



شرکت ملی نفت ایران

مدیریت برنامه ریزی تلفیقی

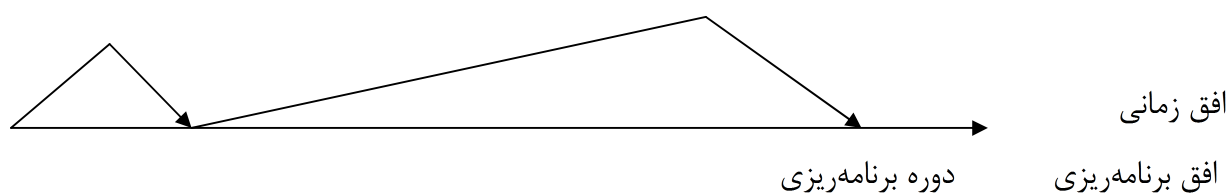
# اصول، مبانی و مفاهیم اولیه "برنامه ریزی" در یک نگاه و چشم انداز کلی

تهیه و تنظیم: مشتاقعلی گوهری

## بخش اول:

### مقدمه

ریزی عبارت از تصمیم‌گیری در يك ریزی تصمیم‌گیری در مورد يك هدف و راه‌های رسیدن و تحقق آن هدف را شامل می‌همچنین برنامه و زمینه ساز تصمیم‌گیری، اطلاعات و پیش‌بینی بر مبنای آن می



### خواص برنامه‌ریزی

- عدم انفعال مدیریت با توجه به بررسی امکانات، منابع، درآمدها، هزینه‌ها و تخصیص منابع
- هماهنگی در طول زمان و افق برنامه
- هماهنگی در بخشها و شاخه‌های مختلف سازمان
- زمینه‌سازی و بسترسازی جهت اعمال نظارت و کنترل و ارزیابی و پایش عملکرد
- ایجاد انگیز در تصمیم‌گیر
- 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

ریزی در کلیه سطوح سازمان و مدیریت مطرح است و لیکن حجم و میزان و حیثه آن به سمت در واقع یکی از کلیدیترین، خطرترین و



با توجه به نمودارهاي بالا مشخص مي شود که هر چه رده سازمانی بالاتر رود زمان بیشتری صرف برنامه حوزه و حیطه وسیع هم تحت نفوذ و تأثیر دهد. هر بخش سازمان، تحت تأثیر سایر بخشها و نیز سایر عوامل محیطی و بیرونی سازمان قرار می گیرد. ریزی اقتصادی در کشور ما به سیاستهاي اویک و بازار جهانی نفت و اقتصاد انرژی وابسته است.

" نیاز دارد و بدیهی است که همواره کامل در اختیار نیست و به این ترتیب داشتن اطلاعات نسبی است و مطلق

## راندمان برنامه ریزی

مهمترین منبع مصرفی در فرآیند برنامه ریزی و تکنیکهاي آن باعث تسلط مدیران و مهارت کارشناسان برنامه

## افق برنامه ریزی (Scope of Planning)

حیطه زمانی برنامه ریزی بستگی به ماهیت و طبیعت طرح و برنامه و میزان و نحوه استفاده از آن دارد و میزان درگیر شدن منابع و تخصیص منابع (Resource Allocation) - هفتگی -

ماهانه - شش ماهه - دهساله و ... و به طور كلي کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت

## انواع برنامه ریزی

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

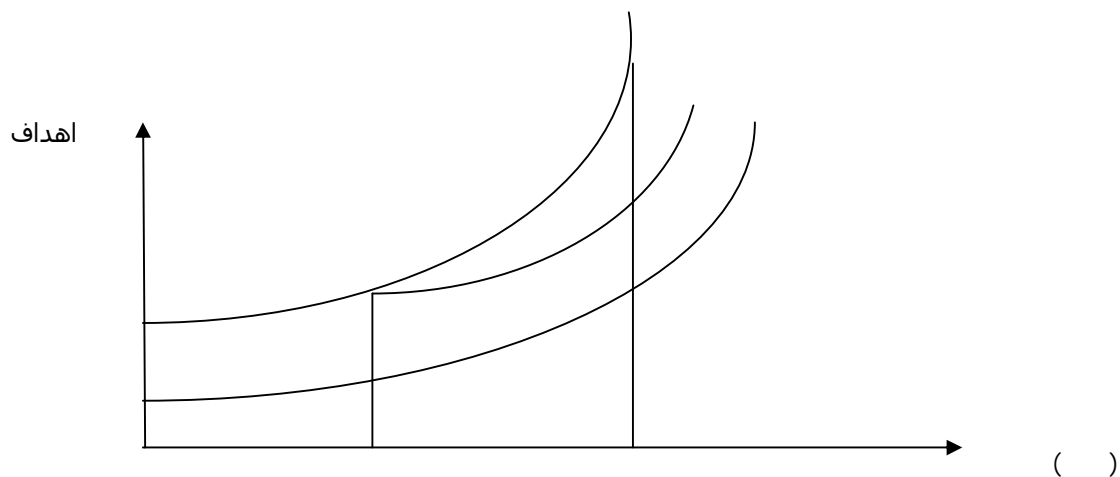
### (۱) برنامه ریزی غلطان

در برخی موارد بعلت محدودیت ها و یا تغییرات و تحولات ناگهانی و غیر منتظره و سایر عوامل، تجدید نظر و ریزی، ضروری و اجتناب ناپذیر خواهد بود.

های پنج ساله کشورها و سازمانها و مؤسسات بزرگ اقتصادی و تولیدی، پس از گذشت دو

ریزها، نزدیک شدن اجرا با پیش بینی های انجام شده است

و عیب آن عدم امکان

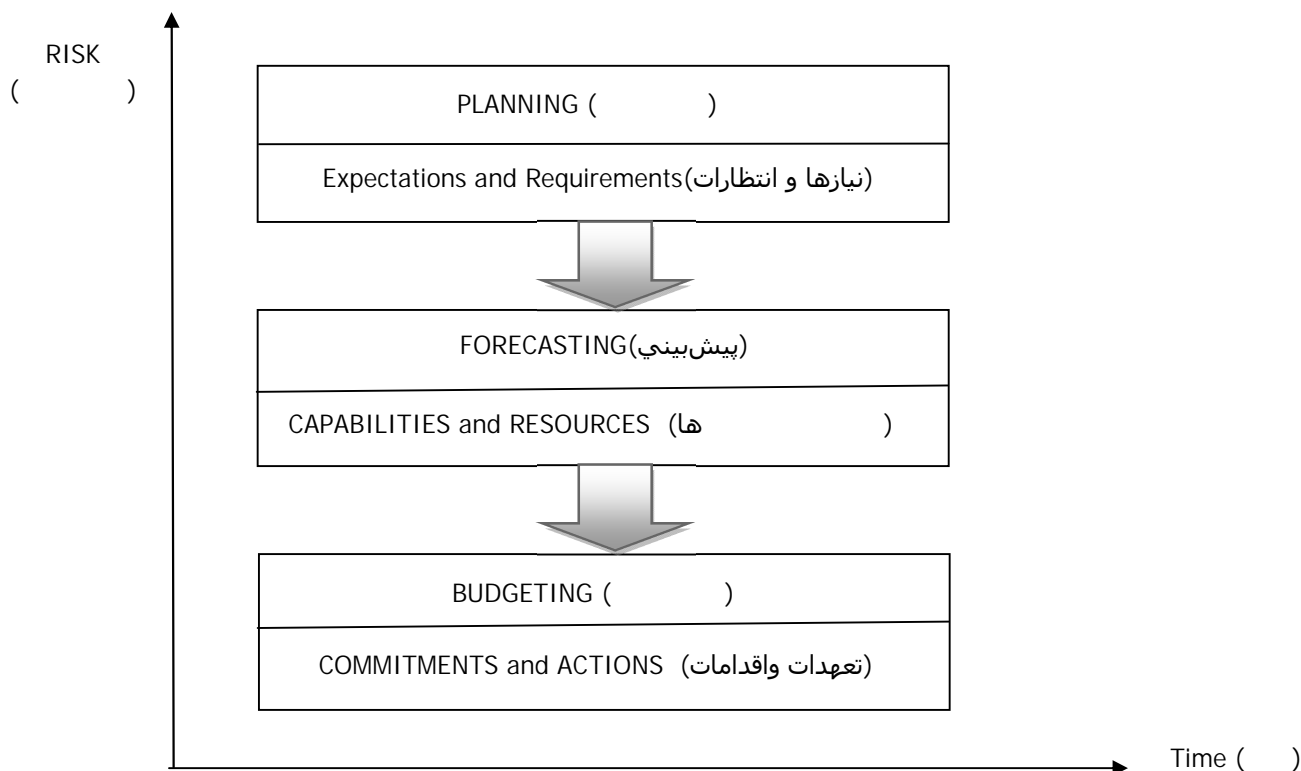


## ۲) برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) (Strategic Planning)

ریزی استراتژیک، کل سازمان و اهداف و مأموریت‌های آنرا هدف قرار می‌دهد. عملیاتی (Operational Planning) با تاکتیک اهداف و برنامه‌ها و عوامل هر بخش از سازمان را در برمیگیرد. ریزی در مورد هدف‌های غائی و بنیادی و رسالت و مأموریت نهایی (Mission) ریزی استراتژیک نامیده می‌شود. عنوان مأموریت استراتژیک شرکت توانیر اشاره نمود و یا اینکه صرفاً تولید و انتقال و توزیع الکتریسیته (نیرو) راهبردی توانیر قرار داشته باشد. تفاوتی عمیق و ماهوی دارد زیرا در برنامه نوع دوم تغییر در نگرشها، راهبردها و اهداف بنیاد

## ۳) بودجه و بودجه ریزی (Budgeting)

بیان عددی و مقدراری برنامه که معمولاً بر حسب واحد پولی است بودجه نامیده می‌شود. (سهمداران) نهایی و تعهدات دهد که از حوزه ریسک و خط کمتری نیز برخوردار است. ( ):



# اجزای برنامه‌ریزی

(MISSION)	✓	
(PRINCIPLES)	✓	هدفهای بنیادی و اصلی
(QUALITATIVE OBJECTIVES)	✓	هدفهای کیفی
(POLICIES)	✓	سیاستها و برنامه‌ها و خط‌ها
(PROGRAMMES – SCHEDULES)	✓	های عملیاتی و زمانی
(PROCEDURES)	✓	ها و روال‌ها
(BUDGETING)	✓	

تغییرهدفهای بنیادی ( ) اثر عمیقی روی حرکت و جهت‌گیر  
. سیاستها، چهارچوب کلی برای تصمیم‌گیری سازمان هستند و تصمیم‌گیری پیش نیاز اقدام و  
هست.

هایی که بایستی طی گردد تا يك سیاست تحقق یابد را روشهای جاری یا اجرا و یا رویه  
(Procedures) ها و سیاستها نیز بلا تغییر و ثابت باقی  
ولیکن همواره بایستی برای ارتقاء کارآیی و بهره  
ها نیز مبادرت

## بخش دوم:

### نقش برنامه‌ریزی در مدیریت

یکی از وظایف عمده و اصلی و رکن مدیریت و از خصیصه‌های  
کنند که در کنار سایر فرآیندهای مدیریتی نظیر هدایت، نظارت و کنترل  
شود اولین گام و مرحله در برنامه‌ریزی، همان نظام  
ریزی است و علت آنهم، رشد فزاینده سازمانهای اقتصادی و صنعتی از اواخر قرن نوزدهم به  
بعد بوده است بهمین علت حیطة نظارت، به مدیریتهای بخشی و سازمانی شکسته شد و نظام بودجه  
های بخشی و میان‌مدیریتی يك سازمان قرار گرفت تا فعالیتها فرموله و  
همانگ و در اهداف سازمانی قرار گیرد.

# اهداف بودجه‌ریزی

ریزی به عنوان اولین گام در برنامه‌ریزی هدف‌های زیر پیگیری و دنبال می :

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

## مراحل برنامه‌ریزی

پس از جنگ جهانی دوم، دومین گام در برنامه‌ریزی به عنوان مرحله دوم سیر تحول برنامه

(Long Term Planning) ( )

نگرشی و نگرش به کلیات و اهداف کلان است و وارد جزئیات امور نمی

تخمین و پیش‌بینی و برآورد (Extra Polation) های متکی بر اطلاعات

روشهای ریاضی و آماری و مدل‌های پژوهشی عملیاتی (Operation Research) گیرد.

ریزی بویژه در دوره عدم ثبات و تلاطم محیطی که خود منشاء تحویل جدیدی در مدیریت

و در مواجهه با چالش‌های بزرگ، سازمان‌های بزرگ ممکن است

اجزاء سازمانی چندین تقسیم و هر یک از آنها در زمره يك SBU (Strategic Business Unit) قرار گیرند.

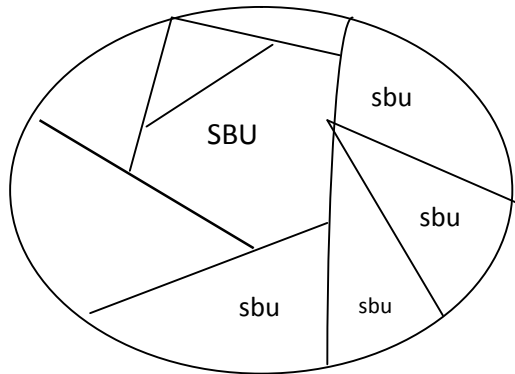
نظر به اینکه در محیط رقابتهای فشرده بویژه در عصر انفجار اطلاعات و جهانی شدن هر يك

(SBU) ضمن اینکه حوزه فعالیت

، بر مبنای اجزای فعالیت ر محصول و مشتری تعیین می

های بزرگ عصر ما می

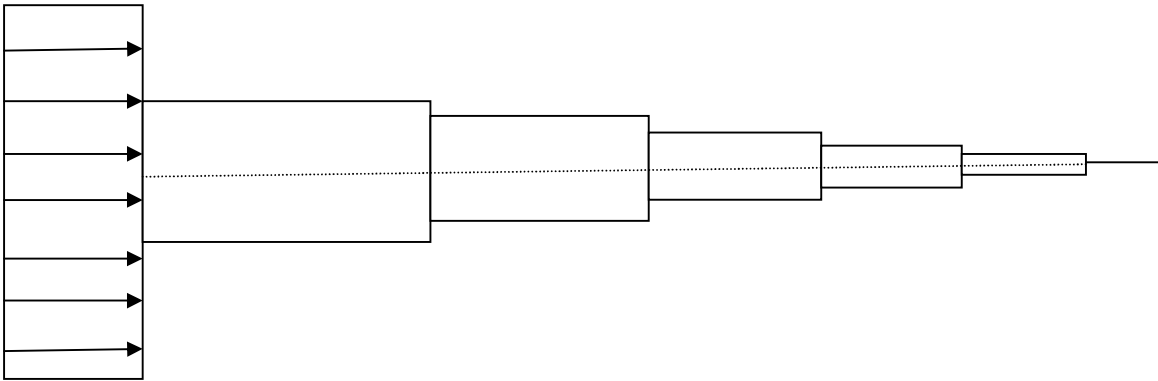
از تغییرات شتابان فن‌آوری، فرآیندها، تحولات سیاسی و اجتماعی و اقتصادی و . . .



به عبارت دیگر، تغییر آرایش منابع و اهداف بنیادی سازمان، همان برنامه

شرکت ملی نفت ایران و نه در حد هر یک از شرکتهای تابعه زیر مجموعه قابل ترسیم و تدوین است  
ریزی از کل به جزء و در راستای سلسله مراتب مدیریت بنگاههای

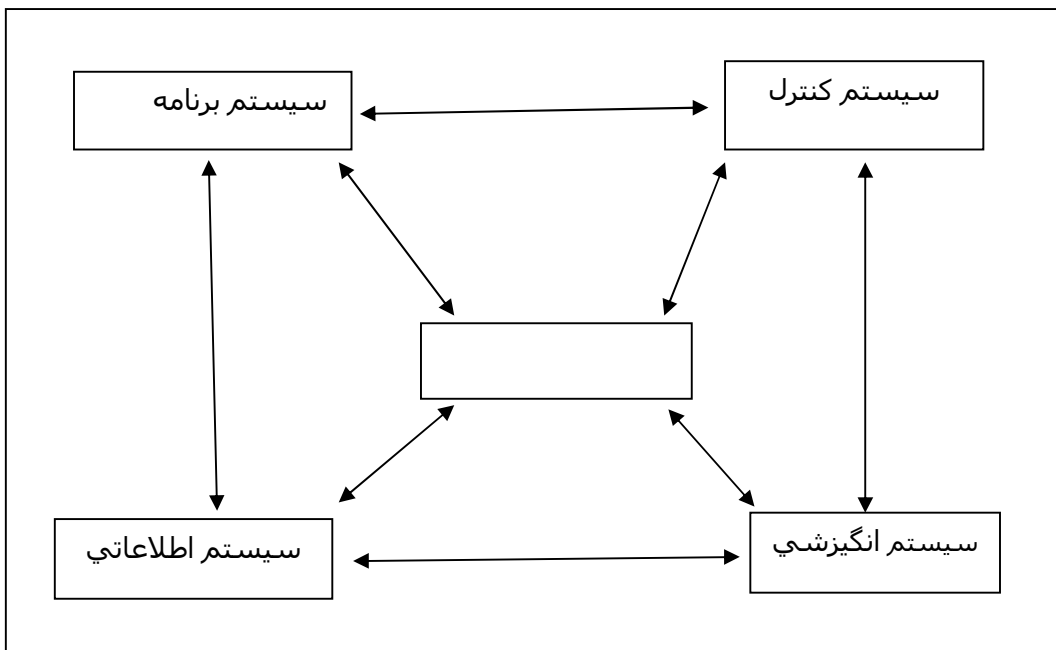
:



در اینجا این سوال مطرح است که آیا با تدوین و تنظیم برنامه ریزی استراتژیک، رشد و موفقیت سازمانها حاصل خواهد شد؟ بدیهی است که پاسخ منفی است زیرا پارامترهای دیگری نیز مورد نیاز است که در مجموع (Strategic Management) مطرح و شرط کافی برای توفیق سازمان است و کلیات

:

### 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 بهره رابردي مي

## بخش سوم:

# برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) Strategic Planning

ريزي استراتژيك در يك سازمان، وجود سيستم مديريت استراتژيك مناسب است كه مسائل فرهنگي، ارزشي و ساختاري شناسايي و تجزيه و تحليل قرار دهد.

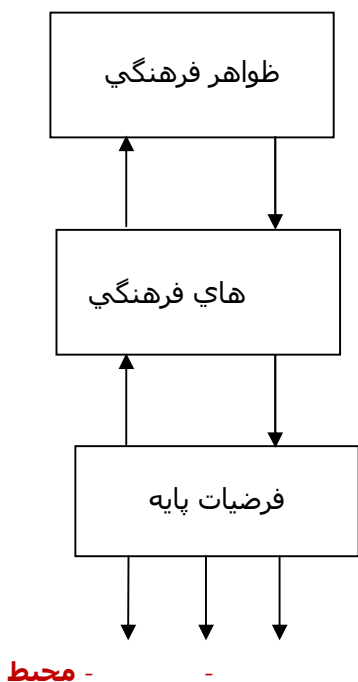
يكی از تحلیلهای متداول در تحلیل سازمان، مدل هفت اس (S) :

- Strategy
- ها و اهداف بلندمدت سازمان چیست؟  
Structure
- ها چه میزان می  
ساختار ارتباطات و روابط سازمانی و نوع گروهها و نحوه گزارش دهی چگونه است؟
- سیستمهای کارآمد و مناسب (نظیر تعمیرات و نگهداری، انبارداری و کالا، ارزیابی و کنترل کیفی و . . .)  
Systems
- ها و شواهد ایست کهنگرش و معیارهای مديريت سازمان را  
(STYLE)  
نشان میدهد مثل نوآوری، مشارکت  
Style . . .
- مسئله دیگر، قابلیتها، استعدادها، توانمندیها و مهارتهای سازمانی است که بایستی م  
قرار گرفته و کارکنان شایسته و مناسب برای تصدی و تحقق آنها در نظر گرفته شوند. Skill.
- موضوع مهم دیگر، نیروی انسانی و طبقه بندی آنها از نظر تخصص، مهارت و جایگاه سازمانی و بطور  
Staff.
- و بالاخره ارزشها و معیارها، هنجارها و شاخصهای ارزش مشترک میان سطوح و لایه های مختلف  
Shared Values.

(S) (HARD .S) و چهار عامل بعدی را (SOFT .S) میگویند. در کشورهای غربی توجه  
روی سه عامل نخست متمرکز است و در برخی کشورها نظیر ژاپن، چهار عامل دیگر مورد توجه قرار گ  
است و همین امر رشد شتابان و فزاینده ژاپن را نسبت به دیگر کشورهای پیشرفته صنعتی موجب گردیده  
های اولیه و به چهار عامل دیگر، شاخهای ثانویه اطلاق می

فرهنگ سازمانی مشابه فرهنگ ملی کشورها، دارای مراتب و درجات مختلفی است که سط  
لایه آن ظواهر فرهنگی است که به آن شعائر نیز گفته می . ظواهر در هنر، سلیق، رفتار و  
های افراد يك جامعه یا سازمان تأثیرگذار است ضمن اینکه خود از ارزشها و ایده ها

گیرد. ارزشها نیز به نوبه خود به نمونها و رفتارهای  
 گیرند و کشف و تغییر فرضیات پایه موجب تحول ظواهر فرهنگی و ارزشها می



ریزی اینکه پیاده‌سازی هر استراتژی، فرهنگ سازمانی خاصی را می  
 فرهنگ سازمانی سازگار با سازمان نباشد، استراتژی سازمان محکوم به شکست خواهد بود. برای کنترل میزان  
 سازگاری ماتریس زیر پیشنهاد شده است:

۱	۳	۲
		غیرقابل قبول
		غیرقابل قبول

( )  
 ↑  
 اهمیت اقدام  
 . ریسک فرهنگی کم است.  
 . (عدم توفیق)  
 . ریسک زیاد و غیرقابل قبول است.

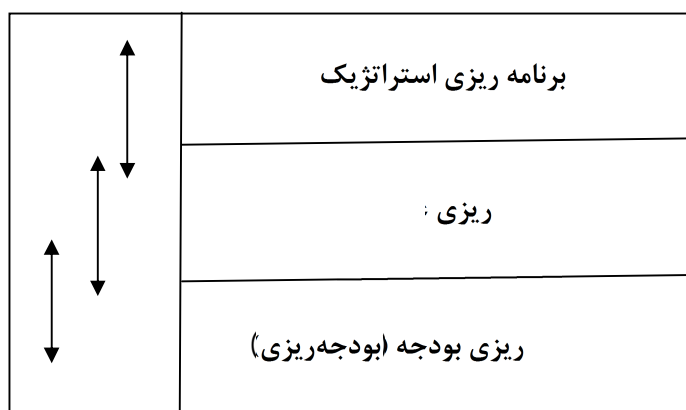
← سازگاری فرهنگی

هایی که فاقد اهمیت (اهمیت اقدام پائین)  
 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

ای 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. ریزی عملیاتی و نظام بودجه‌ریزی تفاوت دارد ولیکن مقداری هم می‌توانند هم (Overlap) :



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

( ها و اهداف بنیادین و بلند مدت است و برنامه‌ریزی عملیاتی متوجه های جاری.

( استراتژی برکلی بودن، جامع بودن و وسیع بودن برنامه‌ها تکیه دارد و به عبارت دیگر کلان ها و اهداف )

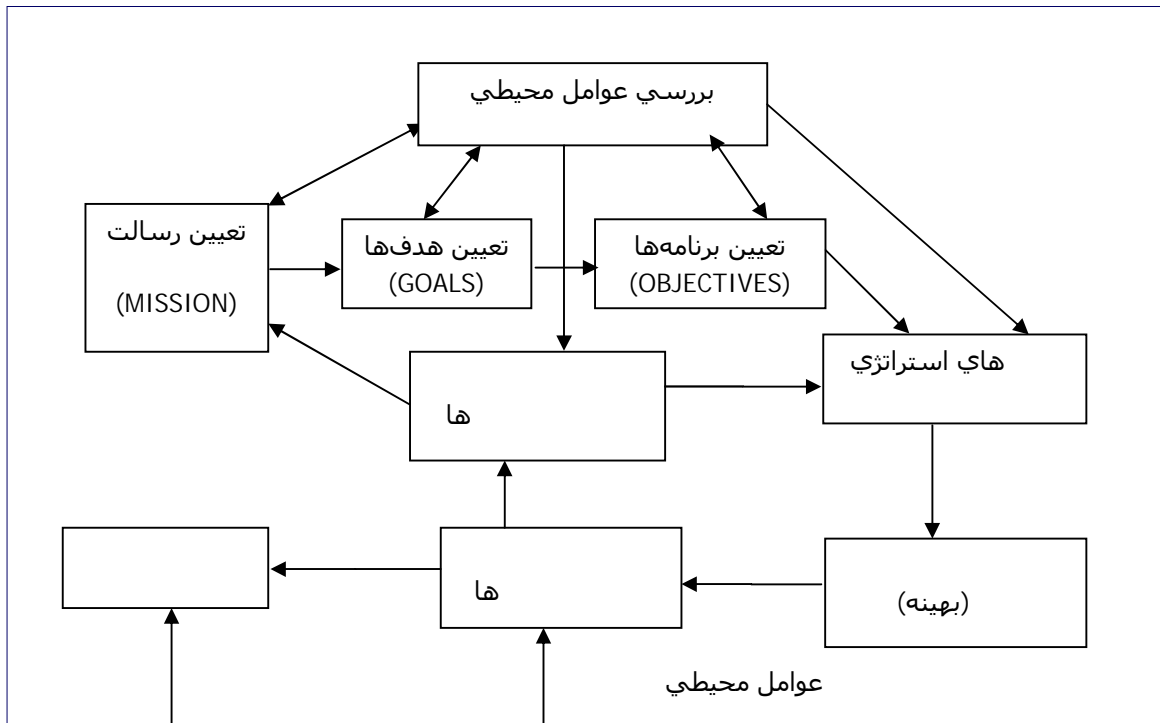
( استراتژی ناظر بر تغییرات ماهوی در نوع فعالیت‌ها و اهداف و عملیات سازمان است.

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

بدهی است برای تحقق هر برنامه استراتژیک، چندین برنامه عملیاتی و برای اجرای برنامه‌های عملیاتی، ریزی مورد نیاز و انتظار است از این گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک نیز کاملاً با برنامه مدت تفاوت دارد زیرا اولی متوجه ماهیت فعالیت‌ها و > ها و دومی متوجه افق برنامه

ريزي استراتژيك در يك سازمان شامل تعيين رسالتها و اهداف سازمانی و به عبارت ديگر هدف گذاري اعم از هدف هاي اوليه، ثانويه و نهايي است. هدفها مجموعه نتايج و يافته ها و دستاوردهايي هستند كه سازمان براي وصول به آنها يا تحقق آنها تلاش مي .

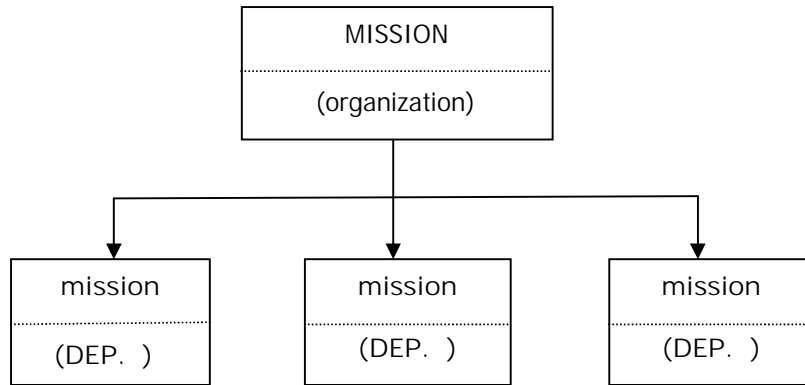
بدیهی است هدف ريزي را فراهم مي ريزي زمينه بودجه نمايد و شك نيست كه هدف ريزي و بودجه ريزي سازمان تأثیرگذار است. خلاصه مجموعه عوامل محيطي و هدف گذاري در يك فرآينده برنامه ريزي استراتژيك در نمودار زير قابل ترسيم



## طبقه بندی مطرح دیگر برای هدفهای سازمانی

### ۱) رسالت (mission)

هدفهای بنیادی، مأموریت اصلی و نقش و علت وجودی هر سازمان را مشخص می . هر سازمان دارای نهائی است و هر يك از مجموعه ها و واحدهای سازمان دارای رسالت و مأموریت حوزه عملکردی و مأموریتی خویش هستند:



تواند تولید يك يا چند محصول و خدمت و رسالت روابط عمومي آن،  
 رساني، تبليغات و بازاریابی باشد. در هر صورت مأموریت فرعی بایستی در راستا چهار چوب مأموریت و  
 بدیهی است گاهی ممکن است در حوزه رسالت‌ها و  
 موریت واحدها و اجزای سازمانی مقداری تداخل و همپوشانی وجود داشته باشد و لیکن در هر صورت  
 های بالاتر و مدیریت ارشد سازمان مهم

## ۲) سودآوری و سوددهی (Profitability)

بدیهی است در دنیای پرقابیت امروزی که سازمانها و مؤسسات با چالشهای جدی مواجه هستند  
 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 ( های فعالیت مشترک و  
 ) به عنوان مثال هدف اولیه شرکت زیراکس (XEREX) تولید ماشین  
 تکثیر بوده است در حالیکه در عصر حاضر ارائه خدمات اتوماسیون و تکنولوژی اطلاعات، هدف اصلی

## ۴) مشتریان

هدف نهایی تولید محصول یا ارائه خدمت، مصرف‌کنندگان، کاربران و مشتریان هر سازمانی هستند و در  
 عصر جهانی شدن و اطلاعات، تأمین و پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری از اهداف کیفی سازمانها  
 هد سازمان را مشتریان تشکیل میدهند.

## ۵) حوزه جغرافیایی و محلی بازار

ای، 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.

های مختلفی قابل برنامه‌ریزی و تبیین است که روشهای متغیر و متفاوتی را ایجاد

روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

کردن اهداف و برنامه‌ها و راههای وصول به اهداف و برنامه‌ها استوار است تعیین کننده

های مختلف سازمان، چه اقدامات و فعالیتهایی را جهت ایفای رسالت و مأموریت

نی 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

✓

✓ اصلاح و بهبود.

ها و لایه‌های مختلف تعیین

هدفهای کیفی جهت و میزان

(مثلاً ارتقاء بهره‌وری، افزایش سطح بهداشت عمومی، . . . ) و بایستی دارای قابلیت اندازه‌گیر

ها و معیارهای مختلفی برای اندازه‌گیری و ارزیابی داشته باشند.

( - - سیستم مدیریت کیفیت / ISO به این موضوع اشاره و به عنوان الزامات مسئولیت

.)

## بخش پنجم:

### هدف گذاری (Goal Keeping)

هدف ریزی آن بستگی به عواملی دارد که در سیستم‌های

( واقعیات و عوامل محیطی و روابط قدرت در خارج از سازمان (نظیر سهامداران -

( واقعیت‌های داخل سازمان: های سازمانی اعم از رسمی و غیر رسمی.

( سیستم ارزشی مدیران ارشد سازمان: از حیث هنجارها، ارزش‌ها اعتقادات و گرایش‌ها.

( تاریخچه و پیشینه سازمان: بدنه و حافظه و گذشته سازمان همواره در مسائل و برنامه‌ها تأثیر

(HAROLDDOMMAR)

سازمانها از حیث هدف

هدف

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

بهرحال هدف‌گذاری بایستی برای مدیریت سازمان، روشن باشد و عدم تبیین اهداف (در صورت نیاز و

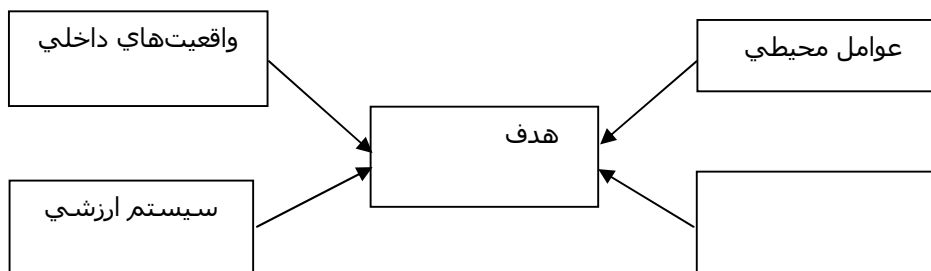
### عوامل محیطی (Environment)

عوامل محیطی معمولاً خارج از کنترل مدیر هستند ولیکن بر عملکرد مجموعه

یکی از ضرورت‌های مدیریت در محیط‌های متلاطم،

باشد هر چند مدیران تلاش می‌کنند سهم عوامل محیطی را کاهش دهند

ولیکن به‌رحال نایستی شکست یا پیروزی يك سازمان، تماماً به حساب عوامل محیطی گذاشته شود.



## منابع و مأخذ:

- . Essentials of management, Kount mc. Graw. H. , - .
- . Strategic management, A. Hax .MajlufA.Integrative Perspective, Prentice Hall, .
- . Business Policy and Strategic management ( )
- . Corporate Planning (Housy) theory and practice ( <sup>nd</sup>. Edition)
- . کتاب سیاست‌های بازرگانی و مدیریت استرا / دکتر سهراب خلیلی شورینی
- . / دکتر علینقی مشایخی
- . / ریزی در ادبیات مدیریت و مراحل ترقی و تط
- . / دکتر علینقی مشایخی /