



شرکت ملی نفت ایران
مدیریت برنامه ریزی تلفیقی



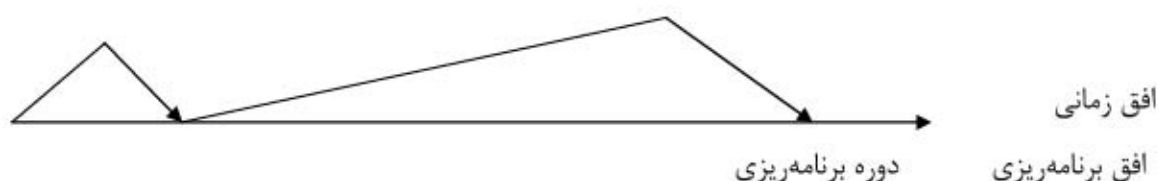
اصول، مبانی و مفاهیم اولیه "برنامه ریزی" در یک نگاه و چشم انداز کلی

تهیه و تنظیم: مشتاقعلی گوهری

بخش اول:

مقدمه

برنامه‌ریزی عبارت از تصمیم‌گیری در یک بازه زمانی کوتاه برای دوره‌ای بلندمدت و طولانی در آینده است. در واقع برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری در مورد یک هدف و راه‌های رسیدن و تحقق آن هدف را شامل می‌شود. همچنین برنامه‌ریزی بسترساز و زمینه‌ساز تصمیم‌گیری، اطلاعات و پیش‌بینی بر مبنای آن می‌باشد. نمودار زیر نمایانگر افق زمانی برنامه‌ریزی است.



خواص برنامه‌ریزی

- عدم انفعال مدیریت با توجه به بررسی امکانات، منابع، درآمدها، هزینه‌ها و تخصیص منابع
- هماهنگی در طول زمان و افق برنامه‌ریزی.
- هماهنگی در بخشها و شاخه‌های مختلف سازمان، شرکت و بنگاه اقتصادی
- زمینه‌سازی و بسترسازی جهت اعمال نظارت و کنترل و ارزیابی و پایش عملکرد
- ایجاد انگیزه در تصمیم‌گیرندگان و ارکان سازمان و امور
- بسترسازی برای تفویض اختیار و عدم تمرکز با توجه به هدف دار شدن مجموعه سازمان
- شفاف شدن اهداف و برنامه‌ها و سیاستها و خط‌مشی‌های سازمانی و قابلیت اندازه‌گیری آنها

سطوح برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در کلیه سطوح سازمان و مدیریت مطرح است و لیکن حجم و میزان و حیطه آن به سمت مدیریت ارشد سازمان، افزایش می‌یابد. در واقع یکی از کلیدی‌ترین، خطرناک‌ترین و بحرانی‌ترین وظایف مدیریت

عالي هر سازمان و مجموعه‌اي، برنامه‌ريزي است. اين موضوع به وضوح در نمودارهاي زير نشان داده شده است.



با توجه به نمودارهاي بالا مشخص مي شود که هر چه رده سازماني بالاتر رود، زمان بيشتري صرف برنامه‌ريزي مي‌شود، ضمن اينکه حوزه و حيطه وسيعي را هم تحت نفوذ و تأثير خود قرار مي‌دهد. بعلاوه برنامه‌ريزي در هر بخش سازمان، تحت تأثير ساير بخشها و نيز ساير عوامل محيطي و بيروني سازمان قرار مي‌گيرد. بعنوان يك نمونه، برنامه‌ريزي اقتصادي در کشور ما به سياست‌هاي اوبك و بازار جهاني نفت و اقتصاد انرژی وابسته است.

نکته قابل توجه ديگر اين است که برنامه‌ريزي به "اطلاعات" نياز دارد و بديهي است که همواره اطلاعات بطور کامل در اختيار برنامه ريزان نيست و به اين ترتيب داشتن اطلاعات نسبي است و مطلق نمي باشد.

راندمان برنامه‌ريزي

مهمترين منبع مصرفي در فرآيند برنامه‌ريزي، وقت مديران و کارشناسان و در واقع زمان مصروفه در اين بخش است. ترويج فن و رويکرد برنامه‌ريزي و تکنیک‌هاي آن باعث تسلط مديران و مهارت کارشناسان برنامه‌ريزي مي‌گردد و در واقع راندمان برنامه‌ريزي برابر است با نسبت عوايد و منافع حاصل از برنامه‌ريزي به منابعي که در برنامه‌ريزي صرف مي‌شود.

افق برنامه‌ريزي (Scope of Planning)

حيطه زماني برنامه ريزي بستگي به ماهيت و طبيعت طرح و برنامه و ميزان و نحوه استفاده از آن دارد و ميزان درگير شدن منابع و تخصيص منابع (Resource Allocation) به آن متکي است و مي تواند روزانه - هفتگي -

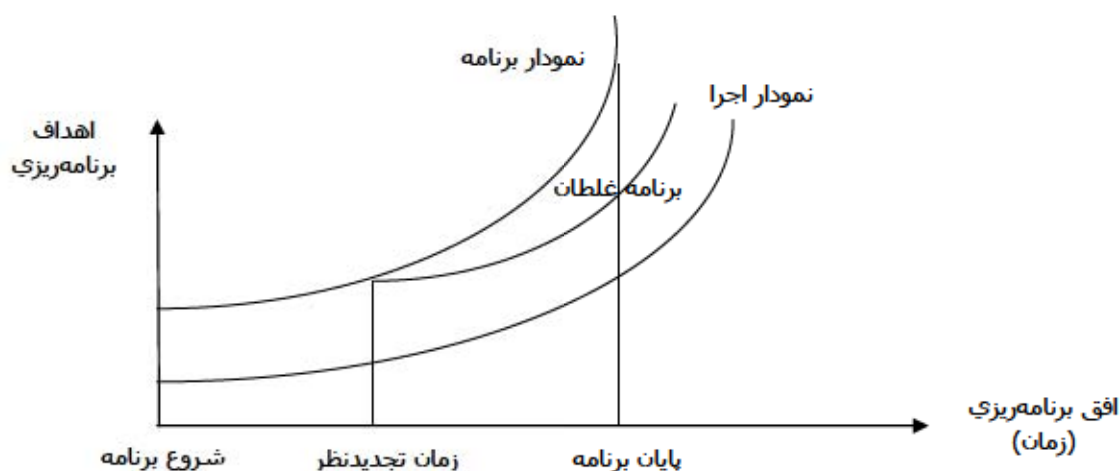
ماهانه - فصلی- شش ماهه- سالانه - پنجساله- دهساله و ... و به طور کلی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت باشد.

انواع برنامه ریزی

تاکنون دسته بندیهای متفاوتی برای برنامه ریزی صورت گرفته است که برخی از مهمترین انواع آن به شرح ذیل میباشند:

(۱) برنامه ریزی غلطان

در برخی موارد بعلت محدودیت ها و یا تغییرات و تحولات ناگهانی و غیر منتظره و سایر عوامل، تجدید نظر و اصلاح دربرنامه پس از سپری شدن بخشی از افق برنامه ریزی، ضروری و اجتناب ناپذیر خواهد بود. به عنوان نمونه در برنامه های پنج ساله کشورها و سازمانها و مؤسسات بزرگ اقتصادی و تولیدی، پس از گذشت دو سال، مجدداً برنامه پنجساله جدیدی تدوین و طراحی می شود. در واقع برنامه ریزی غلطان نوعی بازنگری در برنامه است. باید توجه شود که مزیت اینگونه برنامه ریزها، نزدیک شدن اجرا با پیش بینی های انجام شده است و عیب آن عدم امکان ارزیابی و نظارت کارآمد می باشد.

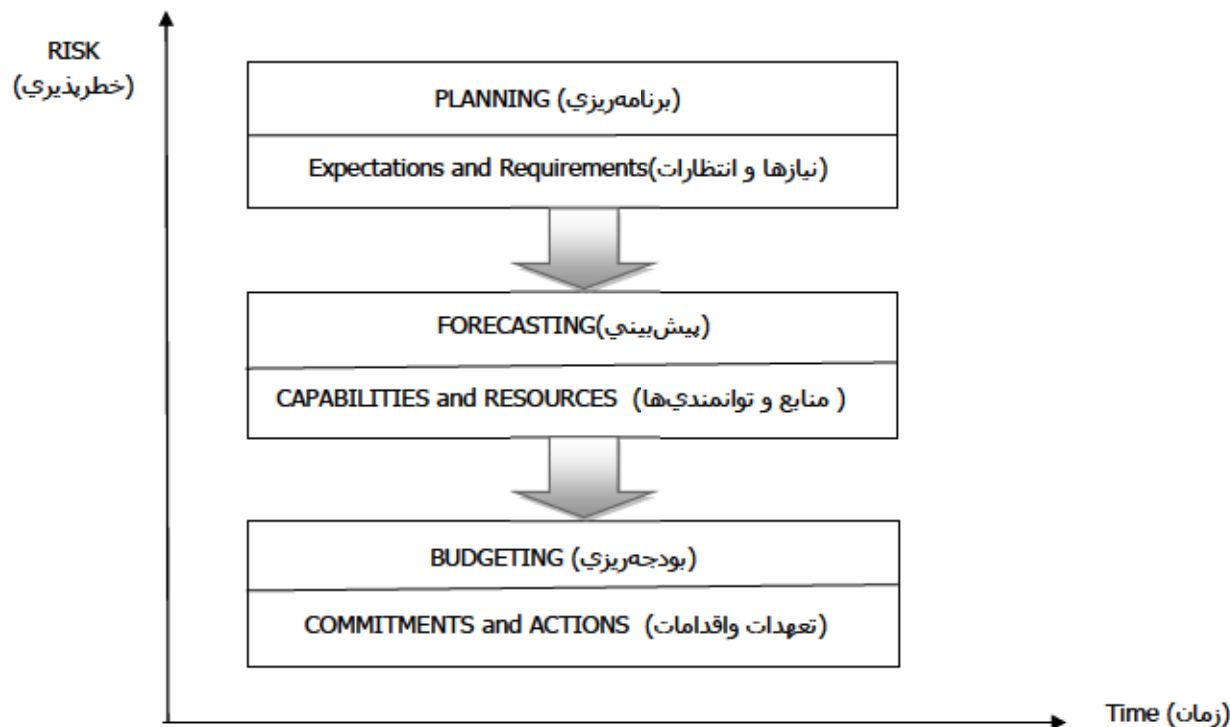


۲) برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) (Strategic Planning)

برنامه‌ریزی استراتژیک، کل سازمان و اهداف و مأموریت‌های آنرا هدف قرار می‌دهد و در مقابل برنامه‌ریزی عملیاتی (Operational Planning) می‌باشد که با تاکتیک، اهداف و برنامه‌ها و عوامل هر بخش از سازمان را در برمی‌گیرد. در واقع برنامه‌ریزی در مورد هدف‌های غائی و بنیادی و رسالت و مأموریت نهایی (Mission) یک سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک نامیده می‌شود. بعنوان مثال می‌توان به تولید و انتقال برق و تکنولوژی احداث نیروگاه به عنوان مأموریت استراتژیک شرکت توانیر اشاره نمود و یا اینکه صرفاً تولید و انتقال و توزیع الکتریسیته (نیرو) در قلمرو برنامه راهبردی توانیر قرار داشته باشد. خاطرنشان می‌سازد برنامه‌ریزی بلند مدت یا برنامه‌ریزی راهبردی، تفاوتی عمیق و ماهوی دارد زیرا در برنامه‌ریزی بلندمدت نوع افق، صرفاً افق زمانی مطرح است و در نوع دوم تغییر در نگرشها، راهبردها و اهداف بنیادی مطرح است.

۳) بودجه و بودجه‌ریزی (Budgeting)

بیان عددی و مقداری برنامه که معمولاً بر حسب واحد پولی است بودجه نامیده می‌شود. به عبارت دیگر، بودجه، برنامه‌نهایی و تعهدات یک سازمان را در مقابل عوامل ذینفع (سهامداران، شرکاء، مؤسسات اعتباری . . .) نشان می‌دهد که از حوزه ریسک و خط کمتری نیز برخوردار است. (طبق نمودار زیر):



اجزای برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی شامل اجزای متعددی است که می‌توان مراحل زیر را به عنوان اجزای برنامه و برنامه‌ریزی معرفی کرد:

(MISSION)	✓ رسالت و مأموریت اصلی سازمان
(PRINCIPLES)	✓ هدفهای بنیادی و اصلی
(QUALITIVE OBJECTIVES)	✓ هدفهای کیفی
(POLICIES)	✓ سیاستها و برنامه‌ها و خطمشی‌ها
(PROGRAMMES – SCHEDULES)	✓ برنامه‌های عملیاتی و زمانی
(PROCEDURES)	✓ رویه‌ها و روال‌ها
(BUDGETING)	✓ بودجه‌بندی و بودجه‌ریزی

باید توجه شود که تغییرهدفهای بنیادی (استراتژی) اثر عمیقی روی حرکت و جهت‌گیری کلی سازمان می‌گذارد. سیاستها، چهارچوب کلی برای تصمیم‌گیری سازمان هستند و تصمیم‌گیری پیش نیاز اقدام و اجرای برنامه‌هاست.

مراحل و قدم‌هایی که بایستی طی گردد تا یک سیاست تحقق یابد را روشهای جاری یا اجرا و یا رویه (Procedures) گویند که گاه ممکن است در صورت تعویض برنامه‌ها و سیاستها نیز بلا تغییر و ثابت باقی بمانند ولیکن همواره بایستی برای ارتقاء کارایی و بهره‌وری سازمان، نسبت به ارزیابی و تجدید رویه‌ها نیز مبادرت نمود.

بخش دوم:

نقش برنامه‌ریزی در مدیریت

علمای علم مدیریت، برنامه‌ریزی را یکی از وظایف عمده و اصلی و رکن رکن مدیریت و از خصیصه‌های ذاتی آن ذکر می‌کنند که در کنار سایر فرآیندهای مدیریتی نظیر هدایت، نظارت و کنترل، ایفای نقش می‌کند. با نگاهی گذرا به مسیر تحول و تکامل برنامه‌ریزی، ملاحظه می‌شود اولین گام و مرحله در برنامه‌ریزی، همان نظام بودجه‌بندی و بودجه‌ریزی است و علت آنهم، رشد فزاینده سازمانهای اقتصادی و صنعتی از اواخر قرن نوزدهم به بعد بوده است بهمین علت حیطه نظارت، به مدیریتهای بخشی و سازمانی شکسته شد و نظام بودجه‌ریزی حلقه و شبکه اتصال برنامه‌ریزی‌های بخشی و میان مدیریتی یک سازمان قرار گرفت تا فعالیتها فرموله و هماهنگ و در راستای اهداف سازمانی قرار گیرد.

اهداف بودجه‌ریزی

در بودجه‌ریزی به عنوان اولین گام در برنامه‌ریزی هدفهای زیر پیگیری و دنبال می‌شود:

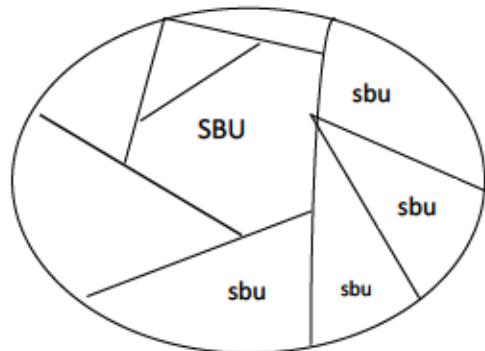
- ✓ کمی کردن اهداف و برنامه‌ها.
- ✓ کمی کردن فعالیتهای بخش‌های مختلف با نتایج مورد انتظار گوناگون.
- ✓ برآورد هزینه انجام فعالیتهای مختلف و ارزیابی و سنجش آنها.
- ✓ برآورد درآمدهای ناشی از فعالیتهای مختلف سازمان و ارزیابی آنها.

مراحل برنامه‌ریزی

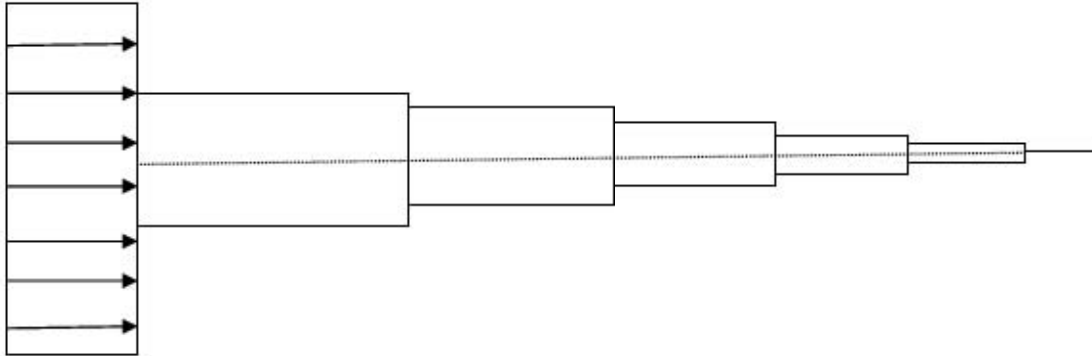
پس از جنگ جهانی دوم، دومین گام در برنامه‌ریزی به عنوان مرحله دوم سیر تحول برنامه‌ریزی تحت عنوان برنامه‌ریزی بلند مدت (Long Term Planning) مطرح شده است. تفاوت این مرحله با مرحله قبلی (بودجه‌ریزی)، طولانی شدن افق برنامه و جامع‌نگری و نگرش به کلیات و اهداف کلان است و وارد جزئیات امور نمی‌شود. رویکرد مورد استفاده در این مرحله، تخمین و پیش‌بینی و برآورد (Extra Polation) و گمانه‌زنی‌های متکی بر اطلاعات و مستندات است که با استفاده از روشهای ریاضی و آماری و مدل‌های پژوهشی عملیاتی (Operation Research) صورت می‌گیرد.

گام بعدی در تحول برنامه‌ریزی بویژه در دوره عدم ثبات و تلاطم محیطی که خود منشاء تحویل جدیدی در مدیریت گردید، برنامه‌ریزی استراتژیک است. در این مرحله و در مواجهه با چالش‌های بزرگ، سازمان‌های بزرگ ممکن است به اجزاء سازمانی چندین تقسیم و هر یک از آنها در زمره یک SBU (Strategic Business Unit) قرار گیرند.

نظر به اینکه در محیط پرتلاطم و چالشی با رقابتهای فشرده بویژه در عصر انفجار اطلاعات و جهانی شدن هر یک از اجزاء (SBU) سازمانی قدرت مانور و حرکت دارند. ضمن اینکه حوزه فعالیت در بلند مدت و بر اثر شکستن و کوچک شدن سازمان، بر مبنای اجزای فعالیت از نظر محصول و مشتری تعیین می‌شود و ممکن است برخی اجزاء در اثر رقابت، از صحنه خارج و یا محصولی باطل و متروک گردد. از جمله چالش‌های بزرگ عصر ما می‌توان از تغییرات شتابان فن‌آوری، فرآیندها، تحولات سیاسی و اجتماعی و اقتصادی و . . . نام برد.

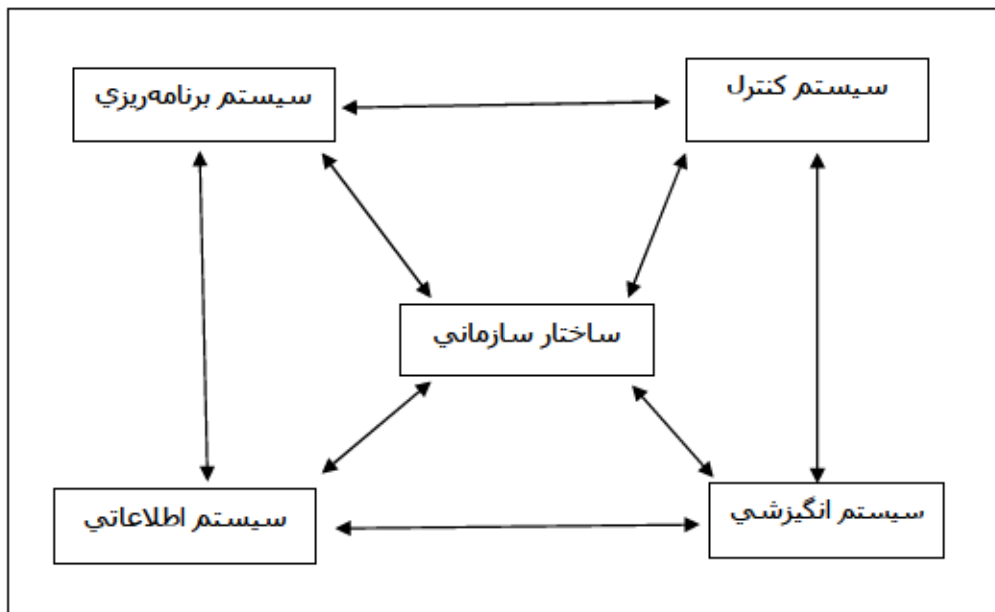


به عبارت دیگر، تغییر آرایش منابع و اهداف بنیادی سازمان، همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که در سطح کلان و کل یک بنگاه اقتصادی مطرح می‌شود. به عنوان مثال برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح صنعت نفت و شرکت ملی نفت ایران و نه در حد هر یک از شرکت‌های تابعه زیر مجموعه قابل ترسیم و تدوین است زیرا به عنوان یک رویکرد و قاعده کلی، نظام برنامه‌ریزی از کل به جزء و در راستای سلسله مراتب مدیریت بنگاه‌های بزرگ اقتصادی تعریف می‌شود:



در اینجا این سوال مطرح است که آیا با تدوین و تنظیم برنامه‌ریزی استراتژیک، رشد و موفقیت سازمانها حاصل خواهد شد؟ بدیهی است که پاسخ منفی است زیرا پارامترهای دیگری نیز مورد نیاز است که در مجموع از بستر مدیریت استراتژیک (Strategic Management) مطرح و شرط کافی برای توفیق سازمان است و کلیات آن را می‌توان در شمای زیر نشان داد:

شمای کلی مدیریت استراتژیک در یک سازمان



هماهنگي و سازگاري اين مجموعه در بستري از فرهنگ سازماني، موضوع مديريت استراتژيك است كه پيش نياز اثر بخشي و بهره‌وري يك نظام برنامه‌ريزي راهبردي مي‌باشد.

بخش سوم:

برنامه‌ريزي استراتژيك (راهبردي) Strategic Planning

چنانچه گفته شد شرط بقاء، دوام و استمرار برنامه‌ريزي استراتژيك در يك سازمان، وجود سيستم مديريت استراتژيك مناسب است كه مسائل فرهنگي، ارزشي و ساختاري را مورد شناسايي و تجزيه و تحليل قرار مي‌دهد.

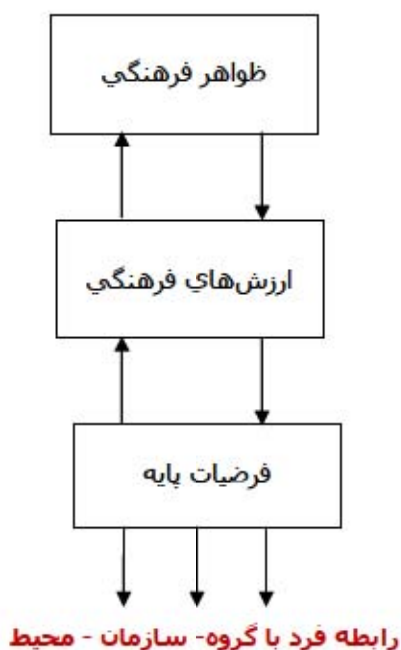
يكي از تحليلهاي متداول در تحليل سازمان، مدل هفت اس (V S) بشرح زير مي‌باشد:

- آيا استراتژي سازمان بدرستي تدوين شده است؟ ۱. Strategy
- برنامه‌ها و اهداف بلندمدت سازمان چيست؟ ۲. Structure
- تسلط مديريت سازمان بر اين برنامه‌ها چه ميزان مي‌باشد؟
- ساختار ارتباطات و روابط سازماني و نوع گروهها و نحوه گزارش‌دهي چگونه است؟
- سيستم‌هاي كارآمد و مناسب (نظير تعميرات و نگهداري، انبارداري و كالا، ارزيابي و كنترل كيفي و . . .) در سازمان تعريف و تدوين شده است؟ ۲. Systems
- منظور از سبك (STYLE) نوعي نشانه‌ها و شواهد ايست كهنگرش و معيارهاي مديريت سازمان را نشان مي‌دهد مثل نوآوري، مشاركت‌جويي، اجراي دستورات و يا نظام مشاوره و . . . ۴. Style
- مسئله ديگر، قابليت‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها و مهارت‌هاي سازماني است كه بايستي مورد شناسايي قرار گرفته و كاركنان شايسته و مناسب براي تصدي و تحقق آنها در نظر گرفته شوند. ۵. Skill
- موضوع مهم ديگر، نيروي انساني و طبقه‌بندي آنها از نظر تخصص، مهارت و جايگاه سازماني و بطور كلي مديريت منابع انساني است. ۶. Staff
- و بالاخره ارزش‌ها و معيارها، هنجارها و شاخص‌هاي ارزش مشترك ميان سطوح و لايه‌هاي مختلف سازماني است. ۷. Shared Values

سه مورد (۳S) اول را (HARD .S) و چهار عامل بعدي را (SOFT .S) ميگويند. در كشورهاي غربي توجه روي سه عامل نخست متمرکز است و در برخي كشورها نظير ژاپن، چهار عامل ديگر مورد توجه قرار گرفته است و همين امر رشد شتابان و فزاينده ژاپن را نسبت به ديگر كشورهاي پيشرفته صنعتي موجب گرديده است. به سه مورد اول، شاخص‌هاي اوليه و به چهار عامل ديگر، شاخه‌هاي ثانويه اطلاق مي‌شود.

فرهنگ سازماني مشابه فرهنگ ملي كشورها، داراي مراتب و درجات مختلفي است كه سطحي‌ترين لايه آن ظواهر فرهنگي است كه به آن شعائر نيز گفته مي‌شود. اينگونه ظواهر در هنر، سلايق، رفتار و ذوق‌هاي افراد يك جامعه يا سازمان تأثيرگذار است ضمن اينكه خود از ارزش‌ها و ايده‌آل‌ها منشأ و سرچشمه

می‌گیرد. ارزش‌ها نیز به نوبه خود به نمونها و رفتارهای خاص منجر می‌شوند. ارزش‌ها نیز از یک سری فرضیات پایه شکل می‌گیرند و کشف و تغییر فرضیات پایه موجب تحول ظواهر فرهنگی و ارزش‌ها می‌شوند.



نکته قابل تأمل در برنامه‌ریزی اینکه پیاده‌سازی هر استراتژی، فرهنگ سازمانی خاصی را می‌طلبد، اگر فرهنگ سازمانی سازگار با سازمان نباشد، استراتژی سازمان محکوم به شکست خواهد بود. برای کنترل میزان سازگاری ماتریس زیر پیشنهاد شده است:



در ماتریس سازگاری، در محل‌هایی که فاقد اهمیت (اهمیت اقدام پائین) وجود دارد بایستی یا استراتژی عوض شود و یا اینکه فرهنگ سازمانی را تغییر دهیم تا سازگاری میان این دو عامل تأمین و برقرار گردد.

بخش چهارم:

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح یک بنگاه اقتصادی

چنانچه گفته شد استراتژی، مجموعه‌ای است که در آن اهداف بنیادی و اصلی سازمانی مشخص شده است و اقدامات و مراحل کلی مرتبط بهم برای وصول به آن اهداف تعیین می‌شود. از این دیدگاه برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی عملیاتی و نظام بودجه‌ریزی تفاوت دارد ولیکن مقداری هم می‌توانند همپوشانی (Overlap) داشته باشند:



بطور کلی تمایز عمده برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی را می‌توان در وجوه زیر برشمرد:

الف) برنامه ریزی استراتژیک متوجه برنامه‌ها و اهداف بنیادین و بلند مدت است و برنامه‌ریزی عملیاتی متوجه برنامه‌های جاری.

ب) استراتژی برکلی بودن، جامع بودن و وسیع بودن برنامه‌ها تکیه دارد و به عبارت دیگر کلان‌تر بودن و استراتژیک بودن برنامه‌ها و اهداف را مورد توجه قرار داده است (مسائل اساسی و بلند مدت).

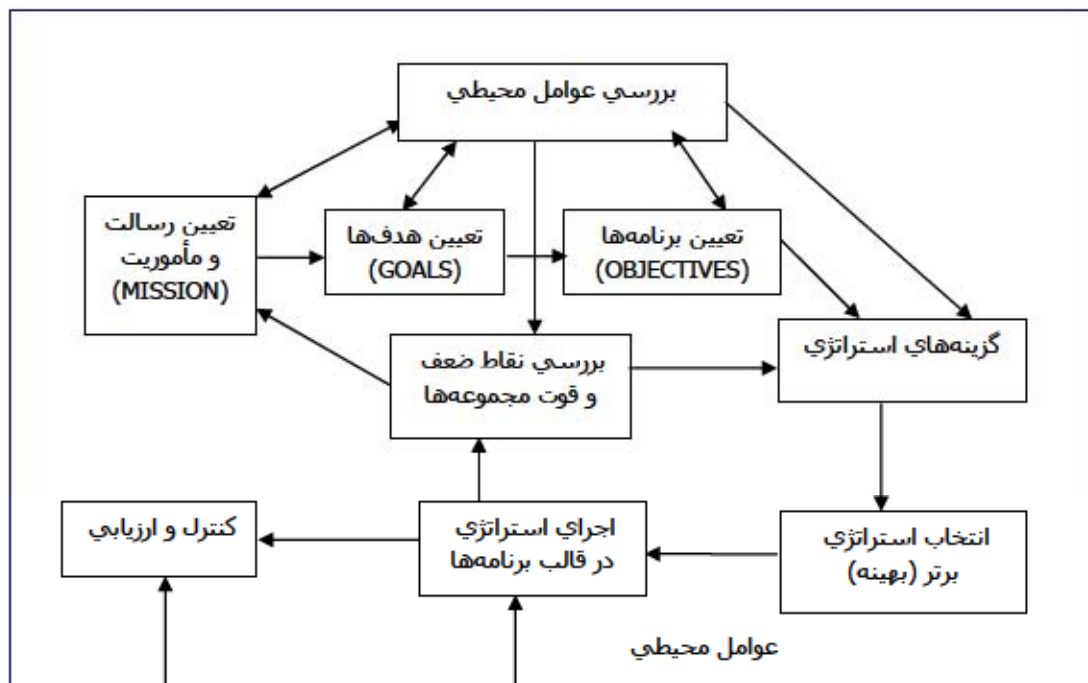
ج) استراتژی ناظر بر تغییرات ماهوی در نوع فعالیت‌ها و اهداف و عملیات سازمان است.

د) استراتژی به تغییر آرایش و چیدمان منابع و امکانات و فعالیت‌های کلان تأکید دارد.

بدیهی است برای تحقق هر برنامه استراتژیک، چندین برنامه عملیاتی و برای اجرای برنامه‌های عملیاتی، چندین دوره بودجه‌ریزی مورد نیاز و انتظار است از این گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک نیز کاملاً با برنامه‌ریزی بلند مدت تفاوت دارد زیرا اولی متوجه ماهیت فعالیت‌ها و حوزه‌ها و دومی متوجه افق برنامه‌ریزی است.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در یک سازمان شامل تعیین رسالتها و اهداف سازمانی و به عبارت دیگر هدف‌گذاری اعم از هدف‌های اولیه، ثانویه و نهایی است. هدفها مجموعه نتایج و یافته‌ها و دستاوردهایی هستند که سازمان برای وصول به آنها یا تحقق آنها تلاش می‌کند.

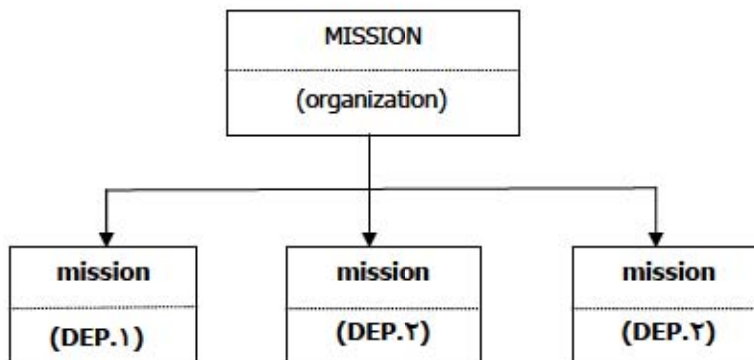
بدیهی است هدف‌گذاری امکان برنامه‌ریزی را فراهم می‌کند و برنامه‌ریزی زمینه بودجه‌ریزی و کنترل را ایجاد می‌نماید و شک نیست که هدف‌گذاری بر نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی سازمان تأثیرگذار است. به طور خلاصه مجموعه عوامل محیطی و هدف‌گذاری در یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در نمودار زیر قابل ترسیم است.



طبقه بندی مطرح دیگر برای هدف‌های سازمانی

(۱) رسالت (mission)

هدف‌های بنیادی، مأموریت اصلی و نقش و علت وجودی هر سازمان را مشخص می‌کند. هر سازمان دارای یک رسالت و مأموریت اصلی و عمده و نهایی است و هر یک از مجموعه‌ها و واحدهای سازمان دارای رسالت و مأموریت حوزه عملکردی و مأموریتی خویش هستند:



بعنوان مثال مأموریت يك سازمان مي تواند توليد يك يا چند محصول و خدمت و رسالت روابط عمومي آن، اطلاع رسانی، تبلیغات و بازاریابی باشد. در هر صورت مأموریت فرعی بایستی در راستای چهار چوب مأموریت و رسالت کلی و اصلی سازمان قرار داشته باشد. بدیهی است گاهی ممکن است در حوزه رسالتها و مأموریت واحدها و اجزای سازمانی مقداری تداخل و همپوشانی وجود داشته باشد و لیکن در هر صورت رسالت رده های بالاتر و مدیریت ارشد سازمان مهم تر و اصلی تر است.

۲) سودآوری و سوددهی (Profitability)

بدیهی است در دنیای پررقابت امروزی که سازمانها و مؤسسات با چالشهای جدی مواجه هستند سودآوری در مؤسسه و بنگاه اقتصادی می تواند و بایستی یکی از اهداف بنیادین سازمان باشد در غیر اینصورت محکوم به شکست و زوال خواهد بود.

۳) نوع محصول و خدمت تولیدی و ارائه شده

نوع و میزان و کیفیت محصول یا خدمت در سازمانهای مختلف (حتی در حوزه های فعالیت مشترک و مشابه) متفاوت است. به عنوان مثال هدف اولیه شرکت زیراکس (XEREX) تولید ماشین آلات چاپ و تکثیر بوده است در حالیکه در عصر حاضر ارائه خدمات اتوماسیون و تکنولوژی اطلاعات، هدف اصلی شرکت شده است.

۴) مشتریان

هدف نهایی تولید محصول یا ارائه خدمت، مصرف کنندگان، کاربران و مشتریان هر سازمانی هستند و در عصر جهانی شدن و اطلاعات، تأمین و پایش و اندازه گیری رضایت مشتری از اهداف کیفی سازمانها محسوب می شوند. بنابراین یکی از اهداف اصلی سازمان را مشتریان تشکیل میدهند.

۵) حوزه جغرافیایی و محلی بازار

این حوزه در قلمرو محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و جهانی قابل تعریف و تعمیم است.

۶) نظرات

فلسفی، فرهنگی و ارزشی که تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان و مدیران ارشد به آن اعتقاد داشته و پایبند هستند.

۷) موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک

روش‌های دستیابی به رسالت و تحقق اهداف است. به عبارت دیگر برای وصول به يك رسالت و مأموریت واحد، استراتژی‌های مختلفی قابل برنامه‌ریزی و تبیین است که روش‌های متغیر و متفاوتی را ایجاد می‌نماید. به عنوان مثال روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO) رویکرد مناسبی است که بر پایه کمی کردن اهداف و برنامه‌ها و راه‌های وصول به اهداف و برنامه‌ها استوار است و به عبارت دیگر تعیین کننده آن است که لایه‌های مختلف سازمان، چه اقدامات و فعالیت‌هایی را باید جهت ایفای رسالت و مأموریت سازمانی بایستی انجام بدهند. سلسله مراتب هدفها و رسالتها در MBO به قرار زیر خواهند بود:

- ✓ تعیین هدفها در لایه‌های مختلف
- ✓ تأمین منابع وامکانات وزیر ساختها
- ✓ استقرار سیستمها
- ✓ ارزیابی و کنترل
- ✓ اصلاح و بهبود.

باید توجه شود که هدفهای کیفی جهت و میزان حرکت سازمان را در رده‌ها و لایه‌های مختلف تعیین می‌کند، (مثلاً ارتقاء بهره‌وری، افزایش سطح بهداشت عمومی، . . .) و بایستی دارای قابلیت اندازه‌گیری، پایش و ارزیابی باشند و می‌تواند شاخص‌ها و معیارهای مختلفی برای اندازه‌گیری و ارزیابی داشته باشند. (بند ۱-۴-۵ سیستم مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱/۲۰۰۰ به این موضوع اشاره و به عنوان الزامات مسئولیت مدیریت مطرح می‌نماید).

هدف‌گذاری (Goal Keeping)

هدف‌گذاری در يك سازمان در چارچوب برنامه‌ريزي آن بستگي به عواملی دارد که در سیستم‌های مدیریت آن سازمان فرمول‌بندی مشخصی را دارا نمی‌باشند. این عوامل عبارتند از:

- ۱) واقعیات و عوامل محیطی و روابط قدرت در خارج از سازمان (نظیر سهامداران - مؤسسات اعتباری دولت)
- ۲) واقعیات‌های داخل سازمان: مجموعه لایه‌های سازمانی اعم از رسمی و غیر رسمی.
- ۳) سیستم ارزشی مدیران ارشد سازمان: از حیث هنجارها، ارزش‌ها اعتقادات و گرایش‌ها.
- ۴) تاریخچه و پیشینه سازمان: بدنه و حافظه و گذشته سازمان همواره در مسائل و برنامه‌ها تأثیرگذار است.

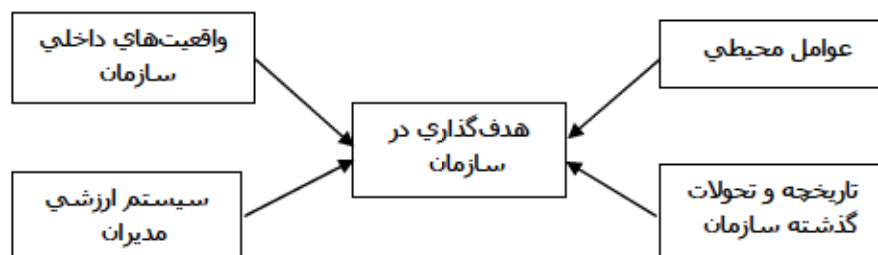
سازمانها از حیث هدف‌گذاری متفاوت بوده و عوامل مختلفی دارند در این راستا تئوری (HAROLDDOMMAR) در هدف‌گذاری موارد ذیل را مورد توجه قرار داده است.

- ممکن است مدیران، هدف خاصی را دنبال نکنند.
- مدیران دارای اهداف کلی اما غیر مدون و غیر مکتوب (غیر مصوب) باشند.
- مدیران هدف‌های کلی و مکتوب دارند ولیکن هدف‌ها نهادینه شده‌اند.
- مدیریت سازمان ممکن است هدف‌گذاری نکند تا مورد حمله و هجوم رقبا قرار نگیرند.

بهرحال هدف‌گذاری بایستی برای مدیریت سازمان، روشن باشد و عدم تبیین اهداف (در صورت نیاز و ضرورت) برای بدنه سازمان و کارکنان مشخص و موجه باشد.

عوامل محیطی (Environment)

عوامل محیطی معمولاً خارج از کنترل مدیر هستند ولیکن بر عملکرد مجموعه سازمان اثر می‌گذارند بعلاوه سازمان را تمديد یا ایجاد فرصت برای سازمان می‌نمایند. یکی از ضرورت‌های مدیریت در محیط‌های متلاطم، برخورد و تعامل با اینگونه عوامل می‌باشد هر چند مدیران تلاش می‌کنند سهم عوامل محیطی را کاهش دهند ولیکن بهر حال نایستی شکست یا پیروزی يك سازمان، تماماً به حساب عوامل محیطی گذاشته شود.



منابع و مأخذ:

۱. Essentials of management, Kount mc. Graw. H.۱۱, ۱۹۸۷- ۱۹۹۱.
۲. Strategic management, A. Hax .MajlufA.Integrative Perspective, Prentice Hall, ۱۹۸۴.
۳. Business Policy and Strategic management (۱۹۸۴)
۴. Corporate Planning (Housy) theory and practice (۲nd. Edition)
۵. کتاب سیاست‌های بازرگانی و مدیریت استراتژیک/ دکتر سهراب خلیلی شورینی
۶. برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه صنعتی شریف/ دکتر علینقی مشایخی
۷. برنامه‌ریزی در ادبیات مدیریت و مراحل ترقی و تطور آن/ انجمن مدیریت دولتی ایرانی
۸. دانشگاه صنعتی شریف/ دوره عالی مدیریت صنایع/ دکتر علینقی مشایخی