

"بررسی تحلیلی علم یا مهارت اولویت شناسی در سطوح مدیریت"

۱ جواد عبدی - ۲ دکتر مقدا دفرج پور - ۳ دکتر حجت الله میاندهی

۱ - موسسه آموزش های غیر انتفاعی و غیر دولتی مهرآستان. آستانه اشرفیه. ایران.

۲ - موسسه آموزش های غیر انتفاعی و غیر دولتی مهرآستان. آستانه اشرفیه. ایران

۳ - موسسه آموزش های غیر انتفاعی و غیر دولتی مهرآستان. آستانه اشرفیه. ایران

چکیده

اصلی ترین هدف این تحقیق تمرکز و پرداخت به زوایای مختلف اولویت شناسی در سطوح مدیریتی است. در نمونه ی مورد مطالعه (واحد اورژانس اجتماعی در اداره بهزیستی شهرستان) جهت برگزاری همایش های عمومی سالانه و نیز اعزام کارشناسان به مدارس کل شهرستان برای آموزش و اطلاع رسانی ها، تصمیم گرفتیم که بطور ویژه از علم و مهارت اولویت شناسی بهره گیری شود تا در نتیجه ی آن به فراخور متغیرات گوناگون اهداف و اولویت ها شناسایی، تحلیل و جمع بندی شوند و در نتیجه ی آن موارد زیر در دستور کار قرار گیرد:

اولویت بندی آسیب های اجتماعی بر اساس آمار گذشته و روند آن تا امروز تعداد همایش ها و میزان پرداخت به هر آسیب جامعه ی هدف بر اساس اهمیت و ملاک های نظیر تعداد جامعه هدف-شرایط و امکانات ارائه -نوع ارائه تاثیرات بر آنها و...نظم بخشی به گستردگی خدمت گیرندگان در زمان، هزینه ها، مسافت و...همانطور که می دانید ذاتی ترین وظیفه یک مدیر، تصمیم گیری های اوست که در شرایط متفاوت تصمیمات موثر را اتخاذ می نماید و به موجب آن خط و مشی و به عبارتی آینده آن مجموعه را ترسیم می کند. هرکس به ظاهر می داند که اولویت چیست و می فهمد چه چیزی باید در اولویت قرار گیرد. اما از آنجا که خود اولویت درست تعریف نشده و ملاک های آن تبیین نگشته، ممکن است، علی الخصوص در سطح کلان، هر گروه و دسته ای اولویت را برای خود به گونه ای تعریف کند که موجب اختلاف شود. زیرا در یک جامعه پیچیده آنقدر مسائل مهم و مهم تر وجود دارد که هر کسی به نظر خود فکر می کند که همه آنها دارای اولویت اند. در این صورت است که انتخاب اولویت از بین اولویت ها و شاید به تعبیر غلط مصطلح، اولویت اول، با مشکل مواجه می شود.

کلمات کلیدی: اولویت - مدیر - اولویت شناسی - سطوح مدیریت

مقدمه

برای یک مدیر توانایی اولویت شناسی از اساسی ترین نیازهای سیاست گذاری در روند نیل به اهداف کل سازمان بوده و ناتوانی در این مقوله، تمام مجموعه تحت مدیریت را متضرر خواهد نمود. یک مدیر اولویت شناس می‌بایست هر تصمیم و انتخاب هر اولویت را بر اساس بررسی مشاهدات و تجربه و تحلیل داده ها اتخاذ کند. با آنکه معنی اولویت به ظاهر ممکن است روشن باشد اما در عمل با توجه به نتایج، سؤالات زیادی در این باره مطرح می شود. به عبارت دیگر، در عمل و به ویژه در مسائل اقتصادی همه فکر می کنند اولویت را می دانند اما به هنگام تصمیم گیری اغلب مواردی انتخاب می شود که ممکن است اولویت واقعی نباشد که خود نشانه ی ضرورت پرداخت به این مقوله است. به دلیل تمامیت شمولی، اولویت شناسی در همه جوامع و تمام ادوار فارغ از تجزیه و تحلیل ها صورت می گرفته. یعنی چه بطور سازمانی و منظم چه بصورت انفرادی. چه اصولی و چه غیر اصولی. بشر آمیخته به زمان مدام در حال اولویت بندی ست. از تقسیم غنائم در میان راهزنان قبل از میلاد مسیح تا برگزاری مسابقات المپیک در سال گذشته... در این مقاله به ابعاد علمی و مهارتی اولویت شناسی در سطوح مدیریت می‌پردازیم؛

اولویت شناسی «علم یا مهارت»؟

از آنجا که علم یعنی دانستن ویژگی ها و مهارت یعنی چگونگی ایجاد آن (۱)، پس اولویت شناسی در مدیریت آمیخته‌ای از هر دوی این‌هاست اما از آنجایی که مبحثمان اولویت شناسی است، باید بتوانیم یکی را بر دیگری بارزتر بدانیم؛ در واقع اولویت بندی نیازمند بررسی متغیرات بی‌شماری است پس نمی‌توان الگویی ثابت و یا ترتیبی معین داشت یعنی انتخاب تا میزان زیادی به شرایط موجود بستگی دارد که در هر زمان و هر شرایطی میتواند متفاوت باشد. بر همین اساس می‌توان کفه مهارتی بودن مقوله اولویت شناسی در مدیریت را کمی بارزتر از جنبه علمی بودن آن دانست.

روش شناسی: هدف عینی و موردی این تحقیق، بررسی علم و مهارت اولویت شناسی در سطح مدیریت برای اداره بهزیستی شهرستان آستانه اشرفیه می باشد. مشخصاً می‌خواهیم ببینیم برای انجام و اجرای همایش های نیم سالانه ی آموزشی و مشاوره های دوره یی برای دانش آموزان کل شهرستان، چگونه اولویت بندی ها را صورت دهیم. در این راستا طی جلساتی با کارشناسان اجتماعی و فرهنگی آموزش و پرورش، داده هایی همچون اسامی، آدرس ها تعداد مدارس، دانش آموزان مناطق شهری و روستایی و... دیگر اطلاعات مورد نیاز به روش کمی و کیفی (ترکیبی) جمع آوری و دسته بندی گردید و مقرر شد طی یک ماه اول، اهم اولویت بندی ها مشخص گردد.

تصمیم و انتخاب

بطور کلی اولویت شناسی محصول همین دو مقوله ی ذاتی ست. پس کمی به آن می‌پردازیم؛ از قدیم "تصمیم" و "انتخاب" به عنوان مهمترین و اساسی ترین ارکان در زندگی بشر مبنی بر ترقی و تعالی هرچه بیشتر اهداف و خواسته های آن شناخته شده اند و به بیانی می توان گفت که تاثیر این دو در فرآیند زندگی بشر بسیار مهم و سازنده بوده است و طبیعتاً این اصل در شاخه های مدیریت نیز صادق است. البته در نگاه دقیق تر می‌توان از منظر میان این دو تفاوتی قائل شد؛ در واقع تصمیم همان میل به انجام کار است اما انتخاب یک گام جلوتر بوده و به معنای «عزم را برای اقدام آن انتخاب جزم کردن» می باشد. مانند تقدیمی که «میل» بر «اراده» دارد. پس نتیجه اینکه در اختلاف این دو می توان گفت: تصمیم می تواند پشتوانه محکم برای انتخاب یا رویش آن باشد، اما انتخاب نمی تواند تصمیم را ایجاد کند یا به اصطلاح محصولی را به نام تصمیم به وجود آورد. همانطور که از نامشان پیداست در "تصمیم و انتخاب" پس از آن کاری با گزینه های دیگر نداریم اما در اولویت شناسی در همان ابتدا موارد دیگر بجای حذف شدن به ترتیب ضرورت، مرتب می شوند.

مفهوم اولویت

در لغت، اولویت مصدر جعلی و به معنای تفوق، رجحان و تفوق و افضلیت و سبقت و تقدّم است (۲) در فرهنگ وبستر علاوه بر معانی سبقت در زمان و تقدّم قانونی برای حقّ استفاده از موضوعی، یک معنی اقتصادی برای آن بیان شده که عبارت است از: «کسی که در عرضه محدود، حقوقی را به استفاده از کالا و خدماتی تخصیص می دهد» (۳). فرهنگ علوم اقتصادی آن را به دو قسم مطلق و نسبی تقسیم می کند. حقّ تقدّم مطلق، حقّ همکاران و سهامداران ممتاز است و در حقّ تقدّم نسبی گروه همکاران و دارندگان سهام بر مبنای ارشذیت سهم می برند (۴)

در عمل، اولویت به معنی انتخاب موضوعی است از بین موضوعات دیگر که دارای مرجحاتی است. قطعاً چنین انتخابی ایجاب می کند که حدّ و مرز این موضوع مشخص باشد تا فرق آن با موضوعات مشابه کاملاً شفاف شود. این شفافیت اگر چه در بعضی موارد کاملاً واضح است ولی باز لازم است تا برنامه ریزان با دقت هرچه بیشتر به آن تصریح کنند. چنانچه ابهاماتی وجود داشته باشد آن را رفع کنند تا در اجرا مشکلاتی پدید نیاید. عدم اولویت بندی ممکن است به بحران بینجامد و این بحران می تواند ثبات و پایداری سازمان و در کلان قضیه ثبات جامعه را به هم بزند.

تعاریف اولویت شناسی

همانطور که اشاره شد در تعریف اولویت شناسی مجهولات فروانی وجود دارد و ما به این تعاریف بسنده می کنیم؛

- ۱- توانایی مرتب سازی اهمیت ها بر اساس تصمیمات و انتخاب های موجود و با لحاظ نمودن همه جوانب تاثیر گذار بر آن روند.
- ۲- مرحله ی مهمی از بلوغ مدیریتی است که مدیران پس از کسب تجارب در اولویت بندی های درست و اشتباه گذشته توسط خود یا دیگران ، به آن توانایی تشخیصی می رسد. که یعنی مدیران با رسیدن به بلوغ مدیریتی در اولویت شناسی ، بتوانند اولویت بندی های درستی داشته باشند.
- ۳- اولویت شناسی در حقیقت یعنی یافتن مهمترین نیاز در هر مرحله پیش از شروع مراحل بعدی است که در آن نیازهای بعدی به ترتیب اهمیت رتبه بندی میشوند و می توانند بجای حذف شدن، به آینده موکول شوند.

پیش نیازهای اولویت شناسی در مدیریت

آشنایی با ظرفیت های موجود در مجموعه تخت مدیریت شرایط و ملاحظات بیرونیدسترس پذیری ، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های موجود برآورد نتایج حاصل از تمام اولویت های مناسب در کوتاه مدت و بلند مدت سپس مقایسه آنها با یکدیگر نکته اینکه هر داده یا اتفاقی میتواند ترتیب اولیت ها را تغییر داده و یا اولویت هایی را حذف و نیز اضافه نماید

مراحل اولویت بندی

بررسی هدف یا اهداف

جمع آوری داده ها و شناسایی ظرفیت های موجود

تجزیه و تحلیل داده ها و ظرفیت ها

بررسی احتمالات آتی

حذف گزینه های نامناسب

چیدمان نیازها یا اولویت ها به ترتیب ضرورت

هرچقدر اشرافیت مدیر به مواد فوق بیشتر باشد ، طبیعتاً اولویت شناسی موفق تر خواهد بود.

بعنوان مثال مدیر یک کارخانه ی تولیدی در نظر دارد سالانه بخشی از سود خالص کل آن سال مجموعه را در یکی از بخش های تولیدی سرمایه گذاری کند ؛

سود سالانه واحد پ (تولیدی جوراب)	سود سالانه واحد ب (تولیدی کیف)	سود سالانه واحد الف (تولیدی کفش)	سال
۳/۴۰۰/۰۰۰	۴/۰۰۰/۰۰۰	۳/۰۰۰/۰۰۰	۱۳۹۷
۴/۴۰۰/۰۰۰	۵/۰۰۰/۰۰۰	۳/۰۰۰/۰۰۰	۱۳۹۸
۵/۴۰۰/۰۰۰	۵/۲۰۰/۰۰۰	۳/۱۰۰/۰۰۰	۱۳۹۹
۵/۷۰۰/۰۰۰	۵/۱۰۰/۰۰۰	۳/۲۲۰/۰۰۰	۱۴۰۰
۵/۹۰۰/۰۰۰	۵/۴۰۰/۰۰۰	۳/۰۵۰/۰۰۰	۱۴۰۱
۶/۹۰۰/۰۰۰	۵/۶۰۰/۰۰۰	۳/۲۰۰/۰۰۰	۱۴۰۲

در این شرایط مدیریت می باسیت پس از بررسی جوانب و برآوردها بر اساس داده های موجود تشخیص دهد که کدام واحد تولیدی در سال پیش رو (۱۴۰۳) در اولویت سرمایه گذاری قرار دارد. در این مثال فرضی بر اساس داده های ۵ ساله ی اخیر می توان نتیجه گرفت که به دلایل مختلفی (بازاریابی بهتر، تناسب محصول با نیاز بازار و شرایط جامعه، قیمت تمام شده مناسب تر، رسیدن به انحصار در بازار و...) سرمایه گذاری در واحد تولیدی «پ» در اولویت قرار دارد. پس از آن تولیدی «ب» با عملکرد میانه در اولویت دوم و تولیدی «الف» بدلیل سود پایین تر طی چند سال، اولویت آخر برای سرمایه گذاری در حال حاضر می باشد. بدیهی است با مرور زمان و تغییر داده ها ممکن است اولویت ها نیز تغییر کند .

مثال عینی (مورد مطالعه ی مستقیم)

میخواهیم فرآیند اولویت بندی را در ارائه ی خدمات به جامعه ی هدف (دانش آموزان مدارس کل شهرستان) پیاده کنیم . یکی از خدمات واحد اورژانس اجتماعی اعزام کارشناسان به مدارس و برگزاری دوره های آموزشی حضوری برای آنهاست که در حین انجام، موارد آسیب دیده یا در معرض آسیب نیز شناسایی و تحت پیگیری قرار خواهند گرفت و در صورت نیاز به واحد هایی نظیر واحد مشاوره، مداخله در بحران و... ارجاع داده خواهند شد. بدون شک می بایست پیش نیازهایی را مهیا و مرتب نمائیم از جمله تعداد دانش آموزان - میزان نسبتهایی چون جنسیت، دولتی یا غیر دولتی شهری و روستایی - مدارس و مناطق محروم و آسیب خیز - سوابق آسیب هایی نظیر اقدام به خودکشی و... که در نتیجه ی پیگیری ها ، داده های زیر بدست آمده ؛

تعداد کل مدارس شهرستان: ۱۲۷ (شامل ۵۹ مدرسه دولتی و ۶۸ مدرسه غیر انتفاعی)

تعداد دانش آموزان مدارس دولتی: ۴۷۵۰ دانش آموز

تعداد دانش آموزان مدارس غیر دولتی: ۳۷۰۰ دانش آموز

نسبت جنسیت دانش آموزان: ۵۲ درصد دختران و ۴۸ درصد پسران

تعداد دبستان های مختلط: ۲۲ مدرسه

مدارس مناطق محروم و آسیب خیز براساس گزارشات و اتفاقات در ۳ سال گذشته: ۲۵

نسبت نوع آسیب ها در شهر و روستا (خودکشی در شهر نسبت به روستا بیشتر و...) در مدارس غیر دولتی آسیب هایی چون فرزندان طلاق بیشتر بوده و از طرف دیگر در مدارس دولتی بازماندگان از تحصیل و بد سرپرستی بیشتر است. تمام داده های مرتبط دیگر نیز در چیدمان اولویت ها (همسو با ظرفیت ها و محدودیت ها) لحاظ می شوند از جمله تعداد کارشناسان موجود برای اعزام به مدارس، تعداد فرزندان طلاق، شرایط زمانی و مسافت و... در نتیجه ی بررسی ها و فرآیند اولویت بندی به این جمع بندی رسیدیم:

۱. دوکارشناس واحد سیار (بصورت نوبتی) دو روز در هفته به مدارس جهت آموزش دادن و شناسایی موارد آسیب خیز یا در معرض آسیب اعزام خواهند شد...
۲. ابتدا ۲۵ مدرسه ی محروم و آسیب پذیر (طبق گزارشات ۳ سال گذشته) بصورت ویژه تر در دست اقدام قرار خواهند گرفت. حتی برای والدین آنها نیز دوره های یک روزه ی آموزشی برگزار خواهد شد.
۳. بدلیل تعداد آسیب هایی از نظیر بازماندگان از تحصیل، بد سرپرستی و... اعزام و رسیدگی به آن مناطق در اولویت اقدام قرار خواهد گرفت.
۴. از آنجایی که آمار نسبی برخی آسیبها مثل افکار یا اقدام به خودکشی در مناطق شهری بیشتر است، تصمیم بر آن شد تا نوع آموزش ها و میزان ورود به مطالب بر اساس ضرورت های آماری اجرا گردد.
۵. بر اساس نسبت جمعیتی و آماری نزدیک به هم، نیازی به اولویت بندی براساس جنسیت نیست.
۶. اولویت و تاکید آموزشها میان مدارس دولتی و غیر دولتی متناسب با آمار آنها در مقایسه با هم خواهد بود یعنی به عنوان مثال در مدارس دولتی به آموزش درباره آسیبهایی چون بد سرپرستی توجه بیشتری خواهیم داشت.
۷. در مدارس مختلط کارشناسی که در این خصوص مهارت بیشتری دارد اعزام گردد.
۸. و ...

اولویت شناسی در سطوح مدیریت

بطور کلی می بایست اولویت شناسی ها به تناسب سطوح آنها بدست مدیران همان سطوح انجام گیرد. انتخاب بهترین گزینه در سطوح خرد بستگی به اولویت گذاری در سطح کلان دارد.

چنانچه اولویت بندی های کلان مورد توجه قرار نگیرد یا به درستی وبا ملاحظات تمام متغیرات صورت نگیرد، نه تنها سودی نخواهد رساند بلکه ممکن است موجب کندی کارهای دیگر شود. چه بسا پروژه ها و تحقیقاتی که به صورت انتزاعی و جزیی قابل قبول است اما در جمع بندی کلی و یا نقشه جامع توسعه به عنوان وصله ای ناهم رنگ تلقی شوند و ارتباطی با دیگر

موضوعات پیدا نکنند. اینکه از مجریان طرح ها انتظار داشته باشیم که در حین اجرای طرح متوجه مسائل کلان تحقیقاتی باشند، کاری دور از انتظار است.

انتخاب بهینه در اجرا و عمل به نوعی تحقق بخشی به اقتصاد اطلاعات است. زیرا در جهان پر اطلاع امروز طرحی به معنی واقعی اقتصادی است که با نظر به جمیع جوانب، بهترین گزینه باشد. هم چنانکه در ارزیابی پروژه های خرد شاخص هایی وجود دارد، در تشخیص اولویت در سطح کلان هم می توان به شاخص هایی همچون خروج کمتر ارز، تثبیت نیروهای داخلی، جذب سرمایه های خارجی، سرعت تحویل پروژه ها، تقلیل هزینه ها، و کم شدن تعدیل در پرداخت ها اشاره کرد. فرهنگ اولویت گذاری باید در کل جامعه و در همه سطوح ترویج شود. بسیاری کسانی که هر کاری را فی نفسه خوب می دانند؛ اما در جهان دارای کمبود منابع و شتابان به سوی توسعه، غفلت از پاره ای از امور تبعات فراوانی به دنبال دارد. در واقع نظم بخشیدن به اولویت های سطوح مدیریت موجب هماهنگی کلی و ایجاد یک هارمونی پیوسته در راستای اهداف یک مجموعه می گردد.

اما نکته این جاست که نه تنها اولویت های اساسی توسط مدیران بالا رده صورت میگیرد بلکه تمامی اولویت بندی های مدیران میانی و پس از آن مدیران پایین رده نیز باید بر اساس و با ملاحظه ی اولویت های ابلاغی مدیران بالا رده اتخاذ شود.

«مدیران بالارده»
تعیین اولویت های کلان و ابلاغ به میران میانی
«مدیران میانی»
تعیین اولویت ها بر اساس اولویت های ابلاغی مدیران بالا رده و ارائه آن به مدیران پایین رده
«مدیران پایین رده»
اولویت بندی در راستای اجرای اولویت های مدیران میانی و بالارده

و این یعنی همان اولویت بندی بر اساس اهمیت یا سلسله مراتب .

از منظری میتوان مقوله ی سلسله مراتب را محصول همین اولویت شناسی دانست بعنوان مثال از آنجایی که اولویت بندی های مدیران میانی براساس اولویت بندهای مدیران بالارده اتخاذ میگردد، پس مدیران پایین رده می بایست اولویت های مدیران میانی را در بارزتر بدانند چرا که در مواردی مثل عنصر زمان ممکن است در کوتاه مدت یک اولویت اتخاذی بدست مدیران میانی با اولویت های ابلاغی مدیران بالارده در تضاد بوده اما در بلند مدت نتیجه مطلوب تری را به همراه داشته باشد. این مثال هم گویای این است که مقوله ی سلسله مراتب را می توان محصول اولویت شناسی دانست.

اصول اولویت شناسی

۱ : اولویت و اولویت گذاری باید تعریف جامع و مانع داشته باشد. شاید فقط عده ای می دانند که بدیهی ترین امور سخت ترین در تعریف هستند. در زندگی روزمره، اندکی از ما، به خود زحمت می دهند تا مقدمه و نتیجه را مستدل و به طور واضح از هم جدا کنند. به علاوه یکی از بحث های مهم در علم معانی، آن است که گاه جمله ها، معنایی غیر از معنای ظاهری خود را دارا می شوند (۵) همانطور که گفته شد تعریف اولویت و اولویت گذاری و به ویژه با توجه به جنبه های عملی آن از موارد سهل و ممتنع است.

۲: اولویت باید در قالب استراتژی و خط مشی کلی باشد. پس از تعریف، باید به دقت بررسی شود که آیا طرح مورد نظر با اهداف و خط مشی کلی و کلان سازمان و یا کشور منطبق است و اگر هست درجه این پیوستگی چقدر است؟ استراتژی یعنی راهبرد، روش یا سیاستی کلی است برای دستیابی به هدف های معین (۶)؛ به علاوه آنچه در قالب برنامه ریزی راهبردی صورت می گیرد این است که تا یک سلسله تصمیمات مناسب تر و عاقلانه تر که فهم بهتر از سازمان مورد نظر، شامل مسائل، فرصت ها، و خط مشی ها را بدست می دهد، اتخاذ شود (۷). به عبارت دیگر، راهبرد (استراتژی)، الگو و یا طرحی است که اهداف عمده، خط مشی ها و عملیات سازمان، کوچک و یا بزرگ را به هم پیوند می دهد. برنامه هایی که دارای راهبرد هستند آینده را در نظر دارند، به پیوستگی فعالیتها می اندیشند، در یادگیری و جهت بخشی سازمان تلاش، و از بحران جلوگیری می کنند. نکته اینجاست که در چنین شرایطی می توان اولویت گذاری کرد. آنچه ما را در توجه به اولویت ها وادار می کند تحول جهانی سریع، پیشرفت فناوری، مسائل زیست محیطی و افزایش میزان رقابت ها است. غفلت و لو برای یک لحظه ممکن است تا مدتها سازمان و یا ملتی را به عقب براند و یا از پیشرفت باز دارد.

۳: اولویت نیاز به اطلاعات دقیق دارد. ممکن است در طرح های اولویت دار تعریف مسئله درست باشد؛ اما اطلاعات لازم برای انجام کار و برای اینکه حتی در شمار طرح های اولویت دار قرار بگیرد وجود نداشته باشد. اطلاعات صحیح و به موقع به عنوان مهمترین کالای اقتصادی در دنیای امروز مطرح است. در این جهان پر تنوع، اقتصاد اطلاعات، خود، بخشی از فرایند برنامه اولویت بندی است. تاریخ ارتباطات بشری از آغاز تا به امروزاز تحول تولید، ذخیره، و دریافت اطلاعات بحث می کند. اطلاعات به روز رقومی (دیجیتالی) گام بعدی در این تحول است که از جهات بسیاری دسترسی به اطلاعات را آسان، اما تجزیه و تحلیل و انتخاب بهترین ها را با مشکل مواجه کرده است (۸). در دنیای امروز ابزار و مفاهیم تصمیم سازی با ورود فناوری اطلاعات تغییر کرده است. امروزه، بسیاری از اولویت ها با شناخت فناوری اطلاعات و نحوه به کارگیری آن مرتبط است. اقتصاد اطلاعات برای پاسخ به سه نیاز مدیران بوجود آمده است: تعریف ارزش مبتنی بر چشم انداز وسیع منافع؛ تعریف هزینه که شامل ملاحظات روشن خطرپذیری (ریسک) احتمالی است؛ و فرایند تصمیم سازی برای اینکه تصمیمات سرمایه گذاری را با تصمیمات سودآور تجاری هماهنگ کند (۹).

آمار صحیح، بخشی مهم از این اطلاعات است. بررسی دقیق شرایط اجتماعی و فرهنگی و سیاسی نیز می تواند در قالب اطلاعات بیان شود. در سطح کلان برای تصمیم گیری، مانند لوایح و طرح هایی که توسط مجلس تصویب می شود، گاه اطلاعاتی که داده می شود ناقص، یا غلط است. به طور مثال، از آنجا که منابع اطلاعاتی در اختیار دولت است، گاه، دولتیان برای آنکه لایحه و یا طرحی تصویب شود اطلاعات کامل نمی دهند و یا بخشی از اطلاعات را که در تصویب و یا رد آن مؤثر است، ارائه می کنند و یا اساساً خود دارای اطلاعات به روز نیستند؛ زیرا که در آن زمینه تحقیقات لازم نشده است. به طور مثال، اگر در کشور ما به مصوباتی که مجلس و یا دولت داشته است و پس از مدتی اجرا نشده و یا پس از اجرا مشکلاتی به وجود آورده و به ناگزیر به اصلاحیه نیاز داشته، ویا مسکوت مانده است نظری بیافکنیم اهمیت داشتن اطلاعات و ارائه کامل و شفاف آن معلوم می شود.

۴: اولویت باید دارای مزیت اقتصادی باشد. این به آن معنی است که طرح اولویت دار علاوه بر آنکه باید دارای اعتبار اولیه مشخص برای شروع و ادامه باشد بتواند مزیت های لازم را به همراه آورد. به تعبیر دیگر موجب رشد شود. رشد اقتصادی بنا به تعریف (۱۰) عبارت است از:

فرایند چند بعدی تحول بلندمدت است که با افزایش ظرفیت تولید اقتصادی و دگرگونیهای ساختهای اجتماعی تظاهر پیدا می کند. رشد، هدف نهایی همه نظامهای اقتصادی است. اولییتی که به این هدف داده می شود پاسخی است دوگانه، از یک سو برای مقابله با افزایش نیازهای فردی و جمعی (ارتقای سطح زندگی) و از سوی دیگر توانایی مقابله هرچه بهتر با رقابت بین المللی.

تحلیل رشد تنها در بلند مدت میسر است. هر رشدی متضمن دگرگونی ساختهای جامعه است؛ نه فقط در بُعد اقتصادی، بلکه در ابعاد اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و حتی در سطح شعور شهروندان.

۵: اولویت باید دارای امکانات فنی و مدیریتی برای اجرا باشد. مطالعه امکان سنجی می تواند در این زمینه ما را یاری دهد. همچنین آمادگی نیروی انسانی برای انجام کار و حتی اشتیاق آنان در این اولویت گذاری مؤثر باشد. آموزش یکی از مهم ترین راههای فراهم آوردن امکانات فنی و نحوه بهره گیری از آنهاست.

۶: اولویت باید در تعامل با طرح های دیگر باشد. وقتی در باره اولویت طرح و یا طرحهایی تصمیم گرفته می شود و امتیازات لازم را می آورد باید در حین اجرا و نیز در پایان کار، تعامل و تأثیرات آن با سایر طرحها و پروژه ها را در نظر گرفت.

توضیح بیشتر اینکه نداشتن تعارض کافی نیست بلکه تعامل و توافق مطرح است. در بسیاری از موارد وقتی فرد و یا افراد تصمیم گیر بنا به ملاحظات بنا دارند کاری را انجام دهند صرف اینکه به ظاهر اجرای آن طرح با مخالفتی روبرو نباشد آن را دارای اولویت می دانند. در حالیکه مناسب تر این است که علاوه بر نداشتن تعارض با دیگر برنامه ها باید در تعامل قوی با بقیه طرحها باشد. البته این در صورتی است که در یک فضای سالم مدیریتی، کارکنان و کارشناسان از بیم صدمه دیدن، از کار برکنار شدن، مورد بی مهری قرارگرفتن و انواع دیگر تهدیدها در امان باشند. به عبارت دیگر محیط کاری محیط تفاهم و دوستی باشد نه محیطی که بر محور زورگویی، تملق، و چاپلوسی شکل گرفته باشد.

عوامل مؤثر بر اولویت شناسی

عوامل اساسی: اهداف _ زمان _ شرایط کلی _ داده ها _ حوادث

عوامل درونی: امکانات مجموعه ظرفیت ها و توانایی های موجود _ سبک مدیریتی (میزان ریسک پذیری یا محافظه کاری و توان مدیریتی) _ سلسله مراتب

عوامل بیرونی: نیاز جامعه _ شرایط اقتصادی (عرضه و تقاضا، تورم و...) _ ویژگی های جامعه هدف (شرایط زمانی یا جغرافیایی و...)

بعنوان مثال مجموعه یی که در سال ۱۳۹۹ به تولید دستمال کاغذی مشغول بود در سال بعد با ظهور ویروس کوید ۱۹، میتواند با تغییر اولویت های خود در جهت تولید ماسک های یکبار مصرف، سود کلانی را بدست آورد.

این مثال نشان میدهد که متغیرات دیگر همچون زمان، شرایط بیرونی، حوادث و... میتواند بطور اساسی بر اولویت بندی مدیران تاثیر بگذارد.

عواقب اولویت بندی های اشتباه در سطوح مدیریت

طبیعتاً هرچه در انتخاب اولویت ها و خصوصاً ترتیب بندی آنها اشتباه صورت گیرد زیان های حاصله بیشتر خواهد بود و البته هرچقدر این اشتباهات از سوی مدیران بالاتری صورت گیرد، جبران آن سخت تر خواهد بود. در علم اقتصاد یکی از عواقب مهم حاصل از این نوع اشتباهات را با سرفصل «هزینه فرصت» می شناسند. در واقع هزینه فرصت یعنی با اختصاص میزان وقت و هزینه و امکانات در راستای یک اولویت، به همان میزان از نتایج و طبعاً سود حاصل از اولویت های دیگر چشم پوشی خواهد شد و گاهی امکان جبران آن هزینه غیر ممکن خواهد بود.

نتیجه گیری

مبحث اولویت شناسی مانند بسیاری از مباحث بشری هزارتویی از فرعیات و پیچیدگی های خاص خود را داراست که پس از مقوله ی «تصمیم و انتخاب» بُعد وجودی به خود میگیرد و در این مقاله به اختصار مورد پرداخت و تفسیر قرار گرفت. سرفصلی که از ذات تعقل بشری جدایی ناپذیر است و مانند دیگر مباحث اینچنینی زمانی که در قالب یک مجموعه قرار گیرد می بایست توسط رهبران مجموعه یا همان مدیران در سطوح مختلف به تناسب مورد توجه و مدنظر قرار بگیرد. اما مخلص کلام اینکه اولویت شناسی در سطوح مدیریت درجه ایی از بلوغ مدیریتی بوده که با شاکله ی آن جایگاه آمیخته است و اساساً مدیران با تکیه بر همین مهارت و براساس داده ها، مدیری اولویت شناس خواهند بود. از نظر اینجانب اولویت شناسی از اصول مهم نظم بخشیدن به سطوح مدیریت و در نتیجه تسهیل یکپارچه سازی کل مجموعه یا سازمان می باشد.

منابع:

- (۱) هیلبرون ا. ج. انتشارات دانشگاه آکسفورد ۲۰۰۶. شابک ۹۷۸-۰-۱۹
- (۲) (دهخدا، ۱۳۷۷؛ آکسفورد، جلد چهارم انتشارات دانشگاه تهران ۱۹۹۸)
- (۳) (وبستر، ۱۹۷۵) ص ۲۳۸. دانشگاه آکسفورد
- (۴) (فرهنگ، ۱۳۵۱) فرهنگ علوم اقتصادی. دانشگاه ملی
- (۵) (تیدمن و کهن، ۱۳۸۳) هاوارد منطق جمله ها. ترجمه رضا اکبری. تهران. دانشگاه امام صادق
- (۶) (فرنچ، ساورد، ۱۳۷۱) فرهنگ مدیریت. مترجم محمد صائبی. تهران. مرکز آموزش مدیریت دولتی
- (۷) (پارکر و.....، ۱۹۸۸)
- (۸) (کینگما، ۲۰۰۱) ساورد هیثر. فرهنگ مدیریت. مترجم محمد صائبی. تهران. جاویدان
- (۹) (پارکر و.....، ۱۹۸۸) تهران. علمی صفار
- (۱۰) (نیک گهر، ۱۳۵۸) فرهنگ علوم اقتصادی، بازرگانی و مالی. اینگیلیسی، فرانسوی و فارسی. تهران. علمی صفار