

## مقدمه

سال ها قبل ، زمانی که صاحب نظر و دانشمند برجسته مدیریت - لیوتر گیولیک - برنامه ریزی را یکی از مهم ترین وظایف مدیران اعلام نمود ، شاید تا این حد برایش قابل تصور نبود که این پدیده ، در عصر کنونی این مقدار نقش ارزنده در مدیریت و پیشرفت سازمان ها پیدا کند . امروزه به وضوح نمایان است که هیچ فرد ، گروه ، و یا سازمانی نمی تواند بدون داشتن برنامه ریزی آگاهانه و منطقی به پیشرفت برسد . بطوری که به جرأت می توان گفت تداوم حیات و ارتقای موقعیت هر سازمانی بستگی به برنامه ریزی دقیق برای رسیدن به اهدافش دارد .

برنامه ریزی یک درس دو واحدی با سی و چهار ساعت تدریس تئوری در دانشگاه ها می باشد . از آنجا که این مجموعه در قالب یک برنامه آموزشی ده ساعته برای مدیران و کارشناسان شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان تنظیم یافته ، لذا سعی گردیده تا در ابتدا تعریفی برای برنامه ریزی و سیر تحول آن و سپس به اصول و عناصر کلیدی و سطوح مختلف برنامه و انواع برنامه ریزی و تکنیک های آن اشاره شود . در ادامه ، مدل های برنامه ریزی و هدف گذاری در برنامه ریزی مورد بررسی قرار گرفته و در پایان به مشکلات و تنگناهای برنامه ریزی اشاره می شود . امید است مورد استفاده آن عزیزان قرار گیرد .

# فصل اول

## تعاریف و کلیات

### ۱ - ۱ تعریف برنامه ریزی<sup>۱</sup>

یکی از مهمترین وظایف مدیران در سازمان ها برنامه ریزی است . وظیفه و مسؤولیتی که بسیار لازم و غیر قابل چشم پوشی می باشد . این وظیفه حیاتی مدیران چنین تعریف می شود :

برنامه ریزی عبارتست از پیش بینی و تعیین راه برای دسترسی به اهداف و عملیات آینده سازمان ، که این پیش بینی و تعیین راه باید با داشتن بهترین اطلاعات و آمار ممکن همراه بوده ، و بر اساس نتایج و هزینه های مشخص و دوره زمانی معلوم صورت بگیرد . بنابراین واضح است که در هر برنامه ریزی اگر هر یک از این چهار عامل یعنی اطلاعات ، نتایج مورد انتظار ، هزینه و زمان ، مشخص و معلوم نباشد ، آن برنامه ریزی بطور قطع با اشکال و تزلزل همراه خواهد شد .

عده ای هم برنامه ریزی را فرایند تعیین هدف ها و تدوین راهکار برای تحقق آن ها دانسته و معتقدند که برنامه ریزی پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که می خواهیم برویم . آنان میگویند این پدیده نیز مانند بسیاری از پدیده های مدیریتی دارای یک فرآیند است ، و مرحله به مرحله صورت می گیرد .

میتوان تشکیلات هر سازمان را از تجمع سه مجموعه سخت افزار ، نرم افزار ، و مغز افزار دانست که در آن این مجموعه ها به صورت زیر تعریف میشوند :

**سخت افزار :** عهده دار موارد فن آوری و مسایل فنی سازمان است . در این قسمت مجموعه ای از ماشین آلات ، دستگاه ها ، وسایل ، و آلات و ابزار قرار گرفته اند که کارکنان به توسط آنها به فعالیت های روزمره و سازمانی خود مشغولند و قسمت های فنی هر سازمان مسؤولیت نگهداری و یا کار با آنها را بر عهده دارند .

**نرم افزار :** به مجموعه ای از برنامه ها ، روش ها ، دستورالعمل ها ، آیین نامه ها ، و . . . اطلاق می شود که کارکنان با توجه و رعایت آنها می توانند بهترین روش تولید ، اصلاح ، تعمیر ، کنترل ، اجرا و . . . را برای رسیدن به اهداف سازمان داشته باشند . مسؤولیت ایجاد و یا تدوین این بخش بعهده واحدهای برنامه ریزی ، توسعه و تحقیق ، اموراداری و قسمت های ستادی سازمان است .

**مغز افزار:** شامل افراد و کارکنان سازمان ها می باشد که هدایت آنان به سمت اهداف سازمان و تحقق اهداف سازمان بکمک این مجموعه قابل انجام است ، که در واقع همان مبحث مدیریت در سازمان را تشکیل می دهد .

امروزه در مباحث مدیریت سازمانی از واژه هایی همچون بالندگی و بالندگی سازمانی استفاده می شود که این واژه ها به شکوفا شدن تدریجی و آرام آرام سازمان تعبیر می گردد . برای داشتن سازمان بالنده و نیروی انسانی بالنده باید فکر و تعقل نمود و راه نشان داد . به عبارت دیگر برای رسیدن به اهداف سازمانی باید برنامه ریزی نمود .

## ۱ - ۲ سیر تحول برنامه ریزی

برنامه ریزی مقوله ایست که از دیرباز مورد توجه رهبران جوامع ، مدیران سازمان ها ، رؤسای ادارات ، و حتی فرماندهان نظامی در همه کشورها بوده است . لکن از جنگ جهانی دوم و بعد از آن بطور جدی مورد توجه تصمیم گیران جهان قرار گرفت و هرازگاهی دریچه های نوینی بر آن گشوده شد . مثلاً در دهه شصت میلادی ، برنامه ریزی در اداره سنتی موجودی سازمان ها رواج یافت و در دهه هفتاد برنامه ریزی در سازمان ها به سوی برنامه ریزی احتیاجات مواد<sup>۱</sup> متمرکز شد . در دهه هشتاد تفکر و مفاهیم برنامه ریزی منابع تولید<sup>۲</sup> ایجاد و اشاعه پیدا کرد ، که این تفکر و سیستم شامل بهینه سازی فرایندهای تولیدی در کل سازمان یا کارخانه می گردد .

با پیشرفت های تکنولوژیکی جدید و توسعه سیستم های نرم افزاری ، سیستم دیگری در اواخر دهه هشتاد به نام برنامه ریزی منابع سازمان<sup>۳</sup> ایجاد شد که یک سیستم اطلاعاتی و قابل تغییر و تنظیم بوده و تمام قسمت های مختلف و اطلاعات مربوط به فرایندهای یک سازمان را یکپارچه می کند . برنامه ریزی منابع سازمان یک تفکر ، فن آوری ، و یک سیستم جهت مدیریت مؤثر برای تمام منابع در یک سازمان است که مدیریت سازمان را از طریق اتوماسیون و یکپارچه کردن تمام فرایندها کمک کرده و باعث افزایش کارایی سازمان می گردد . این سیستم همچنین روشی برای برنامه ریزی و کنترل مؤثر تمام منابع مورد نیاز سازمان های تولیدی و خدماتی و توزیعی و غیره برای دریافت ، تولید ، ارسال ، و پاسخگویی به نیازهای مشتریان است

## ۱ - ۳ انواع برنامه های مورد استفاده در سازمان ها

- 
- 1- Material Requirement Planning (MRP)
  - 2- Manufacturing Resource Planning (MRP II)
  - 3- Enterprise Resource Planning (ERP)

### ۱ - ۳ - ۱ به لحاظ تخصصی

این برنامه ها بیشتر جنبهٔ قسمتی و تخصصی برای واحد های مختلف سازمان دارد و از انواع آن میتوان به موارد زیر اشاره نمود :

**برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):** عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاهای سازمان ، با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی شده و پیش بینی نشدهٔ جامعه .

**برنامه ریزی نیروی انسانی<sup>۱</sup>:** در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان برای فعالیت های آیندهٔ سازمان ، امکانات و تسهیلات مورد نیاز افراد از قبیل انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ... تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار و ساختار سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین ، ترفیعات ، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد .

**برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :** عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین اهداف سازمان و صاحبان و کنترل کنندگان آن .

**برنامه ریزی انبار :** شامل تعیین زمان سفارش مواد اولیه و کالای مورد نیاز سازمان ، مقدار سفارش ، میزان سفارش ، و همچنین نظم و استقرار مواد مختلف و نگهداری آنها در انبار می باشد .

### ۱ - ۳ - ۲ به لحاظ مکانی

این برنامه ها از نظر وسعت فعالیت و دامنه کار در سازمان ها جریان دارد و برحسب دایرهٔ شمول آنها در سازمان به سه دسته زیر تقسیم بندی می شوند :

**برنامه های کلان :** برنامه هایی هستند که برای کل سازمان طراحی و تدوین می گردند .

**برنامه های بخشی :** برنامه هایی هستند که برای بخش های بزرگی از سازمان طراحی و تدوین می گردند .

**برنامه های ناحیه ای :** برنامه هایی هستند که برای نواحی کوچک تری از سازمان طراحی و تدوین می گردند .

### ۱ - ۳ - ۳ به لحاظ موضوعی

این برنامه ها برحسب موضوعات مختلف جاری در سازمان تقسیم بندی شده اند که مهمترین موضوعات و سرفصل های برنامه ای آن ها عبارتند از **اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی ، فرهنگی ، ورزشی ، رفاهی ، و . . .**

### ۱ - ۳ - ۴ به لحاظ زمانی

این برنامه ها در واقع همان برنامه های بلند مدت ، میان مدت ، و کوتاه مدت میباشند که بعدا به آن ها اشاره می شود .

### ۱ - ۳ - ۵ به لحاظ دفعات مصرف

این برنامه ها به لحاظ تکرار پذیری به دو دسته تقسیم می شوند :

**برنامه های یکبار مصرف :** مانند برنامه ریزی برای بودجه یک سازمان که معمولا برای یک دوره مالی قابل استفاده است .

**برنامه های پایدار یا چند بار مصرف :** مانند خط مشی های سازمان ، روش ها ، مقررات ، و دستورالعمل ها ، که به دفعات از آنها استفاده می شود .

### ۱ - ۴ - ۴ مهمترین نگرش های برنامه ریزی

#### ۱ - ۴ - ۱ نگرش درون سازمانی

در این برنامه ریزی که به آن برنامه ریزی از داخل به خارج هم اطلاق می شود ، نگاه اصلی طراح و برنامه ریز عمدتا به مسایل و شرایط درون سازمانی است و بیشتر به نقاط قوت و ضعف سازمان توجه دارد و با عنایت به آنها مبادرت به برنامه ریزی می نماید . به عبارت دیگر برنامه ریز بر کارهایی متمرکز می شود که سازمان در حال حاضر انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد . برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند ، ولی می تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد . برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است .

#### ۱ - ۴ - ۲ نگرش برون سازمانی

در این برنامه ریزی که به آن برنامه ریزی از خارج به داخل نیز گفته می شود ، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و توجه طراح و برنامه ریز عمدتا به مسایل و شرایط برون سازمانی معطوف است . بنا

براین برنامه ریز بیشتر به فرصت هایی که در بیرون از سازمان وجود دارد و میتواند از آنها استفاده کند و نیز به مشکلاتی که در خارج از سازمان ممکن است باعث تهدید سازمان شود، توجه دارد. این برنامه ریزی هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف از این برنامه ریزی یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنها می باشد.

#### ۱- ۴- ۳ نگرش از بالا به پایین

این دیدگاه بیشتر در برنامه ریزی جامع سازمانی حاکم است که در آن مدیران ارشد سعی در برنامه ریزی کلان و دراز مدت برای سازمان دارند و بیشتر به خط مشی دهی سازمانی می پردازند و سپس به رده های فرودست خود اجازه می دهند تا در چارچوب همان خط مشی ها و اهداف، برنامه ها را تعیین کنند.

#### ۱- ۴- ۴ نگرش از پایین به بالا

در این برنامه ریزی بیشتر به طرح ها و برنامه های کوتاه مدت توجه میشود که در سطوح عملیاتی و از طریق مدیران میانی و کارشناسان رده های پایین تر طراحی شده و شکل می گیرد و سپس از طریق سلسله مراتب برای تأیید و تصویب مدیریت عالی سازمان برای آنها ارسال می گردد.

#### ۱- ۴- ۵ نگرش اقتضایی<sup>۱</sup>

در بسیاری از موارد، برنامه ریزی با در نظر گرفتن اوضاع و احوال و شرایط خاص زمانی، مکانی، موقعیت های اجتماعی، وضعیت مالی و دیگر مواردی از این دست انجام می گردد که به آن برنامه ریزی با نگرش اقتضایی گفته می شود. این عمل بیشتر در مواقع نامطمئن از نظر برنامه ریزی، انجام می شود.

#### ۱- ۴- ۶ نگرش برنامه ریزی بر مبنای هدف<sup>۲</sup>

در این برنامه ریزی پس از تعریف مهمترین مسائل سازمان، برای هر واحد و یا قسمتی از یک واحد یا نهایتاً برای هر فرد شاغل، هدفگذاری منظمی با مشارکت خودکارکنان انجام می گیرد. برنامه ریزی بر مبنای

<sup>۱</sup> Contingency Approach  
<sup>۲</sup> Management By Objectives MBO

هدف بر این عقیده استوار است که به مشارکت طلبیدن کارکنان، تأثیر مثبتی بر عملکرد آنان داشته و پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می‌کند نسبت به زمانی که سرپرست به طوریکه جانبه هدف گذاری کرده و آن را به زیر دستان تحمیل کند. برنامه‌ریزی بر اساس هدف مرحله‌ای دارد که عبارتند از:

- تعیین رسالت و مأموریت
- تعیین نتایج مورد انتظار
- تعریف شاخصهای ارزیابی
- تعریف هدفهای عملیاتی
- تنظیم برنامه‌های عملیات
- طراحی سیستم کنترل عملیات

#### ۱ - ۴ - ۷ نگرش برنامه ریزی بر مبنای مستثنیات<sup>۱</sup>

در این نگرش برنامه ریزی، پس از تعیین هدف، تخصیص منابع، و تعیین شاخصهای عملیاتی، انجام امور و ابتکار عمل به مسئولان واحدها واگذار شده و مدیریت عالی سازمان فقط زمانی به دخالت می‌پردازد که انحراف عملکرد واحدها از برنامه پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند.

#### ۱ - ۵ عناصر کلیدی در برنامه ریزی

در هنگام برنامه ریزی موارد مهمی هستند که باید به آنها توجه خاص شود. مهمترین این موارد که به عناصر کلیدی در برنامه ریزی معروفند عبارتند از:

- **روش برنامه ریزی:** اینکه برنامه ریز از چه روشی برای برنامه ریزی استفاده می‌کند.
- **محیط اقتصادی:** اصولاً بدون توجه به شرایط و محیط اقتصادی نمیتوان یک برنامه ریزی خوب انجام داد. مثلاً برنامه ریزی در محیط اقتصادی باز یا بسته و همچنین برنامه ریزی در شرایط رونق یا رکود کاملاً با یکدیگر اختلاف دارند.
- **سیستم برنامه ریزی:** که همان سامانه‌های مختلف برنامه ریزی است مانند سامانه ثبت نام دانشجویان، سامانه برنامه ریزی کلاسی، سامانه برنامه ریزی منابع انسانی، سامانه برنامه ریزی تولید، و . . .

- **شخص یا گروه برنامه ریز:** مسلماً نگرش ها و دیدگاه های شخص برنامه ریز و یا گروه برنامه ریزان در نتیجه کار آنان مؤثر است. به عنوان نمونه تنگ نظری یا گشاده دستی، گرایشات حزبی و گروهی، استقلال رأی یا تحت تأثیر بودن، و نظایر آن می تواند از مصادیق این مبحث باشد.

## ۱ - ۶ مزایا و محاسن برنامه ریزی

بدون تردید برنامه ریزی دارای محاسن و مزایای بی شماری میباشد. چراکه سازمان های بدون برنامه، خانواده های بدون برنامه، یا حتی انسان های بدون برنامه دچار سردرگمی و شکست می شوند. مهمترین مزایا و محاسن برنامه ریزی عبارتند از:

- **فرصت آفرینی:** برنامه ریزی کمک به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمات می نماید.
- **ایجاد نظم:** برنامه ریزی کمک به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف می کند.
- **عامل تطابق:** برنامه ریزی عامل تطبیق رشد سریع و فن آوری محیط با سازمان است.
- **عامل رشد:** برنامه ریزی عامل رشد سریع اقتصادی در سطح کلان است.
- **افزایش کارایی:** برنامه ریزی باعث تقویت روحیه کار گروهی و افزایش کارایی سازمان میشود.
- **عامل کنترلی:** برنامه ریزی ابزار مفیدی برای کنترل مدیران و سرپرستان در سازمان است.

## ۱ - ۷ محدودیت ها و معایب برنامه ریزی

برنامه ریزی با وجود محاسن زیادی که دارد، محدودیت هایی را نیز به همراه دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

- **زمان بری و هزینه:** برنامه ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است. به این ترتیب شاید سازمان های کوچک نتوانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه ریزی نمایند.
- **ایجاد وقفه در شروع کار:** برنامه ریزی مستلزم ایجاد محدودیت هایی است که در ابتدای کار حرکت را در سطوح مختلف سازمان ممکن است دچار کند و اشکال نماید.
- **عدم قطعیت در فرضیات:** از آنجا که برنامه ریزی بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات کاملاً قطعی انجام می گیرد، لذا با قطعیت نیافتن فرضیات امکان اینکه دچار اشکال شود، زیاد است. به همین خاطر قبل از برنامه ریزی باید شناخت وضعیت موجود سازمان با دقت بیشتری مورد بررسی قرار گیرد.



## ۱ - ۸ اصول برنامه ریزی

برای برنامه ریزی اصولی مطرح میشود که عبارتند از :

- **اصل نیل به اهداف :** به این معنا که برنامه ریزی نقش تعیین کننده ای در نیل به اهداف سازمانی دارد .
- **اصل کارایی :** برنامه ریزی باید ایجاد کارایی و اثر بخشی بنماید .
- **اصل فراگیری :** بر مبنای این اصل، برنامه ریزی باید در همه سطوح مدیران و سرپرستان و ... و برای همه واحدهای سازمان ، یک عمل فراگیر باشد .
- **اصل اولویت :** برنامه ریزی نسبت به سایر وظایف مدیران از قبیل سازماندهی ، هدایت ، کنترل ، و ... اولویت دارد .

## ۱ - ۹ سطوح برنامه ریزی

به طور کلی برنامه ریزی در سازمان ها عمدتاً در سه سطح مختلف انجام می گیرد . این سه سطح عبارتند از :

- **در سطح کل شرکت :** این برنامه ریزی توسط مدیران عالی سازمان ها انجام می شود .
- **در سطح واحدهای تجاری استراتژیک<sup>۱</sup> :** توسط مدیران هر بخش ، یا واحدهای مستقل انجام میشود .
- **در سطح عملیاتی :** که توسط مدیران و سرپرستان واحدهای اجرایی و عملیاتی انجام میشود .

## فصل دوم

### انواع برنامه ریزی

#### ۲ - ۱ برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>

این برنامه ریزی که به آن برنامه ریزی جامع یا برنامه ریزی راهبردی نیز اطلاق میشود ، مربوط به برنامه ریزی های بلند مدت در سازمان است . طرح ریزی و تدوین برنامه های استراتژیک توسط مدیران ارشد سازمان صورت گرفته و موجب هدایت تمامی سازمان می شود و مدیر عامل و هیأت مدیره سازمان باید پشتیبان قاطع آن باشند . این برنامه ریزی به تأثیر عوامل خارجی توجه خاص داشته ، منافع سازمان را در دراز مدت تأمین میکند و از آنجا که ممکن است سابقه قبلی در سازمان نداشته باشد ، لذا با مخاطرات احتمالی نیز همراه خواهد بود . به همین خاطر توجه و کنترل خاص مدیریتی باید بر آن حاکم باشد . برنامه ریزی استراتژیک بدون برنامه ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی باشد .

#### ۲ - ۲ مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی شامل مراحل است که برنامه ریز باید به نظم و توالی آن از نظر تقم و تأخر توجه خاص داشته باشد . این مراحل عبارتند از :

##### ۲ - ۲ - ۱ تدوین چشم انداز

چشم انداز سازمان باید خلاصه و بیاد ماندنی بوده ، وضعیت مطلوب و ایده آل و مناسبی را به تصویر بکشد و در ضمن همه سطوح سازمان را در نظر بگیرد .

##### ۲ - ۲ - ۲ تدوین مأموریت

مأموریت همان دلیل وجودی سازمان است که در آن جایگاه مشتریان ، ارباب رجوع و ذینفعان معلوم میشود و به بررسی نیازها و مشکلات بارز فعلی و بازمینی مأموریت فعلی سازمان میپردازد .

## ۲-۲-۳ ارزش ها و اصول رفتاری

ارزش ها عبارتند از ملاک های تصمیم گیری مشترک در کلیه مشاغل و موقعیت های سازمان ، که نشان دهنده باورهای مشترک کارکنان سازمان می باشند .

## ۲-۲-۴ ارزیابی محیط درونی و بیرونی

در ارزیابی محیط درونی سازمان ، به بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان پرداخته می شود ، و ارزیابی محیط بیرونی شامل بررسی فرصت ها و تهدیدهای می شود که سازمان با آنها درگیر است .

## ۲-۲-۵ استراتژی های اصلی

شامل استراتژی های سازمان و موضوعات استراتژیک می باشند که قسمتی از مأموریت وجودی سازمان را به صورت خواسته های بلند مدت بیان می کنند . استراتژی های اصلی حالت کلی ، چند جانبه و گسترده دارند و بیانگر یک ایده و روش معینی باشند .

## ۲-۲-۶ اهداف کلان

تعیین اهداف کلان که به آنها اهداف بلند مدت هم گفته می شود ، یک تلاش جمعی و تیمی است که در آن داشتن دید سیستمی و یکپارچه ضروری بوده و علت ها و معلول ها باید بخوبی مشخص شوند .

## ۲-۲-۷ سنجش و ارزیابی عملکرد

هدف از سنجش و ارزیابی عملکرد ، اندازه گیری دقیق آن میزان اطلاعاتی است که در صورت استفاده درست ، موفقیت سازمان را در استراتژی ها و اهدافش تضمین می کند .

## ۲-۲-۸ تجزیه و تحلیل فاصله

وسیله ای برای مقایسه سیستماتیک بین وضع موجود و وضع مطلوب است .

## ۲-۲-۹ اهداف خرد

اهداف خرد که به آنها اهداف های سالیانه نیز اطلاق می شود اهدافی هستند که آرمانهای بلند مدت را به بودجه های سالانه تبدیل می کنند. این اهداف مبنای مشخصی برای نظارت و کنترل بر عملکرد سازمان ارائه می دهند. اهداف خرد باید خاص، صریح، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، نتیجه گرا، و کوتاه مدت باشند.

## ۲-۲-۱۰ استراتژی های عملیاتی

استراتژی عملیاتی یا راهبردهای وظیفه ای، تفکر یا ایده استراتژی اصلی را به فعالیت های طراحی شده برای دستیابی به اهداف سالیانه مشخص می کنند. تفاوت استراتژی وظیفه ای با استراتژی اصلی که در بالا گفته شد در مشخص بودن موضوع، زمان بندی، و مشارکت کنندگان میباشد.

## ۲-۲-۱۱ خط مشی

خط مشی ها چارچوب هایی برای راهنمایی تفکر، تصمیم گیری و اقدام مدیران و زیردستان آنها در اجرای استراتژی سازمان می باشند. خط مشی ها که غالباً "دستور العمل های عملیاتی" نیز نامیده می شوند، در استاندارد کردن بسیاری از تصمیمات تکراری و کنترل سلیقه و اعمال نظر مدیران و زیردستان در اجرای استراتژی های عملیاتی می توانند مفید باشند. در حقیقت خط مشی ها باید از استراتژی های وظیفه ای نشأت گرفته و قصد آنها کمک به اجرای استراتژی باشد.

## ۲-۲-۱۲ برنامه های اجرایی

در واقع پاسخ به آنست که چه کارهایی باید انجام شود.

## ۲-۲-۱۳ ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

بوسیله این ارزیابی است که می توان به موقعیت سازمان پی برد.

## ۲-۳ خصوصیات و ویژگیهای یک برنامه ریزی استراتژیک موفق

بسیار واضح است که هر برنامه ریز تمایل به آن دارد که برنامه تدوین شده و طرح ریزی شده اش با موفقیت همراه باشد. مهمترین ویژگی های یک برنامه ریزی استراتژیک موفق به شرح زیر است:

- ۱) مدیریت ارشد و رهبران سازمان کاملاً پشتیبان آن باشند .
- ۲) فقط به گروهی به نام برنامه ریزان محدود نشود ، و مشارکت صاحب‌نظران در سازمان را نیز داشته باشد .
- ۳) متناسب با ویژگی های سازمان طراحی شده و انعطاف پذیر باشد .
- ۴) آگاهی نسبت به محیط داشته باشد و موضوعات محیط سازمان را با حساسیت پیگیری می کند .
- ۵) شواهد انگیزه بخش برای توصیه های خود ارائه می دهد .
- ۶) برای رفع اختلاف نظرها روش مناسبی ارائه می دهد .
- ۷) بجای ایستایی و راکد بودن پویا و جاری باشد .
- ۸) نسبت به فرآیند برنامه ریزی و برنامه ها و بهبود آنها ، بازنگری منظم و مستمر داشته باشد .
- ۹) قابل اعتماد بودن نتایج را تضمین کرده و مسئولیت ها و زمانبندی فعالیت ها را به روشنی بیان کند .
- ۱۰) باعث گسترش مشارکت بین آحاد سازمان و تفاهم سازمانی شود .
- ۱۱) نسبت به محیط آگاهی داشته باشد و موضوعات محیط سازمان را با حساسیت پیگیری می کند .
- ۱۲) نسبت به اهداف، اقدامات، نتایج و پیامدها واقع نگری داشته باشد و موضوعات را به طور جامع و کامل مورد بررسی قرار دهد .

## ۲-۴ برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی همان برنامه ریزی اجرایی و یا تاکتیکی است که مربوط به برنامه های کوتاه مدت سازمان می باشد . برنامه ریزی عملیاتی عبارت از چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و پیش بینی روش های اجرای آن ، که طرح ریزی و تدوین آن توسط مدیران میانی و کارشناسان سازمان صورت گرفته و با تأیید مدیریت ارشد سازمان به اجرا در می آید . این برنامه ریزی منافع سازمان را در کوتاه مدت تأمین میکند و از آنجا که سابقه قبلی در سازمان دارد و تقریباً بطور مرتب در قسمت های مختلف سازمان طرح ریزی و اجرا می شود ، لذا با مخاطرات کمتری همراه است . این برنامه ریزی دو عنصر اصلی به شرح زیر دارد .

### ۲-۴-۱ هدف

هدف عبارتست از نقطه ای که کوشش ها معطوف به آن بوده و نتیجه نهایی تمام برنامه ها است و مقصود هر برنامه ریز رسیدن به آن میباشد . به هنگام برنامه ریزی عملیاتی باید بر روی تعیین اهداف ، اصول زیر در نظر گرفته شود :

- ۱) هدف باید مطالعه و محاسبه شده باشد .
- ۲) مدت زمان و هزینه های انجام آن معلوم باشد .
- ۳) صریح و واقع گرایانه و متضمن راه حل های عملی باشد .
- ۴) با اهداف کلی ، بلند مدت و سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد .

- ۵) با نظر مجریان شکل گرفته توالی و استمرار داشته .
- ۶) متناسب با قدرت اجرایی موجود باشد .
- ۷) به مأموریت سازمان توجه کامل داشته .
- ۸) قابل نظارت و ارزیابی و کنترل باشد .

## ۲ - ۴ - ۲ پیش بینی

همانطور که اشاره شد برنامه ریزی نوعی آینده نگری بوده لذا اساس آن را پیش بینی تشکیل می دهد. بنابراین پس از تعیین اهداف ، قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی ، پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد . در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی بوده و سؤالات زیر در آن مطرح است :

- چه فعالیتی؟ که نشان دهنده پیش بینی فعالیت ها است .
- از چه روشی؟ که نشان دهنده پیش بینی روش های انجام کار است .
- در چه مدت زمانی؟ که نشان دهنده پیش بینی زمان است .
- در چه مکانی؟ که نشان دهنده پیش بینی موقعیت مکانی برنامه است .
- با چه منابعی؟ که نشان دهنده پیش بینی منابع است .

## ۲ - ۵ - ۵ مراحل برنامه ریزی عملیاتی

هر برنامه ریزی عملیاتی چهار مرحله مجزا از یکدیگر دارد که برنامه ریز باید نسبت به آن دقت کافی داشته باشد . این چهار مرحله عبارتند از :

- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)
- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید .

## ۲ - ۶ - ۶ تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

## ۲ - ۶ - ۱ جدول کارنمای گانت<sup>۱</sup>

این روش که در جریان جنگ جهانی اول توسط هنری ال. گانت معرفی گردید اولین و کامل ترین روش تصویری در برنامه ریزی عملیاتی محسوب میشود ، و هم اکنون نیز به عنوان یکی از بهترین روش های تصویری مورد استفاده برنامه ریزان قرار می گیرد . این روش اصولاً برای تنظیم زمانی انجام وظایف ایجاد شده و دارای دو بعد است . بعد اول در محور عمودی است که شرح عملیات و یا حتی وظایف را بر حسب مراحل انجام کار و تقدم و تأخر آنها نمایش می دهد ، و بعد دوم در محور افقی است که نشان دهنده زمان انجام کار می باشد .

### محاسن نمودار گانت

- کارها و یا عملیاتی که باید انجام گیرد توسط این نمودار نشان داده میشود .
- فعالیت هایی که زیر مجموعه یک کار و یا یک عملیات را تشکیل میدهد ، مشخص میکند .
- همزمان بودن انجام وظایفی که باید با همدیگر صورت گیرد ، نشان میدهد .
- وظایفی که باید بصورت زنجیره ای در داخل هر عملیات انجام شود ، نشان میدهد .
- زمان شروع و پایان هر وظیفه را مشخص میکند .
- تاریخ و زمان دستیابی به هدف نهایی را بدست می دهد .

### معایب نمودار گانت

- ارتباط بین وظایف مختلف در هر کار ، بخوبی معلوم نیست .
- ارتباط بین وظایف یک کار با سایر وظایف در کارها و عملیات دیگر ، مشخص نمی باشد .
- در صد پیشرفت هر کار و عملیات را در هر لحظه از زمان نشان نمیدهد .
- اشکال کنترل لحظه ای در کل عملیات و تعیین اینکه در هر لحظه در چه مرحله ای از پیشرفت می باشد

## ۲ - ۶ - ۲ روش های شبکه ای

اشکالات وارده به روش نمودار گانت باعث شد تا روش های برنامه ریزی شبکه ای بوجود آید . نمودار شبکه یکی از ابزار های برنامه ریزی و کنترل است که در آن تصویری جامع و دقیق از وضع کلی و تمامی مراحل لازم برای اجرای یک برنامه و روابط آن با یکدیگر ارائه میدهد . در یک نمودار شبکه علائم زیر بکار گرفته می شود :

- **فعالیت:** هر قسمت مشخص و معین از انجام یک طرح یا یک برنامه را یک فعالیت

- **گره:** دایره ای که نشان دهنده شروع یا خاتمه یک فعالیت است
- **نشانه گره:** هر گره بایک شماره یا یک حرف نشان داده میشود .
- **خط فعالیت:** نشاندهنده مجموعه وظایف یک فعالیت میباشد
- **نشانه فعالیت:** نام فعالیت است که بر روی خط فعالیت نوشته میشود
- **نشانه مدت:** مدت انجام کار توسط عددی روی خط فعالیت نوشته میشود

## ۲- ۶- ۳ روش و مراحل تنظیم شبکه

برای تنظیم یک شبکه ابتدا باید هدف از انجام آن تعریف شده سپس نسبت به تهیه فهرستی منطقی از فعالیت هایی که قرار است انجام شود اقدام گردد . در مرحله بعد تمام رویدادها و فعالیت هایی که فهرست شده اند اولویت بندی شده و تقدم و تاخر انجام آنها مشخص می گردد . در پایان روابط بین رویدادها و فعالیت ها باید به طور دقیق شناخته شوند .

## ۲- ۶- ۴ محاسن برنامه ریزی شبکه ای

برنامه ریزی شبکه ای محاسن و کارایی های خاصی دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود :

- بیان روابط بین همه فعالیت ها به صورت مستقیم و یا به صورت غیر مستقیم .
- تشخیص و رفع مشکلات و موانع احتمالی در طول برنامه .
- نشان دادن فعالیت هایی که باید به موازات یکدیگر و یا به صورت زنجیره ای انجام شود .
- نشان دادن دقیق روابط بین فعالیت ها .
- ساده سازی و قابل درک کردن برنامه های بسیار پیچیده و مفصل .
- استفاده از آمار و احتمال برای تعیین زمان دقیق هر فعالیت .
- بیان دقیق زمان لازم برای انجام کامل یک طرح .

## ۲- ۷ تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه یا روش پرت<sup>۱</sup>

گاهی از اوقات در انجام برنامه و هماهنگ ساختن قسمت های مختلف یک طرح اجرایی ، مجبور به حداقل رساندن تأخیرات ، وقفه ها ، و یا تضادهای به وجود آمده می باشیم . در این صورت برای ارزیابی و



بازنگری مجدد برنامه از روشی بنام "پرت" استفاده میکنیم. در واقع روش پرت روشی است که با استفاده از ترسیم شبکه برنامه ریزی برای یک پروژه و برای تعیین هرچه دقیق تر کوتاه کردن زمان لازم برای نیل به یک هدف نهایی تا سرحد امکان، از طریق ارزیابی و بازنگری برنامه در همان شبکه ترسیم شده انجام می شود. اساس ارزیابی در روش پرت بر زمان سنجی قرار دارد، و اینکه آیا فعالیت مورد نظر مطابق زمانی که برای آن برآورد شده است، انجام می گیرد یا نه. برای برآورد زمان لازم جهت انجام یک فعالیت از سه زمان مختلف استفاده میشود که عبارتند از حداقل، حداکثر، و محتمل ترین زمان ممکن برای انجام آن فعالیت. این برآورد زمان از رابطه:

$$TE = (A+4M+B)/6$$

به دست می آید که در آن A حداقل زمان ممکن، B حداکثر زمان ممکن، و M محتمل ترین زمان ممکن، و TE زمان برآوردی برای انجام یک فعالیت می باشد.

## ۲-۸ روش مسیر بحرانی یا CPM<sup>۱</sup>

"سی. پی. ام." یا روش مسیر بحرانی تقریباً همان روش "پرت" است به اضافه اینکه اولاً با مشخص ساختن حساس ترین مرحله از زنجیره شبکه برنامه ریزی، توجه مدیریتی مخصوصی به برنامه ریزان و مجریان میدهد. ثانیاً براساس آن میتوان تنها به قبل و تطویل زمان برنامه ها اکتفا ننموده و کاهش و افزایش هزینه ها را نیز مستقیماً محاسبه نمود. ثالثاً از آنجا که به ندرت به اجرای برنامه های بدون سابقه می پردازد، بنابراین از لحاظ برآورد زمان بامشکلات کمتری روبرو بوده و کوشش خود را صرف محاسبه هزینه های برنامه مینماید. بطور کلی می توان گفت که CPM سعی در تنظیم زمان اجرای برنامه با هزینه مناسب دارد، که بتوان برنامه را با آن در کمترین زمان لازم اجرا نمود.

در CPM برای اجرای هر فعالیت دو زمان طبیعی و فشرده در نظر گرفته میشود. زمان طبیعی که همان زمان انجام فعالیت با هزینه معمولی است و زمان فشرده که برای انجام فعالیت ها در زمان کوتاه تر ولی با هزینه بیشتر میباشد.

## فصل سوم

### مدل های برنامه ریزی

در مبحث برنامه ریزی صاحب نظران زیادی اظهار نظرهای گوناگون کرده و مدل های متعددی برای آن ارائه نموده اند. از جمله این مدل ها میتوان به مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید، مدل برنامه ریزی آرمانی ایکاف، مدل برنامه ریزی برایسون، مدل برنامه ریزی مینزبرگ، مدل برنامه ریزی آنسوف، مدل برنامه ریزی رایت، مدل برنامه ریزی هیل و بسیاری دیگر اشاره نمود. در اینجا به عنوان نمونه به مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید اشاره کرده و سپس یک مدل کلی و عمومی برنامه ریزی به عنوان فرآیند برنامه ریزی استراتژیک معرفی می شود.

#### ۳-۱ مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید

در این مدل ابتدا اهداف بلند مدت تدوین شده و سپس به بررسی های محیطی (برای تعیین فرصت ها و تهدیدات بیرونی سازمان)، و بررسی های درونی (برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان) پرداخته میشود. در مرحله بعدی مأموریت سازمان بیان شده و به تعیین اهداف دوربرد و تعیین استراتژی ها می پردازند. پس از آن اهداف کوتاه مدت و بعد سیاست ها را تعیین نموده و در پایان به تخصیص منابع میپردازند.

#### ۳-۲ مدل کلی و عمومی برنامه ریزی (فرآیند برنامه ریزی استراتژیک)

در این فرآیند مراحل ششگانه زیر به ترتیب انجام می شود:

#### ۳-۲-۱ شناخت موضوع

در اولین مرحله از مدل برنامه ریزی استراتژیک باید به شناخت کامل موضوع مورد برنامه ریزی توجه شود. این شناخت هرچه بهتر و کاملتر صورت گیرد، بعداً اشکالات کمتری بروز خواهد کرد.

#### ۳-۲-۲ تعیین و تبیین اهداف آینده سازمان

پس از شناخت موضوع نوبت به مشخص نمودن اهداف برنامه ریزی می رسد. در این مرحله نه تنها اهداف باید تعیین شود، بلکه باید به ساده ترین حالت ممکن بیان نیز بشود. در این صورت مجریان بعدی برنامه با فهم بهتر قادر خواهند بود تا بهترین همکاری را از خود نشان دهند.

### ۳-۲-۳ شناخت وضع کلی موجود سازمان

برای هر چه بهتر شناختن وضع کلی موجود در سازمانی که قرار است برایش برنامه ریزی شود ابتدا اهداف و استراتژی های موجود در سازمان باید تشخیص داده شوند. زیرا همان استراتژی های موجود می توانند کمک شایانی در این امر بنمایند. سپس نوبت به تجزیه و تحلیل منابع و شرایط داخلی سازمان می رسد که در واقع همان بررسی های نقاط قوت و ضعف محسوب می شود. در مرحله بعد شرایط محیطی سازمان تجزیه و تحلیل خواهد شد که مربوط به فرصت ها و تهدیداتی است که سازمان با آنها روبرو می باشد.

### ۳-۲-۴ بررسی منابع و امکانات

در این مرحله از برنامه ریزی باید کلیه منابع و امکانات سازمان اعم از منابع مادی و غیر مادی بررسی شوند. این منابع شامل هر سه مجموعه سخت افزاری، نرم افزاری، و مغزافزاری بعلاوه امکانات سرمایه ای و بودجه می باشد.

### ۳-۲-۵ تدوین استراتژی

این مرحله اختصاص به تدوین استراتژی های دستیابی به اهداف و اولویت بندی آنها دارد و پس از اولویت بندی نوبت به گزینش میرسد که بهترین راه حل یا اولویت بر اساس شرایط سازمان انتخاب می شود. به هنگام تدوین استراتژی باید با توجه به مأموریت سازمان ابتدا نقاط قوت و ضعف و سپس فرصت ها و تهدیداتی که سازمان با آنها روبرو است بررسی شده و بعد به تعیین اهداف بلند مدت و قابل تحصیل پرداخته شود. به این ترتیب نوبت به طرح و تدوین استراتژی ها میرسد و بدنبال آن سیاست ها و خط مشی های سازمان از قبیل تخصیص منابع و یا تصمیم گیری در مورد گسترش، نوع فعالیت، ادغام، مشارکت، و... باید تعیین گردد. اصولاً هر یک از سطوح سازمان نیاز به تدوین استراتژی برای خود دارند. برای اغلب سازمانها چهار استراتژی میتواند مطرح باشد که عبارتند از استراتژی رشد (توسعه)، استراتژی ثبات (نگهداری)، استراتژی کاهش (کوچک سازی)، و استراتژی مختلط (ترکیبی)

### ۳-۲-۶ اجرای راه حل، نظارت و ارزیابی در حین اجرا

پس از کلیه مراحل فوق اکنون نوبت به آخرین مرحله رسیده است که شامل اجرای برنامه، نظارت، و ارزیابی در حین اجرا است. بدیهی است چنانچه در این بازخورد مشکلی مشاهده شود، باید بلافاصله نسبت به رفع و اصلاح آن اقدام شود.

در زمان اجرای استراتژی مواردی وجود دارد که باید به آنها توجه شود. مهمترین این موارد رعایت اهداف سالانه، ایجاد انگیزه برای مجریان، توسعه فرهنگ کار، بسیج کارکنان برای انجام کار و جبران خدمات آنان، ایجاد سیستم اطلاعاتی و مستند سازی از شرایط و اعمال اجرا شده میباشد. باید توجه داشت که حساس ترین شرایط پیاده کردن و اجرای استراتژی، همخوانی داشتن استراتژی تعیین شده با ارزش های مشترک و فرهنگ سازمان است. چه اگر این همخوانی وجود نداشته باشد، مشکلات عدیده و مقاومت های منفی کارکنان را به همراه خواهد داشت.

همچنین در جریان ارزیابی استراتژی ها نیز رعایت نکات مهمی قابل ذکر است. اولین نکته در نظر گرفتن عوامل داخلی و خارجی سازمان است که پایه و اساس استراتژی را به وجود می آورد. نکته دوم محاسبه و سنجش عملکردها است که در واقع یک مرحله کنترلی است و نشان میدهد که برای استراتژی مورد نظر چه پیش بینی هایی متصور است، و نکته سوم انجام اقدامات اصلاحی برای کسب موفقیت بیشتر می باشد. البته پس از ارزیابی استراتژی نوبت به انتخاب بهترین استراتژی میرسد که هر یک از سطوح سازمان باید مناسبترین استراتژی را برای خود انتخاب نماید. ارزیابی استراتژی در واقع بیانگر درجه مؤثر بودن استراتژی میباشد.

### ۳ - ۳ نکات مهم در ارزیابی شرایط سازمان

از نکات کلیدی در هنگام ارزیابی شرایط داخلی سازمان می توان به موارد زیر اشاره نمود:

**وضعیت مالی:** نظیر بررسی قدرت نقدینگی، میزان وام، سرمایه در گردش، سودآوری، جریانات نقدی و...

**ساختار سازمانی:** مثل هرمی یا تخت بودن ساختار سازمان، مکانیکی یا ارگانیک بودن آن، چگونگی سلسله مراتب اداری، تمرکز قدرت در سازمان، نحوه تقسیم کارها و نظایر آن.

**کیفیت و کمیت منابع انسانی:** شامل چگونگی سطح علمی کارکنان، حمیت های افراد، انگیزش آنان، کار و تعامل گروهی، و...

**خطوط تولید:** شامل بررسی وضعیت فرایند تولید، ظرفیت تولید، کیفیت محصول.

**وضعیت و شرایط امکانات و تجهیزات:** نظیر تکنولوژی، دانش فنی، اطلاعات کاری افراد، و...

**موقعیت رقابتی:** توانایی کادر بازاریابی و فروش، تبحر شناسایی رقبای و نحوه ایجاد روابط با آنها، و...

**توان بازاریابی:** قدرت شناسایی نیاز مشتریان، توانایی ایجاد روابط با مشتریان، و...

توان تحقیق و توسعه: دانش کاری و علمی کارکنان، پشتوانه های مالی و بودجه ای برای تحقیق، باور و اعتقاد مدیران به امور تحقیقاتی، میزان توسعه طلبی مدیران، و . . .

اهداف و استراتژی های سابق سازمان: بررسی روند فعالیت های گذشته سازمان، تجزیه و تحلیل گذشته سازمان.

از نکات کلیدی در هنگام ارزیابی شرایط محیطی سازمان می توان به موارد زیر اشاره نمود:

محیط صنعتی خارج از سازمان: شامل بررسی وضعیت رقبا و سازمانهای مشابه.

نیروهای سیاسی: آشنا بودن با قوانین کار، سیاست های مالیاتی، سیاست های بازرگانی و تجارت، ملی کردن ها، دولتی کردن ها، نرخ گذاری، تعرفه ها، و . . .

نیروهای اقتصادی: بررسی وضعیت رکود، تورم، نرخ بهره، سیستم های بانکی، میل به مصرف، نرخ رشد اقتصادی، و . . .

نیروهای اجتماعی: دانستن نرخ رشد جمعیت، فرهنگ اجتماعی، فرهنگ مصرفی، روش زندگی، نیازهای جامعه، ارزشهای جامعه، و . . .

نیروهای تکنولوژیک: بررسی ساختار تکنولوژیکی جامعه، سطح دانش و تکنیک جامعه، وضعیت دانشگاهها، رقابت های علمی، تحقیق و توسعه، و . . .

### ۳-۴ ویژگیهای یک برنامه خوب

برنامه ای که در سازمانها طرح ریزی و تدوین می شود باید قبل از اجرا به آن دقت نمود که آیا از ویژگی ها و خصوصیات لازم برخوردار است یا نه. مهمترین ویژگی های هر برنامه خوب عبارتست از:

#### ۳-۴-۱ روشن بودن و قابل فهم بودن اهداف برنامه

هدف در واقع یک خواسته امکان سنجی شده و چالشی است که هدفگذار را در جهت دستیابی به آن، وادار به کوشش جهت دار و خاصی مینماید. در هنگام انتخاب هدف این سؤالات مطرح می گردد که چه کاری، چرا، چه زمانی، چه جایی، چه کسی، و چگونه؟. که باید به همه آنها پاسخ داده شود.

#### ۳-۴-۲ سادگی و جامع بودن برنامه

برنامه باید در عین سادگی و قابل فهم بودن برای آحاد سازمان و مجریان آن ، از جامعیت لازم برخوردار باشد و هیچ نقصی نداشته باشد . هر قدر برنامه ساده تر و جامع تر باشد ، بعدا در زمان اجرا با مشکلات کمتری روبرو خواهد بود .

### ۳- ۴- ۳ متعادل بودن و قابلیت انعطاف

به این معنا که منابع به طور متوازن توزیع شده باشد . یعنی تعادل خاص زمانی ، مکانی ، بودجه ، درگیر شدن پرسنل ، و ... داشته باشد و در صورت برخورد با مشکلات ناخواسته احتمالی ، قابل انعطاف و قابل تغییر و قابل اصلاح باشد .

### ۳- ۴- ۴ دارا بودن زمان مشخص

اصولا زمان بندی و مشخص بودن آغاز و اتمام هر برنامه یکی از مهمترین فاکتورهای هر برنامه را تشکیل میدهد .

### ۳- ۴- ۵ مشارکت کارکنان در تهیه برنامه

برای آنکه پس از برنامه ریزی و ابلاغ آن ، وضعیت خوبی در اجرای آن پیدا شود و کار به راحتی پیش برود ، بهتر است کارکنان در تهیه برنامه بر حسب اشراف و تخصصشان به نوعی در برنامه ریزی شرکت داشته باشند . در این صورت مشکلات اجرایی آن کمتر خواهد شد .

### ۳- ۵- ۵ خصوصیات عوامل اجرایی برنامه ها

سرانجام پس برنامه ریزی نوبت به اجرای آن می رسد که در این مرحله عوامل اجرایی نقش به سزایی در اجرای آن دارند . بهمین دلیل ویژگی ها و خصوصیات آنان در اجرای برنامه بسیار مهم است . این خصوصیات اگرچه مانند جنسیت ، سن ، دانش ، سوابق کاری ، و نظایر آن در اجرای برنامه بسیار مؤثر هستند ، لکن دو ویژگی خاص در عوامل اجرایی برنامه ها اهمیت مضاعفی دارند ، این دو ویژگی عبارتست از تنبلی در مقابل پرکاری ، و هوشمندی در مقابل کندذهنی . از تلفیق مقایسه ای این دو ویژگی ، با چهار حالت زیر روبرو میشویم :

**اگر عوامل اجرایی تنبل و باهوش باشند :** سازمان باید برای رفع تنبلی آنان بدنال انگیزه های مناسب باشد که این انگیزه ها هم میتوانند مادی و هم معنوی باشند .

**اگر عوامل اجرایی پرکار و باهوش باشند :** در این صورت سازمان با موقعیت بسیار خوبی مواجه بوده و فقط نباید با نادیده گرفتن این عوامل باعث ایجاد دلسردی در آنان شود .

**اگر عوامل اجرایی پرکار و کندذهن باشند :** قطعا برای رفع کندذهنی آنان باید از برنامه های آموزشی مناسب استفاده نمود و به آنان آموزش های لازم را داد .

**اگر عوامل اجرایی تنبل و کندذهن باشند :** در این صورت هم برای آنان باید ایجاد انگیزه نمود و هم باید به آنان آموزش های لازم داده شود . بعضی مواقع افراد به لحاظ قرار نگرفتن در سمت مورد علاقه یا مناسب با تخصص خود ، ممکن است علاقه لازم به کار را نداشته باشند . در این صورت با یک جابه جایی می توان در آنان انگیزه های لازم را ایجاد نمود .

### ۳- ۶ فرایند هدف گذاری

علاوه بر تعریفی که در بالا از هدف به میان آمد ، هدف را میتوان یک دستاورد خاص و قابل سنجش دانست که سازمان در زمان مشخص و با هزینه های معین ، به آن دسترسی پیدا می کند . هدف گذاری نیز همانند بسیاری دیگر از پدیده های مدیریتی مراحل گام به گام دارد . بنابراین در هدف گذاری نیز سازمان با یک فرایند روبرو است که مراحل آن بصورت زیر خلاصه میگردد :

**مرحله اول - شناخت عوامل استراتژیک سازمان :** که در حوزه داخلی سازمان همان نقاط قوت و ضعف ، و در حوزه خارجی سازمان همان فرصت ها و تهدیدات میباشد .

**مرحله دوم - نگارش و تدوین بیانیه هدف :** پس از شناخت عوامل استراتژیک سازمان ، نوبت به مکتوب نمودن هدف می رسد . در اینجا باید توجه داشت که هدف باید مشخص ، قابل اندازه گیری ، قابل دستیابی ، مربوط به سازمان یا هدف گذار بوده ، و پیشرفت آن قابل ردگیری باشد .

**مرحله سوم - توسعه اهداف :** در هدف گذاری باید از همان ابتدا بفکر مراحل بعداز رسیدن به اهداف اولیه بود . پس لازم است به اهدافی توجه شود که در یک نقطه متوقف نمیشوند و قابل توسعه هستند .

**مرحله چهارم - مشخص کردن برنامه های عملیاتی :** هر برنامه استراتژیک در سازمان ، از تعدادی برنامه های اجرایی یا عملیاتی تشکیل میشود . بنابراین بلافاصله در هر هدف گذاری ، باید فوراً برنامه های عملیاتی مشخص شوند .

### ۳- ۷ آشنایی با انواع برنامه ها

برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن . در تعریف دیگر برای برنامه ، برنامه را عبارت از تعهدی برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق اهداف سازمان دانسته و انواع آنرا بصورت زیر دسته بندی می کنند :

### ۳- ۷- ۱ مأموریت<sup>۱</sup>

مأموریت یک سازمان بیانگر دلیل و فلسفه وجودی آن سازمان و متاثر از خواست اجتماعی است . مثلاً مأموریت یک سازمان آموزشی نظیر دانشگاه ، پرورش نیروی انسانی میباشد . مأموریت هر سازمان باید دارای ویژگی های خاصی باشد که مهمترین این ویژگی ها روشن بودن و قابل درک بودن شرح مأموریت ، جلب روحیه تعهد و ایثار و علاقه درمدیران و کارکنان ، داشتن قدرت سینرژیک و هم افزایی ، توانایی استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان در یافتن راه حل ها است .

### ۳- ۷- ۲ اهداف<sup>۲</sup>

هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین . هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از اهداف خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه ریزی های خود قرار دهد و میزان کارآیی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه گیری کند . انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می شود . عواملی که در تعیین هدف باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از :

- قابل اندازه گیری بودن نتیجه مورد انتظار .
- مشخص بودن چگونگی انجام کار .
- معلوم بودن زمان انجام کار .
- برآورد صحیح از هزینه انجام کار .

### ۳- ۷- ۳ راهبردها و استراتژیها<sup>۳</sup>

راهبردهای یک سازمان عامل عمده ای جهت نیل به اهداف سازمان هستند . راهبردها یا استراتژی ها نقشه یا طرحی برای عمل هستند ، در واقع همان راهکارهای اصلی برای رسیدن به اهداف سازمان میباشند . پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه سازمان می خواهد با استفاده از نظام هدف ها و خط مشی های

---

<sup>۱</sup> Purposes/Mission  
<sup>۲</sup> Objectives  
<sup>۳</sup> Strategies



عمده به آن برسد. به این ترتیب در استراتژیها دقیقاً مشخص نمی‌شود که موسسه چگونه می‌خواهد به هدف هایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدفها در طرح های متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می‌شود.

### ۳-۷-۴ خط مشی‌ها<sup>۱</sup> (سیاست ها)

خط مشی‌ها چارچوب‌هایی برای راهنمایی تفکر، تصمیم‌گیری و اقدام مدیران و سرپرستان در اجرای استراتژی سازمان هستند. خط مشی‌ها معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در سازمان به کار می‌روند و برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و یک برنامه عمومی عملی می‌باشند. به بیان دیگر خط مشی نحوه اجرای هدف را بیان کرده و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط مشی‌ها، راهنما و حدودی هستند که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند. خط مشی سازمان باید از صراحت، وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف‌پذیری، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، متمایز بودن از قوانین، مدون و مکتوب بودن برخوردار باشند.

### ۳-۷-۵ رویه‌ها<sup>۲</sup>

رویه‌ها مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار و همچنین یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیت‌های آینده سازمان هستند، در واقع رویه‌ها فقط تعیین‌کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر. به عنوان مثال در خط تولید، ابتدا کارکنان آن واحد فرآیند تولید را مشخص کرده سپس با استفاده از مواد اولیه و بکارگیری دستگاه‌ها محصول خاصی را تولید و نسبت به بسته‌بندی آن اقدام میکنند. این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود.

### ۳-۷-۶ روش‌ها<sup>۳</sup>

روش‌ها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین و جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌کنند. روش‌ها، نحوه انجام اقدامات لازم را معین می‌کنند. برای مثال، به منظور صدور کالاهای تولید شده در یک کارخانه می‌توان از روش‌های ارسال هوایی، زمینی، ویا دریایی استفاده کرد.

### ۳-۷-۷ دستورالعمل‌ها<sup>۱</sup> (مقررات و آیین نامه‌ها)

مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخصی را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند. مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند، در حالیکه خط مشی‌ها یا روش‌های انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهند.

### ۳-۷-۸ برنامه‌ها<sup>۲</sup> (طرح‌ها)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدف‌ها، خط مشی‌ها، روش‌ها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرح‌های کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زایدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی نیز خواهد شد.

### ۳-۷-۹ بودجه‌ها<sup>۳</sup>

بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در قالب اعداد و ارقام است و بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود. بودجه انواع متعددی دارد، برخی از بودجه‌ها بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کنند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف می‌گویند. سازمان‌های دولتی اغلب از بودجه‌های برنامه‌ای که در آنها هدف‌ها، جزئیات برنامه برای رسیدن به هدف‌ها، و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده است استفاده می‌کنند. نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر معروف است. در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند.

### ۳- ۸ آسیب شناسی برنامه ریزی

برنامه ریزی نیز همانند بسیاری از دیگر پدیده های مدیریتی دارای آفات و آسیب هایی می باشد که اگر به آنها توجه نشود می تواند به آن لطماتی وارد آورد. چند نمونه از این آفت ها به شرح زیر است:

- فقدان تلاش و پشتکار
- ناامیدی
- عدم سازگاری برنامه
- کند پیش رفتن برنامه
- نداشتن نگاه واقع بینانه

### ۳- ۹ دام های خطرناک در مسیر برنامه ریزی

- سلب مسئولیت از اختیارات تفویض شده در برنامه ها و عدم نظارت و کنترل مدیر سازمان در آن
- درگیری مدیران عالی سازمان در مسایل جاری و ایجاد مدیریت ذره بینی عدم وقت کافی برای برنامه ریزی
- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف سازمان بطور کاملاً شفاف
- عدم ایجاد جو تفاهم و هم افزایی های سازمانی در امر برنامه ریزی
- جدا سازی برنامه ریزی استراتژیک از برنامه ریزی عملیاتی و سایر موارد مدیریتی
- استفاده از طرحها و برنامه های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری در سازمان می شود
- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران، توسط مدیریت عالی
- عدم استفاده از مدیران میانی و اجرایی در فرایند برنامه ریزی
- خودکامگی مدیران عالی در اخذ تصمیم ها بر مبنای احساسات و بینش خود و عدم توجه به مسایل بنیادی در برنامه ریزی.

## سؤالات

- ۱- برنامه ریزی را تعریف کنید
- ۲- پنج ویژگی از ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک را نام ببرید
- ۳- پنج ویژگی از ویژگی های برنامه ریزی عملیاتی را نام ببرید
- ۴- برنامه ریزی نیروی انسانی در مورد چه مسائلی صحبت میکند
- ۵- اختلاف برنامه های یکبارمصرف و چندبارمصرف چیست ، از هر کدام یک نمونه مثال بزنید
- ۶- نگرش اقتضایی در برنامه ریزی را بنویسید
- ۷- نگرش برنامه ریزی بر مبنای هدف را بنویسید
- ۸- سه مورد از محاسن برنامه ریزی را نام ببرید
- ۹- سه مورد از محدودیت ها و معایب برنامه ریزی را نام ببرید
- ۱۰- سه سطح برنامه ریزی چه تفاوت هایی با یکدیگر دارند
- ۱۱- نمودار گانت چه مورد استفاده ای برای مدیران در سازمان دارد
- ۱۲- تکنیک PERT چه کمک هایی به برنامه ریزان در سازمان می نماید
- ۱۳- روش مسیر بحرانی CPM در برنامه ریزی چه روشی است و چه کمکی به مدیران می کند
- ۱۴- نقاط قوت و ضعف جزو کدام یک از شرایط داخلی و خارجی سازمان ها محسوب میشوند
- ۱۵- فرصت ها و تهدیدات جزو کدام یک از شرایط داخلی و خارجی سازمان ها محسوب میشوند

## منابع و مآخذ

- ۱ - استیفن رابینز ، " مبانی مدیریت " ، ترجمه اعرابی و دیگران ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۲ - رضاییان ، علی ، " مبانی سازمان و مدیریت " ، انتشارات سمت
- ۳ - ایران نژاد پاریزی ، مهدی ، " اصول و مبانی مدیریت " ، انتشارات نشر مدیران
- ۴ - الوانی ، مهدی ، " مدیریت عمومی " ، انتشارات نشر نی
- ۵ - روانبخش ، مقتدالانام ، " مدیریت استراتژیک پیشرفته " ، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- ۶ - شیخ ابومسعودی ، عباس ، " برنامه ریزی استراتژیک " ، انتشارات ارکان