

- روشن کردن مسؤولیت‌هایی که در آینده به عهده مدیران اجرایی و سرپرستان گذارده خواهد شد.

۲- مراحل تهیه هر برنامه

هر برنامه مستلزم طی مراحل زیر است:
 - انتخاب هدف یا تعریف مسأله و مشکل
 - جمع‌آوری اطلاعات اساسی راجع به هدفها و یا مسأله
 - شناخت و تفکیک محدودیتها و یا متغیرهای غیرقابل کنترل
 - تعیین گزینه‌ها و راه‌حل‌های مختلف

- ارزیابی گزینه‌ها و راه‌حل‌ها و انتخاب مطلوب‌ترین آنها
 - اخذ تصمیم
 - اجرا
 - ارزیابی و بازنگری

۳- نکات قابل توجه در یک برنامه عملی و خوب

- وحدت در اجرای برنامه
 - استمرار در تهیه برنامه در دوره‌های مختلف زمانی (کوتاه، میان و بلندمدت)
 - قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری (پیش‌بینی استثنائات و تجدیدنظر منظم)
 - صراحت و وضوح

تفاوت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و عملیاتی

برنامه‌ریزی‌های استراتژیک با توجه به خصوصیت جامع و فراگیر بودن آن، برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز شامل شده و آنها را هماهنگ می‌سازد. به برخی از تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی‌های عملیاتی که در واقع سطح دوم برنامه‌ریزی است در ذیل اشاره می‌شود:

- برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایین سازمان انجام می‌شود در حالی که برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی شکل می‌گیرد.

- تاکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی «Efficiency» است، در حالی که تاکید برنامه‌ریزی استراتژیک بر اثر بخشی Effectiveness است در اثر بخشی منظور آن است که مسأله هدفهای اساسی و

برنامه‌ریزی در سازمان

● صدراله البرزی

اشاره

برنامه‌ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه و تحقق آن. بیهوده عبارت دیگر برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری از پیش نسبت به اینکه چه کاری باید انجام شود. برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری و تعهد را به همراه خود دارد و در جایی که معیارها کم است برنامه‌ریزی لزوم بیشتری پیدا می‌کند.

یکی از وظایف مدیر تهیه و تنظیم برنامه‌های کوتاه، میان، بلندمدت و استراتژیک است که زیر نظر وی هدایت می‌شود. برای این منظور لازم است که هدفهای ذکر شده معلوم و مشخص گردد و خط‌مشی و موازینی برای هدایت مسؤولان اجرای عملیات وضع شود. از طرف دیگر، برنامه‌ها باید برحسب اطلاعات جدید و تغییر شرایط اجرای عملیات در فواصل معین تعدیل گردد.

برنامه‌ریزی مستلزم تشخیص مسأله و مشکلات، پیدا کردن طرق مختلف برای حل مسأله سازمان، بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج هر یک از طرق مزبور و انتخاب طریقه‌ای است که باید پیروی نمود. برنامه‌ریزی مهمترین مکاتیبم و ابزار است که منابع سازمان را هماهنگ می‌کند.

مسأله‌ای که با تنظیم برنامه ارتباط دارد، تعیین حدود و آزادی عمل و استقلال در اخذ تصمیم توسط متصدیان واحدهای تابعه سازمان است و همین

مسأله درجه تمرکز یا عدم تمرکز سازمان را تعیین می‌کند.

فواید برنامه‌ریزی

هر چند که امکان پیش‌بینی دقیق آینده وجود ندارد، اما می‌توان گفت که برنامه‌ریزی در سازمان، هادی و راهنمای مدیران در نیل به هدفهای سازمانی است و به آنها امکان می‌دهد از منابع سازمان بهره‌گیرند و با ضوابطی عینی نتیجه فعالیت‌ها را ارزیابی نمایند. به طور خلاصه فواید برنامه‌ریزی به شرح ذیل می‌باشد:

- تهیه مسیر منطقی و مشخص در زمان حال برای فعالیتهای آینده
 - هماهنگ نمودن فعالیت‌های مختلف برای آینده سازمان

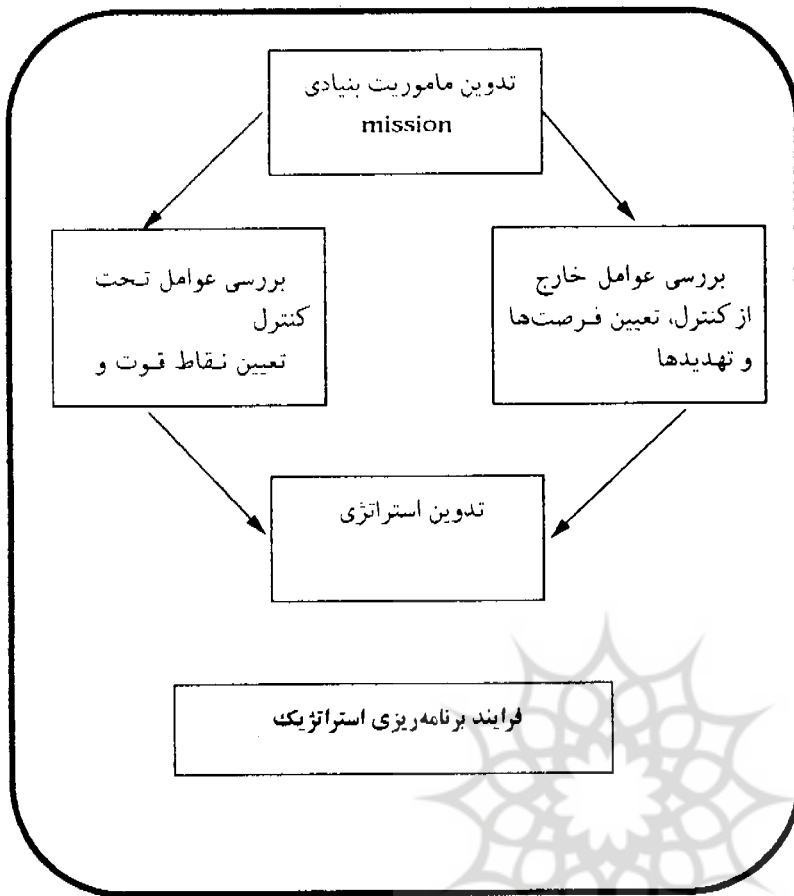
- استفاده صحیح و شایسته از منابع
 - تهیه استانداردهای مناسب برای اجرای کنترل

- آماده ساختن سازمان برای مقابله و مواجهه با تغییرات و دگرگونیهای غیرقابل پیش‌بینی

- آگاهی از احتیاجات و نیازمندیهای مشتریان

- بریزی سیستم اطلاعات مدیریت به منظور دسترسی اشخاصی که با فعالیتهای آینده سازمان به نحوی سر و کار دارند.

- پیش‌بینی نیازمندیهای گروههای ذینفع (سهامداران، کارمندان و مشتریان) تعیین و مشخص کردن نقش سازمان در محیط متغیر و دگرگون شونده



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 صاحبزنان مدیریت در برنامه‌ریزی استراتژیک با هدف اثربخشی کوشش می‌شود تا کارهای درست انجام شده «Doing THE RIGHT THINGS» و هدفهای صحیح انتخاب شوند.

- در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید می‌شود، در برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به منافع آتی است، به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه‌مدت و دید برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت است.

- در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثبات نسبی در نظر گرفته می‌شود، در برنامه‌ریزی استراتژیک ساختار سازمانی باید منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان باشد.

- در برنامه‌ریزی عملیاتی روشهای کار اغلب تجربه شده و منکی به نتایج گذشته است، در حالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک، روشهای نو و تجربه نشده است.

- برنامه‌های استراتژیک دوره‌های چندساله را در بر می‌گیرند اما برنامه‌های عملیاتی اغلب کوتاه مدت و یکساله هستند.

- برنامه‌های استراتژیک بر بسیاری از فعالیتهای سازمان اثر می‌گذارند، در حالی که برنامه‌های عملیاتی دارای طیف یا دامنه بسیار محدود هستند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک نه فقط عواملی داخلی بلکه عوامل محیطی که خارج از کنترل سازمانی می‌باشد نیز مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد تا از فرصت‌ها استفاده و در مقابل تهدیدها استراتژی مناسب پیش‌بینی گردد.

طرح‌ها

طرح بخشی از برنامه‌ها و فعالیت‌های عملیاتی است که در زمان معین و با اعتبارات معینی برای تحقق بخشیدن آن فعالیت‌ها اجرا می‌شود.

می‌شود. در صورتی که برنامه‌های عملیاتی بهره‌برداری بهینه از امکانات را مورد توجه قرار می‌دهد.

برنامه‌ریزی استراتژیک از اصول تا اجرا

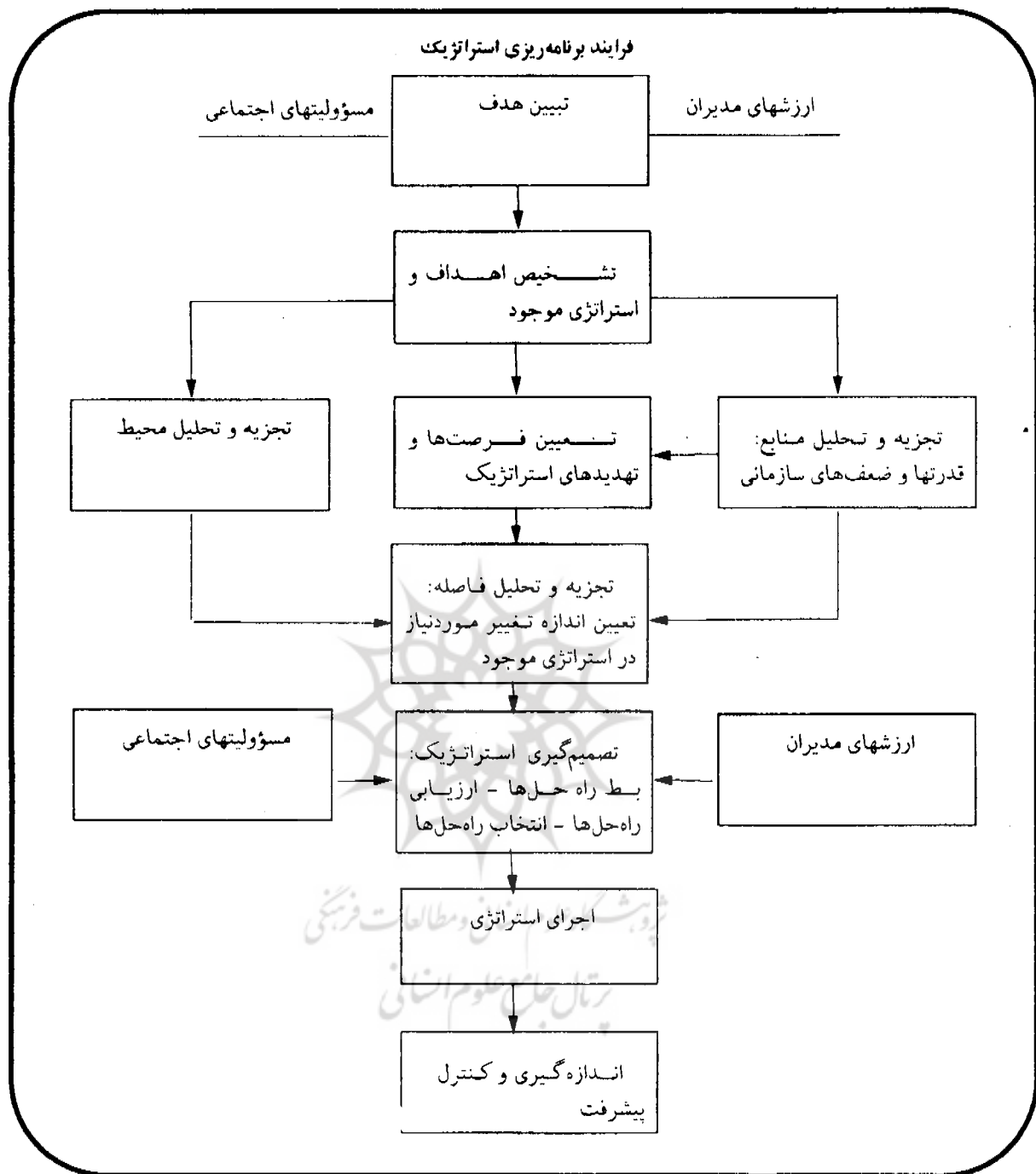
برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان را با پرسش و پاسخ به ۵ سؤال اصلی زیر (عناصر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک) هدایت می‌کند:

- ۱- اکنون کجا هستیم؟ (موقعیت فعلی سازمان)
- ۲- در آینده کجا می‌خواهیم باشیم؟ (موقعیت آینده سازمان)
- ۳- چگونه پیشرفت‌هایمان را اندازه‌گیری کنیم؟
- ۴- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟ (موقعیت آینده سازمان)
- ۵- چگونه این پیشرفت را پیگیری کنیم؟

استراتژی عبارت است از هدفهای بنیادی و بلندمدت سازمان و مجموعه‌ای از اقدامات کلی و مرتبط با هم که برای تحقق هدفهای مزبور طراحی شده است.

تفاوت برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی

- برنامه‌های استراتژیک متوجه زمانهای بلندمدت است، چون معمولاً مستلزم تغییر آرایش امکانات است.
- برنامه‌های استراتژیک بخش‌های زیاد و گسترده‌ای از سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- برنامه‌های استراتژیک مستلزم توجه به شرایط و عوامل محیطی است.
- برنامه‌های استراتژیک چارچوب برنامه‌های عملیاتی را می‌سازند.
- برنامه‌های استراتژیک ایجاد و یا حذف فعالیتها و امکانات را موجب



پانزده عامل کلیدی در موفقیت برنامه راهبردی (استراتژیک) سازمان
 نتایج حاصل از برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) و مدیریت تغییر بستگی مستقیم به توانایی سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه موردنظر دارد. ذیلاً پانزده ابزار و عامل موثر در اجرای موفق برنامه استراتژیک و مدیریت تغییر ارائه می‌گردد:

برنامه‌ریزی ابداع شده‌اند. برخی از تکنیک‌ها مدیران را قادر می‌سازند که با تجسم موقعیت هر یک از عوامل موثر بر تصمیم برای نیل به هدفهای موردنظر برنامه‌ریزی کنند. برخی از این فنون عبارتند از: جدول کارنما یا نمودار گانت، مدل‌های شبکه‌ای برنامه‌ریزی مانند فن ارزشیابی و بازنگری برنامه و روش مسیر بحرانی

افزون بر موارد فوق؛ استراتژی عبارت است از هدفهای بنیادی و بلندمدت سازمان و مجموعه‌ای از اقدامات کلی و مرتبط با هم که برای تحقق هدفهای مزبور طراحی شده است.

تکنیک‌های برنامه‌ریزی

فنون و روشهای متعددی برای



هر چند که امکان پیش‌بینی دقیق آینده وجود ندارد، اما می‌توان گفت که برنامه‌ریزی در سازمان، هادی و راهنمای مدیران در نیل به هدفهای سازمانی است و به آنها امکان می‌دهد از منابع سازمان بهره‌گیرند و با ضوابطی عینی نتیجه فعالیت‌ها را ارزیابی نمایند.

انسانی را فعال کنید تا ارزش‌ها و چشم‌اندازهای جدید را خصوصاً سیستم عملکرد، پاداش و فرمهای ارزیابی عملکرد کارکنان را حمایت نماید. (کارکنان را در برابر محورهای ارزشی و استراتژی شرکت ارزیابی کنید)

۱۴- سیستم اندازه‌گیری تعالی و اهداف کمی سازمان را تنظیم کنید به طوری که اطمینان شفاف و متمرکز بر روی پیشرفت موفقیت حاصل شود.

۱۵- بررسیهای راهبردی سالیانه را شبیه یک حسابرس مالی مستقل هدایت و به روز کنید تا از به روز بودن برنامه راهبردی اطمینان حاصل کنید.

سهامداران کلیدی، راه جدید مشارکت در برنامه‌ریزی، ایجاد تغییر و اجرای سیاستهای تجاری خود ایجاد کنید.

۱۱- «طرح‌های رهبری فردی» در مورد مدیران ارشد را در ارتباط با تعهدات عمومی شرکت توسعه دهید.

۱۲- یک کمیته راهبردی مدیریت تغییر دارای برنامه اجرایی مشخص سالیانه (تشریح شده در یک صفحه) زیر نظر یکی از اعضا هیأت مدیره شرکت ایجاد کنید. به طوری که براساس مبانی تنظیمی تمام تغییرات اساسی را هدایت کند و جوابگو باشد.

۱۳- سیستم‌های مدیریت منابع

۱- چشم‌انداز و ارزش‌هایی شفاف از آینده ایده‌آل خود با تاکید بر مشتری محوری و همچنین داشتن موقعیتی شفاف در بازار داشته باشید.

۲- یک سازمان داخلی پشتیبان جهت هماهنگی نمودن مدیریت تغییرات اساسی سازمان ایجاد کنید. این گروه گزارش خود را به مدیریت ارشد شرکت ارائه می‌دهد.

۳- محورهای استراتژی مشترک و موردنظر شرکت را در تعیین هدف سالیانه و انجام برنامه‌های عملیاتی برای کلیه بخشهای اصلی و واحدهای کوچک سازمان توسعه دهید و در یک صفحه و در چند قسمت مجزا درج نمایید.

۴- گروه‌های کاری راهبردی تحت سرپرستی مدیران عملیاتی بخش‌های مختلف شرکت تشکیل دهید تا هر محور استراتژی را در فعالیت‌های شرکت گسترش، هدایت و به تصویر کشند.

۵- یک فرمت برنامه‌ریزی سالیانه بکساخت به کار ببرید تا استراتژی‌ها و اولویت‌ها را به برنامه‌های سالیانه و نتایج آن مرتبط سازد.

۶- اولویت‌های عمده سالیانه را تنظیم کنید به طوری که برنامه‌های مهم سال آینده شرکت را برای هر فرد مشخص سازد.

۷- جلساتی برای مرور و بررسی سالیانه برنامه با حضور کلیه کارکنان برقرار کنید به طوری که از آگاهی و هماهنگی کلیه کارکنان نسبت به برنامه و فعالیت‌های یکدیگر اطمینان حاصل گردد.

۸- بر روی نکات حیاتی و ضروری تغییرات دو و سه سال آینده شرکت تمرکز و آن را مرحله‌بندی کنید به طوری که با تغییر در ساختار مهارتهای رهبری آغاز شود و سپس در ارزش‌افزوده ایجاد شده، طراحی تجارت راهبردی و اهمیت بر نیاز نیروی انسانی متمرکز گردد.

۹- تغییرات حیاتی و اساسی در جهت تعالی سازمان تعیین کنید که پایه و اساس برنامه توسعه سه سال آینده و برنامه‌های عملیاتی سالیانه ادارات و بخش‌های مختلف سازمان گردد.

۱۰- در فرایندی موازی با تمام