

فصل پنجم: برنامه ریزی

برنامه ریزی

- برنامه ریزی یعنی **تفکر منظم در مورد آینده**
- برنامه ریزی وظیفه ی اساسی و **شالوده مدیریت** است.
- مهمترین عنصر برنامه ریزی **پیش بینی** است.
- اولین مرحله در چرخه فرآیند برنامه ریزی، **کنکاش و کاوش محیطی** است.
- برنامه ریزی شامل دو جنبه مهم است:

- اهداف (**SMART**)

- برنامه ها



اصل و هدف از برنامه ریزی

اصل برنامه ریزی :

برای تحقق هدف قبل از استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از توانایی های ذهنی استفاده شود.

هدف از برنامه ریزی :

- افزایش احتمال رسیدن به هدف
- افزایش منفعت اقتصادی
- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف
- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل



مشخصات یک برنامه سازمانی خوب

➤ فایل مشخصات یک برنامه سازمانی خوب را در چهار مورد خلاصه کرده است:

❖ یکپارچگی

❖ پیوستگی و تداوم

❖ انعطاف پذیری

❖ دقت

پیش بینی و برنامه ریزی

➤ چهار روش متداول برای پیش بینی و برنامه ریزی عبارتند از:

❖ قضاوت آگاهانه

❖ مطالعات پیمایشی

❖ تجزیه و تحلیل روند

❖ تجزیه و تحلیل سناریو (طولی و مقطعی)

PREDICT



اصل تعهدات

یکی از مسائل مهمی که هنگام برنامه ریزی مطرح می شود آن است که برنامه باید برای چه مدتی تنظیم شود. رمز انتخاب **مدت اجرای برنامه**، توجه به اصل تعهدات است. مبنی بر اینکه «برنامه ریزی منطقی» باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم های اتخاذ شده در آن مدت امکان پذیر باشد.



اصول برنامه ریزی

اصول برنامه ریزی عبارتند از :

☐ اصل جامعیت

☐ اصل کارایی

☐ اصل احتساب

☐ اصل آگاه سازی: **نتایج**

☐ اصل تلفیق سازی

☐ اصل پیامد منطقی

☐ اصل شفافیت: **فرآیند**

PLANNING



سطوح اهداف

➤ سطوح اهداف در سازمان شامل چهار سطح می باشد که عبارتند از :

- ماموریت
- اهداف استراتژیک
- اهداف تاکتیکی
- اهداف عملیاتی



➤ زنجیره هدف - وسیله: اهداف هر سطح ضمن اینکه خود هدف هستند، وسیله ای برای تحقق اهداف سطح بالاتر تلقی می شود.

رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

☐ برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

☐ برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

☐ برنامه ریزی بر مبنای هدف

☐ برنامه ریزی بر مبنای استثناء

☐ برنامه ریزی اضطراری

☐ برنامه ریزی اقتضایی

برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

□ برنامه ریزی از داخل به خارج

برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه ی انجام کار است.

□ برنامه ریزی از خارج به داخل

در برنامه ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و برای استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن مسائل

ناشی از آن برنامه ریزی می گردد

برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

□ برنامه ریزی از بالا به پایین

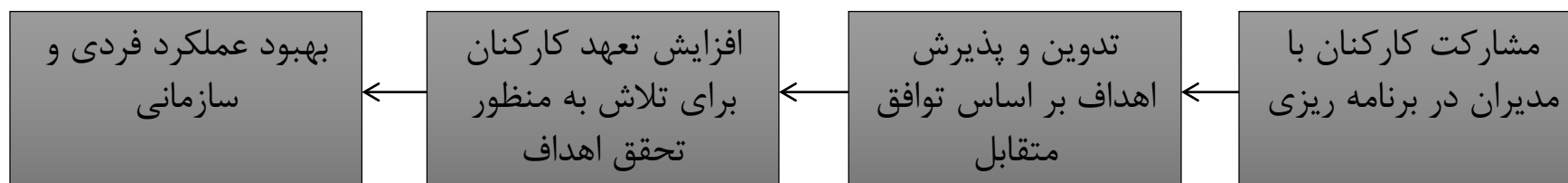
در برنامه ریزی از بالا به پایین، ابتدا مدیر عالی هدف های کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چهارچوب هدف های کلان، برنامه های خود را تدوین کنند. برنامه ریزی از بالا به پایین به وحدت جهت می انجامد.

□ برنامه ریزی از پایین به بالا

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. برنامه ریزی از پایین به بالا تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می دهد.

برنامه ریزی بر مبنای هدف MBO

- ❑ بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسایل سازمان را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای همه ی واحدها و بخش های تابعه آن ها، و متعاقباً برای همه ی افراد شاغل در سازمان، به صورت منظم هدف گذاری نمود.
- ❑ مدیریت بر مبنای هدف بر این فرض استوار است که **مشارکت در تعیین اهداف منجر به تعهد می شود.**
- ❑ نکته و فراز اصلی MBO، **تحقق هدف** است.



برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا (MBE)

بر اساس این نگرش باید پس از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص های عملیاتی گردد و نحوه ی انجام امور به مسئولین واحدها واگذار شود، به این ترتیب مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند.

MBE
Management by Exception

برنامه ریزی اضطراری

بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش بینی می گردند و عکس العمل ها و پاسخ های مناسب برای آن ها در نظر گرفته می شود.



برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد یکی از گزینه ها قابل اجرا خواهند بود. مانند: **الگوی اقتصاد مقاومتی**

➤ **روش تحریک آمیز:** ترسیم ناگوارترین رخدادهای آتی و ارائه راهکارهای مناسب.



نگرش عملکرد ممتاز به برنامه ریزی

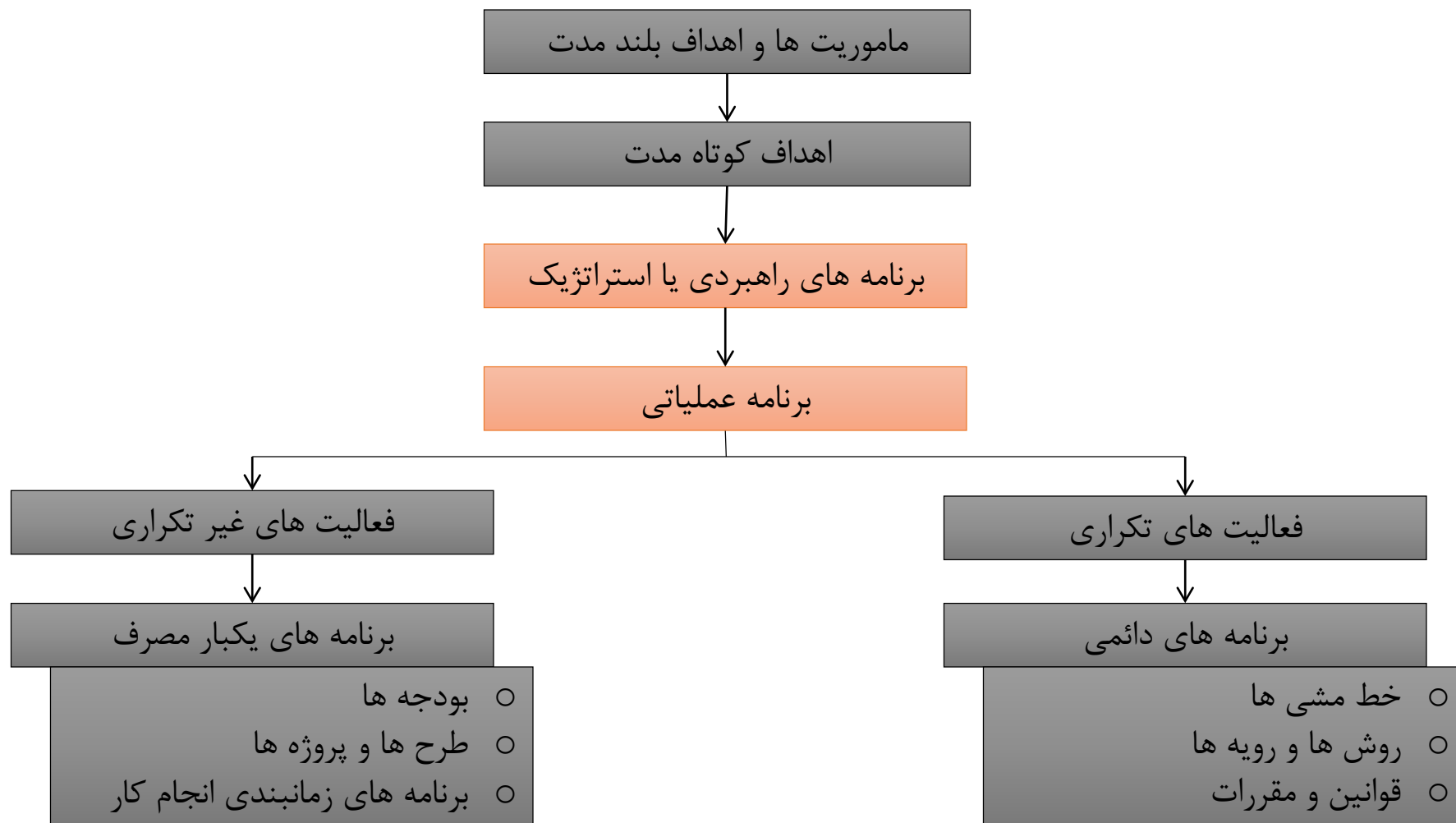
شیوه های عملکرد عالی به برنامه ریزی عبارتند از:

- برنامه ریزی نامتمرکز
- تعیین اهداف آرمانی یا بلندپروازانه
- به کارگیری تیم های هوشمند
- داشبوردهای عملکرد کسب و کار

P L A N N I N G



انواع برنامه



سلسله مراتب برنامه ها

- ماموریت ها و اهداف بلندمدت: فلسفه وجودی سازمان، عامل تمایز سازمان با سازمان های مشابه
- اهداف کوتاه مدت: تجزیه اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی
- راهبردها: برنامه جامع، منسجم و کاملی برای تحقق اهداف اساسی و بلند مدت سازمان
- خط مشی ها: مشخص کننده محدوده ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند.
- رویه ها: شیوه عملیات و نحوه انجام کار
- روش ها: جدول زمان بندی رویه ها
- مقررات: مقررات از آزادی عمل مدیران می کاهد و ساده ترین نوع برنامه ها هستند.
- بودجه: در قالب اعداد و ارقام مطرح می شود.



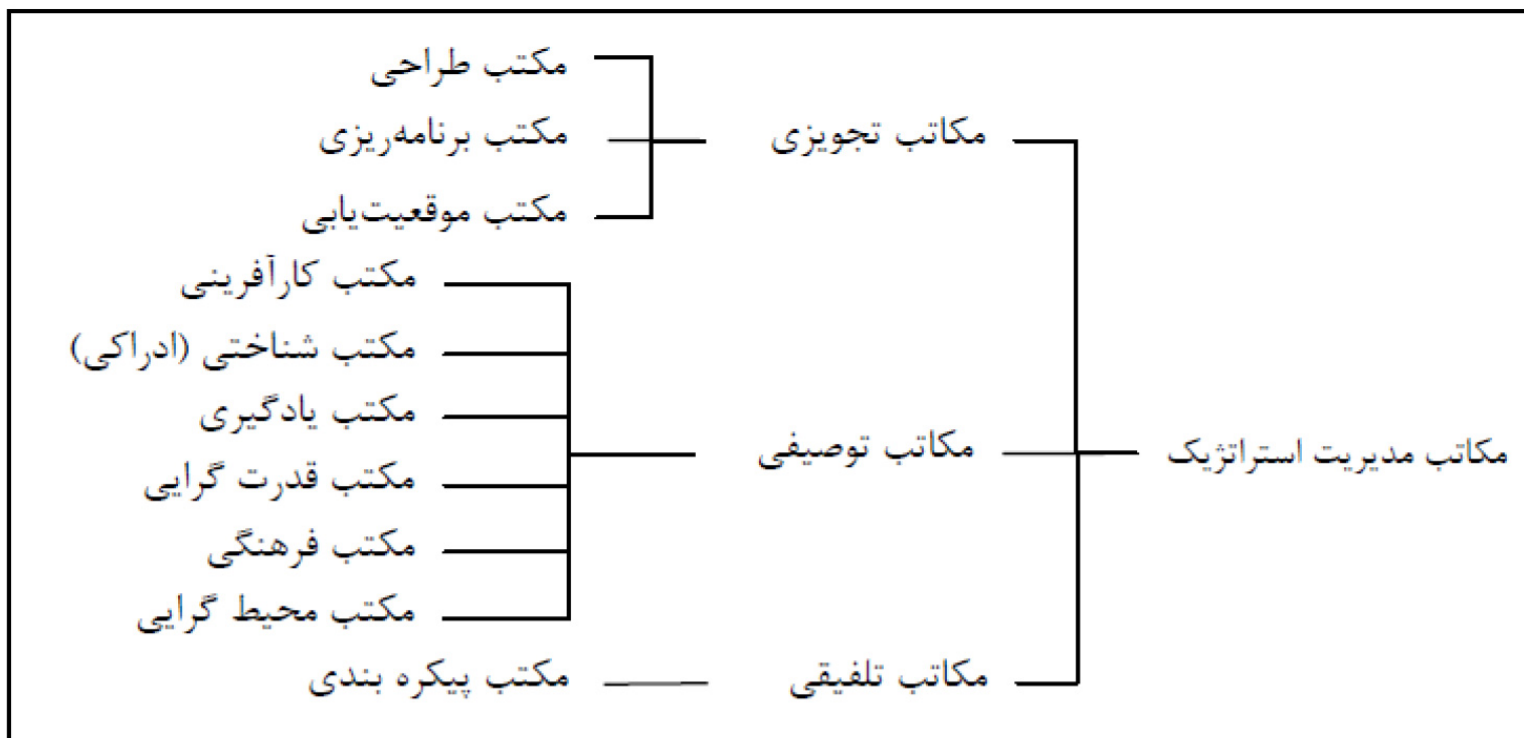
استراتژی های تخصیص منابع و بودجه بندی

- ☐ بودجه بندی ساده هزینه ای: فرمول ریاضی
- ☐ بودجه بندی برنامه ای (PPBS): شامل تجزیه و تحلیل اهداف، مقایسه هزینه ها و مزایا و انتخاب اثربخش ترین گزینه است.
- ☐ بودجه بندی بر مبنای صفر: مبنای گذشته برای تخصیص منابع کنار گذاشته می شود.
- ☐ بودجه بندی افزایشی یا تدریجی: قدیمی ترین روش بوده و متکی به سال گذشته است.
- ☐ بودجه بندی عملکرد-محرك: در این روش به جای اهداف سازمان ها و واحدها، عملکرد آن ها مورد توجه قرار می گیرد.
- ☐ بودجه بندی مسئولیت-مرکز هزینه: هر واحد باید درآمدی معادل یا بیشتر از منابع مالی که هزینه نموده است، کسب نماید.



دیدگاه و مکاتب مدیریت استراتژیک

➤ ۱۰ مکتب مختلف مدیریت استراتژیک عبارتند از:



☐ مکتب طراحی: فرآیند مفهومی

☐ مکتب برنامه ریزی: فرآیند رسمی

☐ مکتب موقعیت یابی (موضعی): فرآیند تحلیلی

☐ مکتب کارآفرینی: فرآیند آرمان گرایانه

☐ مکتب شناختی: فرآیند ذهنی

☐ مکتب یادگیری: فرآیند نوظهور

☐ مکتب قدرت: فرآیند مذاکره

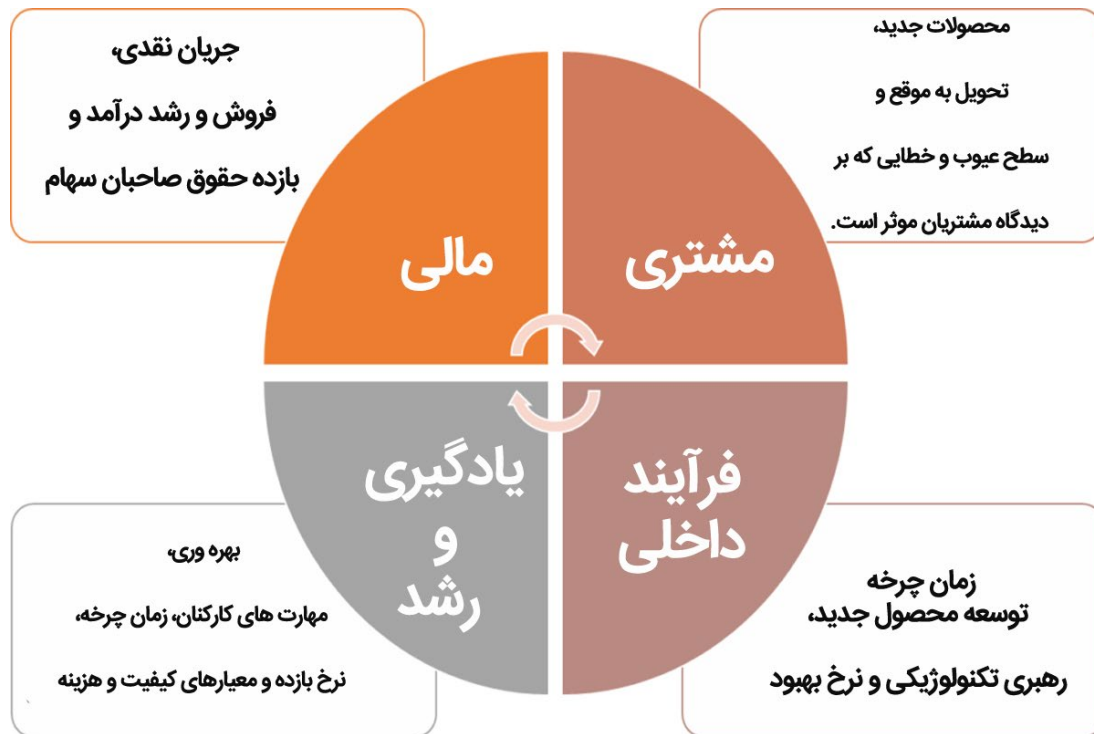
☐ مکتب فرهنگی: فرآیند جمعی

☐ مکتب محیطی: فرآیند واکنشی

☐ مکتب ترکیب بندی: فرآیند تحولی

کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی

➤ یکی از چهارچوب های متدوال برای تعیین اهداف رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است که شامل چهار بعد است:



- اهداف مالی
- اهداف مرتبط با مشتری
- اهداف فرایند های کسب و کار داخلی
- اهداف یادگیری و رشد

➤ یک روش و تکنیک مناسب برای همراستاسازی و اهداف در سازمان، نقشه استراتژی است. نقشه استراتژی **بازنمایی تصویری** از عوامل پیش برنده کلیدی موفقیت یک سازمان است.

قوت، ضعف، فرصت و تهدید



➤ فرصت - قوت: قدرت نفوذ (تضایف، هم افزایی)

➤ فرصت - ضعف: محدودیت

➤ تهدید - قوت: آسیب پذیری

➤ تهدید - ضعف: مسئله

سطوح استراتژی

➤ سلسه مراتب استراتژی در سازمان شامل سه سطح استراتژی ، بر حسب سطوح مدیریت است که عبارتند از:

- استراتژی سطح کل شرکت یا بنگاه
- استراتژی سطح کسب و کار
- استراتژی سطح وظیفه

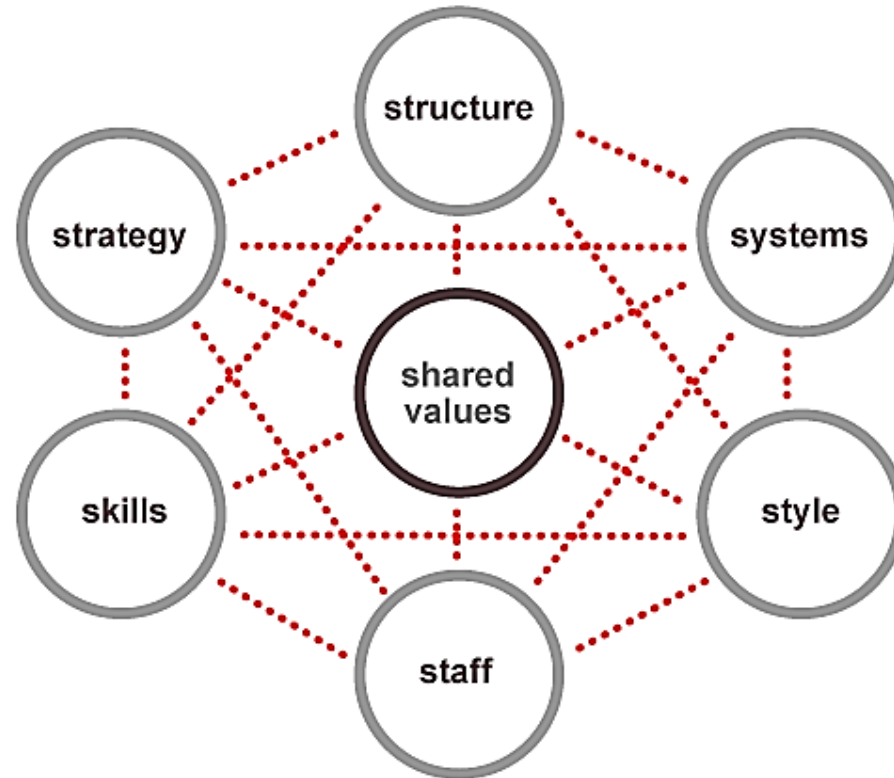


روش گروه مشاوران بوستون (BCG)

روش گروه مشاوران بوستون: در این شیوه که به روش ماتریس رشد و سهم بازار نیز معروف است، شرکت با استفاده از یک ماتریس که محور عمودی آن معیار اندازه‌گیری نرخ رشد بازار و جذابیت بازار و محور افقی آن معیار اندازه‌گیری سهم نسبی بازار و توان واحد خودگردان در بازار (سهم بازار واحد خودگردان نسبت به بزرگ‌ترین رقیب موجود) است، تمام فعالیت‌های استراتژیک خود را طبقه‌بندی نمود.



مدل 7S مک کنزی



راهبردهای انطباقی تدوین استراتژی

➤ گونه شناسی استراتژیک مایلز و اسنو:

❑ مدافعان

❑ فرصت جویان (آینده نگرها، پیشگامان)

❑ تحلیل گران

❑ منفعل ها (واکنش گرایان)

گونه‌های استراتژی مایلز و اسنو

پیشروان	مدافعان	تحلیل گران	منفعلان
دستیابی به موفقیت از طریق توسعه بازارها و کشف فرصت‌های جدید بازار	تمرکز بر عملیات فعلی و دفاع از موقعیتهای کسب شده	اتخاذ رویکرد میانه‌رو بین پیشروان و مدافعان	واکنش اجباری به فعالیت‌های استراتژیک رقبا

استراتژی‌های رشد (ماتریس انسوف)

□ یکی از بهترین راه‌ها برای تشخیص فرصت‌های رشد سودآوری شرکت، شبکه توسعه محصول / بازار (ماتریس انسوف) می‌باشد. استراتژی‌های این شبکه در شکل زیر نمایش داده شده است:

	محصولات موجود	محصولات جدید
بازارهای موجود	نفوذ در بازار	توسعه محصول
بازارهای جدید	توسعه بازار	متنوع‌سازی

تناسب استراتژیک

استراتژی، منابع و فعالیت های یک سازمان را با محیطی که در آن فعالیت می کند، تطبیق می دهد که به آن «تناسب استراتژیک» می گویند.



تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی

هدف اصلی از تحلیل زنجیره ارزش اینست که با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود. در فضای اقتصاد جهانی آن دسته از حلقه های زنجیره ارزش که بر **کسب آگاهی از سلايق و نیازهای مشتریان** متمرکزند اهمیت ویژه ای دارند.



دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

نارسایی های
جوهری

- تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران و عدم درگیری مستقیم خودشان
- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری
- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورتواضح)
- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی
- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه ریزی
- مجزا پنداشتن برنامه ریزی جامع از سایر جنبه های فراگرد مدیریت
- عدم بازنگری و ارزیابی نکردن برنامه های بلند مدت روسای بخش ها و واحدها توسط مدیریت عالی

نارسایی های
فراگردی

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی عملیاتی	برنامه ریزی جامع یا استراتژیک
انجام برنامه ریزی در سطوح میانی و پایه سازمان	انجام برنامه ریزی در سطوح عالی سازمان
تاکید بر کارایی و بازدهی	تاکید بر اثربخشی
تاکید بر منافع فعلی و دید کوتاه مدت	تاکید بر منافع آتی و دید بلند مدت
نسبتاً با ثبات در نظر گرفتن ساختار سازمانی و محیط	منعطف در نظر گرفتن ساختار سازمانی و محیط
روش های کاری غالباً تجربه شده و قدیمی	روش های نو و تجربه نشده
مخاطره کمتر	مخاطره بیشتر

تکنیک ها و فنون برنامه ریزی عملیاتی

❑ نمودار جریان کار: نشان دادن توالی رویدادها

❑ نمودار گانت: نشان دادن فعالیت های متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آنها

❑ نمودار شبکه: نشان دادن مجموعه ای از فعالیت ها یا رویدادهاست که برای انجام یک پروژه پیش بینی شده است.

❑ برنامه ریزی خطی: بهینه سازی نتایج

❑ تجزیه و تحلیل هزینه و فایده: یک پروژه زمانی توجیه پذیر است که ارزش فعلی تمامی منافع آن بیش از هزینه هایش باشد.

تکنیک ها و فنون برنامه ریزی عملیاتی

❑ مدیریت پروژه: طرح و برنامه موقتی و منحصر به فرد

❑ مدیریت زمان: قانون پاره تو

❑ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر: میزان تولیدی که در آن $TC=TR$

❑ **PERT & CPM** : برآورد و کنترل زمان مورد نیاز برای اتمام یک پروژه

❑ **SWOT** : قوت، فرصت، ضعف، تهدید

برنامه ریزی نیروی انسانی

➤ برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی

❑ روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها و هدف

❑ روش نرخ روند

➤ برنامه ریزی تامین نیروی انسانی: برنامه ریزی خدمتی، برنامه ریزی برای تربیت جانشین

برنامه کسب و کار

➤ برنامه کسب و کار منطق خلق ارزش شرکت و نحوه خلق پول و درآمد در شرکت می باشد.



سوالات

۱. بر اساس کدام یک از اصول برنامه‌ریزی، اهداف و تصمیمات کوتاه‌مدت باید اهداف بلندمدت و استراتژیک را مورد پشتیبانی قرار دهند؟

(۱) اصل کارایی (۲) اصل جامعیت (۳) اصل تلفیق‌سازی (۴) اصل پیامد منطقی

۲. در کدام رهیافت برنامه‌ریزی، گزینه‌های گوناگون قابل اجرا شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی بیش از حد کاهش یابد یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود؟

(۱) برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء (۲) برنامه‌ریزی اضطراری
(۳) برنامه‌ریزی بر مبنای هدف (۴) برنامه‌ریزی اقتضایی

۳. فرایند تعیین اهدافی که به صورت متقابل میان مدیریت و کارکنان روی آن‌ها توافق شده و از این اهداف برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود، چه نام دارد؟

(۱) عوامل حیاتی موفقیت (CSF) (۲) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
(۳) زنجیره هدف- وسیله (۴) مدیریت عملکرد

۴. روش و تکنیکی برای همراستاسازی اهداف در سازمان که بازنمایی تصویری از عوامل پیش‌برنده کلیدی موفقیت یک سازمان است، چه نام دارد؟

(۱) مدیریت بر مبنای هدف (۲) مدل SWOT (۳) زنجیره ارزش (۴) نقشه استراتژی

۵. در کدام روش برنامه‌ریزی، افرادی به طور رسمی برای ترسیم ناگوارترین حالت رخدادهای آتی مأموریت می‌یابند و برای مواجهه با حالات ناگوار، راهکارهای مناسبی برنامه‌ریزی می‌شوند؟

(۱) روش تحریک‌آمیز (۲) برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء

(۳) راهبردهای پدیدار شونده (۴) روش زنجیره ارزش

۶. کدام مورد رویکردی جدید به برنامه‌ریزی، مشارکت و درگیر شدن تمامی افراد در سازمان و حتی گاهی ذینفعان خارج از سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی است و تکامل آن با برنامه‌ریزی نامتمرکز آغاز شده است؟

(۱) برنامه‌ریزی اقتضایی (۲) نقشه استراتژی

(۳) برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو (۴) عملکرد ممتاز به برنامه‌ریزی

۷. سازمان‌هایی که در یک بازار محدود رقابت می‌کنند و دستیابی به توان ارائه محصولات منحصر به فرد را مد نظر قرار می‌دهند، از کدام راهبرد رقابتی استفاده می‌کنند؟

(۱) متمایز ساختن (۲) پیشتازی در صرفه‌جویی

(۳) صرف هزینه به صورت متمرکز (۴) متمایز ساختن به صورت متمرکز

۸. کدام یک از مکاتب تفکر استراتژیک، یک جنبه آن بیانگر سازمان و محیط پیرامونی است و جنبه دیگر نیز بیان‌کننده فرایند تدوین استراتژی به عنوان دگرگون‌سازی و تحول است؟

(۱) محیطی (۲) کارآفرینانه (۳) طراحی (۴) پیکره‌بندی

۹. سازمان‌هایی که راهبرد واکنشی دارند، دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟

- (۱) خلاق، نوآور، منعطف و غیرمتمرکز
- (۲) به شدت کنترلی، متمرکز و کارا در تولید
- (۳) به شدت کنترلی، منعطف و خلاق در امور
- (۴) منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

۱۰. برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد، چه نام دارد؟

- (۱) راهبرد
- (۲) خط‌مشی
- (۳) مأموریت
- (۴) قاعده

۱۱. در تحلیل SWOT، تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان بر چه چیزی دلالت دارد؟

- (۱) قدرت نفوذ
- (۲) آسیب‌پذیری سازمان
- (۳) وجود مسئله
- (۴) محدودیت سازمان

۱۲. ابزارهای برنامه‌ریزی سناریو و کنترل استراتژیک در کدام یک از مکاتب استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- (۱) مکتب محیطی
- (۲) مکتب برنامه‌ریزی
- (۳) مکتب موضع‌یابی
- (۴) مکتب طراحی

۱۳. فرض اصلی کدام رویکرد به بودجه‌بندی این است که هر واحد باید درآمدی معادل یا بیشتر از منابع مالی که هزینه نموده است، کسب نماید؟

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| (۱) عملکرد- محرک | (۲) مسئولیت- مرکز هزینه |
| (۳) بودجه‌بندی برنامه‌ای | (۴) بودجه‌بندی بر مبنای صفر |

۱۴. کدام یک از راهبردهای انطباقی، ضمن تلاش محدود برای نوآوری به حفظ ثبات می‌پردازد؟

- | | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| (۱) واکنشی | (۲) تدافعی | (۳) پیشروی | (۴) تحلیلی |
|------------|------------|------------|------------|

۱۵. طول زمان اجرای هر برنامه بر اساس کدام اصل تعیین می‌شود؟

- | | | | |
|----------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (۱) اصل تعهدات | (۲) اصل برنامه‌ریزی | (۳) اصل کارایی | (۴) اصل استثناء |
|----------------|---------------------|----------------|-----------------|