

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# برنامه ریزی استراتژیک / عملیاتی

تهیه و تنظیم : الهام شیرازی زاده

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی ایران

بهار 1391

# در این بحث خواهیم آموخت:

## • مبانی برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی

## • برنامه ریزی استراتژیک

تعریف استراتژی

برخی عوامل تاثیر گذار بر استراتژی

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف

ایجاد سازمان استراتژی محور

## • برنامه ریزی عملیاتی

# تعریف برنامه ریزی

برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است:

- Ø برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن
- Ø برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام شود.
- Ø برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن یا پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.
- Ø برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای الگوی پیش بینی شده.

# اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

تحقق اهداف فردی و سازمانی همواره مستلزم برنامه ریزی است و نگرش مبتنی بر برنامه ریزی نوعی تعهد به عمل بر مبنی تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار خواسته ها ایجاد می کند.

در واقع نیاز به برنامه ریزی ناشی از آن است که همه سازمان ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت برنامه ریزی می افزاید.

برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیتهای معین برای تحقق اهداف به شمار میرود و اهداف همه  
فعالیتها و تلاشهای گروهی را تعیین میکند و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح  
ریزی میکند در واقع برنامه ریزی ، وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است .

برنامه ریزی ماهیتی پویا دارد . با توجه به ماهیت بسیار متغیر فاکتورهای محیطی و تغییر  
میزان اطلاعات قابل دسترسی ، تجدید نظر در برنامه های تنظیم شده ، امری بسیار  
منطقی است . به طوری که لازم است در مقاطع زمانی معین ، برنامه های قدیمی کنار  
گذاشته و برنامه های جدید جایگزین آن گردد . به این ترتیب تغییر و اصلاح مستمر  
برنامه ها ، موجب پویائی و انعطاف پذیری برنامه ریزی می شود .

# هدف از برنامه ریزی

بطور کلی اهداف برنامه ریزی عبارتند از:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
۲. افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
۳. متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف، و احتراز از انحراف از مسیر
۴. مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

در مباحث مدیریت کل سازمان در قالب پیکره ای واحد در نظر گرفته شده و مدیر ارشد سازمان در رأس این قالب وظایفی بر عهده دارد که شامل: ” برنامه ریزی ”، ” سازماندهی ”، ” هماهنگی و بسیج منابع ”، ” فرماندهی، هدایت و سرپرستی ” و ” کنترل ” است و برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد.



# نظام ارزشی



# انواع برنامه ریزی

برنامه ها به دو دسته عمده تقسیم میشوند:

## 1. برنامه های استراتژیک:

عبارتند از برنامه هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی میشوند بطوریکه متضمن اجرای مأموریت سازمان باشند و خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلند مدت تعیین نموده و جامعیت دارد.

## 2. برنامه های عملیاتی:

عبارتند از برنامه هایی که جزئیات نحوه اجرای برنامه های استراتژیک (راهبردی) را نشان میدهند.

بنابراین همانگونه که از تعاریف برمی آید :

برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان برنامه ریزی می شود مهمترین

ویژگی که برنامه ریزی استراتژیک را از دیگر برنامه ها متمایز می سازد ،

پیش بینی مدت زمان برنامه ای است که فعالیت سازمانی را در بر می گیرد

زیرا بازه بلند مدت را شامل می شود و چتری برای کل سازمان می باشد.

برنامه ریزی عملیاتی شامل فعالیتها و گام های ویژه ای جهت رسیدن به اهداف

تعیین شده می باشد. به عبارتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف

کوتاه مدت ( عینی ) است. این نوع برنامه ریزی با اهداف مشخص ، محدود و

عینی سر و کار دارد.

برنامه ریزی راهبردی  
( استراتژیک )

# تعریف استراتژی

غالباً اصطلاحات اهداف و استراتژی طوری به کار گرفته می شوند که یک معنا را می رسانند. اکنون در این مبحث خاطر نشان می کنیم که این دو با هم روابط متقابل دارند ولی یکی نیستند.

اهداف به نتایج نهائی برمی گردند، استراتژی هم به نتایج نهائی و هم به وسایل نیل به آنها اشاره می کند. بنابراین اگر چنین باشد اهداف جزئی از استراتژی محسوب می شوند.

**استراتژی:** جوهره ی استراتژی عبارتست از گزینش اجرای متفاوت فعالیتها نسبت به رقبا، به طوری که موجب موقعیت ارزشی منحصر به فرد گردد. استراتژی به حرکت یک سازمان از جایگاه فعلی آن به جایگاهی مطلوب ولی نامطمئن در آینده دلالت دارد و برنامه عملیاتی مستلزم تعیین فعالیتها می اند که موجب یا محرک نتایج مورد نظرند.

استراتژی می تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت ، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه فعالیت های برپائی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف ، ورود به فعالیتهای اقتصادی جدید ، ایجاد تنوع در خطوط تولید ، مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدیدی است .

راهکارهای جدید باید ابداع شوند و منابع لازم را برای تحقق اهداف تخصیص داده شوند و همچنین برای تحقق اهداف ، حفظ و گسترش فعالیتهای شرکت در حوزه های کاری جدید در پاسخ به تقاضاهای متغیر ، تغییرات منابع ، نوسانات شرایط اقتصادی ، پیشرفتهای فنی و فعالیت رقبا باید تخصیص مجدد صورت پذیرد. ”

به طور خلاصه استراتژی هم اهداف بلند مدت و هم کوتاه مدت را در بر داشته و هم راهکارهایی که وسایل و امکانات نیل به این اهداف را فراهم میکند، در بر دارد. اهداف و تصمیماتی که استراتژی سازمان را شکل می دهند ممکن است قبلاً طرح ریزی شده و یا اینکه به مرور زمان به عنوان الگوئی در جریان تصمیمات مهم ظهور نمایند.

این تعریف به ما نمی گوید که آیا استراتژی باید از قبل تعیین شود یا آنکه به مرور زمان تکامل یابد. در حقیقت این تعریف دو نظریه را در مورد استراتژی مطرح می کند.

## ۱- نظریه اول " حالت طرح ریزی Planning mode "

است که در آن استراتژی را به عنوان طرح یا یک رشته رهنمودهائی واضح و روشن که از قبل تدوین شده ، توجیه و تشریح میکند. بر این اساس مدیران مقصدی که می خواهند به آن برسند مشخص کرده ، سپس به منظور نیل به آن مقصد ، یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین می کنند.



2- نظریه دوم که نسبتاً جدیدتر است " **حالت تکاملی**

**Evolutionary mode**" نام دارد. براساس این نظریه

، استراتژی لزوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان

به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می

کند. مزیت این روش در توانائی آن به منظور انطباق با استراتژی

های ایستا و پویا است.

# برخی عوامل تأثیر گذار بر استراتژی سازمان :

§ اندازه سازمان ← که معمولاً معیار سنجش تعداد کارکنان سازمان است.

§ تکنولوژی ← شامل اطلاعات ، تجهیزات ، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل داده ها به ستاده هاست.

§ محیط ← ترکیبی از مؤسسات یا نیروهائی است که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنترلی ندارد و به نوع محیط عمومی و اختصاصی تقسیم میشود .

§ شبکه های قدرت - کنترل ← در هر زمان تصمیم راجع به سازمان ، بوسیله صاحبان قدرت یعنی ائتلاف حاکم اتخاذ می گردد.

# برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف

بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل سازمان را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخش های تابعه آنها و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان به صورت منظم هدفگذاری نمود چرا که اعتقاد بر این است که این کار آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد میکند زیرا پذیرش همگانی اهداف سازمانی ، افراد را برای تحقق و دستیابی به آنها متعهد تر و مصمم تر می سازد. درحقیقت در مدیریت بر مبنای هدف ، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می شود .

مشارکت کارکنان با مدیران در برنامه ریزی



تدوین و پذیرش اهداف بر اساس توافق متقابل



افزایش تعهد کارکنان برای تلاش به منظور تحقق اهداف



بهبود عملکرد فردی و سازمانی

مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از :

۱۱ تعیین رسالت و مأموریتها :

• رسالت: عبارتست از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه یا سازمان در جامعه به عهده گرفته تا با ایفای آن خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد.

• مأموریت : یک بیان کلی از نیت سازمان می باشد. با تدوین مأموریت ، تمامی فعالیتهای و اقدامات سازمان هماهنگ و همسو می شود به عبارتی اهداف بنیادین سازمانی به تصویر کشیده می شوند. اهداف بنیادین اصلی ترین اهداف یک مجموعه هستند که مبین علت یا علل بوجود آمدن آن مجموعه می باشند.

این مرحله فرصتی را فراهم می آورد تا مدیران و کارکنان یکدیگر را بهتر بشناسند و نگرش صحیح و روشنی در مورد کار بدست آورند.

۱۲ تعیین نتایج مورد انتظار: مسئول هر واحد اهداف عملیاتی خود را با توجه به وظایف عمده و اهداف واحد متبوع خود تنظیم میکنند.

• تعیین شاخص های ارزیابی عملیات :

اهداف عملیاتی باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشند :

- واضح و دقیق باشند
- قابل حصول باشند
- چالش برانگیز باشند
- قابل اندازه گیری باشند
- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند
- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد

• تنظیم برنامه های عملیاتی

• طراحی سیستم کنترل عملیات

# ایجاد سازمان استراتژی محور



## توانائی ایجاد استراتژی :

اما مسئله مهم تر در فرایند مدیریت استراتژیک ، موضوع پیاده سازی

استراتژی است. مدیران سازمانی موفق پیاده سازی استراتژی را مهمترین عامل در

ارزیابی شرکت و مدیریت آن عنوان کرده اند چرا که به خوبی دریافته اند

اجرای خوب بهتر از چشم انداز خوب است.

تحقیقات نشان داده است که ” توانائی ایجاد استراتژی ” به مراتب ، مهم تر از

کیفیت خود استراتژی است.

چرا پیاده سازی استراتژی تا این حد مشکل است؟

محققین دلایل ناکامی سازمانها در اجرای استراتژی هایشان را به چهار نوع

محدودیت یا مانع نسبت داده اند :

## موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی

1- موانع

مربوط به عدم

انتقال

استراتژی

2- موانع

مربوط به عدم

همسوئی

کارکنان

3- موانع

مربوط به عدم

تعهد مدیریت

4- موانع

مربوط به عدم

تخصیص

منابع



تا پایان دهه 1970 سازمانها تحت یک نظام کنترل مرکزی که از طریق یک فرهنگ دستور-کنترل متمرکز اجرا می شد. بنابراین مدیران میتوانند از سیستم های کنترل مدیریت تاکتیکی نظیر سیستم بودجه استفاده کنند که برای محیط به شدت متحول و پویای امروز کفایت ندارند.

در حقیقت سنجه های مالی، شاخص های تابع یا نتیجه اند که خروجی ها را گزارش میکنند و اتکاء صرف به شاخص های مالی موجب ترویج رفتارهایی در کوتاه مدت می شود که ارزش آفرینی اهداف بلند مدت را فدای عملکرد کوتاه مدت می کند.

اگر سازمان‌ها بتوانند حتی در دوران سخت اقتصادی، روی روابط مشتریان، بهبود فرایندها، توسعه محصولات جدید و قابلیت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری کنند، خواهند توانست جایگاه خود را نسبت به رقبای بهبود بخشند. هنگامی که تغییرات در سیستم مدیریت یکپارچه می‌شود، تحول نهادینه شده است.

مدیران میانی می‌توانند بهبود در کیفیت، فرایندها و بسیاری دیگر از برنامه‌های تحول را پایدار سازند. مدیران میانی همچنین می‌توانند برنامه‌هایی را که از طرف ستاد مرکزی دیکته می‌شوند، پیاده سازند ولی ایجاد یک سازمان یکپارچه که همسو و متمرکز بر استراتژی است، مستلزم رهبری فعال و مداوم تیم ارشد اجرایی است

پنج اصل زیر برای ایجاد یک سازمان استراتژی محور و برای رسیدن به یک عملکرد موفقیت آمیز ضروری است :

- 1- استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید.
- 2- سازمان را در جهت استراتژی همسو و متحد سازید.
- 3- استراتژی را به کار هر کس و هر روز تبدیل کنید.
- 4- استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل کنید.
- 5- تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت در آورید.

## ۱- استراتژی به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید

در عصر کارکنان دانشگر، استراتژی می‌بایست در همه‌ی سطوح سازمان اجرا شود. افراد می‌بایست رفتارشان را تغییر دهند و ارزشهای جدیدی را بپذیرند. کلید این انتقال و جابجائی، قرار دادن استراتژی در مرکز فرایند مدیریت است.

به هر حال، استراتژی نمی‌تواند اجرا شود اگر نتوان آن را فهمید، و نمیتواند فهمیده شود اگر نتوان آن را شرح داد. اگر می‌خواهیم یک فرایند مدیریت برای پیاده‌سازی استراتژی ایجاد کنیم، باید ابتدا چارچوب مناسب و قابل اتکائی برای تشریح استراتژی بسازیم.

## ۱- سازمان را در جهت استراتژی همسو و متحد سازید

اکثر سازمانها از واحدهای کسب و کار مختلف و واحدهای خدمات پشتیبانی تشکیل یافته اند. برای حداکثر ساختن اثربخشی، استراتژی ها و معیارهای ارزیابی همه این واحدها می بایست همسو گردیده و به یکدیگر متصل گردند.

سازمان با یکپارچه سازی فعالیتهایی که از یکدیگر جدا بوده و مربوط به واحدهایی مستقل اند، می تواند ایجاد هم افزایی کند.

۷ در یک استراتژی عالی سازمانی، همه عناصر با یکدیگر همسو و هم جهت اند. این همسوئی بوسیله طبیعت منابع سازمان، دارائی ها، مهارتها و قابلیتهای خاص آن بوجود می آید.

## ۱۱- استراتژی را به کار هرکس و هر روز تبدیل کنید

از سه فرایند مجزا برای همسو سازی کارکنان با استراتژی استفاده می کنند :

(۱) آموزش و برقراری ارتباط

(۲) توسعه اهداف فردی و گروهی

(۳) سیستم های پاداش و بهره وری

## ۱۰- استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل کنید

نیروهای نظام یافته ای در سازمان از پیاده سازی سازمان جلوگیری می کند. سازمان

های استراتژی محور باید بتوانند همزمان با تغییر جهان و یا بلوغ استراتژی ،

استراتژی های خود را سازگار کنند سیستم مدیریت استراتژیک دو حلقه ای

اساس و پایه تبدیل استراتژی به یک فرایند مستمر را فراهم می سازد .

به واقعیت های زیر توجه کنید :

(۱) 85% تیم های مدیریت کمتر از یک ساعت در ماه به بحث پیرامون استراتژی می پردازند

(۲) 60% سازمانها استراتژی و بودجه را به یکدیگر اتصال نمی دهند .

(۳) 92% سازمانها گزارشی در خصوص شاخص ها تهیه نمی کنند .

استراتژی

حلقه فراگیری استراتژیک

فرضیه ها را  
آزمایش کنید

استراتژی را  
به روز کنید

بودجه

استراتژی و بودجه را به  
یکدیگر متصل سازید

حلقه مدیریت بر عملیات

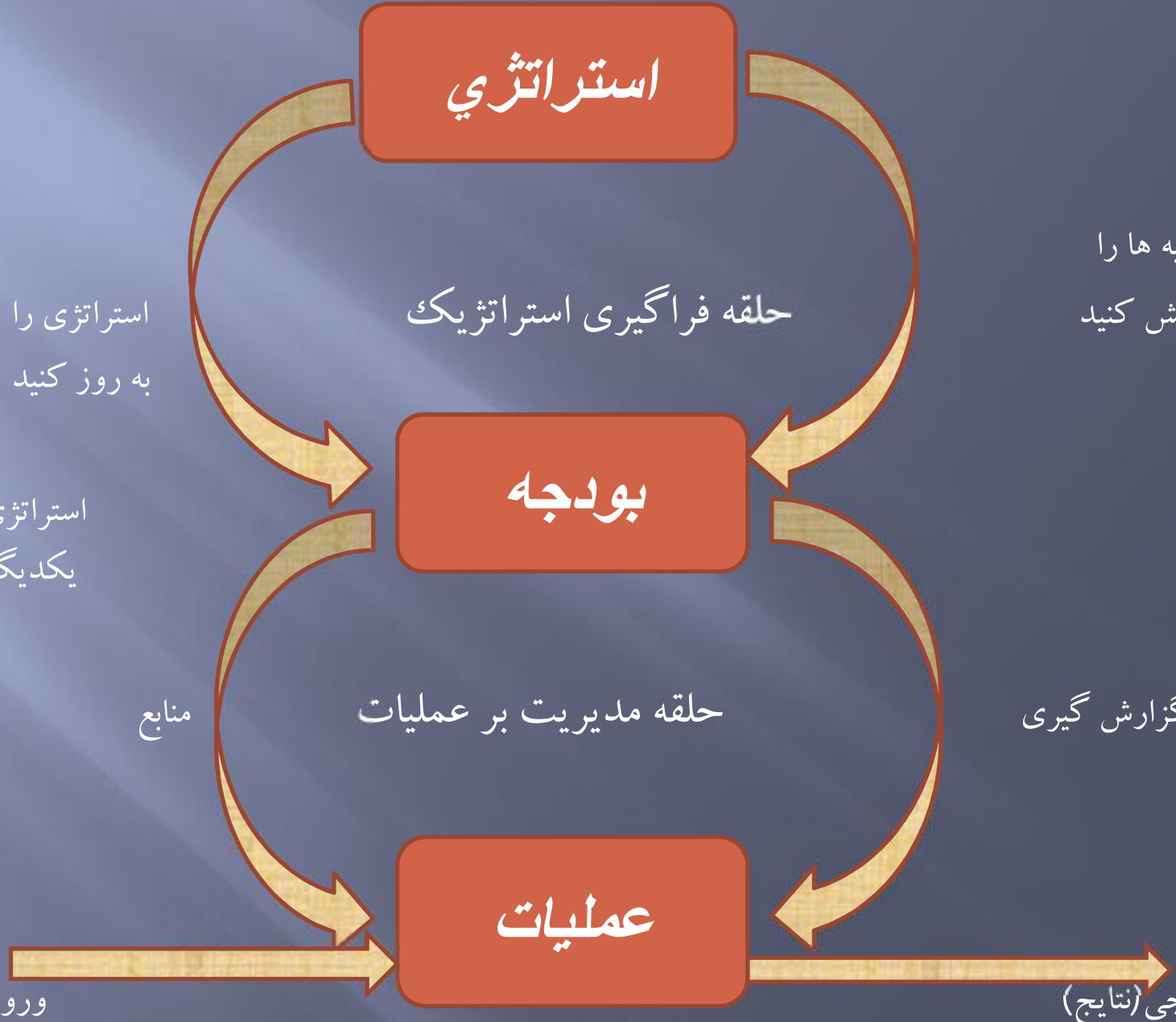
گزارش گیری

منابع

عملیات

ورودی (منابع)

خروجی (نتایج)





## ۵- تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت در آورید

پیاده سازی استراتژی های جدید مستلزم تحول در مقیاس وسیع است . در اغلب موارد تحول بوسیله یک عملکرد سازمانی ضعیف تحریک می شود یعنی عملکرد جاری بقدری ضعیف است که یک جهت گیری جدید بوضوح مورد نیاز است .

رهبران مؤثر می توانند از طریق ارائه یک تصویر زیبا از آینده نیز ، برای ایجاد تحول ایجاد انگیزه کنند.

این روش به سازمان کمک می کند تا تحول را از طریق متمرکز کردن و همسو سازی همه منابع و فعالیتهایش در جهت استراتژی و برای عملکردی فوق العاده به حرکت در آورد و در این زمینه مهمترین چالش برقراری ارتباط و مراوده مدیریت با کارکنانش است.

# برنامه ریزی عملیاتی

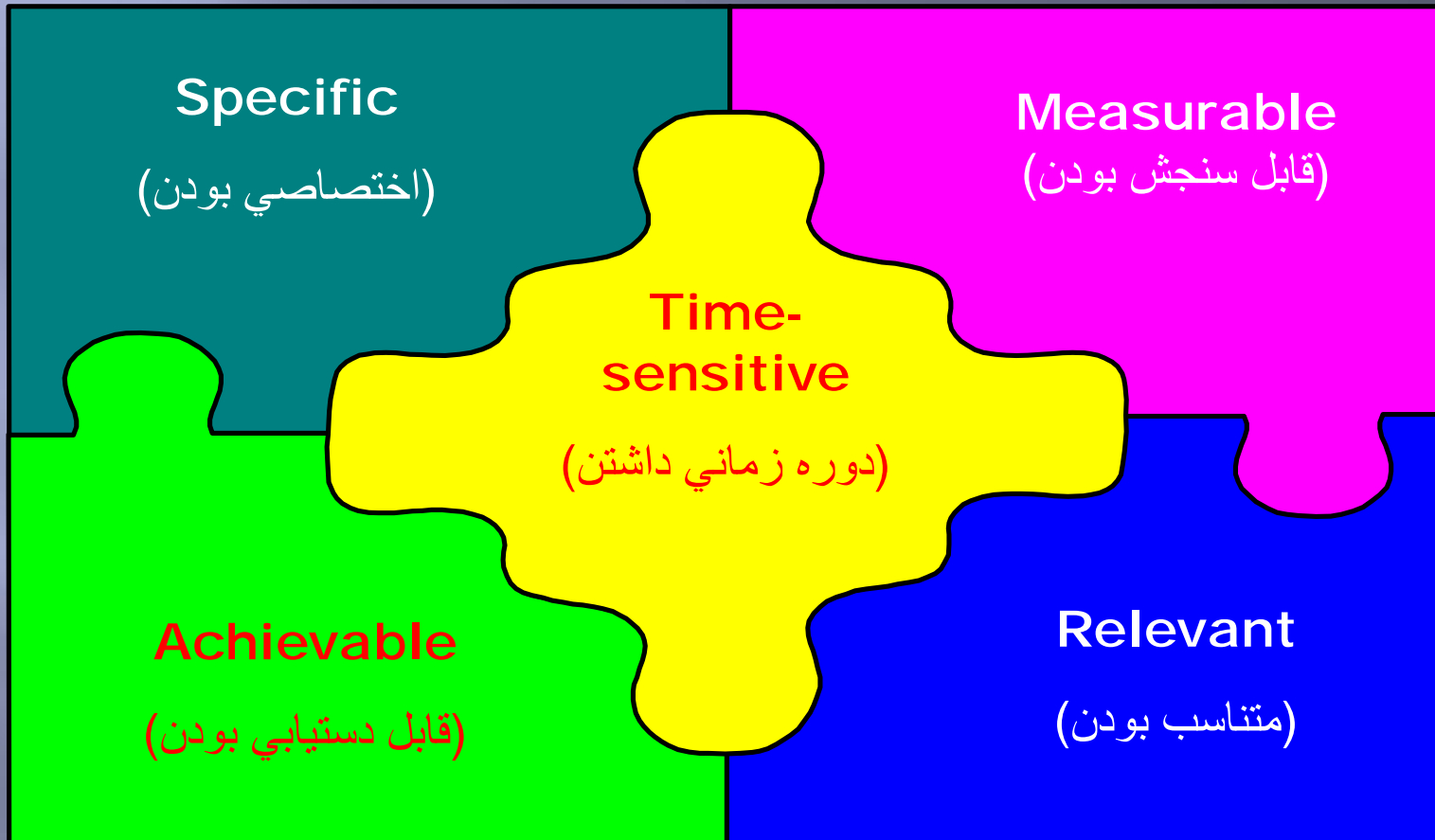
دومین مرحله ، برنامه ریزی فعالیتهاست که در رابطه با مشخص کردن این موضوع است که چگونه به اهدافی که در برنامه ریزی استراتژیک مشخص شده و به سطوح پائین تر اعلام شده نائل می شویم.

در این مرحله برای رسیدن به اهداف ، درباره اینکه کدامین فعالیتها ، چگونه ، کجا ، در چه زمانی و از طرف چه کسی انجام خواهد شد، تصمیم گیری میشود در حقیقت نسبت به تبدیل استراتژی به طرح ها و برنامه های مشخص و عملیاتی در یک دوره زمانی معین و با تخصیص منابع مشخص اقدام میگردد.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

۱. تدوین اهداف اختصاصی کوتاه مدت ( SMART + P )
۲. تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد
۳. مشخص نمودن مسئول /مسئولین اجرای فعالیت
۴. تعیین چارچوب زمانی
۵. پیش بینی هزینه های اجرای عملیات
۶. کنترل و ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
۷. تجدید نظر در برنامه ها
۸. تهیه برنامه های جدید و اقدامات اصلاحی

# SMART !



## هنگام تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه فرمائید :

- (۱) برنامه عملیاتی می بایست تمامی فعالیتها و اقدامات مقتضی را در بر گیرد، شفاف ، کامل و به روز بوده و شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از طریق طوفان فکری در ارتباط با اهداف و استراتژی های سازمان از همکارانتان دریافت می کنید.
- (۲) انجام امور را پی گیری کنید. برنامه را اجرائی و عملیاتی کنید.
- (۳) تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید. به تمامی ذینفعان بگوئید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست؟
- (۴) پی گیری آنچه در حال انجام است را بر عهده بگیرید. همواره چگونگی انجام امور را پی گیری و دنبال کنید و آنچه را که به انجام رسانیده اید ارزیابی کنید چه این ارزیابی رسمی باشد و چه غیر رسمی

فرم شماره 2 : برنامه راهبردی سال 91 و اهداف کوتاه مدت

*اهداف کوتاه مدت (Objective)	اهداف استراتژیک منتخب برنامه راهبردی برای سال 1391 (Strategic Goals)	
-1		1
-2		
-3		
-1		2
-2		
-3		
-1		3
-2		
-3		
-1		4
-2		
-3		
-1		5
-2		
-3		

\* برای هر هدف کوتاه مدت (Objective)، یک فرم شماره 3 تکمیل گردد.





# References:

- 1) A.Ballve,A.Davila,and R.S.Kaplan, "Microsoft Latin America: Measuring the future",100-040(Boston:Harvard Business School,2000)
- 2) Strategy – foccused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment ,c 2001
- 3) Ali Rezaian .fundamentals of organization and Management , 1386
- 4) Alireza Aliahmadi .Acomprehensive approach to strategic management , 1384

با تشکر از  
حُسن توجه شما

