

## بررسی و شناسایی انواع برنامه ریزی

### (با تاکید بر مولفه های برنامه ریزی بر مبنای هدف در شهرداری تهران)

شیوارحیمی<sup>۱</sup>

#### چکیده:

**هدف:** بررسی و شناسایی انواع برنامه ریزی با تاکید بر برنامه ریزی بر مبنای هدف در شهرداری تهران می باشد.

**روش:** از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت بهره برده است، همچنین از نظرات ۲۲ نفر از خبرگان و کارشناسان و اساتید دانشگاه نیز استفاده شده است. تایید مولفه های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده می باشد.

**نتیجه گیری:** این تحقیق نشان داد که برنامه ریزی بر مبنای هدف در شهرداری تهران دارای ۸ مولفه می باشد و بر اساس این تحقیق مدیران و متخصصان و مدیریت شهری می توانند با تقویت این مولفه ها برنامه ریزی بر مبنای هدف را کارا و اثربخش، در شهرداری تهران داشته باشند. مولفه ها عبارتند از: ۱- هدفیابی کارا و اثربخش ۲- شناسایی و پیش بینی فرصت ها و تحدید ها ۳- بهبود بخشی مستمر ۴- تجزیه و تحلیل نیازهای ذینفعان ۵- تعریف دقیق تابع ارزش ۶- اصلاح رویه ها ۷- اصلاح خط مشی ها ۸- کنترل و پایش

**کلمات کلیدی:** برنامه ریزی بر مبنای هدف، بهبود بخشی مستمر، هدفیابی کارا و اثربخش

<sup>۱</sup> علوم تربیتی (برنامه ریزی آموزشی)

## مقدمه

اولین وظیفه از وظایف هفت گانه مدیریت برنامه ریزی می باشد. (۱- برنامه ریزی، ۲- سازماندهی ۳- به کار گماردن ۴- هدایت، ۵- هماهنگ کردن ۶- گزارش دادن ۷- بودجه بندی) (آیت الهی، ۱۳۸۰)

برنامه ریزی، فرایند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران، برنامه ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می نمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه ریزی را جمع آوری و تفسیر می نمایند، سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تسویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند، آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هرگزین، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می نمایند. از آنجائیکه برنامه ریزی، فرایندی پیش رونده و تکرار شونده است، مدیران باید بطور مستمر عملکرد واحد های تحت تکفلشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه ها تحت نظر داشته باشند. (رضائیان، ۱۳۹۳)

## انواع برنامه ریزی:

### برنامه ریزی منابع

ممکن است به دلیل منطقی اطمینان حاصل کرد که مقدار مورد نیاز و مقدار قابل دسترسی از هر نوع از منابع برابر نخواهند بود. تفاوت اغلب آن چنان زیاد است که برنامه مستلزم اصلاح است تا خود را با این تفاوتها سازگار نماید. اگر مقدار منابع در دسترس بیشتر از مقدار مورد نیاز باشد، آن گاه یا باید مقدار اضافی را از میان برد یا برنامه را به گونه ای تغییر داد که آن نوع از منبع بیشتر مورد نیاز باشد. از سوی دیگر، اگر مقدار منبع مورد نیاز بیشتر از مقدار موجودی باشد، آن گاه باید برنامه را طوری تغییر داد که منابع بیشتر یا کمتری مورد نیاز باشد. از آنجا که تقاضا و عرضه هر نوع منبع اگر نگوئیم همیشه، به ندرت در یک توازن کامل قرار می گیرد، لذا برنامه ریزی منابع معمولاً مستلزم برنامه ریزی پیوسته است. (ایکاف، ۱۳۸۶)

### برنامه ریزی براساس فرایند تولید:

در کارخانه ها، تولید محصول مستلزم مراحل مختلف است که با توجه به ابزارها و مهارتهای تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه ای صورت می گیرد. از این رو، کار تولید با توجه به مراحل و توالی عملیات تخصصی به واحدهای مختلفی تقسیم می شود. برای مثال مراحل مختلف مونتاژ یک ماشین که قسمتهای مختلف را به ترتیب پشت سر می گذارد تا نهایتاً اجزاء ترکیب شوند و به صورت یک مجموعه درآیند. (کردی، ۱۳۹۵)

### برنامه ریزی موفق:

از آنجائیکه اساس برنامه ریزی، بیشتر مبتنی بر عنصر پیش بینی و براساس احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می گیرد و رویکرد عدم قطعیت شالوده آن محسوب می گردد و از همین روی بنیان مدیریت را در بر می گیرد، پس ضرورت شناخت وضعیت موجود سازمان در قدم اول و آگاهی از جایگاهی که در آینده سازمان در آن باید قرار بگیرد و همچنین چگونگی حصول به اهداف تعیین شده با نهایت کارآمدی از یک سو و اثربخش نمودن تمامی فعالیتها و فرایندهای موجود معطوف به هدف از سوی دیگر، موفق بودن برنامه ریزی را نوید می دهد. (اعرابی، ۱۳۸۵)

### برنامه ریزی اضطراری:

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس العمل ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد. (هج، ۱۳۸۹)

### برنامه ریزی از پایین به بالا

در برنامه ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند، بدون آنکه به محدودیت های کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح ارائه می گردد.

### برنامه ریزی از بالا به پایین

برنامه ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر مالی هدف های کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چهارچوب هدفهای کلان برنامه خود را تدوین کنند. (الوانی، ۱۳۸۹)

### برنامه ریزی نیروی انسانی:

در این نوع برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب، آموزش، ترفیع، بازنشستگی و...) تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد. (پی رایینز & همکاران، ۱۳۷۹)

### برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد. (فیضی، ۱۳۸۳)

### برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می شوند و به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند. (موسی خانی & همکاران، ۱۳۸۹)

### محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است.

- برنامه ریزی، به تحقق اهداف سازمان کمک می نماید.
- برنامه ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم ها کمک می کند.
- برنامه ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می کند.
- برنامه ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن آوری محیط با سازمان می شود.
- برنامه ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می شود.
- برنامه ریزی مالی و بودجه بندی، ابزاری برای کنترل فعالیتها محسوب می شود.
- برنامه ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می کند و به افزایش کارایی سازمان می انجامد. (روشنی، ۱۳۸۶)

اهداف آن یک سازمان به سه دسته تقسیم می شود:

- ۱- آرمانها یا کمال مطلوب
- ۲- اهداف بلند مدت
- ۳- اهداف کوتاه مدت

آرمانها یا کمال مطلوب یک سازمان، هدفی است که هرگز نمی توان به آن دست یافت، اما به طور مرتب می توان به آن نزدیکتر شد، فاصله بین نقطه آرمانی و نقطه ای را که در آن قرار داریم می توان همیشه کاهش داد. از این رو آرمان، یک حد است. اگر بخواهیم آن را تجسم کنیم مانند فرایندی است که عدد ۱ را به طور مکرر بر عدد ۲ تقسیم کنیم که به ترتیب نتایجی مانند  $1/2$ ،  $1/4$ ،  $1/8$ ،  $1/16$  و الی آخر به دست می آید که مرتباً به عدد صفر نزدیکتر می شود، ولی هرگز به آن نمی رسد. (ایکاف، ۱۳۸۶)

هدف بلند مدت، همان طور که از اسم آن پیداست، هدفی است که فقط در بلند مدت می توان به آن دست یافت. از سوی دیگر هدف کوتاه مدت، هدفی است که در کوتاه مدت دست یافتنی است. این اصطلاحات اغلب به جای یکدیگر بکار می روند.

اهداف و ابزارها مفاهیم نسبی هستند. مثلاً ساختن یک قفسه کتاب وسیله ای است برای رسیدن به هدف نگهداری کتاب، اما نگهداری کتابها وسیله ای است برای تسهیل هدف خواندن این کتابها، خواندن کتاب نیز به نوبه خود وسیله ای برای کسب دانش مورد نیاز است. و به همین ترتیب تا رسیدن به هدف نهایی هرکس که می خواهد چیزی را بدست آورد. به عبارت دیگر توان لازم برای به دست آوردن مطلوب. من نام این توانایی را (توان فراگیر) گذاشته ام. این قابلیت لزوماً آرمان هر کس است، زیرا هیچکس نمی تواند چیزی را بخواهد- حتی وصول به فقر و فنا ی غایی عرفان یا نیروانا- بدون آنکه آرزوی کسب قابلیت دستیابی به آن را داشته باشد. با این حال نزدیکی به (توان فراگیر) یا (قابلیت همه جانبه) به همان اندازه بدهی است که غیر قابل دسترس بودن آن. (ایکاف، ۱۳۸۶)

### گامهایی که باید برداشته شود

برنامه ریزی هدف شامل مراحل زیر است:

- ۱- یک بیانیه مأموریت باید به صورتی تهیه شود که در آن علت وجودی سازمان، اهداف نهایی و آرمانهای سازمان بیان شده باشد.  
این بیانیه با صورتبندی بی سامانی به فرایند طرح آرمانی، سمت و سو می دهد.
- ۲- ویژگیهایی که طراحان آرزو دارند که سازمان و رفتار آن در حد مطلوب واجد آنها باشند، باید مشخص شود.
- ۳- طرح آرمانی سازمان، باید تهیه گردد.
- ۴- نزدیکترین تقریب به طرح آرمانی که به اعتقاد همگان دست یافتنی باشد، باید تدوین شود.  
این کار باید به صورتی انجام بگیرد که امکان نزدیکی هرچه بیشتر به طرح آرمانی در آینده به عنوان نتیجه یادگیری و سازگاری با تغییرات محیطی، فراهم آید. بعلاوه، آرمانهای یک سازمان، همانند کمال مطلوب یک فرد، ممکن است با افزایش سن و تجربه او در طی زمان تغییر کند. زمانی که آرمانها و کوتاهترین راه ممکن برای نزدیکی به این آرمانها معلوم شد، آن گاه می توان قدم نهایی را برداشت.
- ۵- فاصله بین این نزدیک شدن به وضعیت آرمانی و وضعیت موجود سازمان، باید مشخص گردد.  
از این پس فرایند برنامه ریزی در جهت پرکردن این شکاف هدایت می شود. به همین دلیل است که به نظر من صورتبندی بی سامانی و برنامه ریزی هدف به عنوان مراحل (آرمان پردازی) و جنبه های دیگر، یعنی برنامه ریزی ابزارها، منابع، اجرا و کنترل، مراحل (تحقق) برنامه ریزی است.  
بنا به دلایلی که در آینده گفته خواهد شد، وقتی که طراحی آرمانی تکمیل گردد، طراحان از آن نقطه به نقطه ای که سازمان در حال حاضر در آن قرار دارد، رجعت می کنند. یعنی از مقصد به مبدأ، اغلب برنامه ریزی های متداول برخلاف جهتی است که گفته شد. یادآوری می شود که دلیل حرکت از آینده

به حال-عقب‌گرد- برخلاف تصور این است که چنین کاری ساده و در اغلب موارد بسیار هم ساده است. (ایکاف, ۱۳۸۶)

پیتر دراکر معتقد است میان موثر بودن (انجام کارهای درست) و کارایی (درست انجام دادن کارها) تفاوت است و این دو در مراحل انتخاب هدفها و نگاهها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می باشد. (رضائیان, ۱۳۹۳)

### بیانیه مأموریت

بیانیه مأموریت نباید شامل (پندهای پدران) تکرار مکررات، یا شعارهای واهی باشد. اینها گفته هایی است که کسی آنها را نفی نمی کند: مثلاً در شکل جمله (انجام سودآورترین معامله) یا به قول یک شرکت (کاربرد هوشمندانه و منطبق بر نظم و اصول ثابت شده سازمانی و مدیریت). هیچکس نخواهد گفت که یک سازمان باید پر ضررترین معامله ها را انجام دهد یا کاربرد غیر هوشمندانه و نامنظم اصول ثابت سازمان و مدیریت را رعایت کند. بیانیه مأموریت در یک سازمان باید:

- ۱- شامل علت وجودی آن سازمان و بهترین آرزوهای آن یعنی آرمان باشد.
- ۲- در عبارات کلی راه یا راههایی که از طریق آن سازمان اهداف خود را پیگیری می کند، یعنی فعالیتی را که سازمان در نظر دارد به آن بپردازد، مشخص کند.
- ۳- راههای خدمت به هر یک از ذینفعان سازمان مشخص شود.
- ۴- برآوردن نیازهای یادشده را به نحوی بیان کند که برای تمام ذی نفعان سازمان، مبارزه آفرین و هیجان انگیز باشد.
- ۵- ویژگیهای ممتاز سازمان را تصریح کند.

بیانیه مأموریت سازمان باید در عملکرد سازمان تفاوت چشمگیری ایجاد کند، و اگر چنین نشود، بی فایده است، زیرا اغلب بیانیه های مأموریت از برآوردن برخی یا تمام نیازهای یاد شده عاجز می مانند. (ایکاف, ۱۳۸۶)

### بیان مسأله:

برنامه ریزی (برمینای هدف) آرمانی: چشم انداز یک سازمان باید تصویر مدون از آن چیزی باشد که ذی نفعان سازمان آرزو می کنند. چشم اندازهای سازمان به ندرت توسط بخشهایی از ذی نفعان آن تنظیم می شوند. چنانچه ذی نفعان مختلف در چشم انداز سازمان اشتراک نظر نداشته باشند، به نظر نمی رسد که پیگیری موثر آن رخ بدهد. به نظر اغلب مدیريتها، چشم انداز به مفهوم تبیین آن چیزی است که آنها می خواهند. سازمانشان در یک دوره زمانی مشخص در آینده- معمولاً ۵ تا ۱۰ سال آینده- به آن برسد. چنین چشم اندازی این واقعیت را که آرمانهای فردی و جمعی به طور مرتب و بویژه در

پاسخگویی به تحولات غیر منتظره در محیط دستخوش تغییر و تحول می شوند، نادیده می گیرد. حتی اگر مسأله این گونه نبود، کسانی که به تدوین چشم انداز یک شرکت دست می زدند، اگر نمی توانستند بدانند که آن شرکت در حال حاضر چگونه باید باشد، چطور می توانستند بدانند آن چگونه باید باشد. اگر آنان می دانستند که در حال حاضر چه نوع سازمانی مطلوبشان است- با فرض اینکه چنین هم می شد- واگر می دانستند که سازمان مطلوب چه تفاوت‌هایی با سازمان موجود دارد، چه نیازی به این بود که بدانند سازمان آینده چگونه سازمانی باید باشد؟ آنچه که ما از یک سازمان مطلوب در حال حاضر در نظر داریم، لزوماً همان چیزی است که در آینده از آن انتظار داریم. وقتی که خانه ای را در حال حاضر بنا می کنیم، از تصورات خود درباره کاربردی که این خانه در آینده خواهد داشت استفاده می کنیم. همین امر در مورد سازمانها نیز مصداق دارد. (ایکاف، ۱۳۸۶)

چشم اندازهای سازمان معمولاً در قالب عبارات کلی و مجرد بیان می شود، این چشم اندازها غالباً متشکل از فهرستی از ویژگیهای مطلوب است و نه چیزی بیشتر از آن، آنها فاقد طرح سازمانی است که واجد این ویژگیها باشد. طرحی که شامل آرمانهای جاری یک سازمان باشد می تواند بدون پیش بینی آینده، چنین آینده ای را حساب آورد. پیش بینی ها در بهترین حالت، خودبخود چیز نامطمئنی هستند. طراحی را می توان با ایجاد گمانه هایی درباره آینده و به جای پیش بینی آینده انجام داد. برخی براین باورند که گمانه زنی ها درباره آینده چیزی نیست، جز پیش بینی آینده در لباسی مبدل، اما این اندیشه خطاست. برای مثال، وقتی یک چرخ یدکی را در اتومبیل خود حمل می کنیم به این دلیل نیست که پیش بینی می کنیم در سفر آینده یکی از چرخها حتماً پنجر خواهد شد، بلکه براین اساس است که گمان می کنیم چنین چیزی امکان پذیر است. اگر هرگز این پیش بینی را نمی کردیم به این مفهوم بود که چرخ پنجر نخواهد شد. پیش بینی ها در مورد احتمالات است و گمانه زنی ها در مورد امکانات. برنامه ریزی که امکانات را به حساب می آورد، برنامه ریزی اقتضایی<sup>۱</sup> است. مطلوب یک سازمان را می توان به بهترین نحو در جریان طراحی آرمانی آن آموخت و به کار گرفت. طرح آرمانی طرحی است از آنچه که ذینفعان سازمان توقع دارند که سازمان در حال حاضر داشته باشد. با این فرض که خواسته های آنان مشروط به تعدادی موانع نه چندان محدود کننده ای باشد که در ادامه به آنها اشاره می شود. هیچ راه حل موثری برای یک سازمان جهت ایجاد آینده مطلوبش وجود ندارد، مگر آنکه بخواهد وضعیت فعلی اش را هرچه بیشتر به آرمانهای جاری اش، نزدیکتر کند. فواید طراحی آرمانی تنها در کاربست طرحهای ناشی از آن نیست، بلکه همچنین ناشی از یادگیری و خلاقیتی است که از درگیر شدن در فرایند طراحی حاصل می شود. در طراحی آرمانی، همانند برنامه ریزی تعاملی، نقش

<sup>۱</sup> -contingency planning

فرایند، خود مهمترین محصول است. دو نوع طراحی آرمانی وجود دارد، محدود و نامحدود. هریک از آنها را به ترتیب مورد بررسی قرار می دهیم. (ایکاف، ۱۳۸۶)

طراحی آرمانی محدود یک سازمان (یا هر سیستمی) با این فرض آغاز می شود که سازمان (یا سیستم) مورد نظر شب گذشته از بین رفته است. این سازمان یا سیستم، دیگر وجود ندارد، اما فرض بر آن است که محیط آن دست نخورده باقی مانده است. مثلاً اگر سازمانی که باید طراحی شود، بخشی از یک سازمان بزرگ موجود است، یک بخش یا قسمتی از شرکت از بین رفته و فرض بر آن است که بقیه سازمان اساساً بدون تغییر مانده است. فرض بر این است که تنها واحدی که باید از نو طراحی بشود از بین رفته است. از این رو جایگزین آن واحد باید همانند وضعیت فعلی، تناسب لازم را با سازمان فرگیر داشته باشد.

یک سازمان آرمانی تابع سه نوع محدودیت است:

- ۱- سازمانی که طراحی می شود باید از لحاظ فناوری امکان پذیر باشد، چنین سازمانی نباید متکی به آن گونه فناوری باشد که در حال حاضر در دسترس نیست.
  - ۲- اگرچه نیازی نیست که طرح قابلیت اجرا داشته باشد، اما از لحاظ عملیاتی باید شدنی باشد، یعنی اگر همین حالا به وجود آمد بتواند در محیطی که در آن قرار دارد، پایدار بماند.
  - ۳- سازمانی که طراحی شده است، باید قابلیت بهبود مستمر درونی و بیرونی را داشته باشد.
- (ایکاف، ۱۳۸۶)

طراحی محدود، سیستمی است که همیشه توسط ماهیت سیستم بزرگتری که دربرگیرنده آن است، محدود می شود. مثلاً روشن است که یک شرکت مستقل که در چند کشور به کسب و کار خود ادامه می دهد توسط حکومت‌هایی که در آن کشورها وجود دارند دچار محدودیت می شود همان طور شرکتها یا بخشهای مختلف یک شرکت توسط سازمان مادر، دچار محدودیت می شوند. به لحاظ وجود این محدودیتها، مطلوبتر این است که دو نسخه جداگانه از یک طراحی آرمانی تهیه شود که در یکی از آنها محدودیت‌های سیستم یا سیستم های فراگیر در نظر گرفته شود و در دیگری چنین محدودیتی مدنظر نباشد. در طراحی محدود، تصور بر این است که هیچ تغییری در هیچکدام از سیستم های شامل مربوطه صورت نمی گیرد. به هر حال حتی تحت چنین پیش فرضی اغلب سازمانها یا واحدهای سازمانی را می توان کلاً از نو طراحی کرد. در طراحی آرمانی غیر محدود، طراحان اجازه دارند که هریک از سیستم های فراگیر را تغییر دهند، اما فقط آن تغییراتی که به بهبود کارکرد سازمانی که در دست طراحی است، کمک نمایند. (ایکاف، ۱۳۸۶)



## ادبیات و پیشینه تحقیق

یادگیری و طراحی (بر مبنای هدف) آرمانی: کسانی که سیستمی را طراحی می کنند می آموزند که چگونه می شود آن را به صورت دلخواه به کار واداشت و چرا سیستم های موجود آن چنانکه مطلوب است کار نمی کنند. آنها همچنین می توانند یاد بگیرند که تا چه اندازه می توان بر روی هر دو سیستمی که آنها بخشی از آن هستند و سیستم های دیگری که آنها جزئی از آنها نیستند، ولی با آن سیستم ها در تعامل هستند اعمال کنترل و نفوذ کرد. این یادگیری با ایجاد تمایز بین قیود خود نهاده و قیودی که از بیرون تحمیل شده اند و از طریق یادگیری چگونگی تأثیرگذاری بر موانع بیرونی انجام می پذیرد.

طراحی آرمانی موجب تسهیل یادگیری عمیقتر می شود، زیرا که هم درگیر شدن و هم تشویق به درگیر شدن در فرایند، طراحی را برای تمام ذی نفعان میسر می سازد. در گذشته معمولاً این طور تصور می شد که متخصصان تنها افراد صالح برای طراحی و برنامه ریزی یک سیستم هستند. با این وجود تمرکز فعلی بر روی مدیریت کیفیت فراگیر این نکته را روشن کرده است که بهبود کیفیت، مستلزم برآورده ساختن انتظارات تمامی افرادی است که نفعی در سیستم دارند. (Flood, 1991)

انتظارات آنان را نمی توان به نحو موثری در طراحی مجدد یک سیستم و برنامه های مشتق از آن در نظر گرفت، مگر اینکه آنها در فرایند های طراحی و برنامه ریزی شرکت داشته باشند. (Flood, 1991)

اشنایدر جان، حل هر مسأله تصمیم چند معیاری را مستلزم تعیین مجموعه فرصتها (جوابهای ممکن) و توابع رجحان تصمیم گیرنده، می داند. (Schniederjans, 1995) جهت حل مسایلی با اهداف متعدد و خصوصاً متضاد (حل دستگاه نامعادلات همزمان) و انجام عملیاتی مقایسه ای بین اهداف متعدد - متضاد، از تکنیک برنامه ریزی آرمانی بهره گرفته می شود. پروفیسور هنان برنامه ریزی آرمانی را تکنیکی مابین برنامه ریزی ریاضی اهداف متعدد (بین پرسیدن رجحانهای تصمیم گیرنده) و تئوری چند معیاری مطلوبیت (در جایی که مقادیر پارامترهای مختلف باید تعیین شوند) قرار می دهد. (Hannan, 1985)

انتقادات متعددی در خصوص تکنیک برنامه ریزی آرمانی وجود دارد، یکی از مهمترین ایرادات وارد بر آن، اثر بخش نبودن این تکنیک در ملحوظ نمودن صحیح رجحانها و خواسته های واقعی تصمیم گیرندگان، می باشد، چون وزنهای نسبی اهمیت اهداف مختلف در برنامه ریزی آرمانی، به منزله نوعی تابع مطلوبیت تلقی می شود. گروهی نظیر روزنتال معتقدند که: این وزنها در غالب موارد، محیط واقعی تصمیم گیری را بیان نمی نمایند. (Rosenthal, 1983)

اشنایدر جان، مدلهای برنامه ریزی آرمانی را در دو نوع مدل (اولویتی یا لکزیکوگرافی) و مدل (وزنی غیر اولویتی) جای می دهد و سایر مدلهای برنامه ریزی آرمانی را ترکیبی از این دو می داند، در مدل

نوع اول، اهداف به ترتیب اولویتشان به صورت نردبانی، بهینه می شوند و در مدل نوع دوم، وزنها بیانگر اهمیت نسبی اهداف بوده و با تعیین این وزنها برای کلیه اهداف (که در یک سطح اولویتی هستند) به طور همزمان بهینه می شوند. هنان، اولین مرحله تحلیلگر را تعریف تابع ارزشی می داند که مقادیر آن، بیانگر دیدگاههای واقعی تصمیم گیرنده است. (Schneiderjans, 1995) برای بعضی از توابع غیر خطی، نظیر توابع درجه دوم، الگوریتمها و نرم افزارهای کارایی وجود دارد، ولی برای توابعی با درجات بالاتر، ناگزیر به بهره گیری از مدل‌های غیرخطی برنامه ریزی آرمانی می باشیم یا آنکه باید این توابع را طوری صحیح و دقیق با چند جزء خطی تقریب زد و سپس از مدل‌های خطی برنامه ریزی آرمانی استفاده نمود. مثالی از رفتارهای سرمایه گذار که تنها با توابع غیر خطی درجات بالا به خوبی بیان شده را می توان در مطالعه پرات یافت. (Pratt, 1964)

طراحی آرمانی چشم اندازی از سازمان و رفتار آن ترسیم می کند که در حال حاضر بسیار مطلوب می نماید. شکاف بین آنچه که در حال حاضر انجام دهد با جایگاهی که این سازمان می خواهد بدان دست یابد و کاری که می خواهد انجام بدهد، همان طور که در طراحی آرمانی مشخص می شود، مسائلی را به وجود می آورد که باید به صورت مستقل از طریق برنامه ریزی ابزار حل بشوند. از این رو نخستین قدم در برنامه ریزی ابزار، تعیین این شکافها است.

برنامه ریزی ابزار، چگونگی پرکردن این شکافها یا کاهش آنها را تعیین می کند. در معماری این به مثابه آماده ساختن نقشه های اجرایی بعد از تهیه طراحی اصلی ساختمان است. این نقشه ها شامل یک رشته دستوراتی است که مقطعه کار را به احداث بنای ساختمان قادر می سازد. این کار، تحقق چشم انداز یا نزدیکترین راه ممکن برای تقریب به آن را امکانپذیر می سازد. برنامه ریزی ابزار، یعنی آماده سازی (نقشه های اجرایی) یک طرح که دستورات لازم برای از بین بردن یا کاهش این شکافها را آماده می سازد.

### شکافها سه نوع هستند:

- ۱- چیزهایی که باید اضافه بشوند، مثلاً یک کارخانه جدید یا تولیدات جدید، ورود به بازارهای جدید یا تملک یک شرکت جدید.
- ۲- چیزهایی که باید حذف بشوند، مثلاً حذف یک فعالیت قدیمی، ادامه ندادن به تولیدات و یا خدمات یا بستن یک خط تولید یا یک کارخانه.
- ۳- چیزهایی که باید تغییر کنند، مثلاً تجدید ساختار سازمان، اصلاح سیستم توزیع آن، یا اختصاص مجدد منابع.

ابزارهای لازم برای پر کردن و یا کاهش شکافها، با ابزارهای لازم برای ایجاد تغییر متفاوت است. (ایکاف، ۱۳۸۶)

## انواع ابزارها

هرچه که شکافها پیچیده تر باشند، معمولاً ابزارهای مورد نیاز برای پرکردن این شکافها نیز پیچیده تر خواهند بود. از آنجا که نوع شکافها از شکافهای ساده که به آسانی و سرعت قابل پر کردن هستند، تا شکافهای پیچیده که مستلزم یک رشته اقدامات پیچیده در مدت زمان طولانی است متفاوتند، از این رو ابزارهای لازم برای برخورد با آنها نیز به همین نسبت تفاوت هستند.

۱- اقدامات: شامل رفتاری است که معمولاً یک بار انجام می شود و وقت نسبتاً کمی می گیرد مانند خریدن یک کتاب یا یک نرم افزار، نوشتن یک نامه، شرکت کردن در یک ملاقات. با این وجود اقدامات می توانند خیلی مهم باشند مثلاً اخراج یک مدیر ارشد یا امضای یک قرارداد.

۲- مجموعه اقدامات یا شیوه های انجام کار: پشت سرهم یا همزمان انجام می شود و به یک نتیجه خاص منتهی می شود. این اقدامات منفرداً لازم و جمعاً کافی برای تولید آن نتیجه است. از این رو، آنها سیستم های اقدامات هستند. مثلاً جستجو و خرید یک ساختمان یا جایگزین کردن یک مدیر شامل یک رشته اقدامات از خرید یا تملک است که باید انجام پذیرد.

۳- رویه ها: یعنی اقدامات تکراری یا شیوه های انجام کار، مثلاً صدور فاکتور برای مشتریان، چکهای اعتباری و بازنگری عملکرد.

۴- فرایندها: یعنی شیوه های انجام کار یا دستورالعملهایی که به یک منظور واحد اعمال می شوند، مثلاً تولید یا توزیع یک محصول.

۵- پروژه ها: یعنی سیستم هایی از مجموعه اقدامات همزمان یا متوالی جهت رسیدن به یک نتیجه مطلوب، مثلاً بنا کردن یک ساختمان، توسعه محصول جدید یا برقرار کردن یک برنامه تضمین کیفیت.

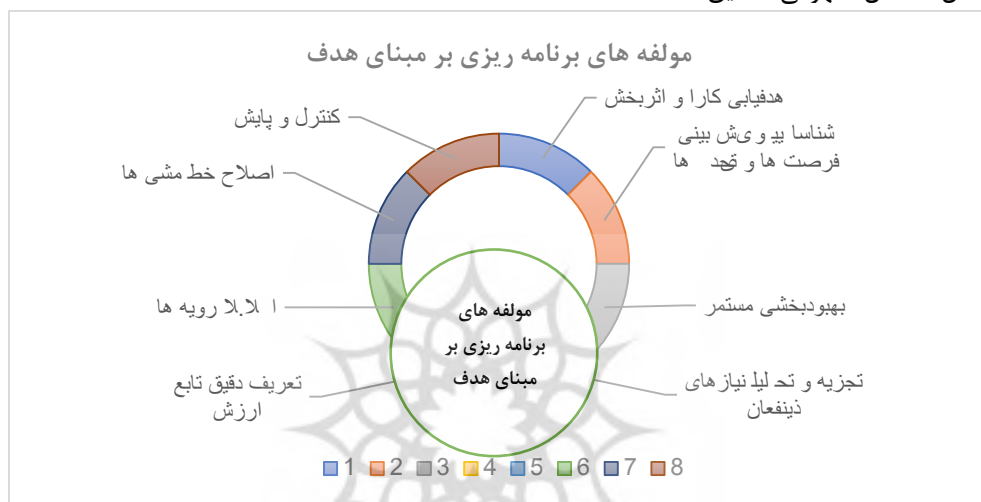
۶- برنامه ها: سیستم ها یا پروژه هستند که برای تولید یک رشته از نتایج متعامل جهت گیری شده اند، مثلاً گشودن بازارهای جدید در خارج یا شروع یک کسب و کار تازه، برنامه ها معمولاً در مقایسه با پروژه ها از مدت زمان طولانی تری برخوردارند.

۷- خط مشی ها: قواعدی هستند برای انتخاب یا کنار گذاشتن انواع ابزارهای رسیدن به هدف، مانند قوانین و مقررات.

البته برنامه ها به صورت معمول شامل تمام ابزارهای هفتگانه هستند. اهمیت انواع ابزارهای انتخاب شده لزوماً حاصل پیچیدگی آنها نیست. یک اقدام ساده مانند ارتقای یک مدیر ممکن است خیلی مهمتر از طراحی برای بهبود پارکینگ باشد. (ایکاف، ۱۳۸۶)

**روش تحقیق:** از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت بهره برده است ، همچنین از نظرات ۲۲ نفر از خبرگان و کارشناسان و اساتید دانشگاه نیز استفاده شده است. تایید مولفه های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده می باشد.

شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق



جدول ۱- مولفه های برنامه ریزی بر مبنای هدف

ردیف	نام مولفه	تعداد نظرات تایید کننده مولفه
۱	هدیفیابی کارا و اثربخش	۲۰
۲	شناسایی و پیش بینی فرصت ها و تحدیدها	۱۹
۳	بهبود بخشی مستمر	۲۱
۴	تجزیه و تحلیل نیازهای ذینفعان	۲۰
۵	تعریف دقیق تابع ارزش	۲۱
۶	اصلاح رویه ها	۲۰
۷	اصلاح خط مشی ها	۱۸
۸	کنترل و پایش	۱۹

### نتیجه گیری:

این تحقیق نشان داد که برنامه ریزی بر مبنای هدف در شهرداری تهران دارای ۸ مولفه می باشد و بر اساس این تحقیق مدیران و متخصصان و مدیریت شهری می توانند با تقویت این مولفه ها برنامه ریزی بر مبنای هدف را کارا و اثربخش ، در شهرداری تهران داشته باشند. مولفه ها عبارتند از: ۱- هدفیابی کارا و اثربخش ۲- شناسایی و پیش بینی فرصت ها و تحدید ها ۳- بهبود بخشی مستمر ۴- تجزیه و تحلیل نیازهای ذینفعان ۵- تعریف دقیق تابع ارزش ۶- اصلاح رویه ها ۷- اصلاح خط مشی ها ۸- کنترل و پایش



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ

- New Zealand* .Goal Programming-A Critique .E R Rosenthal (۱۹۸۳) .  
*Vol 11 , Operational Research*  
*Computer and* .An Assessment of some Criticism of GP .L E Hannan (۱۹۸۵) .  
*VOL14 .Operations Research*  
*Goal Programming Methodology and Application* .(۱۹۹۵) .M J Schniederjans  
 Kluwer Academic Publishers  
*Implementing total quality management through* .(۱۹۹۱) .Robert F Flood  
*system practice .total system intervention*  
*Econometrica* . Risk Aversion in the Small and in the Large .(۱۹۶۴) .W J Pratt  
 VOL 32

استیفن پی رابینز، و همکاران. (۱۳۷۹). مبانی مدیریت. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.  
 راسل ال ایکاف. (۱۳۸۶). بازآفرینی سازمان (طرحی برای سازمان های سده بیست و یکم) ترجمه تقی ناصر شریعتی و همکاران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.  
 سکینه روشنی. (۱۳۸۶). اصول و مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن. تهران: انتشارات کتاب مهربان نشر.

- سیدمحمد اعرابی. (۱۳۸۵). طراحی ساختار سازمانی. تهران: دفتر پروژه فرهنگی.  
 سیدمهدی الوانی. (۱۳۸۹). تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی. تهران: سمت.  
 طاهره فیضی. (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: دانشگاه پیام نور.  
 علی رضائیان. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات اوقاف و امور خیریه.  
 علیرضا آیت الهی. (۱۳۸۰). اصول برنامه ریزی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.  
 ماری هج. (۱۳۸۹). نظریه سازمان، مترجم حسن دانایی فرد. تهران: نشریه مهربان.  
 مراد کردی. (۱۳۹۵). تئوری های مدیریت پیشرفته. تهران: انتشارات آذین مهر.  
 مرتضی موسی خانی، و همکاران. (۱۳۸۹). مبانی سازمان و مدیریت. قزوین: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.