

تعاریف برنامه و اجزای آن



برنامه ریزی

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب، فرایند برنامه‌ریزی آغاز شد. برنامه‌ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه فرایندی خلاق است و می‌تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی گردد.

تعریف: برنامه‌ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر، راه، وسیله و روش درست برای تامین هدف. به عبارتی در برنامه ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش بینی می‌شود. برنامه ریزی ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده می‌باشد.

تعریفی دیگر: برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است.

تعریفی دیگر: برنامه ریزی عبارت از یک سلسله عملیات منظم، سیستماتیک و مرتبط با یکدیگر بوده که به منظور دستیابی به یکسری اهداف معین و مشخص توسط یک نهاد، سازمان و یا دولت برای یک مدت معین انجام می‌گیرد.

تعریفی دیگر: برنامه خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد

برنامه ریزی شامل سه شکل اساسی است:

- استراتژیک
- عملیاتی
- تاکتیکی

برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می‌کند، جامعیت داشته و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی می‌باشد، از نظر زمانی بازه بلند مدت را شامل می‌شود و چتری برای کل سازمان می‌باشد. برنامه ریزی عملیاتی شامل فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می‌باشد. به عبارتی برنامه ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه‌ریزی در سطح مدیریت‌های اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرحند و دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر می‌کشد.

برنامه ریزی استراتژیک

پس از جنگ جهانی دوم عدم اطمینان، عدم ثبات و محیط‌های متحول بیش از پیش خود را نشان داد و آنچه به عنوان راه‌حل ارائه شد همانا برنامه ریزی استراتژیک بود.

برنامه‌ریزی استراتژیک بستر و چارچوبی برای عملی کردن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای رسیدن به هدف و نتایج مشخص می‌باشد. به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های سازمان را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد.

برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد.

برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت را تعیین می‌کند، جامعیت دارد، در سطح عالی سازمان می‌باشد، از نظر زمانی بلند مدت است و چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی است.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. مراحل پیش برنامه‌ریزی

۲. برنامه‌ریزی

۳. اجرا

۴. ارزیابی

مرحله پیش برنامه‌ریزی شامل ارزشیابی سازمان است که در ارزشیابی سازمانی به رسالت، دورنما، اصول، اهداف اختصاصی و استراتژی سازمان توجه می‌شود. پس از توجه به تمامی این موارد، تدوین برنامه آغاز می‌شود و با تکمیل برنامه به تخصیص منابع پرداخته و وارد مرحله اجرا می‌شویم. پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می‌شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمده‌ایم.

مراحل تدوین برنامه استراتژیک:

۱. آغاز فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره‌ی آن

۲. تعیین و شناسایی دستور سازمانی

۳. روش به وجود آوردن رسالت و ارزش‌های سازمانی

۴. ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

۵. ارزیابی محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت)

۶. شناسایی مسایل استراتژیکی که سازمان با آن‌ها روبه‌روست

۷. تنظیم استراتژی‌ها برای مدیریت مسایل استراتژیک

۸. برقراری دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده

این هشت مرحله باید به اجرا نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی شود. باید توجه داشت که نتیجه‌گیری و ارزش‌یابی در هر مرحله از فرآیند انجام شود.

مرحله اول: آغاز فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق بر سر آن: هدف از این مرحله گفت‌وگو و جلب حمایت

تصمیم‌گیرندگان کلیدی و رهبران فکری به منظور موفقیت برنامه‌ریزی از سازمان هستند توافق به دست آمده باید کوشش‌ها، مراحل مرجع در طول فرآیند، شکل و زمان‌بندی گزارش‌ها و نقش و وظایف اعضا را دربرگیرد.

مدیران با به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند پویایی سازمان را دو چندان کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک با تحلیل عوامل خطرساز محیطی راه‌حلهایی را برای رسیدن به هدف ارایه می‌کند.

مرحله دوم: تعیین و شناسایی دستور سازمانی:

دستورهای رسمی و غیررسمی که بر عهده سازمان گذارده می‌شود، باید‌هایی هستند که سازمان با آن‌ها روبه‌روست. سازمان‌های معمولی به طور دقیق می‌دانند که چه کارهایی را باید انجام دهند و چه کارهایی را انجام ندهند.

مرحله سوم: روشن کردن رسالت و ارزش‌های سازمان:

در این مرحله تعیین مأموریت سازمان و یا به عبارت دیگر علت وجود سازمان مشخص می‌شود؛ بدین معنا که چرا سازمان به وجود آمده است و برای تحقق چه چیزی تلاش می‌کند.

تعیین هدف، می‌تواند مقدار قابل توجهی از تضادهای غیرضروری در سازمان را از بین ببرد و به آسان ساختن مذاکرات و بهره‌وری فعالیت‌ها کمک کند. موافقت بر سر اهداف، زمینه‌هایی را که سازمان در آن‌ها با رقابت روبه‌رو خواهد شد، معین می‌کند. سازمان پیش از تدوین شرح رسالت خود باید گروه‌های تاثیرگذار را مورد بررسی و تجزیه و تحلیلی قرار دهد. تاثیرگذار، فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر منابع و یا برون‌داد سازمان تاثیر بگذارد. به عنوان مثال تعدادی از تاثیرگذاران دولت، شهروندان، مالیات‌دهندگان، اتحادیه‌ها، گروه‌های دارای قدرت نفوذ و احزاب و از تاثیرگذاران سازمان غیرانتفاعی ارباب رجوع، کارکنان و تامین‌کنندگان منابع مالی اشاره کرد.

مرحله چهارم: ارزیابی محیط خارجی:

تیم برنامه‌ریزی باید فرصت‌ها و تهدیدها را به خوبی شناسایی و تعیین کند. مطالعه‌ی محیط خارجی و ارزیابی آن برای بهتر شناختن فضایی است که در آن فعالیت می‌شود. روشن است که اگر محیط ثابت بود موضوع تاثیرات محیطی چندان با اهمیت نبود، اما امروزه تغییر به عنوان یک واقعیت انکارناپذیر قلمداد می‌شود و به همین دلیل شناخت عوامل تاثیرگذار خارجی بسیار مهم است. هدف اصلی در این مرحله شناخت فرصت‌ها و تهدیدهاست. هر موقعیتی که به حرکت و پیش‌رفت سازمان کمک کند، فرصت و هر موقعیتی که در عملکرد سازمان مانع ایجاد کند، تهدید نامیده می‌شود.

مرحله پنجم: ارزیابی محیط داخلی:

بیش‌تر سازمان‌ها اطلاعات بسیاری در مورد درون‌دادهای خود دارند اما در مورد استراتژی جاری خود چه به صورت کلی و چه بر مبنای کارکرد، نظر مشخصی ندارند. برای شناخت محیط داخلی سازمان باید از مزیت استراتژیک آن آگاه بود. تحلیل و تشخیص مزیت استراتژیک فرآیندی است که توسط آن بازاریابی، تحقیق و توسعه، منابع و کارکنان و سیستم‌های اطلاعات مدیریت سازمان آزمایش می‌شود تا نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی شود.

مرحله ششم: شناسایی مسایل استراتژیکی سازمان:

مسایل و موضوعات استراتژیک باید در نتیجه‌ی فعالیت بررسی محیطی ظاهر شوند. این موضوعات باید با نقاط ضعف داخل سازمان، تهدیدات خارج سازمان و یا فرصت‌های آینده‌ی سازمان در نظر گرفته شوند. سازمان ممکن است خدمات و رویکردهای جدیدی در ارایه‌ی خدمات پیش‌نهاد کند. موضوع‌های استراتژیک باید به نوعی از موضوع‌های روزمره متمایز شوند و فهرست آن‌ها به عنوان تشکیل‌دهنده‌ی پایه‌های استراتژی‌هایی به کار برده شوند که باید تنظیم و اجرا شوند.

مرحله هفتم: تدوین استراتژی‌ها، برای مدیریت مسایل:

تنظیم و تدوین استراتژی که گاهی طرح اجرایی نامیده می‌شود، مرحله‌ای است که در آن موضوع‌های استراتژیک استنتاج شده از مراحل قبلی به صورت اجرایی در می‌آیند. در این مرحله استراتژی‌هایی برای تحقیق اهداف عینی منتخب تنظیم می‌شوند و می‌توان در عمل آن‌ها را طرح‌های اجرایی که نشان‌دهنده‌ی مراحل اصلی، پاسخ‌گویی‌ها، ضرب‌الاجل‌ها و منابع مورد نیاز جهت تحقیق اهداف عینی هستند، دانست.

یک استراتژی کارساز باید با چند معیار مطابقت داشته باشد، از نظر فنی قابل اجرا و از نظر سیاسی مورد قبول گروه‌های تاثیرگذار کلیدی باشد و با فلسفه و ارزش‌های محوری سازمان هماهنگ باشد. افزون بر این، استراتژی کارساز باید مسایل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز رعایت کند.

برنامه ریزی تاکتیکی

برنامه‌ریزی تاکتیکی که ابتدا در ارتش مصطلح شد، فرایندی است که به‌وسیله آن، مدیران دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط را در جهت اجرای یک استراتژی تصویر می‌کنند. به‌عبارت دیگر برنامه‌ریزی تاکتیکی به وسایلی مرتبط می‌شود که برای رسیدن به هدف‌های مشخص انتخاب شده‌اند.

این نوع برنامه‌ریزی مربوط به فرموله کردن هدف‌ها و انتخاب وسایل برای تحقق آنها است. چارچوب زمانی برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه‌تر از زمان برنامه‌ریزی استراتژیک است و معمولاً متجاوز از دو سال نمی‌شود. این نوع برنامه‌ریزی به‌وسیله سطوح میانه مدیریت انجام می‌گیرد که مسؤولیت آنها دربر گیرنده هدایت بخش‌های گوناگون، معاونت و زیر بخش‌های دیگر سازمان است.

برنامه عملیاتی

برنامه عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک می‌کند رویاها و تصوراتمان به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی روشی است که شما را اطمینان می‌بخشد تا چشم انداز سازمانتان را بطور دقیق و روشن مشخص کنید، همچنین روشی را توضیح می‌دهد که گروه شما بکار می‌گیرد تا استراتژی‌ها را به تحقق اهداف منتهی کند. یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه‌ای از گام‌های عملیاتی است که انجام می‌گیرد تا به اهداف از پیش تعیین شده‌مان برسیم.

تعریفی دیگر: برنامه ریزی عملیاتی عبارت از چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و پیش بینی روش‌های اجرای آن می‌باشد.

تعریفی دیگر: پیش‌بینی و تعیین مراحل و توالی فعالیت‌های لازم برای تأمین اهداف استراتژیک از طریق وسایل (تاکتیک‌ها)، به‌تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم، برنامه‌ریزی عملیاتی نامیده می‌شود.

هر گام عملیاتی می‌بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:

- ✓ چه اقداماتی می‌بایست انجام شود؟
- ✓ چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می‌شود؟
- ✓ چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت‌ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی بطول می‌انجامند؟
- ✓ چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت‌های مربوطه انجام پذیرد؟
- ✓ اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

گام های طراحی برنامه عملیاتی

گام اول: برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد سازمان را تعیین می‌کنیم.

اهداف کلی تلاش ما را به سمت آینده متمرکز می‌کنند. چارچوبی برای تفصیلی‌تر کردن برنامه ریزی بوده و اختصاصی‌تر از رسالت هستند. نتایج مطلوبی هستند که بعد از سه تا پنج سال حاصل می‌شوند. بیانگر جهت گیری کلی سازمان هستند، مشکلات و موضوعات اولویت‌دار را نشان می‌دهد. بیانگر اولویت‌ها و نتایج حاصل از ارزیابی داخلی و خارجی هستند و در پاسخ به مسائل و مشکلات استراتژیک تعیین می‌شوند. بیانگر شکاف بین وضع فعلی و مطلوب هستند. قابل سنجش بوده اما کلی‌تر از مقاصد هستند. در راستای عملکردهای کلیدی سازمان بوده و چالشی می‌باشند.

به‌منظور تعیین هدف ابتدا به ارزیابی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی می‌پردازیم. سپس پس خورندهای دریافتی از ذینفعان را ترکیب می‌کنیم. به تحلیل شکاف بین خدمات موجود و مطلوب می‌پردازیم. برای نیل به اهداف و نتایج مطلوب جهت‌گیری می‌کنیم و آنگاه به اصلاح و طراحی اهداف سازمان می‌پردازیم.

گام دوم: مقاصد و اهداف اختصاصی سازمان را تعیین می‌کنیم. مقاصد، اجزای قابل سنجش‌تر و اختصاصی‌تر برای نیل به اهداف هستند، کمی بوده و بهتر می‌توان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت را تعقیب نمود. مقاصد باید SMART باشند یعنی اختصاصی، قابل سنجش، قابل دسترس، مبتنی بر نتیجه و زمان‌دار باشد. مقاصد نحوه نیل به نتایج را نمی‌گوید بلکه نتایج مطلوب را بیان می‌دارند.

گام سوم: استراتژی تدوین می‌شود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، سرپرستان و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینه‌ها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی می‌شود تا استراتژی کارا انتخاب گردد. استراتژی نشان می‌دهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژی‌ها در قالب روش، نگرش و پاسخ‌هایی می‌باشند که برای رسیدن به هدف بکار می‌روند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می‌شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه‌ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

گام چهارم: گام‌های عملیاتی برای انجام فعالیت‌ها تعیین می‌شود

گام پنجم: چارچوب زمانی برای انجام هر گام اجرایی تعیین می‌شود

گام ششم: منابع ضروری و موردنیاز تعیین می‌شود

گام هفتم: شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد تعیین می‌گردد: مشکل‌ترین و مهم‌ترین بعد فرایند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد می‌باشد. لزوم سنجش عملکرد آن است که کیفیت خدمات ارتقاء یافته و هزینه‌ها کاهش یابند، همچنین بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه گردد. سنجش عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطمینان یابیم که منابع صرف فعالیت‌هایی می‌شود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد فرایندها را روشن می‌کند و ذی‌نفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست می‌آید آگاه می‌کند.

گام هشتم: پایش عملکرد انجام می‌گیرد

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی استراتژیک: این نوع برنامه، در سطوح عالی سازمان طرح ریزی می شود و تاکید آن روی اثربخشی و منافع آتی سازمان است، ساختار منعطف و متناسب با تغییرات را در نظر می گیرد، تابع ارزش ها، ایدئولوژی ها، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر جامعه است و اغلب بر عهده سیاستمداران و مقامات عالی کشوری می باشد، در پی حل مسائل اساسی جامعه و رشد و توسعه کلی جامعه است، مبتنی بر پیش بینی بوده و بر حسب کلیت و وسعت اهداف، اتکا به آینده نگری، امید، امکانات احتمالی دارد و طرز تفکر و نگرشی گسترده و جهت دار دارد.

برنامه ریزی عملیاتی: برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان مطرح است، تاکید روی کارایی و بازدهی دارد، تاکید بر منافع فعلی سازمان دارد، ساختار سازمان و محیط با ثبات نسبی را در نظر می گیرد، روش های کار قبلاً تجربه شده و دستاوردهای گذشته موجود خواهد بود، مخاطره کمتری دارد، شامل اقدامات تفصیلی تر برای رسیدن به اهداف است، در سطح مدیریت های اجرایی مطرح است، با اهداف مشخص، محدود، معین، عینی و دست یافتنی سروکار دارد و بازه زمانی کوتاه مدت را در بر می گیرد، مبتنی بر تجربیات قبلی است و با اطمینان بیشتری همراه است.

پیش از آنکه به تدوین برنامه عملیاتی بپردازیم می بایست رسالت سازمان را تعیین کنیم، آنگاه دورنما (چشم انداز) سازمان را مشخص نموده و به بیان اهداف کلی و اختصاصی بپردازیم. پس از تعیین استراتژی مناسب به عنوان مسیری جهت رسیدن به اهداف، فعالیت های مقتضی بصورت گام به گام بیان می شود. سپس شاخص های پیش تعیین گردیده و در آخر نیز عملکرد انجام شده، پیش می شود.

تفاوت برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی:

۱. "برنامه ریزی تاکتیکی"، اهداف و طرح های استراتژیک را به اهداف و برنامه های مشخص تبدیل (ترجمه) می نماید. این اهداف و طرح ها مرتبط با بخش خاصی از سازمان می باشند.

۲. "برنامه ریزی عملیاتی"، رویه ها و فرایندهای خاص مورد نیاز در سطوح پایین تر سازمان را مشخص می نماید.

اجزای برنامه ریزی

- ۱- راهبردها strategies
- ۲- چشم انداز/دورنما Vision
- ۳- مقاصد/ ماموریتها Purposes/Missions
- ۲- اهداف ives
- ۴- سیاستها (خط مشی) politics
- ۵- رویهها procedures
- ۶- تاکتیک/روشها Methods
- ۷- مقررات و آئین نامهها (دستورها) Rules
- ۸- برنامهها (طرحها) Programes
- ۹- بودجه Budgetings

تعریف استراتژی (راهبرد) :

تجزیه و تحلیل روابط بین موسسه با محیط خویش ، تعیین مسیر و اهداف موسسه ، تثبیت فعالیتهایی که آنها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز .

تعریفی دیگر: استراتژی عبارتست از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می دهد شرکت چگونه به ماموریت و اهداف دست می یابد .

تعریفی دیگر: استراتژی مفهومی نظامی دارد و “نقشه یا طرحی برای عمل” ترجمه شده است. بنا به تعریف استراتژی برنامه، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد.

تعریفی دیگر: استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد. استراتژی می تواند تحت سطوح سازمانی ، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.

تعریفی دیگر: راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی ترین کاربردهای این واژه را بیان می کند.

الف) طرحهای مربوط به هدفهای یک سازمان و تغییرات آن، منابع به کار گرفته شده برای رسیدن به این هدفها و خط مشیها مربوط به تامین ، استفاده یا عدم استفاده از این منابع.

ب) تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دورههای عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفها. پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه موسسه می خواهد با استفاده از نظام هدفها و خط مشیهای عمده به آن برسد. به این

ترتیب در استراتژیها دقیقاً مشخص نمی‌شود که موسسه چگونه می‌خواهد به هدفهایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدفها در طرحهای متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می‌شود.

چشم انداز یا دور نما (Vision)

چشم انداز بیانگر نتایجی است که موسسه تحقق بخشیدن به آن را در دراز مدت هدف قرارداده است به عبارت دیگر چشم انداز شامل " آنچه می‌خواهیم در آینده باشیم " است .

چشم انداز تصویر آینده شرکت بعد از تحقق ماموریت در افق برنامه می‌باشد و برای تحقق چشم انداز باید ماموریت را طوری تعیین کرد که آن چشم انداز محقق گردد. مثال : چشم انداز ایران سال ۱۴۰۴

ماموریت ، رسالت (Mission)

ماموریت در واقع فلسفه وجودی و مقاصد سازمان است ماموریت مهمترین دلیل موجودیت هر سازمانی است که چهارچوبی تعیین کننده در چگونگی تحقق پذیری اهداف استراتژیک آن دارد.

هرسازمانی دارای یک فلسفه یا ماموریت است و این ماموریت هرگونه فعالیت موسسه و رفتار کارکنانش را شکل می‌دهد. ماموریت متاثر از چشم انداز یا بینش است و چشم اندازها در واقع ماموریت شرکت را می‌سازند . یک ماموریت خوب طراحی شده هدف بنیادی و بی نظیری را تعریف می‌کند که باعث متمایز شدن یک شرکت از دیگر شرکتهای مشابه اش می‌شود و قلمرو فعالیتهای شرکت را در مورد محصولات (کالاها و خدمات) عرضه شده و بازارهای هدف مشخص می‌کند.

مقاصد بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متاثر از خواست اجتماعی است به عنوان مثال مقصد دانشگاهها پرورش نیروی انسانی است. ماموریتها بیانگر جهت‌دار بودن مقاصد است برای مثال دانشگاهی مقصد پرورش نیروی انسانی را در حوزه علوم انسانی و دانشگاهی در حوزه پزشکی انجام می‌دهد و یا حتی از نظر جنسیتی و مقاطع ممکن است ماموریت دانشگاهها در پرورش نیروی انسانی متفاوت باشد. ماموریتهای یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است:

- ۱- شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد.
- ۲- ماموریتها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
- ۳- در ماموریتها باید هم افزایی یا هم نیرو زایی باشد یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.
- ۴- در تنظیم ماموریتها از خلاقیت و نوع‌آوری کارکنان بویژه دریافتن راه حلها استفاده شود.
- ۵- اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد.

اهداف (Objectives)

به نتایجی گفته می شود که در محدوده مدت زمان معین آرزوی تحقق آن و یا رسیدن به آن مورد خواست است . اهداف موسسه در بردارنده یک ماهیت اجتماعی و مواردی در جهت آینده است که سازمان به طور یکپارچه سعی دارد آن را تحقق بخشد .

اهداف استراتژیک به برقراری ارتباط خوب موسسه با محیط خود کمک می کند تا موسسه با داشتن جایگاهی مشخص بتواند به راحتی در محیط به هستی خود ادامه دهد و اهداف به سبب ویژگی راهنما بودنشان تصمیم گیری بنیادی را آسان می سازند . هدف جایگاهی است که ماموریت در آن اتفاق می افتد .

در واقع، هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدفهای خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه ریزی های خود قرار دهد و میزان کارایی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین.

عواملی که در تعیین هدف باید به آنها توجه شود عبارتند از:

- الف) نتیجه مورد انتظار قابل اندازه گیری باشد.
- ب) چگونگی انجام کار مشخص باشد.
- ج) محدوده زمانی که کار باید در آن صورت بگیرد.
- د) حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا کار و یا هر دو.

سیاست (خط مشی) (Policy)

سیاست به معنی تدبیر و حيله و در مدیریت استراتژیک یک سری اصول و قواعد بصورت رهنمودی گسترده و کلی است که نشان دهنده راه برای مدیران در اتخاذ تصمیم می باشد .

سیاست ، دو مرحله تدوین استراتژی را به یکدیگر پیوند می دهد شرکتها از سیاستها استفاده می کنند تا مطمئن شوند که تمام کارکنان شرکت در هر تصمیم گیری مشارکت می کنند و اقداماتی انجام می دهند که به شرکت در دستیابی به ماموریت، اهداف و استراتژیهایش کمک می کند .

سیاستها درباره تحقق بخشیدن اهداف موسسه در هر سطح ، انتخاب ابزاری که مورد استفاده قرار خواهد گرفت و طرز حرکتی که به میان گذاشته خواهد شد مربوط می شوند . سیاستها در داخل موسسه در هر سطح سازمانی قرار می گیرند و از سیاستهای اصلی شرکت تا کوچکترین واحدها را شامل می شوند. سیاست در مقابل مشکلاتی که دیده می شوند و وضعیتهایی که تکرار می گردد " چه باید کرد " را تثبیت نموده و در وضعیتهای مشابه تصمیم گیری همانند را فراهم می سازد .

سیاستها به این خاطر که می تواند رفتار مدیران را به صورت قابل پیش بینی در آورند ، انتقال اختیار را به سطوح پایین آسان کرده و بدین ترتیب اثر بخشی مدیران سطوح بالا را افزایش می دهند .

خط مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به کار می‌رود. خط‌مشی‌ها برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری بکار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط‌مشی، راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

خط‌مشی باید از ویژگیهای ذیل برخوردار باشد:

صراحت و وضوح - قابلیت اجرا - انعطاف‌پذیری - جامعیت - هماهنگی - مستدل بودن - متمایز بودن از قوانین - مدون و مکتوب بودن.

رویه‌ها

رویه‌ها مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی هستند، در واقع رویه‌ها فقط تعیین‌کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

تاکتیک (روش)

تاکتیک علم اداره‌ی نیروها در صحنه است و سومین سطح از سطوح چهارگانه مدیریتی محسوب می‌گردد. تاکتیک را باید اجمالاً به شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیستها قرار می‌گیرد.

روشها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می‌کنند. روشها، جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیتهای مشخص می‌کنند. به عنوان مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می‌کنند؛ در صورتی که قیمتها مطابق با قیمتهای صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود و روشها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معین می‌کند. برای مثال، به منظور صدور کالاها می‌توان از روشهای ارسال با هواپیما، کشتی یا قطار استفاده کرد.

تاکتیک تصمیم‌گیری‌های کوتاه مدت مطابق با وضعیت که تغییر می‌کند، این تصمیمات، استراتژی‌های وظیفه‌ای و یا استراتژیها زیرین نیز نامیده می‌شوند.

تمدن غرب در ادبیات سیاسی خود، مدیریت را در چهار سطح لایه بندی می‌کند:

- سطح استراتژیکی Strategic Level.

- سطح عملیاتی Operational Level.

- سطح تاکتیکی Tactical Level.

- سطح تکنیکی Technical Level.

دستورها (مقررات و آیین نامه‌ها)

مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط‌مشی‌ها با هم فرق دارند مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند در حالیکه، خط‌مشی‌ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط‌مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد.

برنامه‌ها (طرح‌ها)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدفها، خط‌مشی‌ها، روشها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرحهای کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زائدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد.

بودجه‌ها

بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است. بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌های بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیری می‌گویند. سازمانیها دولتی اغلب از بودجه‌ها برنامه‌ای که در آنها هدفها، جزئیات برنامه برای رسیدن به هدفها و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده استفاده می‌کنند. نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر که در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند. دوره (مدت) برنامه‌ریزی

یکی از سوالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که آیا برنامه باید کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تنظیم شوند؟ چگونه می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت را با برنامه‌های میان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضی موارد ممکن است برنامه‌ریزیها هفتگی یا چندماهه و یا چند ساله باشند. این پرسشها افقهای چند گانه برنامه‌ریزی را روشن می‌کنند.

سایر مفاهیم و معانی کاربردی در برنامه ریزی به شرح می باشد :

دستگاه ها اجرایی : کلیه دستگاه های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری که به نحوی از اعتبارات هزینه ای استفاده می کنند و موظف به تدوین برنامه سالانه هستند .

برنامه سالانه : سندی است حاوی برنامه ها ، فعالیت های ذیل برنامه ها ، سنجه های عملکرد و نیز کمیت سنجه های عملکرد برای سال مالی مورد نظر ، که توسط دستگاه اجرایی تهیه می شود . دستور العمل تهیه برنامه سالانه به صورت جداگانه تهیه و ابلاغ شده است .

واحد مجری : واحدی است با ویژگی های زیر :

- واحد مجری در ساختار سازمانی دستگاه اجرایی فعالیت می کند .
- مدیر واحد مجری ترجیحاً زیر نظر مستقیم رییس دستگاه اجرایی فعالیت می کند .
- واحد مجری مسئول انجام فعالیت هایی است که مستقیماً منجر به تولید یک یا چند خدمت یا محصول برای ذینفعان خارج سازمانی مانند مردم می گردد . منبع استخراج این فعالیتها برنامه سالانه دستگاه اجرایی است .
- واحد مجری دارای شخصیت مستقل حسابداری (سیستم مستقل حسابداری) است .

مراکز فعالیت اصلی : همان واحدهای سازمانی مندرج در ساختار سازمانی مورد عمل دستگاه اجرایی و واحد مجری است که محل وقوع فعالیتهای اصلی را نشان می دهد .

فعالیت اصلی : اقدام یا یک سلسله اقدامات مشخص است ، که برای تولید کالا و عرضه خدمت توسط واحد مجری به ذینفعان خارج سازمانی جهت تحقق اهداف برنامه سالانه انجام شده ، تکرار پذیر و کمیت پذیر بوده و منابع مورد نیاز آن از محل اعتبارات هزینه ای تامین می شود . منبع استخراج این فعالیتها برنامه سالانه دستگاه های اجرایی است .

مراکز فعالیت پشتیبانی : همان واحدهای سازمانی مندرج در ساختار سازمانی مورد عمل دستگاه اجرایی و واحد مجری است که محل وقوع فعالیتهای پشتیبانی را نشان می دهد .

فعالیت پشتیبانی : اقدام یا یک سلسله اقدامات مشخص است که به انجام فعالیتهای اصلی و پشتیبان کمک می کنند . این فعالیتها شامل کلیه فعالیت هایی است که در واحدهای پشتیبانی واحد مجری مانند کلیه واحدهای اداری ، مالی ، برنامه ریزی ، حوزه ریاست ، حراست ، روابط عمومی و غیره انجام می شود .

اقلام هزینه : اقلام هزینه شامل فصول ، مواد و ریز مواد هزینه مندرج در دستورالعمل طبقه بندی اقتصادی هزینه ها (ضمیمه ۲ بخشنامه بودجه) می باشد .

هزینه های مستقیم : اقلام هزینه ای است که به گونه ای اقتصادی و مقرون به صرفه قابل ردیابی به یک موضوع هزینه مشخص می باشند . در این دستورالعمل مقصود از موضوع هزینه ، همان مراکز فعالیت اصلی و پشتیبانی هستند .

هزینه های غیر مستقیم : اقلام هزینه ای است که به گونه ای اقتصادی و مقرون به صرفه قابل ردیابی به یک موضوع هزینه نمی باشند بلکه بین چندین موضوع هزینه مشترک هستند . تاکید می گردد در این دستورالعمل مقصود از موضوع هزینه ، همان مراکز فعالیت اصلی و پشتیبانی است .

محرك هزینه (محرك منبع) : عامل یا ترکیبی از عوامل تحریک کننده هزینه است که میزان جذب هزینه ها توسط مراکز فعالیت ها را در یک رابطه علی و معلولی نشان می دهد و به عنوان مبنایی برای انتساب هزینه ها به مراکز فعالیت ها بکار برده می شود . مانند " تعداد کارکنان " به عنوان محرك و مبنای انتساب " هزینه آب " ، " متراژ فضای اشغال شده " به عنوان محرك و مبنای انتساب " هزینه اجاره " ، " تعداد خودرو " به عنوان محرك و مبنای انتساب " هزینه سوخت " و غیره . محرك های هزینه به عنوان شاخص های مدیریت هزینه نیز مورد استفاده قرار می گیرند .

محرك فعالیت : عامل یا ترکیبی از عوامل تحریک کننده حجم فعالیت است که میزان جذب هزینه مراکز فعالیت پشتیبانی توسط مراکز فعالیت اصلی و نیز دیگر مراکز فعالیت پشتیبانی را در یک رابطه علی و معلولی نشان می دهد و به عنوان مبنای انتساب هزینه فعالیت های پشتیبانی به فعالیت های اصلی و نیز دیگر فعالیت های پشتیبانی دیگر است . مانند " متراژ فضای اشغال شده " به عنوان محرك و مبنای انتساب " هزینه فعالیت امور اداری " به سایر فعالیت های اصلی و پشتیبانی . محرك هزینه به عنوان شاخص های مدیریت هزینه نیز مورد استفاده قرار می گیرند .

انتساب هزینه : عبارت است از شناسایی و ردیابی هزینه های مستقیم و غیرمستقیم به مراکز فعالیت اصلی و پشتیبانی از طریق بکارگیری رابطه علی و معلولی و استفاده از محرك های هزینه و فعالیت .

بهای تمام شده کامل واقعی فعالیت ها : حاصل انباشت و انتساب کلیه هزینه های مستقیم و غیرمستقیم به مراکز فعالیت ها ، بدون توجه به منبع تامین اعتبار آن هزینه ها است که از اطلاعات واقعی سیستم حسابداری و نه مفروضات حالت استاندارد هزینه ها یا حالت تخصیص بدون کسری یا تبدیل کمک های مردمی به اقلام هزینه و غیره استخراج می شود .

پرداخت های انتقالی : پرداخت هایی هستند که مستقیماً به خدمت گیرنده فعالیت های واحد مجری منتقل می شود و در انجام فعالیت های واحد مجری هزینه نمی گردد . واحد مجری تنها فرآیند پرداخت صحیح و بی نقص این هزینه ها را انجام می دهد . برای مثال پرداخت بیمه بیکاری ، پرداخت جبران خسارات زلزله ، پرداخت یارانه ها ، کمک های رفاهی به گروه های خاص آسیب پذیر ، کمک به خرید محصولات کشاورزان و غیره . این پرداخت ها در بهای تمام شده فعالیت ها لحاظ نمی گردد . بلکه به سر جمع بهای تمام شده برنامه مورد نظر اضافه می گردد .

بهای تمام شده برنامه ها : حاصل جمع هزینه کل فعالیت های ذیل برنامه ها در برنامه سالانه بعلاوه " پرداخت های انتقالی " مربوط به برنامه ها می باشد .

دوره مالی : دوره ای است که در آن ، هزینه یابی انجام می شود . دوره مالی عموماً ، یک سال مالی فرض می شود .