانند از استراتژی و راهکار کلی و بخشی می‌رسد.

این الگو و به طور کلی روش رایج با این اشکال ساده مواجه است که با منطق عملی و آنچه معمولاً مدیران و برنامه‌ریزان در عمل انجام می‌دهند چندان هم‌خوان نیست و بیشتر یک فرمت مناسب برای تحلیل منطقی برنامه‌ریزی است تا انجام آن در عمل. به طور کلی رویکردهای متعارف به برنامه‌ریزی استراتژیک بر سه پایه اساسی قرار دارند:

- این رویکردها برنامه‌ریزی را در خدمت خلق یا شناخت استراتژی یا راه و روشی می‌بیند که بنگاه یا سازمان را از وضع موجود به مطلوب می‌رساند.

استراتژی‌سازی» را نمی‌تواند در برگیرد این است که بسیاری از تصمیمات استراتژیک مدیران حاصل اطلاعاتی قابل حصول از قبل نیست و به مقتضای پیشامد امور و اخباری که به مدیران می‌رسد تدبیر می‌شود (Mintzberg, p.308). اصولاً شناخت راه و تدبیر امور سازمان شان مدیریت و بیشتر مبتنی بر قریحه و استعداد مدیران در شناخت وضع سازمان و شرایط محیط و قوه خلاقه ایشان در تدبیر مناسب است.

چنین نیست که مطالعه برنامه‌ریزی هیچ کمکی به تصمیم‌سازی و شناخت راه سازمان نمی‌کند. برنامه‌ریزان یا مشاوران برنامه‌ریزی از فرصت و امکانات لازم برای جمع‌آوری اطلاعات برخوردارند و مسلح به دانش‌هایی هستند که به وسیله آن اطلاعات را تحلیل می‌کنند. این قابلیت‌ها اسناد و مدارک و پیشنهادات عملی می‌آفریند که یکی از دستمایه‌های استراتژیست‌ها یا مدیران برای تصمیم‌گیری است. شناخت راه و تدبیر امور فرآیند پیچیده‌ای است و به همین دلیل در مدل آمده در شکل ۳ به صورت جعبه تاریکی نشان داده شده است. مطابق این الگو که نگاه واقع‌بینانه‌تری به فرآیند برنامه‌ریزی دارد برنامه‌ریزی فرآیند ماشینی یا روال مشخص اجرایی ندارد. بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های اداری شامل تدوین سند، انجام امور ترویجی و تسهیلی، سنجش بازخورد کارهای انجام شده و کمک به تعیین استراتژی در سازمان یا بخش است که به اداره سازمان و حرکت آن در جهت اهداف کمک می‌کند. تقریباً بیشتر کارکردهای برنامه که در قسمت‌های قبل توضیح داده شد در این الگو آمده است. مطابق این الگو استراتژی سازمان اصولاً به طرق مختلفی مکشوف می‌شود و از این جهت جعبه تاریکی را می‌ماند. در این میان قسمت‌های برنامه‌ریزی به وسیله تجزیه و تحلیل اطلاعات و به طور کلی

اطلاع‌رسانی، ارائه گزارشات عملکرد به مدیران یا پیشنهادات اندیشیده شده، به اخذ تصمیمات مهم و استراتژیک کمک می‌کنند. این بخش‌ها به وسیله شناخت قابلیت‌های سازمان، انتقال طرح و ایده‌های اجرایی مناسب مثلاً انتقال پیشنهادات برخی کارکنان خلاق به مدیران، کارهایی از این دست جریانی از فکر و اندیشه تازه را به مدیریت سازمان می‌توانند برقرار کنند و او را در انجام وظیفه خود یاری کنند. از طرف دیگر آن‌ها به وسیله بررسی و امکان‌سنجی ایده‌های مدیریتی، مقایسه آن با سوابق کار در سازمان و بررسی فرصت‌ها و تهدیدات مقابل و استفاده از ابزارهای تحلیلی فرصت فکری مناسبی در اختیار مدیران عالی می‌توانند قرار دهند. با وجود این مهمترین کار برنامه‌ریزی تدوین سند برنامه و رسمیت بخشی به استراتژی سازمان است. هر چند چنین اسنادی صورت کلی مشابهی ندارند اما باید کارکرد کلی برنامه را محقق کنند.

برای این کار باید استراتژی‌های سازمان به صورت دقیقی صورتبندی و به زبان روشن و گویایی توصیف گردد و بر مبنای آن برنامه عملیاتی تدوین شود. منظور از استراتژی در اینجا اقدامات مهم و اساسی است که سازمان یا بخش قصد انجام آن را دارد.

این تدقیق یا تبیین ممکن است صورت انشاء متن سند چشم‌انداز، تعیین اهداف کیفی یا هر صورتی داشته باشد که سند برنامه روشنی بر اساس آن بتوان تدوین کرد. به طور کلی سند برنامه باید:

- شامل اهداف روشنی باشند.
- اقدامات متناسبی را پیش‌بینی کنند.
- اقدامات را به صورتی قابل سنجش در قالب زمانمندی تنظیم کنند.
- منابع مالی لازم را پیش‌بینی کنند.
- متصدی اجرایی روشنی برای هر اقدام معین نمایند.

البته این بخش‌ها تابع شرایط برنامه می‌تواند تغییر کند. به عنوان مثال کارخانه‌ای ممکن است تنها برنامه تولید مشخص و رسمی داشته باشد و نیازی به سندی که بقیه عناصر برنامه در آن جمع باشد نداشته باشد. تشخیص سند برنامه مناسب و محتوای آن بر عهده بخش‌های مربوطه است.

پس از این مرحله سند برنامه در سازمان باید رسمیت یابد و به مرحله اجرا درآید. برای رسمیت یافتن سند برنامه مراحل سازمانی یا قانونی لازم باید طی شود به طوری که برنامه مشروعیت لازم را در عمل داشته باشد. در این قسمت حضور و همراهی مدیران عالی سازمان الزامی است و ترتیب کار به نحوی باید داده شود که برنامه نشان دهنده خواست و اراده مدیران سازمان و در راستای کلی اداره امور باشد. اگر برنامه در راستای روند اجرایی کار قرار نگیرد سند سازمانی ختشی و بی‌اثری بیشتر نخواهد بود. این کار برنامه‌ریزی را به صورت عمیقی به مدیریت سازمان گره می‌زند به طوری که می‌توان گفت برنامه‌ریزی بخشی از کار مدیر سازمان را انجام می‌دهد.

مهمترین وظیفه برنامه‌ریزی در مرحله اجرا کنترل آن است از این وجه برنامه‌ریزی بخشی فرادست دیگر بخش‌های سازمان است اما باید توجه کرد کنترل در هر بخشی شان مدیر مربوطه و نهادهای متصدی امر است. رعایت مرز میان بخش برنامه‌ریزی و سایر بخش‌های سازمان و عدم مداخله در ماموریت تعیین شده قسمت‌ها همراه با انجام وظایف تعیین شده نیازمند دانش اداری و هوشمندی بخش‌های برنامه‌ریزی است.

مداخلات بخش‌های برنامه‌ریزی نباید قدرت خلاقیت و فکر را از بخش‌های عملیاتی بگیرد و آن‌ها را با بروکراسی مزاحمی روبرو کند در عین حال نباید اجازه دهد بخش‌ها گسسته از یکدیگر

و بی‌حساب و کتاب عمل کنند. کنترل امور سازمانی توسط بخش‌های برنامه‌ریزی کنترلی نرم و کارشناسانه است و بیشتر به وسیله تولید گزارشات عملکرد دقیق و تلاش برای شفاف کردن عملیات هر بخش صورت می‌گیرد. این بخش‌ها یا برنامه‌ریزان با تولید تحلیل از اطلاعات عملیاتی نقش مهمی در شفاف سازی فضای عملیاتی سازمان ایفا می‌کنند و با سنجش عملیات و تعیین نسبت آن با اهداف، به هماهنگی و تحقق اهداف سازمان یاری می‌رسانند. تدوین گزارشات عملکرد نقش مهمی در انجام این وظیفه در سازمان دارد. این گزارشات به وسیله ثبت و ضبط اطلاعات و تهیه گزارش بر اساس آن و انتقال اطلاعات به مراکز ذی‌ربط به هماهنگی بیشتر امور و انجام درست کارها و مطابق روال آن کمک می‌کنند. بخش برنامه‌ریزی در این فرآیند مانند مغز در بدن آدمی وظیفه هماهنگی کلی امور به وسیله انتقال اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن را دارد.

البته هماهنگی و کنترل شان مدیریت سازمان است و بخش‌های مختلفی در انجام آن نقش ایفا می‌کنند. برنامه‌ریزی یکی از راه‌های ایجاد هماهنگی است و چنین نیست که تنها راه هماهنگی یا کنترل برنامه‌ریزی باشد. یعنی این تصور نادرست است که برنامه مانند نقشه‌ای است که راه را به همه ارکان سازمان نشان می‌دهد و آن‌ها را به صورت هماهنگی از وضعیت مطلوب به سوی مقصود مطلوب می‌برد. برنامه‌ریزی و اسناد برنامه چنین کارکرد حداکثری ندارند بلکه به انجام این مقصود کمک می‌کنند. کنترل برنامه در عمل اختیاراتی را در اختیار سازمان و تیم برنامه‌ریزی قرار می‌دهد که از آن برای اصلاح برنامه آتی و بهبود استراتژی استفاده کنند. این فرآیند البته صورت منطقی مشخصی مانند آنچه در سیستم‌های ترمودینامیکی یا ماشین‌های هوشمند اتفاق می‌افتد ندارد. رفت و برگشت اطلاعات

و تجارب یکی از دستمایه‌های استراتژیست‌های سازمان برای ایجاد تغییرات است.

طی این مراحل یکی از وظایف بخش‌های برنامه‌ریزی انجام فعالیت‌هایی است که مبتزبرگ کاتالستی می‌نامد. منظور از این فعالیت‌ها مجموعه‌ای از کارهای تسهیل‌گری و ترویجی است که به خلق استراتژی، تدوین برنامه و دیگر امور مربوطه در سازمان کمک می‌کند. مثال این اقدامات برگزاری سمینارها، چاپ بروشورها یا نشر مقالات و تکثیر آن در سطح سازمان یا هر اقدامی است که زمینه اجرای برنامه در عمل یا حتی بهتر شدن فرآیند برنامه‌ریزی و جذب مدیران با انجام آن را فراهم آورد.

رویکرد نامتعارف به برنامه‌ریزی

پیشتر گفته شد که رویکرد رایج یا متعارف به برنامه‌ریزی آن را تلاش برای تدوین نقشه راه حرکت از وضع موجود به مطلوب سازمان یا مجموعه‌ای می‌بیند که برنامه برای آن تدوین می‌شود. در این نگرش برنامه سندی حاوی راهبردها یا استراتژی‌هایی است که توسط خبرگان و بر پایه مطالعه و تجزیه و تحلیل شرایط کشف و استخراج می‌شود. سند مذکور که توسط تیم مشاور یا بخش برنامه‌ریزی تهیه می‌شود طی اجرا مورد بررسی قرار گرفته و اصلاح می‌شود و بازخورد آن مبنای اصلاح راهبردها قرار می‌گیرد.

مبانی رویکرد متعارف به تفصیل مورد بررسی قرار گرفت اما شاید مهمترین نقد به این روش یادآوری این نکته است که در عمل هیچ بنگاه، سازمان یا بخشی با این روش اداره نمی‌شود. چنین نیست که بنگاه‌های بزرگ اقتصادی یا بخش‌های اداری موفق، مشغول پیاده کردن نقشه‌هایی باشند که بخش‌های برنامه‌ریزی یا تیم‌های مشاور برای آن‌ها ترسیم می‌کنند.

این نهادها به وسیله مدیران و استراتژیست‌های

خود اداره می‌شود و هر یک از بخش‌ها نقشی در نحوه اداره امور دارند. هر چه مدیران از دانش و خلاقیت و ذوق مدیریت بیشتری برخوردار باشند؛ و هر چه دانش اداری و تخصص کارکنان و علائق سازمانی و مشارکت آن‌ها در امور بیشتر باشد؛ بخش یا سازمان با انسجام بیشتر و مبتنی بر استراتژی روشن‌تر و درست‌تری به سوی اهداف خود حرکت می‌کند.

نقش برنامه‌ریزی برای سازمان یا بخش مانند نقش مربی در تیم فوتبال است. هر چه بنیه تیم قوی‌تر و بازیکنان شاخص‌تری در آن حضور داشته باشند مربی از کار خود بهتر می‌تواند نتیجه بگیرد. در مقابل تیم هنرمندان را اگر بهترین مربی جهان هم رهبری کند به موفقیت چندانی دست نخواهد یافت. این مثال ما را به رویکرد جدیدی به برنامه‌ریزی نزدیک می‌کند که در مقابل رویکرد متعارف آن را رویکرد نامتعارف می‌توان نامید. نگاه نامتعارف نگاه حداقلی به برنامه و تعریف آن مطابق با نقشی است که به طور معمول بخش‌های برنامه‌ریزی در عمل ایفا می‌کنند.

در این نگاه برنامه‌ریزی فعالیتی است که کارکردهایی چون رسمیت‌بخشی، هماهنگی، کنترل، شفاف‌سازی یا آینده‌سازی دارد. در یک سازمان با بخش قسمت‌های چندی درگیر این فعالیت‌ها هستند. به عنوان مثال قسمت‌های مالی نقش مهمی در ایجاد هماهنگی در سازمان دارند. به همین دلیل که بخش‌های زیادی درگیر انجام این کارکردها هستند بدون بخش‌های برنامه‌ریزی هم فعالیت سازمان با بهره‌وری پایین‌تری انجام می‌شود و بسیاری از مدیران برای سهولت کار خود این بخش را از راه مدیریت برمی‌دارند.

معمولاً کار برنامه‌ریزی از تدوین اسناد برنامه شروع می‌شود. در رویکرد متعارف سند برنامه شامل

توضیحات:

۱- همین مساله باعث شده است میتزبرگ سازمان‌ها را به سازمان‌های ماشینی، ادھوکراتیک، کارآفرینانه و حرفه‌ای تقسیم کند و مقتضای برنامه‌ریزی در هر یک را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار دهد. ردگیری استراتژی‌ها، به سمت یک تئوری عمومی در مورد شکل‌گیری استراتژی، هنری میتزبرگ، ترجمه علی بابایی، مهدی یاحقی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران ۱۳۹۲، فصل ششم)

۲- هر یک از این روش‌ها راهی برای ارزیابی موقعیت شرکت و روش‌هایی برای انتخاب استراتژی بر اساس این ارزیابی‌ها پیشنهاد می‌کنند. چنان‌که برخی از این روش‌ها پیشنهاد می‌کنند پس از SWOT با کنار هم قرار دادن نقطه قوت با یک فرصت خارجی SO یا نقطه ضعف با فرصت WO یا به همین ترتیب ترکیب ST و WT استراتژی می‌توان استخراج نمود.

منابع:

۱- میتزبرگ، هنری، ردگیری استراتژی‌ها به سمت یک تئوری عمومی در مورد شکل‌گیری استراتژی، ترجمه علی بابایی و مهدی حق باعلی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران ۱۳۹۲

۲- فرد آر. دیوید. مدیریت استراتژیک، ترجمه ترجمه دکتر علی پارساییان، دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۸۲، ص ۱۷۵

۳- جان. ام. برایسون، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، مترجم دکتر عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ دوم ۱۳۸۸، ص ۶۹

۴- فرد آر. دیوید. مدیریت استراتژیک، ترجمه ترجمه دکتر علی پارساییان، دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ۱۳۸۲

5- Mintzberg, Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall 1994, HALL

چشم‌انداز، اهداف کلان، اهداف خرد، راهبردهای کلان و خرد و اقدامات یا برنامه عملیاتی برای تحقق استراتژی‌ها است. این سند که شکل پلکانی دارد اهداف کلان را به عملیات اجرایی پیوند می‌زند. در رویکرد نامتعارف برنامه شکل خاصی ندارد بلکه حاوی خصوصیتی کلی است و بیشتر صورتی اقتضایی دارد. در حقیقت شکل سند برنامه تابعی از مساله و موضوع است و بنا به مقتضای کار می‌تواند شکل آن تغییر کند. به عنوان مثال برنامه مناسب یک بخش تولیدی تنها شامل جدولی کمی می‌تواند باشد که میزان تولید در دوره زمانی خاصی را نشان دهد. استراتژی برنامه در نگاه نامتعارف از تجزیه و تحلیل شرایط بر نمی‌آید بلکه نتیجه فرهنگ سازمان، توان مدیریت و سنت حاکم بر سازمان است. آنچه در برنامه‌های مرسوم به نام استراتژی تولید می‌شود بیشتر یا حرف‌های کلی بدیهی یا شعارهای بازارپاانه یا حرف‌های خوب است. مطالعات برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل اطلاعات، ابزارهایی در خدمت بخش برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان است که به آن‌ها در رسیدن به استراتژی سازمان کمک می‌کند.

فکر و عمل در سازمان و به طور کلی اداره امور فرآیندی به هم گره‌خورده و غیر قابل تفکیک است. چنین نیست که بتوان بخش‌های فکری تجهیز کرد و کار تدوین استراتژی و برنامه را به آن‌ها سپرد و از بخش‌های دیگر انتظار داشت نقشه تهیه شده در این واحد را اجرا کنند.

علاوه بر تنظیم سند، برنامه‌ریزی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که کمک می‌کند برنامه در عمل پیاده شود. تهیه گزارشات عملکرد، بررسی و تحلیل شرایط و کمک به تدوین استراتژی سازمان یا بهبود آن در عمل، نظارت بر فرآیندهای اجرایی و کنترل برنامه در حین اجرا از جمله این کارها است.