

امروزه، مقوله بهره‌وری مورد توجه اکثر سازمان‌ها قرار گرفته است. آنها سعی می‌کنند با استفاده از شیوه‌های گوناگون، بهره‌وری را اندازه گرفته و آن را تا حد امکان ارتقا بخشند. افزایش بهره‌وری به طرق مختلف امکان‌پذیر است. یکی از راه‌ها، بهره‌جویی از نظام مشارکت و دخالت دادن کارکنان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسایل سازمانی است. نظام مشارکت کارکنان، علاوه بر بهره‌گیری از تعقل و ظرفیت‌های بشری و حل مسایل سازمانی، منجر به افزایش انگیزش کارکنان می‌شود که این امر به نوبه خود اهمیت والایی دارد. از جمله راه‌های مشارکت کارکنان، می‌توان به نظام پیشنهادها اشاره کرد که در آن سازمان سعی می‌کند از طریق پیشنهادگیری، از خلاقیت کارکنان استفاده کرده و به حل مسایل سازمان بپردازد. از این رو استقرار روشمند نظام پیشنهادها حائز اهمیت است. در این مقاله تلاش شده است با استفاده از الگوی برنامه‌ریزی تعاملی راسل ایکاف، راهکارهای ای استقرار مناسب نظام پیشنهادها شناسایی شوند.

مبانی نظری دیدگاه تعاملی:

طرفداران گرایش تعاملی اعتقاد دارند آنچه در آینده برای ما رخ می‌دهد، به اعمال ما و دیگران از زمان حال تا آن زمان بستگی دارد. بنابراین آینده عمدتاً تحت تأثیر آفرینندگی کنونی قرار دارد. از این رو، برنامه‌ریزی تعاملی معنای طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن را می‌رساند. طرفداران دیدگاه تعاملی از میان انواع شکل‌های برنامه‌ریزی، نوع هنجاری آن را بر می‌گزینند. در برنامه‌ریزی هنجاری، آرمان‌ها، اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، و وسیله‌های دستیابی به اهداف همگی انتخابی هستند. این برنامه‌ریزی افق مشخصی ندارد و به طور نامحدودی ادامه می‌یابد.

اصول عملیاتی برنامه‌ریزی تعاملی

روش‌های اجرای برنامه‌ریزی تعاملی به سه اصل عملیاتی وابسته است، اصل مشارکت، اصل مداومت و اصل کل‌نگری

اصل مشارکت:

این اصل به طور خلاصه بیان می‌کند که فرآیند برنامه‌ریزی به مراتب از خروجی آن اهمیت بیشتری دارد و از آنجایی که کارکنان، مجریان فرآیندهای سازمانی هستند، مشارکت آنها در برنامه‌ریزی این امکان را پدید می‌آورد که سازمان را بهتر شناخته و در جهت برآوردن اهداف آن گام بردارند.

اصل مداومت:

از آنجایی که سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم و متغیر قرار دارند، هیچ برنامه‌ای هر چند با دقت بسیار هم که تهیه شود، به همان دقت اجرا نخواهد شد. بنابراین باید فرضیات بنیادی را مرتباً بررسی کرده و فاصله‌های ایجاد شده بین برنامه و واقعیت را پوشش داد.

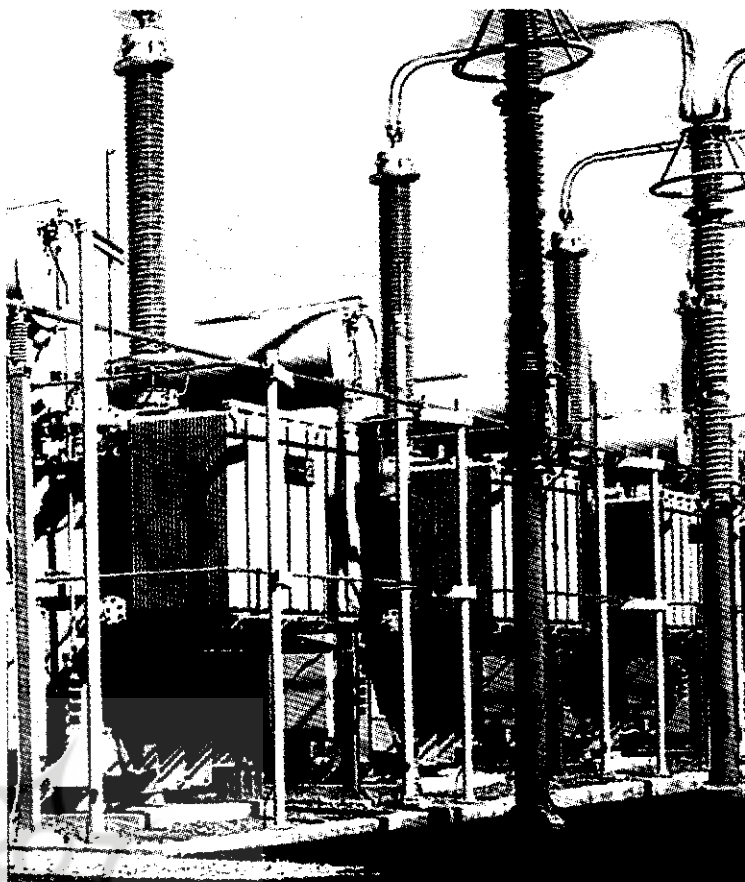
اصل کل‌نگری:

این اصل از دو بخش عمده تشکیل شده است: اصل هماهنگی و اصل ادغام. اصل هماهنگی بیان می‌کند که برای بخش‌های مختلف سازمان، بدون ارتباط با سایر واحدهای همان رده، نمی‌توان برنامه اثر بخش تدوین کرد. بنابراین برای واحدهای موجود در یک رده باید هم زمان و با ارتباط متقابل برنامه‌ریزی کرد. اصل ادغام بیان می‌کند که برنامه‌ریزی مستقل برای یک رده هرگز نمی‌تواند به اندازه برنامه‌ریزی وابسته به هم میان تمام رده‌ها اثر بخش باشد. این اصل به دنبال از بین بردن تعارض بین سطوح مختلف سازمان در هنگام برنامه‌ریزی است. ترکیب دو اصل فوق، اصل کل‌نگری را تشکیل می‌دهد.

مراحل برنامه‌ریزی تعاملی:

این برنامه‌ریزی از پنج مرحله تشکیل شده است:

۱- نظم بخشیدن به آشفتگی: آشفتگی سازمان نتیجه‌ای است ناشی



برنامه ریزی جهت
استقرار و نگهداری
نظام پیشنهادها در
شرکت برق
منطقه‌ای تهران

شیمین تدین کارشناس شرکت برق منطقه‌ای تهران

از رفتار فعلی و محیط آن. هدف از نظم بخشیدن به آشفتگی، تشخیص ماهیت تهدیدهای غالباً پنهان و پیشنهاد تغییراتی برای افزایش توانایی سازمان در ادامه حیات و بالندگی آن است.

۲- برنامه ریزی هدفها: در این مرحله از برنامه ریزی، آینده دلخواه اهداف طراحی می شوند.

۳- برنامه ریزی وسیلهها: به معنای انتخاب یا خلق وسایلی برای رسیدن به هدفهاست. در این مرحله راههای دستیابی به آینده دلخواه کشف می شوند.

۴- برنامه ریزی منابع: منابع لازم، زمان نیاز و چگونگی به دست آوردن منابعی را که در دسترس نیستند، تعیین می کند.

۵- طرح و اجرا: تعیین نوع، زمان و مکان فعالیت هر کس و چگونگی کنترل اجرا و پیامدهای آن را به عهده دارد، این به معنای نگهداشتن طرح آن در مسیر درست است.

برنامه ریزی تعاملی جهت استقرار نظام پیشنهادها

تنظیم برنامه ریزی تعاملی در پرتو اصول عملیاتی ذیل امکان پذیر است:

◆ اصل مشارکت

برای جلب مشارکت کارکنان و مدیران در فرآیند برنامه ریزی تعاملی می توان نظرات آنها را در مورد نظام پیشنهادها و نحوه استقرار و نگهداری آن جویا شد. این کار از طریق نظرسنجی ها، ارزیابی های دوره ای نظام پیشنهادها و... امکان پذیر می شود. همچنین با شناسایی سبک مدیریت، می توان به گونه ای بستر سازی و برنامه ریزی کرد که مدیران نیز در فرآیند استقرار نظام پیشنهادها درگیر شده و آن را به سمت و سوی مورد نظر هدایت کنند. از طرفی کارکنان را نیز می توان ترغیب کرد تا در جهت بهبود مستمر فرآیندها و فعالیت های سازمان، پیشنهادهای خود را ارسال کنند.

◆ اصل مداومت

به منظور دستیابی به نظام پیشنهادی مطلوب و مؤثر، باید برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تنظیم کرد. برنامه های میان مدت و بلند مدت باید مرتباً تحت بررسی باشند و همگام با تغییرات محیطی، سازگار شده و مطابق با روز جمع آوری شوند. این امر از طریق بازنگری مستمر اهداف نظام پیشنهادها و تحلیل وضعیت محیط موجود میسر است.

◆ اصل کل نگر

برنامه ریزی برای نظامی که مشارکت مدیران و کارکنان را طلب می کند، باید با توجه به نیازهای آنان و واحدهای آنها صورت گیرد. در هنگام برنامه ریزی باید به گونه ای عمل کرد که اهداف، وظایف، و مسؤلیت های کلیه واحدهای هم تراز و تعاملات آنها با یکدیگر و دبیرخانه نظام پیشنهادها لحاظ شوند. برنامه ریزی به صورت مستقل از واحدهای درگیر، منجر به اثر بخشی پایین برنامه نهایی می شود. به بیان دیگر، مشارکت و هم فکری کارکنان باید بیشتر در جهت برآوردن اهداف واحدهای سازمان آنها و درگیر کردن آنها در حل مسایل سازمانی باشد.

◆ اصل ادغام

به منظور تهیه برنامه اثر بخش جهت نظام پیشنهادها باید سطوح سازمانی درگیر، مورد توجه قرار گیرند (سطوح عملیاتی، میانی، عالی). از این رو برنامه باید با توجه به مأموریت، استراتژی های کلان، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، حدود وظایف و اختیارات واحدها، و محیطی که سازمان در آن قرار دارد، تنظیم شود.

گام های برنامه ریزی تعاملی

۱- نظم بخشیدن به آشفتگی:

الف) وضعیت موجود:

مأموریت اساسی برق تهران مشارکت در توسعه پایدار و ارتقا کیفیت زندگی شهروندان منطقه تحت پوشش از طریق مدیریت مؤثر تامین و تقاضای انرژی الکتریکی است. برای دستیابی به این مهم موارد ذیل الزامی هستند:

تربیت نیروی متخصص، با انگیزه و کارآمد

تخصیص بودجه کافی

ایجاد یک نظام اقتصادی مطمئن

ایجاد رابطه ای منطقی بین هزینه ها و درآمدها

ایجاد سیستم اطلاعاتی کارآمد

برای دستیابی به الزامات فوق راه های گوناگونی وجود دارد. یکی از روش ها برای ارتقای بهره وری و برآوردن بعضی الزامات یاد شده، بهره جویی از نظام مشارکت کارکنان است. از مصادیق نظام مشارکت می توان به نظام پیشنهادها اشاره کرد. از طریق این نظام کارکنان پیشنهادهای خود را به صورت فردی یا گروهی و به صورت رسمی تدوین می کنند. این نظام مزایای زیادی به همراه دارد؛ از جمله:

ارضای نیاز انسان ها به احترام و خودباوری

حمایت کارکنان از نظرات ارائه شده توسط ایشان

بهبود مستمر

توسعه نیروی انسانی

دستیابی به بهترین تصمیم

بهبود روابط مدیریت و کارکنان

همگام شدن با تغییرات پرتحول محیطی

با توجه به مطالب فوق، شرکت برق منطقه ای تهران در انتهای سال ۷۶ برای استقرار نظام پیشنهادها اقدام به برنامه ریزی کرده و از سال ۷۷ پیشنهادگیری از کارکنان را آغاز کرد. این نظام با فراز و نشیب های زیادی مواجه شد و تا پایان سه ماهه اول ۷۹ به حیات خود ادامه داد. اینک این سیستم هیچ گونه فعالیت ندارد.

ب) تجزیه و تحلیل موانع:

موانع توسعه: موانع توسعه بیشتر درون سازمان جای دارند و اغلب خود تحمیلی و ناآگاهانه هستند. این موانع ناشی از دو مورد هستند.

تفاوتها: به اختلاف میان باور سازمان و واقعیت اشاره دارد.

تعارضها: به تلاقی چند آرمان با یکدیگر اشاره دارد. موانع توسعه نظام پیشنهادها دورن یک سازمان عبارتند از:

عدم اقتصاد مدیریت به کار آمدن نظام مشارکت

ناکارآمدی فعالیت های بستر سازی مشارکت (کافی نبودن آموزش ها، سمینارهای توجیهی و موارد مشابه)

ناکارآمدی مکانیزم های نظام پیشنهادها

عدم کفایت منابع (انسانی، مالی، ابزار آلات، ...)

ناکارآمدی مکانیزم های اطلاع رسانی

ج) تخمین های مرجع:

در حال حاضر نظام پیشنهادها هیچ گونه فعالیتی ندارد و اگر بخواهد با همان شیوه گذشته شروع به فعالیت کند، مسلماً با مشکلات فراوانی مواجه خواهد شد.

۲- برنامه ریزی هدفها:

در این بخش باید سه مرحله طی شود. این مراحل عبارتند از:

انتخاب رسالت:

تعریف رسالت: رسالت یک مقصود بسیار فراگیر است که می تواند همه اعضای سازمان و فعالیت های آنها را جهت دار کند.

رسالت نظام پیشنهادها:

استقرار، نگهداری و بهبود مستمر نظام پیشنهادها از طریق جلب مشارکت مدیران و کارکنان سازمان، به منظور ارتقا بهره‌وری و افزایش کارفرمایی.

چنین نظامی باید بتواند آرمان خود را توأم با افزایش اثربخشی در شرایط ثابت و متغیر پیگیری کند، بنابراین باید دارای قابلیت سازگاری و یادگیری باشد. سازگاری به معنای پاسخ دادن به تغییرات داخلی و خارجی برای محافظت از عملکرد یا بهبود آن است. یادگیری به معنای بهبود بخشیدن عملکرد تحت شرایط غیر متغیر است.

به منظور دستیابی به دو مورد فوق، مدلی ارائه می‌شود:

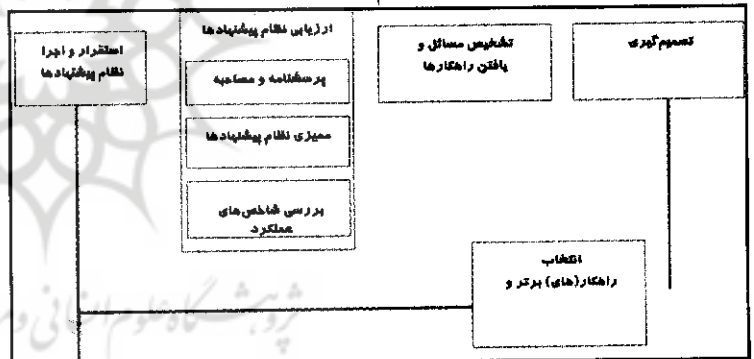
در این مدل سعی شده است از طریق ارزیابی دوره‌ای و موردی، عملکرد نظام پیشنهادها مورد سنجش قرار گرفته و راهکار(های) جهت بهبود شناسایی شده و به مورد اجرا گذاشته شوند. این مدل مستقیماً با اصل مداومت که از پیش بیان شد رابطه دارد.

۳- برنامه‌ریزی وسیله‌ها

برای پرکردن فاصله موجود بین طرح آرمانی و واقعیات، باید گام‌های ۳، ۴ و ۵ برنامه‌ریزی تعاملی طی شوند. این عمل با برنامه‌ریزی وسیله‌ها، آغاز می‌شود. وسیله، رفتاری است که موجب نتیجه‌ای دلخواه شده یا ما را به آن نزدیک‌تر می‌کند. برای برنامه‌ریزی وسیله‌ها می‌توان از سه روش بهره برد:

رویکرد رفع مساله (Resolve): در این رویکرد بیشتر از آزمون و خطا برای از بین بردن مشکل استفاده می‌شود. این عمل بعد از رویداد مساله انجام می‌گیرد و برای رفع مشکل از قضاوت ذهنی استفاده بسیار

شکل ۱: مدلی برای بهبود مستمر نظام پیشنهادها



می‌شود. به کارگیری این روش ما را به نتیجه‌ای مطلوب می‌رساند. **رویکرد حل مساله پیشبیتانه (Solve):** در این رویکرد انتظار می‌رود پاسخ بهینه حاصل شود.

رویکرد از میان بردن مساله پیشگیرانه (Dissolve): به تغییر ماهیت شخصیت مساله‌دار یا تبدیل محیط آن برای از بین بردن مساله اشاره دارد. طرفداران این روش آرمانگرا هستند و برای نزدیک کردن مساله به شرایط دلخواه، دست به تغییر نظام مربوطه یا محیط آن می‌زنند.

اینک برای دستیابی به رسالت نظام پیشنهادها، برنامه‌ریزی وسیله‌ها با توجه به سه رویکرد فوق‌الذکر انجام می‌گیرد. کیفیت نظام پیشنهادها به سه عامل کیفیت پیشنهاد، کیفیت بررسی پیشنهاد، و کیفیت اجرای پیشنهاد بستگی دارد. برای نیل به کیفیت بالا در هر سه مورد فوق، برنامه‌ریزی وسیله‌ها از این قرار است (جدول یک را ملاحظه کنید).

لازم به ذکر است که در زمان دستیابی به هر هدف، مجموعه‌ای از متغیرها وجود دارند. دسته‌ای از متغیرها قابل کنترل و دسته‌ای دیگر غیرقابل کنترل هستند. همان‌طور که پیش از این بیان شد، برنامه‌ریزی

تعاملی بیان می‌کند که ما خود به وجود آورنده آینده‌ای هستیم که مورد نظرمان است. به این منظور باید متغیرهای موجود را تا حد امکان تحت کنترل درآوریم تا بتوانیم به نتیجه نزدیک شویم. اولین گام، شناسایی متغیرها و دسته‌بندی آنهاست.

متغیرهای غیرقابل کنترل: تعهد و پشتیبانی مدیریت، فرهنگ سازمان، سبک مدیریت، دیدگاه کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها، دیدگاه مدیران نسبت به نظام پیشنهادها، فرهنگ مشتریان، فرهنگ پیمانکاران، قوانین و مقررات دولتی، مقررات سازمانی، استانداردها، پیشینه مشارکت و نظام پیشنهادها در سازمان از این دسته‌اند.

متغیرهای قابل کنترل: آیین‌نامه نظام پیشنهادها (فرآیند پیشنهادگیری، بررسی پیشنهاد، اجرای پیشنهادها، مشورته‌ها، دریافت شکایت...)، مکانیزم‌های اطلاع‌رسانی، برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت، ارزیابی‌های دوره‌ای، تخصیص منابع لازم... در این دسته قرار دارند.

برای کاستن از اثر متغیرهای غیرقابل کنترل می‌توان راه‌هایی را در پیش گرفت. به عنوان مثال می‌توان با استفاده از چند شیوه در آن واحد، تاثیر آنها را به جهت مورد نظر متمایل ساخت یا استفاده از آنها را در دستیابی به هدف کم‌رنگ کرد. از جمله راهکارها عبارتند از:

فرهنگ سازمان:

- القای تفکر نیاز سازمان به کارکنان و ایجاد حس تعلق نسبت به سازمان در کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر

- ایجاد انگیزه از طریق تخصیص پاداش‌های مادی و معنوی

- دادن بازخورد از عملکرد نظام پیشنهادها به کارکنان و مدیران

- ایجاد حس اعتماد نسبت به نظام پیشنهادها

با بهره‌جویی از راه‌های متفاوت

سبک مدیریت:

به منظور تاثیرگذاری بر سبک مدیریت و احیاناً تغییر آن در جهت دلخواه می‌توان از راهکارهای زیر استفاده کرد:

- برگزاری سمینارهای توجیهی

- منعکس کردن میزان اثر بخشی نظام پیشنهادها روی عملکرد و اطلاع‌رسانی مناسب

در این زمینه

- ایجاد انگیزه در مدیران از طریق تشویق

- استفاده از مدیران و واحدهای تحت

نظارت آنها برای اجرای پیشنهادها

فرهنگ مشتریان:

- اطلاع‌رسانی مناسب و آموزش از طریق تبلیغات

- پرداخت پاداش مناسب برای پیشنهادها کاربردی

- بهره‌گیری از نظرات مشتریان برای ارتقای کیفیت محصولات

فرهنگ پیمانکاران:

- شرایط عقد قرارداد و مفاد آن

- ارزیابی شرکت‌های طرف قرارداد به صورت دوره‌ای و موردی و لحاظ کردن آن در قراردادهای آتی

- اطلاع‌رسانی مناسب و آموزش از طریق تبلیغات

دیدگاه کارکنان و مدیران: برای تعدیل دیدگاه کارکنان و مدیران می‌توان از راهکارهای مندرج در بخش فرهنگ

سازمان و سبک مدیریت بهره برد. البته تاثیر راهکارها بر فرهنگ سازمان و سبک مدیریت بسیار طولانی مدت است.

اما دیدگاه فردی کارکنان و مدیران را می‌توان در کوتاه مدت

تغییر داد.

پیشینه نظام پیشنهادی در سازمان	مستشاران	توانمندی سازمانی	توانمندی و مقررات دولتی	فرهنگ پیشنهادی	توسعه مشاغل	توسعه مهارت	توسعه کارکنان	فرهنگ سازمان	سیک مدیریت	فرهنگ سازمان
✓				✓	✓	✓	✓		✓	فرهنگ سازمان
✓				✓	✓	✓	✓		✓	سیک مدیریت
✓				✓	✓	✓	✓		✓	دیدگاه کارکنان
✓				✓	✓	✓	✓		✓	دیدگاه مدیریت
✓				✓	✓	✓	✓		✓	فرهنگ مشتریان
✓				✓	✓	✓	✓		✓	فرهنگ پیشنهادی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توانمندی و مقررات دولتی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مقررات سازمانی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	استانداردها
✓				✓	✓	✓	✓		✓	پیشینه نظام پیشنهادی در سازمان
✓				✓	✓	✓	✓		✓	آیین نامه نظام پیشنهادی
✓				✓	✓	✓	✓		✓	مکانیزمهای اطلاع رسانی
✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	پرونده‌های بلندمدت و کوتاه مدت
✓				✓	✓	✓	✓		✓	ارزیابی‌های دوره‌ای
✓				✓	✓	✓	✓		✓	تخصیص منابع

کویت پیشنهاد	واکنش	پیشنهاد	پیشنهاد
تصحیح پیشنهاد گنگ - برسد کتب	ارسال جدول پیشنهاد گنگ - برسی پیشنهاد دهنده	آموزش کارکنان جهت آشنایی با نظام پیشنهادی، ضوابط پیشنهادی و آیین نامه نظام پیشنهادی - تدوین مکانیزم جهت ارسال نظر پیشنهادی - ایجاد مکانیزم اطلاع رسانی مناسب در دوره پیشنهادی واسطه - تصاحب تعدادی رایج در واسطه‌های مختلف برای راهنمایی پیشنهادی	آموزش کارکنان جهت آشنایی با نظام پیشنهادی، ضوابط پیشنهادی و آیین نامه نظام پیشنهادی - تدوین مکانیزم جهت آشنایی با نظام پیشنهادی، ضوابط پیشنهادی و آیین نامه نظام پیشنهادی - ایجاد مکانیزم اطلاع رسانی مناسب در دوره پیشنهادی واسطه - تصاحب تعدادی رایج در واسطه‌های مختلف برای راهنمایی پیشنهادی
کیفیت بررسی پیشنهاد	دریافت شکایت در مورد پیشنهادی مردود	تشکیل کمیته‌های تخصصی از افراد متخصص و با تجربه - تشکیل کمیته‌های بررسی - تهیه‌های پیشنهادی	تشکیل کمیته‌های تخصصی از افراد متخصص و با تجربه - تشکیل کمیته‌های بررسی - تهیه‌های پیشنهادی
کیفیت اجرای پیشنهاد	تشکیل کمیته بررسی مراجع اجرا	ایجاد مکانیزم جهت تعیین منابع و نیازمندی‌های اجرا - تعیین سؤوال (KPI) اجرای پیشنهاد	ایجاد مکانیزم جهت تعیین منابع و نیازمندی‌های اجرا - تعیین سؤوال (KPI) اجرای پیشنهاد
کیفیت نظام پیشنهادی	دریافت نظرات و پیشنهادی کارکنان، پیشنهادی مشتریان، پیشنهادی و مشاوران اجرایی نظام پیشنهادی در مورد ساختار آن	برگزاری انتخابات انترنست برای انتخاب اعضا کمیته - ارزیابی دوره‌ای نظام پیشنهادی	تدوین آیین نامه برای نظام پیشنهادی - تدوین برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت برای نظام پیشنهادی - ایجاد سیستم مکانیزم جهت اطلاع رسانی مناسب - اطلاع رسانی مناسب در مورد کلیات نظام پیشنهادی - ایجاد مکانیزم مناسب جهت تشریح مدیران واسطه‌های که بیشترین تعداد پیشنهادی از سازمان یا اجرا شده با طرف

پیشینه نظام پیشنهادی در سازمان:

- تحلیل نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادی در سازمان و استفاده از نتایج:

از نتایج این تحلیل می‌توان جهت بهبود وضعیت نظام پیشنهادی و جلوگیری از عدم موفقیت‌های احتمالی آن بهره برد.

- برگزاری سمینارهای توجیهی: با این کار بسترسازی لازم صورت می‌گیرد و نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادی تبیین و توجیه می‌شوند.
- اطلاع رسانی مناسب: با اطلاع رسانی مناسب می‌توان دیدگاه موجود نسبت به نظام پیشنهادی را به سمت و سوی مطلوب سوق داد.

۴- برنامه ریزی منابع:

برای استقرار، نگهداری و بهبود نظام پیشنهادی، منابع زیر مورد نیازند:

تسهیلات و تجهیزات:

فضای کاری مناسب

کامپیوتر، فاکس و تجهیزات ارتباطی مورد نیاز نرم افزارهای مناسب ملزومات دفتری

- نیروی انسانی:

نیروی انسانی تمام وقت:

دبیر نظام پیشنهادی

کارشناس نظام پیشنهادی

نیروی انسانی پاره وقت:

نمایندگان دفاتر در امور کیفیت و بهره‌وری

کارشناس‌های بررسی کننده پیشنهادی

مجریان پیشنهاد:

اعضا کمیته‌ها

منابع مالی:

تامین هزینه مشاور

تامین هزینه پرسنل درگیر

پاداش‌ها

هزینه‌های کارشناسی

هزینه‌های مجریان پیشنهادی

هزینه‌های لازم برای اجرای پیشنهادی

هزینه ممیزی نظام پیشنهادی

هزینه تبلیغات

هزینه سمینارها و دوره‌های آموزشی

۵- طرح و اجرا

از آنجایی که در این بخش جزئیات طرح و کنترل زمان بندی اجرا می‌شود، تشریح آن در این مقاله نمی‌گنجد.

نتیجه گیری

نگرش تعاملی راه جدیدی در عرصه برنامه ریزی ایجاد کرده است این شیوه برنامه ریزی با صورت بندی دقیق منابع، انعطاف پذیری در تعیین وسایل دستیابی به آرمان‌ها و کنترل مستمر برنامه با واقعیات تلاش می‌کند، برنامه‌ای واقع گرا برای استقرار نظام پیشنهادی ایجاد و همچنین با ایجاد مدلی برای بهبود مستمر، روش‌های کاربردی ارزیابی نظام پیشنهادی را مشخص کند. در نهایت مقاله سعی دارد با بررسی وضعیت جاری، تعیین اهداف و وسایل و منابع، طراحی اولیه جهت استقرار نظام پیشنهادی ارائه دهد.

منبع:

- برنامه ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان؛ راسل ایکاف ترجمه: دکتر سهراب خلیل شورینی، نشر ما، ۱۳۷۵.