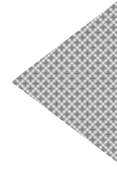


درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی



دکتر علی مبینی دهکردی *

مجید سلمانپور خویی **

چکیده

در این مقاله کوشش شده است ابتدا به ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در اثربخشی سازمانهای امروزی پرداخته شود و سپس ضمن بیان تعریف و ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، وجوه افتراق این نوع برنامه‌ریزی با برنامه‌ریزی عملیاتی عنوان گردد و بعد سبکهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین استراتژی‌های سازمانی مطرح شده است و سپس فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب یک سیستم و تکنیکهای مورد استفاده در آن تشریح گردیده و ضمن بیان جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک به مزایا و محدودیتهای این نوع برنامه‌ریزی در سازمان پرداخته ایم و سپس برنامه‌ریزی عملیاتی را در سازمان تعریف نموده ایم و اجزای اصلی آن را که هدف و پیش‌بینی عملیات است، بطور کامل تشریح کردیم. آنچه که در بخش نتیجه‌گیری عنوان شده، این است که تفکیک برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی از هم و مرزبندی دقیق بین آنها عملاً میسر نیست، زیرا آنچه در برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌گردد، در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود. استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده و به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد.

* دکترای مدیریت استراتژیک و قائم مقام معاونت منابع انسانی وزارت نفت

** کارشناس ارشد مدیریت مالی و کارشناس معاونت امور برنامه‌ریزی وزارت نفت

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک^۱، برنامه‌ریزی عملیاتی^۲، کارایی^۳ و اثربخشی^۴

مقدمه

در سالهای اخیر توجه روزافزونی نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک، بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی جستجو شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افقهای دوردست، ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه‌ریزی استراتژیک چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین سازمان را از وظیفه اصلی‌اشان که برنامه‌ریزی عملیاتی است، بی‌نیاز نمی‌سازد. آنان باید با الهام از استراتژی‌های تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان به برنامه‌ریزی‌های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی شده در واحد خود را تحقق بخشند.

۱- برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک)

تعریف: نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریف خاصی از این نوع برنامه‌ریزی ارائه داده‌اند که شاید بتوان همه آنها را در این تعریف خلاصه کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک " فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی ".

۲- ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

- ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک، انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات و سنتهای جامعه در برنامه‌ریزی استراتژیک منعکس می‌شود.
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک معطوف به سوالات اصلی و مسائل اساسی سازمانها است. سوالاتی از این قبیل که «برنامه‌های امروز سازمان چیست و برنامه‌های آتی چه باید باشد؟» «امروز کجا هستیم و جهت‌گیری‌های آینده چیست اند؟» «امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی گردند؟».... در برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح می‌شوند.
- ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک با مطرح ساختن اهداف بلند مدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در

انجام فعالیت‌هایشان هم جهت و هماهنگ می‌سازد.

۴- برنامه‌ریزی استراتژیک دارای دید دراز مدت است و افق‌های دورتری را در سازمان مطرح می‌سازد.

۵- برنامه‌ریزی استراتژیک، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ نموده و به آنها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.

۶- برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به طور همه جانبه ای اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است.

۷- برنامه‌ریزی استراتژیک، فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد و به آنها جهت می‌بخشد.

۸- برنامه‌ریزی استراتژیک، امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و با توجه به آنها پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد.

۳- وجوه افتراق برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی

- اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می‌گیرد، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح عالی شکل می‌گیرد.

- تاکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک به اثر بخشی نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدفهای اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدفهای تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران مدیریت (Druker, 1983, 20)^۵، در برنامه‌ریزی استراتژیک با هدف اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم^۶ (هدفهای صحیح را انتخاب کنیم)، در

حالیکه در برنامه‌ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند.^۷

- در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید می‌شود، در برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه مدت و دید برنامه‌ریزی استراتژیک بلند مدت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می‌شود، در حالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک به منابع و امکانات آینده سازمان چشم می‌دوزیم.
- در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می‌شود، در برنامه‌ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.
- در برنامه‌ریزی عملیاتی روشهای کار غالباً تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته است، در حالیکه در برنامه‌ریزی استراتژیک روشهای نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می‌نهند.
- برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی استراتژیک مخاطره کمتری را در بر دارد (Taylor, 1975, 38)^۸

۴- سبکهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین استراتژی‌های سازمانی

تعیین استراتژی در سازمانهای مختلف به گونه‌های متفاوتی انجام می‌پذیرد. در برخی سازمانها که مدیران فعال مایشاء هستند، تعیین اهداف کلی و ماموریت‌های آینده سازمان براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آنها صورت می‌پذیرد. در این شیوه برنامه‌ریزی، مدیر با اتکاء به بینش و آگاهی خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می‌پردازد. اخذ تصمیم در این سبک بیشتر جنبه اشراق و دریافتهای ذهنی فرد مدیر را داشته و قاعده و ضابطه خاصی بر آن حاکم نیست.

در سبک دیگری مدیران با توجه به استراتژیهای وضع شده قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در آنها به تعیین استراتژیهای سازمانی اقدام می‌کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان خود را گام به گام و مرحله به مرحله با شرایط جدید تطبیق می‌دهد. شیوه تغییرات جزئی در تعیین استراتژی، مخاطره بسیار کمی را به همراه داشته، اما درمقابل سازگاری با شرایط متحول بیرونی

به سرعت امکان پذیر نیست.

در سبک دیگری که برنامه‌ریزی استراتژیک نام دارد، تعیین استراتژیهای سازمانی براساس نظم و قاعده خاصی انجام می‌پذیرد و در این راه، مراحل ویژه ای به طور منظم دنبال می‌شود. از آنجا که اتکاء به نظرات فردی در تعیین استراتژیهای سازمان در همه احوال کارساز نبوده و شیوه تغییرات جزئی نیز برای تعیین استراتژی در شرایط متحول امروز کافی به نظر نمی‌رسد، سبک برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی اغلب صاحب‌نظران مدیریت، مفیدترین و موثرترین شیوه تعیین استراتژی قلمداد گردیده است. البته در موقعیتهای خاص و استثنایی ممکن است شیوه نظر فردی یا تغییرات جزئی موثر واقع گردند، ولی آنچه مدیران می‌توانند در اغلب موارد به کمک آن به تعیین استراتژی بپردازند، برنامه‌ریزی استراتژیک است که در آن کوشش شده ضمن استفاده از نقاط قوت سایر سبکها به این کار، نظم و قاعده داده و آن را طی مراحل منظم امکان پذیر سازد.

۵- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

از آنجائیکه برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از زیرسیستم‌های مدیریت استراتژیک تلقی می‌گردد، لذا رویکردها، مکاتب و پارادایم‌های مختلفی در این روند فکری و مدیریتی مطرح می‌باشد. می‌توان اذعان نمود که مدیران استراتژیک با تنظیم برنامه‌های استراتژیک در تلاش هستند تا رهبری و مدیریت را با همدیگر تلفیق نموده و از این طریق، سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات محیطی، همواره در حالت پویا و فعال نگهدارند تا بواسطه آن بتوانند در جهت تحقق رسالتها و مأموریت‌های سازمان قدم بردارند.

اگر بخواهیم در محیطی پویا، پیچیده و متحول برنامه‌ریزی نمائیم، صرفاً نمی‌توان به قلمرو مدیریت در درون سازمان تکیه کرد و تحولات بیرونی و تأثیرگذار بر سازمان و مأموریت‌های آن و یا دستیابی به چشم‌انداز را نادیده انگاشت، بنابراین می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک را نوعی برنامه‌ریزی در محیط‌های پویا قلمداد نمود که از طریق مدیران ارشد اجرایی و تیم‌های برنامه‌ریزی بصورت گروهی تهیه می‌گردد.

برنامه‌ریزی استراتژیک از یک سو توجه خود را به مأموریت‌های سازمانی و ارزشهای بنیادی و مدیران ارشد اجرایی و ذینفعان استراتژیک معطوف نموده و از سوی دیگر، آن باید به تحولات محیطی و نقاط کلیدی و بحرانی محیط درونی و بیرونی و تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها بپردازد.

بنابراین اگر برنامه‌ریزی استراتژیک را بعنوان یک سیستم تلقی نمائیم (اگرچه خود یک زیرسیستم از مدیریت استراتژیک می‌باشد)، آنگاه اجزای این سیستم شامل:

۱-۵- ورودی‌های فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

الف- مأموریتها و فلسفه ایجاد سازمان.

ب- ارزشهای بنیادی سازمان و مدیران ارشد اجرایی.

ج- شناخت و تعیین حوزه تأثیرات محیط درونی و بیرونی سازمان و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز.

د- اهداف و الگوهای رفتاری ذینفعان سازمان.

۲-۵- فرآیند تغییر شکل در برنامه‌ریزی استراتژیک

الف- تعیین رویکردها، پارادایمها و مکاتب.

ب- بکارگیری چرخه تحلیل محیط شامل:

ب-۱- ریزینی یا ریزنگری^۹

ب-۲- ردیابی^{۱۰}

ب-۳- پیش‌بینی^{۱۱}

ب-۴- آینده‌نگری^{۱۲}

ب-۵- ارزیابی^{۱۳}

ج- تعیین جهت‌گیریهای استراتژیک.

د- تعیین حوزه‌های استراتژیک.

ه- تعیین چالش‌های استراتژیک.

و- تعیین اولویت‌های استراتژیک.

ز- تعیین نقاط کلیدی موفقیت^{۱۴}.

ح- تعیین نقاط بحرانی موفقیت^{۱۵}.

ط- تعیین پارادایم‌های جدید.

ی- شناسایی عوامل استراتژیک محیط داخلی و خارجی.



ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۵-۳- خروجی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

الف- تعیین مأموریت‌های جدید سازمان^{۱۶}.

ب- تعیین بیانیه ارزش‌های سازمان^{۱۷}.

ج- تعیین بیانیه چشم‌انداز^{۱۸}.

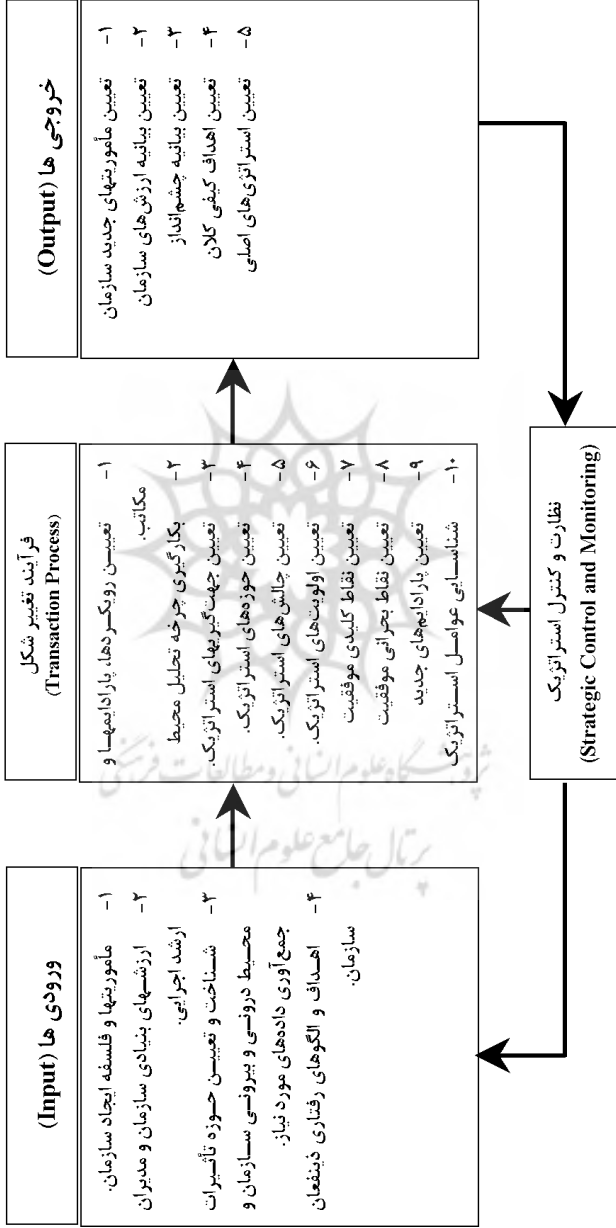
د- تعیین اهداف کیفی^{۱۹} کلان.

ه- تعیین استراتژی‌های اصلی^{۲۰}.

بطور طبیعی هر سیستمی یک روند ارزیابی، کنترل و بازخورد هم دارد که با استفاده از یک روش علمی، فنی و تکنیکی، خروجی‌های سیستم را با نتایج مورد انتظار^{۲۱} مورد مقایسه قرار داده و در صورت انحراف، علت را در ورودی‌های سیستم یا فرآیند تغییر شکل آن جستجو می‌کند و نسبت به اصلاح و بهبود آن اقدام می‌نماید.



نمودار (۱) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



تکنیکهای فرآیند تغییر شکل در سیستم برنامه ریزی استراتژیک

الف) سیستم پردازش داده‌ها (DPS, Data Processing System)

ب) تجزیه و تحلیل موقعیتی (SA, Situational Analysis)

۶- جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای بزرگ و کوچک به طور متفاوتی شکل گرفته و اجرا می‌شود. در سازمانهای کوچک، روش برنامه‌ریزی بیشتر جنبه غیر رسمی داشته و اغلب اوقات تابع نظرات فردی مدیر است. او اهداف و استراتژیهای آتی را تعیین کرده و غالباً بطور شفاهی و تلویحی به زیر دستان ابلاغ می‌نماید. اما در سازمانهای بزرگ، برنامه‌ریزی استراتژیک تابع نظم خاصی بوده و به طور فردی انجام نمی‌گیرد و بنابراین نیاز به تشکیلات و جایگاه خاصی در سازمان دارد. همانطور که از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مستفاد می‌گردد، گروهی از متخصصان و کارشناسان برنامه‌ریزی به همراه مدیران عالی و سیاستگذاران سازمان، باید در امر برنامه‌ریزی استراتژیک همکاری نمایند. در سازمانهای متمرکز، گروه برنامه‌ریزی در سطوح عالی سازمان قرار گرفته و عنان برنامه‌ریزی به دست مدیران بالاست. در سازمانهای غیر متمرکز، گروههای تخصصی کوچکتر با مدیران میانی و پایه، کار برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند. البته آنان نیز برای انجام مرحله اول از نظرات مدیران عالی سازمان بهره می‌گیرند. شاید مناسبترین جایگاه برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان ترکیب و تلفیقی در رده‌های مختلف سازمان و مشارکت دادن مسئولان سطوح مربوطه در امر برنامه‌ریزی است. بدین ترتیب کار جمع‌آوری اطلاعات، احصای اهداف و استراتژیهای ممکن، انجام پیش‌بینی‌های لازم و سایر امور فنی با سهولت بیشتری انجام شده و به علت حضور مسئولان سطوح مختلف در امر برنامه‌ریزی، انگیزه عمل و ضمانت اجرای استراتژیهای انتخابی افزایش می‌یابد و تشکل سازمانی قویتر می‌گردد.

البته عواملی چون نوع عملیات سازمان، حساسیت ماموریت‌های آن و طرز تلقی‌های مدیران، در جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر می‌گذارد. به فرض، مدیرانی که مایلند به تنهایی تصمیم‌گیری نموده و مستقلاً عمل نمایند، مسلماً در تعیین استراتژیها نیز به همین ترتیب عمل می‌کنند و یا مدیرانی که به برنامه‌ریزی استراتژیک اعتقاد چندانی ندارند یا ثباتی برای شغل خود احساس نمی‌کنند، به برنامه‌ریزی استراتژیک بها نداده و جایگاهی برای آن در سازمان قائل نخواهند بود.

۷- مزایا و محدودیتهای برنامه‌ریزی استراتژیک

یکی از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک، **هادی** بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی، جهت و مسیر فعالیتها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و بعنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک در تصمیم‌گیری، نقش راهنما را داشته و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را ساده می‌سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک، مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژی‌های مصوب را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک با نگرش بلند مدت، به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و از

اینرو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات درازمدت مدیران، بسیار مفید می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد.

از محدودیتهای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به هزینه‌های انجام آن اشاره کرد. به علت هزینه‌های نسبتاً بالایی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک مورد نیاز است، اغلب سازمانهای کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند. از نظر زمانی نیز این نوع برنامه‌ریزی احتیاج به زمانی طولانی دارد. سازمانها برای برنامه‌ریزی استراتژیک باید مدت زمان زیادی وقت صرف کرده و مراحل مختلف این فرایند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند. بدین ترتیب طولانی بودن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از نظر بعضی سازمانها محدودیتی برای این نوع برنامه‌ریزی است. از نظر تخصصی نیز برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به نیروی انسانی متخصص و حائز شرایط دارد که در دسترس همه سازمانها نیست. نکته دیگری که بعنوان محدودیت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به آن اشاره کرد، عدم انعطاف و ثباتی است که این نوع برنامه‌ریزی القاء می‌نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک از تفکری منطقی و منظم سرچشمه می‌گیرد و مدیران و اعضای سازمان را موظف می‌کند تا براساس موازین از پیش تعیین شده راه بسپارند و از چارچوب خاصی پا بیرون نهند.

۸- برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان

تعریف: برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیاری به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدفهای عملیاتی به جای هدفهای کلی قرار گرفته و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات، پیش‌بینی می‌گردند. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و طریق رسیدن به هدف، جزء به جزء بیان میگردد. «برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتهای و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف کرد».

۹- اجزای اصلی برنامه‌ریزی عملیاتی

۱- هدف

۲- پیش‌بینی عملیات

۹-۱- هدف

به طور کلی هدف عبارتست از نقطه‌ای که کوششها معطوف رسیدن به آن است. در برنامه‌ریزی می‌توان هدف را نتیجه نهایی عملیات دانست که مقصود برنامه ریز نیل به آن است. هدف در برنامه‌ریزی عملیاتی

باید مشخص و جزئی، قابل سنجش و واقع بینانه باشد. به عبارت دیگر هدفهای عام و کلی، غیر قابل سنجش و غیر عملی، برای برنامه‌ریزی مفید نخواهند بود. برای مثال «تغییر و اصلاح نظام اداری»، «ارائه خدمات رفاهی» و هدفهایی همانند آنها صورتهای کلی هدف می‌باشند و برای برنامه‌ریزی باید آنها را محدود و مشخص ساخت. هدف «اصلاح نظام اداری»، می‌تواند به هدفهای جزئی تر و مشخص تری مانند «حذف تشکیلات زائد» و «اصلاح قانون استخدامی» شکسته شود، یا هدف «ارائه خدمات رفاهی» می‌تواند به اهداف جزئی تری مانند «ارائه خدمات بهداشتی روستایی» و «ارائه خدمات واکسیناسیون اطفال» تبدیل گردد. واضح است تنها با اهداف جزئی شده، کار برنامه‌ریزی عملی است و در غیر این صورت نمی‌توان اهداف کلی را برنامه‌ریزی کرده و اجرا نمود. به عبارت دیگر برای برنامه‌ریزی اهداف کلی، ابتدا باید آنها را در قالب اهداف جزئی تدوین نمود و سپس مجموعه برنامه‌هایی را که برای هر یک از اهداف جزئی تنظیم شده، به عنوان برنامه کلی ارائه داد.

هدف برای آنکه قابل برنامه‌ریزی عملیاتی باشد، باید قابلیت سنجش و ارزیابی داشته باشد. هدفهای غیر قابل سنجش امکان پیش‌بینی را از برنامه ریز سلب کرده و برنامه‌ریزی را غیر ممکن می‌سازند. فرض کنید می‌خواهید برای هدف «ارائه خدمات و واکسیناسیون اطفال» برنامه‌ریزی کنید. آیا امکان برنامه‌ریزی و پیش‌بینی عملیات وجود دارد یا خیر؟ مسلماً پاسخ منفی است. زیرا تا شما ندانید که چند نفر و در چه دوره زمانی باید واکسینه شوند، امکان هیچ گونه پیش‌بینی برایتان وجود نخواهد داشت. بنابراین هدف مذکور زمانی قابل برنامه‌ریزی است که قابل سنجش بوده و مثلاً به صورت «ارائه خدمات واکسیناسیون به یک میلیون نفر دبستانی در مهرماه ۱۳۸۵» درآمده باشد. قابلیت سنجش صرفاً به معنای اضافه کردن قیود کمی به بیانیه هدف نیست، زیرا ممکن است بخواهیم هدف را علاوه بر جنبه‌های کمی از نظر کیفی نیز قابل سنجش سازیم.

واقع بینانه بودن هدف و امکان عملی شدن آن نیز نکته مهمی است. هدفی در برنامه‌ریزی امکان توفیق خواهد داشت که متناسب با امکانات و مقتضیات سازمان تدوین شده باشد. اهدافی که در امکانات اغراق کرده باشند، یا به عکس اهدافی که در آنها امکانات موجود نادیده انگاشته شده باشند، شانس توفیق نداشته و امکان استفاده درست از منابع را ایجاد نمی‌کنند.

۹-۲- تعیین اولویت هدفها

گاهی اوقات برنامه ریز با هدفهای چندی روبروست و می‌خواهد اولویت آنها را نسبت به یکدیگر تعیین کند. در چنین وضعیتی اگر با دو یا سه هدف روبه‌رو باشیم، مساله خیلی مشکل نیست، اما زمانی که تعداد هدفها بیشتر باشد، باید آنها را دقیقاً با هم مقایسه کرده و اولویت اشان را تعیین کرد.

۳-۹- پیش‌بینی عملیات

پس از آنکه هدف مورد نظر انتخاب و تعیین گردید، باید به پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن پرداخت. بین برنامه ریزان و دست‌اندرکاران پیش‌بینی، ضرب‌المثلی معروف است که می‌گوید «آنچه در مورد هر پیش‌بینی می‌توان با اطمینان گفت، خطا بودن آنست». به عبارت دیگر در هر پیش‌بینی مسلماً درصدی خطا وجود دارد، زیرا پیش‌بینی، پیشگویی نیست و هدف پیش‌بینی کننده برآورده آینده با حداقل خطاست. تکنیک‌های مختلفی برای پیش‌بینی، ابداع گردیده است که می‌توان آنها را در سه گروه کلی قرار داد: پیش‌بینی‌های نظری و قضاوتی، پیش‌بینی‌های روند گذشته و پیش‌بینی‌های علت و معلولی.

در پیش‌بینی‌های نظری و قضاوتی، نظر افراد و خبرگان امر در مورد مسائل آینده مورد پرسش قرار می‌گیرد و پیش‌بینی عملیات بر این اساس صورت می‌پذیرد. خطای پیش‌بینی در این روش، بالا بوده و نمی‌توان اطمینان داشت که نظر افراد همواره مقرون به صحت باشد، خصوصاً که انتخاب درست صاحب‌نظران رشته مورد نظر نیز خود مشکلی است در راه حصول پیش‌بینی‌های دقیق و صحیح.

در پیش‌بینی‌های روند گذشته، براساس اطلاعات و آمار موجود از گذشته، روند آینده را پیش‌بینی می‌کنیم. این نوع پیش‌بینی بر این فرض استوار است که آینده از همان روندی تبعیت می‌کند که گذشته بر آن اساس شکل گرفته و واضح است که چنین فرضی در تمام احوال درست نیست. ولی به هر حال پیش‌بینی براساس روند گذشته به برنامه ریز امکان می‌دهد تا اطلاعات گذشته را به کمک گرفته و از آنها برای برآورد آینده بهره جوید.

پیش‌بینی‌های علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی بوده و از طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آنها، امر پیش‌بینی را ممکن می‌سازد. مثلاً اگر بین هزینه‌های بهداشتی و درمانی رابطه معکوسی برقرار باشد، می‌توان براساس هر کدام، دیگری را برآورد نمود. روشهای اقتصاد سنجی نیز نوعی روابط علت و معلولی را مطرح می‌سازند که می‌تواند در پیش‌بینی‌ها بکار گرفته شوند.

همچنان که اشاره شد، هر یک از روشهای فوق می‌توانند به نحوی در پیش‌بینی مفید واقع شوند. برنامه ریزان در انتخاب روش پیش‌بینی باید به عواملی چون: هزینه، زمان، دقت مورد نیاز در پیش‌بینی، افق زمانی پیش‌بینی (آیا می‌خواهیم به پیش‌بینی ده سال آینده بپردازیم یا هدف پیش‌بینی شش ماه آینده است؟) میزان اطلاعات در دسترس، حمایت مدیران و... توجه نماید تا تکنیک مناسب را بیابند.

پس از آنکه روش مناسب پیش‌بینی انتخاب شد، باید به کمک آن برای سوالات زیر پاسخهای مناسبی پیدا نمود:

۱. چه کاری؟ فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف چیستند؟ چه فعالیت‌هایی برای اجرای هدف

پیش‌بینی می‌شوند؟

۲. چه روشی؟ روش انجام هر یک از این فعالیتها باید چگونه باشد؟ (پیش‌بینی روشهای انجام کار).

۳. در چه زمانی؟ هر یک از فعالیتها چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهند؟ (پیش‌بینی زمانی برنامه).

۴. در چه جایی؟ فعالیتهای برنامه در چه محل و مکانی عملی می‌گردند؟ (پیش‌بینی موقعیت مکانی برنامه).

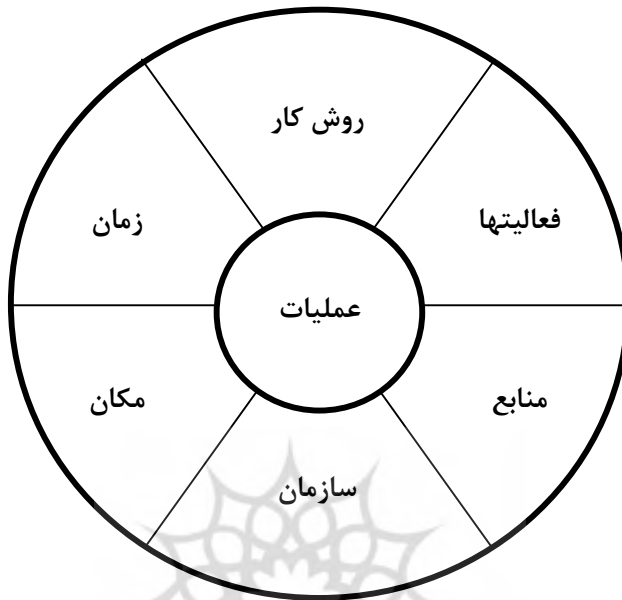
۵. با چه سازمانی؟ فعالیتهای برنامه به کمک چه تشکیلاتی قابل عمل خواهد بود؟ (پیش‌بینی سازمان و تشکیلات مورد نیاز).

۶. با چه منابعی؟ برای تحقق هدف به چه منابعی اعم از انسانی، مالی، ابزاری و غیره نیاز است؟ (پیش‌بینی منابع مورد نیاز).

در پیش‌بینی سوالات مطرح شده باید از تخصصهای مربوطه استفاده کرد. مثلاً در پیش‌بینی تشکیلات باید از تخصصهای سازماندهی، در پیش‌بینی منابع مورد نیاز از تکنیکهای بودجه بندی و در تعیین روشها از دانش تجزیه و تحلیل روشها برخوردار بود.

نکته دیگری که در پیش‌بینی عملیات باید ذکر کرد، هم زمانی و تقارن پیش‌بینی‌های مختلف در این قسمت از برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر اگر چه برای بیان مطلب، تقدم و تاخیر برای اجزای مختلف عملیات قائل شدیم و مثلاً تعیین فعالیتها را اول، روش انجام کار را بعد و تعیین منابع را در آخر ذکر کردیم، اما در عمل تمامی این پیش‌بینی‌ها به همراه هم انجام می‌شوند. وقتی تعیین فعالیت می‌کنیم، به منابع مورد نیاز برای انجام آن می‌اندیشیم و سازمان مورد نیاز را در نظر داریم و همین طور در تعیین روش کار غافل از سازمان و زمان و مکان انجام فعالیتها نیستیم، بدین ترتیب اجزای پیش‌بینی شده عملیاتی بر هم تقدم و تاخیر ندارند و می‌توان آنها را در شمایی مانند نمودار شماره ۲ نشان داد.

پس از انجام پیش‌بینی عملیات، برنامه ما مدون و آماده برای بررسی مراجع تصویب کننده یا تایید کننده می‌باشد. اگر برنامه مورد تصویب و تایید قرار گرفت، مرحله بعد که اجرای برنامه است، فرا می‌رسد و اگر برنامه نیاز به تغییرات و اصلاحاتی داشت و مورد تصویب و تایید قرار نگرفت، باید تغییرات لازم در آن بعمل آید و مجدداً برای تصویب و تایید ارائه شود.



نمودار (۲) اجزای پیش‌بینی عملیات

نتیجه

تفکیک برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی از هم و مرزبندی دقیق بین آنها عملاً میسر نیست. زیرا آنچه در برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌شود، در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌گردد و این دو نوع برنامه‌ریزی در عمل با یکدیگر پیوسته و جدایی ناپذیرند.

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمانها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و ماموریت‌های سازمان در دراز مدت، بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسبتری نشان می‌دهد. از این رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح گردیده است. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیر کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدفهای آن به دست دهد و فعالیتهای سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد.

همچنان که اشاره شد، یکی از دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک، تحولات و دگرگونیهای محیط امروز سازمانها است. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبودند و

مدیران می‌توانستند اهداف آینده را براساس گذشته تنظیم نمایند. اما اکنون تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژیهای آینده سازمان را طوری تنظیم کنند که متناسب با موقعیتها و شرایط آینده باشد. به طور کلی تغییرات و تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و طول المدت بودن آنها، همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند. برنامه‌ریزی استراتژیک را گروهی، برنامه‌ریزی آینده ساز قلمداد کرده‌اند و مدیران را در این نوع برنامه‌ریزی، نه تنها موظف به آینده‌نگری بلکه آینده‌سازی کرده‌اند.

آنچه که در انتها باید بدان اشاره کرد این است که در عصر حاضر و با گستردگی عملیات در سازمانهای بزرگ امروزی، هیچ راهی کارآمدتر از برنامه‌ریزی استراتژیک برای پیشبرد اهداف سازمانی موجود نیست و باید کوشید تا با فائق آمدن بر نقاط ضعف این برنامه‌ریزی که به آن اشاره شد، استفاده حداکثر را از آن بعمل آورد.

پانوشته‌ها:

- ۱ - Strategic Planning
- ۲ - Operational Planning
- ۳ - Efficiency
- ۴ - Effectiveness
- ۶ - doing the right things
- ۷ - doing things right
- ۹ - Scanning
- ۱۰ - Monitoring
- ۱۱ - Forecasting
- ۱۲ - Futuring
- ۱۳ - Evaluation
- ۱۴ - Key factor of success



۵ - الوانی، مدیریت عمومی، ۱۳۸۳

۸ - الوانی، منبع قبلی.

- ۱۵ -Critical factor of success
- ۱۶ -New Mission of organization
- ۱۷ -Values Statement of organization
- ۱۸ -Vision Statement
- ۱۹ -Goals
- ۲۰ -Core Strategies
- ۲۱ -Expected Results

منابع

۱. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، ۱۳۸۳.
۲. مبینی دهکردی، علی، الزامات چشم‌انداز ملی، مجمع تشخیص مصلحت نظام، کمیسیون زیربنایی و تولیدی، خرداد ۱۳۸۵.

