

# برنامه ریزی

## کلیات برنامه ریزی و انواع برنامه ها

تعریف برنامه ریزی:

- برنامه ریزی عبارت است از برگزیدن هدفهای سازمان و مقاصد هر بخش و تعیین راههای دستیابی به آنها.
- تعریف نسبتاً جامع دیگری از طرف «سیریل هودسن» بدین صورت ارائه شده است: «برنامه ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.»

انواع برنامه ها :

- برنامه های جامع یا استراتژیک
- برنامه های عملیاتی (تاکتیکی یا اجرایی)
- برنامه های تخصصی

مقایسه برنامه های جامع و عملیاتی :

برنامه های عملیاتی	برنامه های جامع
دنباله رو برنامه های جامع	منعکس کننده ارزشهای حاکم بر جامعه
کارایی	اثربخشی
کوتاه مدت	بلندمدت
مدیران عملیاتی	مدیران عالی
ساختار سازمانی ثابت	ساختار سازمانی منعطف
محیط درونی (نقاط قوت و نقاط ضعف)	محیط بیرونی (فرصتها و تهدیدات)
کمی	کیفی
مخاطره کمتر	مخاطره بیشتر

## رهیافت های برنامه ریزی :

- برنامه ریزی از داخل به خارج در مقابل برنامه ریزی از خارج به داخل
- برنامه ریزی از بالا به پایین در مقابل برنامه ریزی از پایین به بالا
- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف
- برنامه ریزی و مدیریت بر بنای استثناء
- برنامه ریزی اضطراری
- برنامه ریزی اقتضایی

## برنامه ریزی از داخل به خارج در مقابل برنامه ریزی از خارج به داخل

- در برنامه ریزی از داخل به خارج تمرکز بر کارهایی است که در حال حاضر انجام می شوند و تلاش برای بهتر انجام شدن آنهاست . این نوع برنامه ریزی می تواند برای استفاده بهینه از منابع ، مفید و مؤثر باشد . به طور کلی ، برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است .
  - در برنامه ریزی از خارج به داخل ابتداد فرصتها و تهدیدهای محیط مورد بررسی قرار می گیرد و برای استفاده از آن فرصتها و به حداقل رساندن تهدیدهای آن ، برنامه ریزی می شود . این روش برای موقعیتی مناسب است که کار منحصر بفرد باشد و هدف این برنامه ریزی ، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.
- نکته : در مجموع برای انجام برنامه ریزی مؤثر باید ترکیبی از هر دو روش استفاده شود .

## برنامه ریزی از بالا به پایین در مقابل برنامه ریزی از پایین به بالا :

- در برنامه ریزی از بالا به پایین ؛ مدیر عالی سازمان ، هدفهای کلان را تعیین می نماید و مدیران عملیاتی در چهارچوب اهداف کلان به برنامه ریزیهای عملیاتی می پردازند .
- روش برنامه ریزی از پایین به بالا ، با تدوین برنامه های عملیاتی در سطح مدیران عملیاتی شروع می شود ، بدون اینکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود . آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالا سطح مدیریت ارائه می گردد . روش برنامه ریزی درسی در مراکز آموزشی نمونه مطلوبی برای برنامه ریزی از پایین به بالاست .

نکته : برنامه ریزی از پایین به بالا ممکن استفاقد جهت گیری کلی و منسجم باشد . مزیت عمده این رهیافت ، افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت میان افرادی است که از سطوح عملیاتی سازمانی ، در برنامه ریزی مشارکت داشته اند .

نکته : بهترین رهیافت برنامه ریزی ، شاید رهیافت از بالا به پایین باشد ولی همراه با افزایش امکان مشارکت و درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان واحدهای مختلف .

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) :

### Management By Objective :

- در این رهیافت برنامه ریزی ، ابتدا مهمترین مسائل سازمان مشخص می شوند . سپس مدیران واحدها و کارکنان به صورت مشترک در رابطه با اهداف و برنامه های واحد کاری خود به توافق می رسند.
- مدیریت بر مبنای هدف که توسط پیتر دراگر عمومیت یافت ، بر این فرض استوار است که دخالت در تعیین هدفها (مشارکت ) منجر به تعهد می شود و آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می کند و در مدیریت بر مبنای هدف ، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می شود .

ارکان مدیریت بر مبنای هدف :

- تعیین هدف یا اهداف مشخص
- تصمیم گیری مشارکتی
- تعیین زمان مشخص
- بازخور نمودن نتیجه عملکرد

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء :

- در این نوع برنامه ریزی ، مدیریت عالی اهداف کلان را تعیین می کند و نحوه انجام امور را به مسؤولان واحدها واگذار می کند و فقط در موارد استثنایی (هنگام انحراف عملکرد یک واحد از برنامه های پیش بینی شده ) در مارها دخالت می نماید .

### برنامه ریزی اضطراری :

- در این نوع برنامه ریزی حوادث پیش بینی نشده برای برنامه ها در قالب سناریوهای مختلف مورد توجه قرار می گیرد و تلاش می شود تا مدیریت بر اساس پیش بینی های آینده ، حوادث احتمالی را سناریو سازی کند .

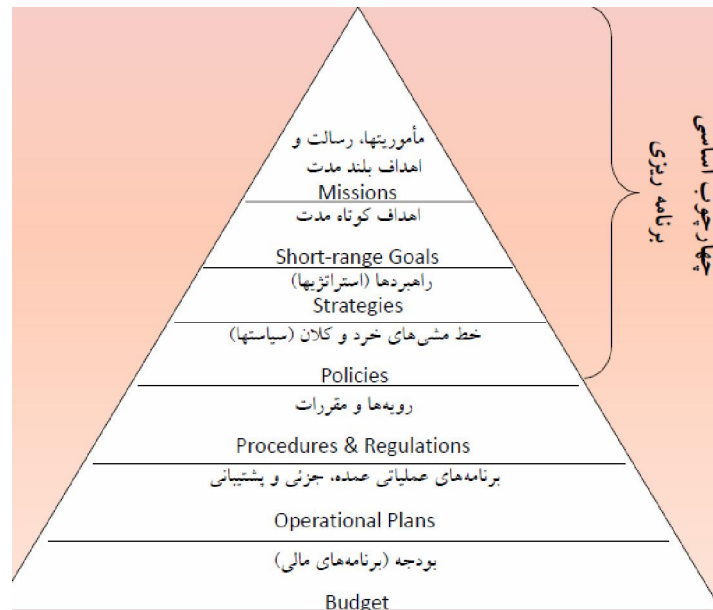
### برنامه ریزی اقتضائی :

- در برنامه ریزی اقتضائی « گزینه های گوناگون قابل اجرا » شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی بیش از حد کاهش می یابد ، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود .
- رمز موفقیت برنامه ریزی اقتضائی در « شناسایی تغییر جهت های احتمالی در رخداد های آتی » است که می تواند بر برنامه های جاری اثر گذار باشد . این شناسایی گاهی از طریق تفکر و اندیشه کافی قبل از برنامه ریزی صورت می گیرد و یا در صورت لزوم می توان از روش «تحریک آمیز» استفاده کرد . در این روش ، افرادی به طور رسمی برای ترسیم ناگوارترین حالت رخداد های آتی ، ماموریت می یابند و برای مواجهه با حالات ناگوار ، راهکارهای مناسبی برنامه ریزی می کنند .

### اصل تعهدات در برنامه ریزی :

- این اصل بیان می کند که زمان برنامه باید به طوری واقعی تعیین شود به گونه ای که در یک برنامه ریزی منطقی باید زمانی برای آن در نظر گرفته شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیمات اتخاذ شده در آن مدت زمان امکان پذیر باشد .

## سلسله مراتب برنامه ها :



### ۱) مأموریتها ، رسالت و اهداف بلند مدت :

- رسالت هر سازمان فلسفه وجودی آن است که نوع، قلمرو عملیات، محصول و بازار سازمان را از دیگر سازمانها متمایز می سازد.
- رسالت و مأموریت، جهت گیری کلی سازمان را مشخص می کند و معمولاً عنوان هر سازمانی بیانگر مأموریت آن است. به عبارت دیگر، اهدافی که سازمانها به خاطر دستیابی به آنها تشکیل می شوند را با مأموریتها یا اهداف بلند مدت می نامند.
- بهتر است که رسالت نامه سازمان، بیان کننده سه موضوع مهم ذیل باشد:
  ۱. سازمان در چه زمینه ای فعالیت خواهد کرد؟
  ۲. ارباب رجوع یا مشتریان چه کسانی خواهند بود؟
  ۳. چه نوع خدمت یا محصولی را ارائه خواهد داد؟

نکته : مهمترین شاخص برای ارزیابی « رسالت نامه » آن است که بررسی شود مطال آن تا چه حد منافع ذی نفعان (تأمین کنندگان، مشتریان، صاحبان سهام، کارکنان و جامعه) را در بر دارد.

## ۲) اهداف کوتاه مدت :

- هدف کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد
- ۱. نتیجه مورد انتظار (به گونه ای که قابل اندازه گیری باشد)
- ۲. نحوه انجام کار
- ۳. محدوده زمانی انجام کار
- ۴. هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار

## ۲) اهداف کوتاه مدت از دیدگاه پیتر دراکر :

پیتر دراکر ، تعیین هدف را در هشت زمینه لازم دانسته است :

- وضعیت بازار
- نوآوری
- بازدهی
- منابع فیزیکی و مالی
- سودآوری
- عملکرد و بهبود مدیریت
- عملکرد و طرز تلقی کارکنان
- مسئولیت عمومی

## ۲) سطوح برنامه ریزی :

پس از اینکه هدفها تعیین شدند ، برنامه های لازم به منظور رسیدن به آنها تدوین و تنظیم می شوند . برنامه های مزبور معمولاً در سه سطح پیش بینی و اجرا می شوند :

- برنامه ریزی در سطوح بالای سازمان (برنامه ریزی استراتژیک ) چه کاری باید انجام شود ؟
- برنامه ریزی در سطوح میانی سازمان (برنامه ریزی تاکتیکی ) چگونه باید انجام شود ؟
- برنامه ریزی در سطوح پایین سازمان (برنامه اجرایی )؛ چگونه یک کار معین را می توان به بهترین وجه ممکن انجام داد ؟

### ۳) استراتژی‌ها (راهبردها):

- عبارتند از برنامه‌های جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌شوند و تعیین‌کننده نوع خدمت سازمان به جامعه و الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به محیط هستند. این برنامه‌ها، جامع و کلی بوده و جزئیات چگونگی دستیابی به اهداف را مشخص نمی‌سازند.
- استراتژی می‌تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود.

### انواع عمده استراتژی‌ها:

- محصولات و خدمات جدید
- بازاریابی
- رشد و پیشرفت
- تأمین مالی
- سازمان
- پرسنل
- روابط عمومی، این نوع استراتژی‌ها مستقل نیستند و اغلب باید سایر استراتژیها را حمایت و تقویت کنند.

### دو نظریه در خصوص استراتژی:

- حالت طرح ریزی .  
این نظریه استراتژی را به عنوان طرح یا یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن که از قبل تدوین شده، توجیه و تشریح می‌کند.
- حالت تکاملی .  
براساس این نظریه، استراتژی ازوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست؛ بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند.

#### ۴) خط مشی های سازمان :

- عباتند از برنامه های عمومی که تصمیمات کلی را در بر می گیرند و به منزلی راهنمای عمل تلقی می شوند و نحوه اجرای برنامه را برای مسؤولان اجرایی سازمان معین می کنند ، ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات به شمار می آیند . خط مشی ها حدود تصمیم گیری را مشخص می کنند و ضابطه ای برای بررسی میزان توافق و کمک به تأمین هدفها به دست می دهند .

- خط مشی ها را می توان به سه دسته تقسیم کرد :

۱. خط مشی های اساسی

۲. خط مشی های کلی

۳. خط مشی های خرد

#### ۵) رویه ها و روشهای انجام کار :

- رویه ها ، مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کارها هستند ، ممکن است هر سطح از سازمان ، رویه ای خاص خود داشته باشد . معمولاً در سازمانهای بزرگ ، دفترچه ای با عنوان « دفترچه راهنمای عملیات » تهیه می شود که مشتمل بر فهرست کلیه رویه های جاری سازمان است .
- روش ها ، نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه ها را معین می کنند . در حقیقت روشها ، ریز شده رویه ها می باشند و جزئیات رویه ها را مشخص می سازند .

#### ۶) مقررات و آئین نامه ها :

- لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می کنند و هیچگونه اعمال نظر شخصی را اجازه نمی دهند .

نکته : مقررات ساده ترین نوع برنامه ها می باشند .

نکته : هر رویه ، مبتنی بر مجموعه ای از مقررات است .

#### تفاوت مقررات و خط مشی ها :

- مقررات بدون ترتیب زمانی معین ، انجام عملیات را راهنمایی می کنند در حالیکه خط مشی ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند .



- خط مشی رهنمودی برای تصمیم گیری با در نظر گرفتن حدود اعمال نظر مدیران است . در صورتی که مقررات ضمن راهنمایی برای عمل ، هیچ نوع نظر شخصی را در اجراء اجازه نمی دهد .

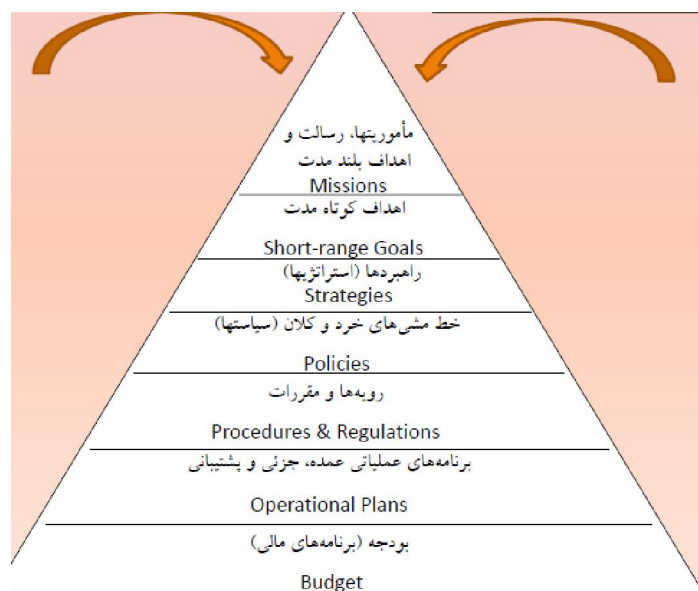
#### ۷) برنامه های عملیاتی :

- برنامه های عملیاتی ، مجموعه هایی هستند از هدفها ، خط مشی ها ، روشهای کار ، دستورها ، تعیین کار ویژه ، گامهایی که باید برداشته شوند ، منابعی که باید به کار بسته شوند و دیگر عناصر لازم برای اجرا یک کنش شناخته و معلوم .

#### ۸) بودجه :

- عبارت است از برنامه کمی و صورت مالی نتایج مورد انتظار که در قالب اعداد و ارقام بیان می شود و یکی از ابزارهای مهم کنترل و نظارت است .
- بودجه ها برنامه هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می کنند .

#### مراحل برنامه ریزی :



فنون برنامه ریزی :

(۱) نمودار میله ای (گانت ) یا جدول کارنما

(۲) نمودار شبکه

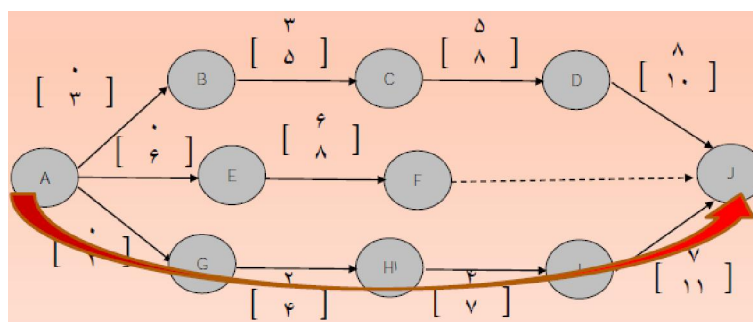
(۳) فن ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه

(۴) روش مسیر بحرانی

(۱)نمودار میله ای (گانت ) یا جدول کارنما :

مراحل انجام پروژه	زمان (بر حسب هفته)									
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
(۱)										
(۲)										
(۳)										

(۲)نمودار شبکه :



(۳) فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (پرت )

## Program Evaluation & Review Technique

در روش پرت ، به ترتیب زیر عمل می شود :

- فهرستی از کلیه فعالیت‌های ضروری برای تکمیل پروژه تهیه می شود . سپس زمان لازم برای انجام هر فعالیت ، در سه حالت «خوشبینانه ترین زمان»، «بدبینانه ترین زمان» و «محتمل ترین زمان» برآورد

و محاسبه می گردد . با احتساب میانگین برآوردهای سه گانه فوق ، میانگین زمان مورد انتظار برای انجام هر فعالیت به دست می آید .

- نمودار شبکه ترسیم و مسیر بحرانی تعیین می گردد.

#### ۴) روش مسیر بحرانی :

- این روش همانند روش پرت می باشد با این تفاوت که روش مسیر بحرانی در برنامه ریزی فرآیندهای تکراری به کار می رود در حالیکه تکنیک پرت برای فرآیندهای غیر تکراری کاربرد دارد .
- در روش مسیر بحرانی ، برای انجام هر فعالیت ، فقط یک محدوده زمانی در نظر گرفته می شود ولی در روش پرت ، برای هر فعالیت چهار برآورد زمانی استفاده قرار می گیرند : برآورد زمانی خوشبینانه ، بدبینانه ، محتمل تر و یک برآورد زمانی مورد انتظار.

#### فصل دوم

برنامه های استراتژیک (راهبردی)

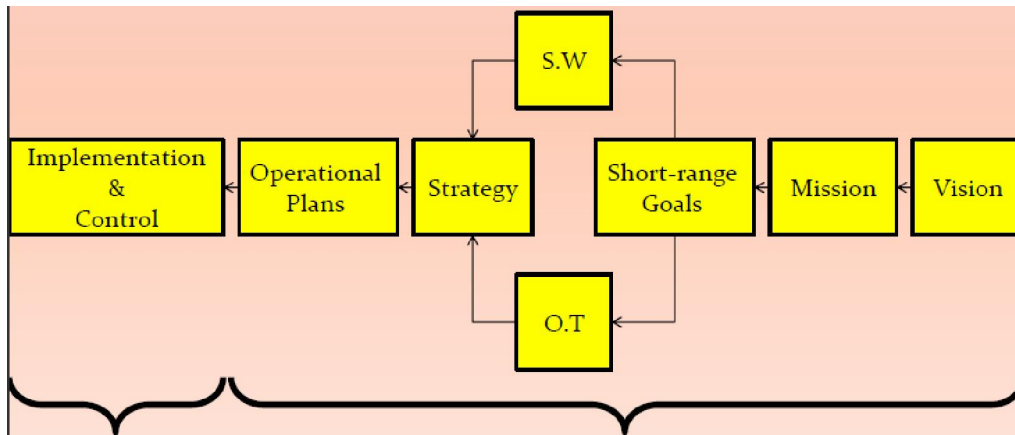
برنامه های راهبردی (استراتژیک):

برنامه های راهبردی یا استراتژیک در سه سطح مختلف سازمانی عبارتند از :

- استراتژی سطح سازمان مادر (سطح کل موسسه)؛ بهتر است سازمان در چه زمینه هایی فعالیت کند ؟
- راهبرد یا استراتژی سطح موسسه ؛ این موسسه چگونه باید در محیط رقابت کند یا چگونه باید به یک فعالیت عمده مبادرت نماید ؟
- راهبرد سطح عملیاتی یا وظیفه ای ؛ چگونه می توان با استفاده از مهارتهای تخصصی در سطح نواحی وظیفه ای ، راهبردی سطح موسسه یا راهبرد سازمان در یک فعالیت عمده را مورد حمایت قرار داد؟

نکته : در مجموع ، استراتژی کلان سازمانی کل سازمان را ، راهبرد موسسه ای یک واحد یا بخش مشخص را و استراتژی وظیفه ای یک وظیفه مشخص در درون واحد را مورد توجه قرار می دهد .

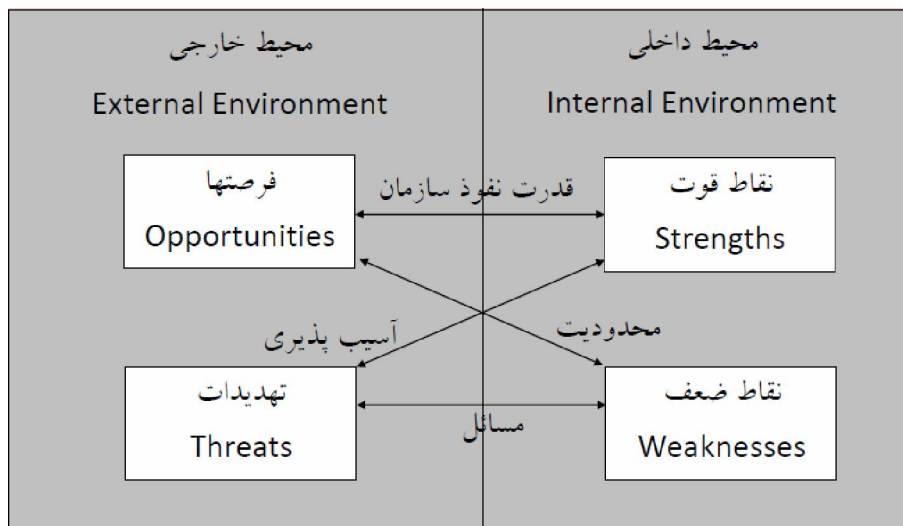
مراحل برنامه ریزی استراتژیک :



اجرای استراتژی

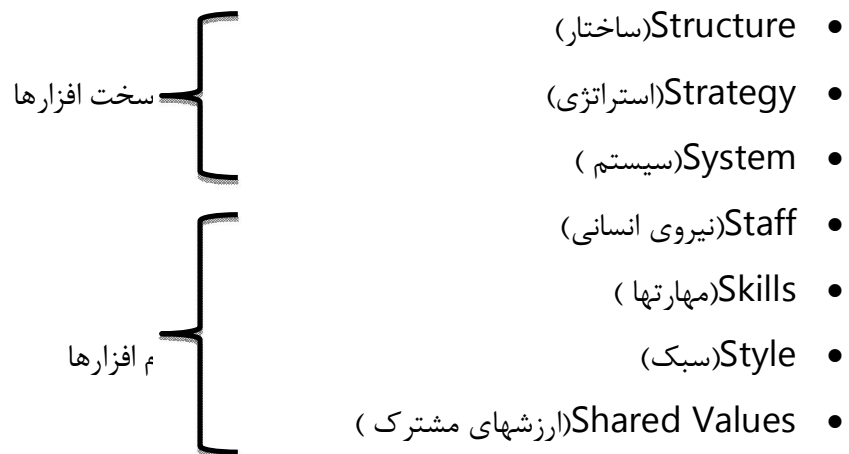
تدوین استراتژی

مدل «فن تحلیل قوت - ضعف ، فرصت - تهدید» (SWOT) :



۳) مدل ۷S مک کینزی:

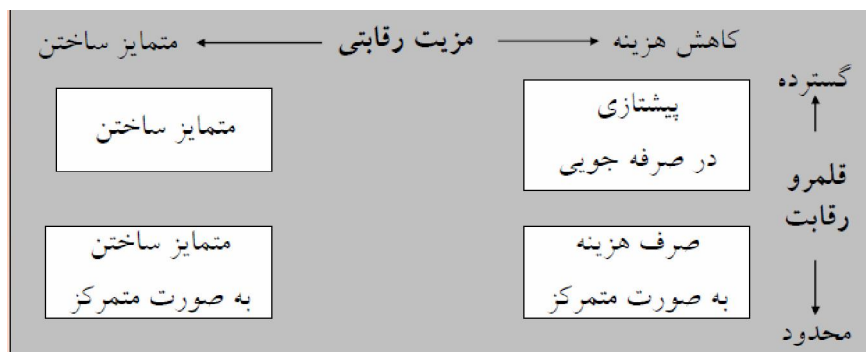
- شرکت مشاوره ای مک کینزی برای تحلیل استراتژیک سازمان ، عوامل هفت گانه ای را تحت عنوان هفت " S " معرفی می کنند که این عوامل عبارتند از :



ب) مدل‌های مورد استفاده در تدوین استراتژی در سطح موسسه یا فعالیتهای عمده سازمان :

- راهبردهای رقابتی پورتر
- راهبردهای انطباقی اسنو و میلز
- چرخه حیات محصول

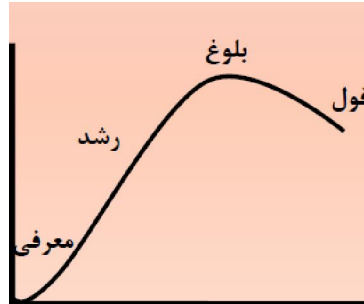
۱) راهبردهای رقابتی پورتر :



۲) راهبردهای انطباقی اسنو و میلز :

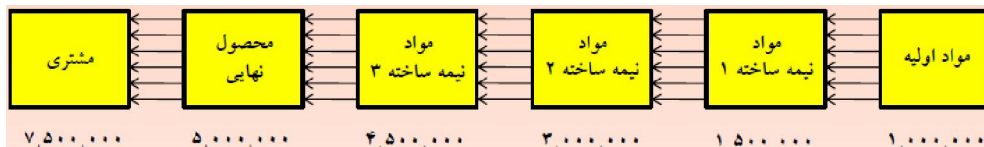
- راهبرد پیشروی (آینده نگر)
- راهبرد تدافعی
- راهبرد تحلیلی
- راهبرد انفعالی (واکنشی یا پیرو)

### ۳) مدل پرخه حیات محصول :



ج) مدل‌های مورد استفاده در تدوین استراتژی در سطح عملیاتی یا وظیفه ای :

- برای تدوین استراتژی در سطح وظیفه یا عملیاتی ، از تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی (زنجیره ارزش ساز) استفاده می شود.
- در زنجیره ایجاد ارزش (که به دو مجموعه ای از فعالیت های اصلی و فعالیتهای پشتیبانی تقسیم می شود) فرآیند تولید از مرحله تهیه مواد خام تا عرضه محصول نهایی به مشتری مد نظر قرار می گیرد تا بتوان با صرف هزینه کمتر ، ارزش بیشتری را ایجاد نمود.



دامهای برنامه ریزی استراتژیک :

