

اصول برنامه ریزی

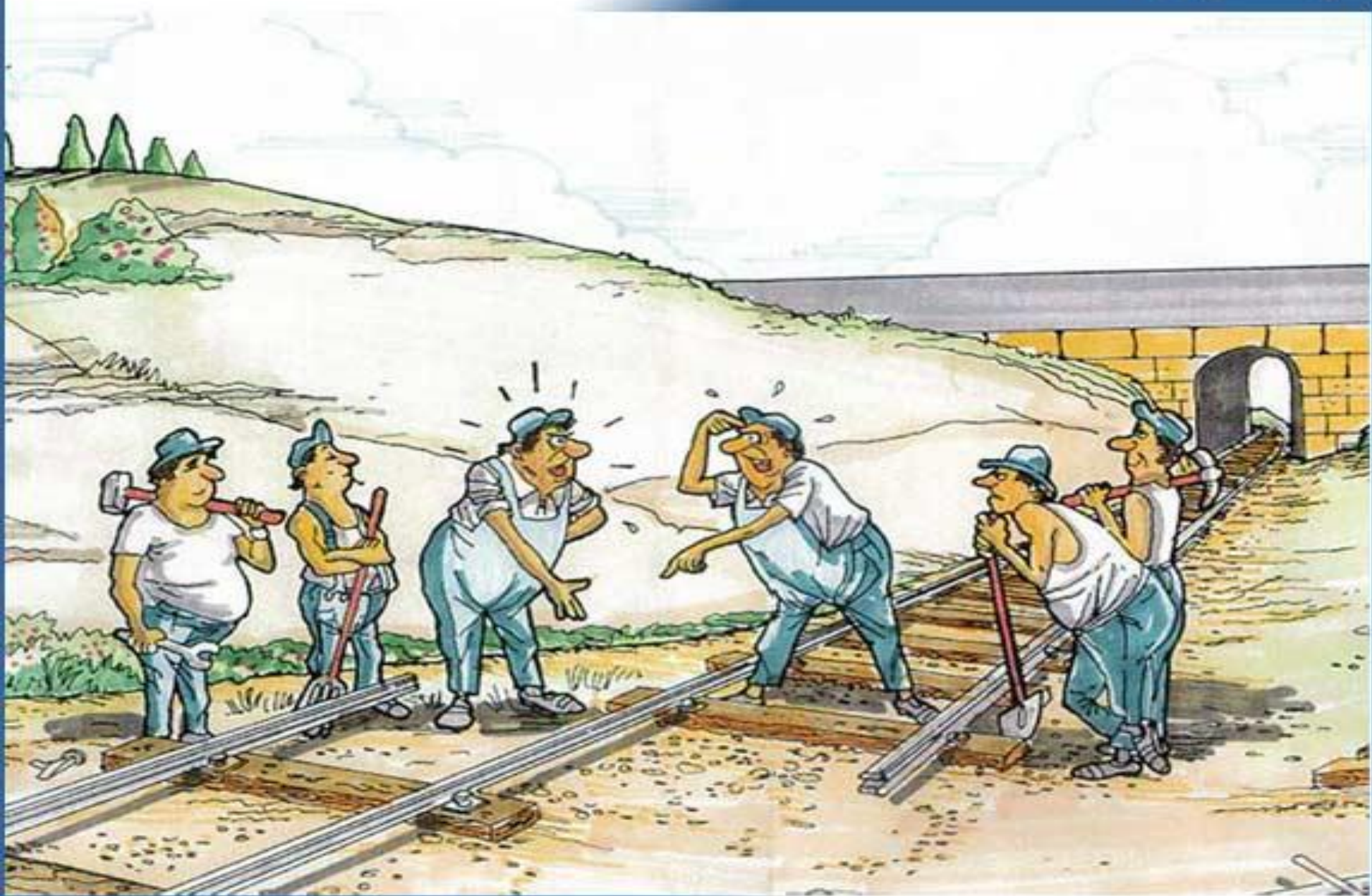


دکتر روح اله مهدیون

دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

وظایف مدیریت

- (۱) برنامه ریزی: پیش بینی و تدوین برنامه ها و اقدامات لازم
 - (۲) سازماندهی: ایجاد ساختار رسمی بر اساس ارتباط این مشاغل و واحدها
 - (۳) هدایت: ایجاد ارتباط و تعامل مناسب در اجزای انسانی سازمان
 - (۴) نظارت: سنجش عملکردها بر اساس برنامه
 - (۵) خلاقیت: تولید اندیشه و فکر نو
 - (۶) استخدام
- سوال اساسی مطرح (فلسفه برنامه ریزی): چرا برنامه ریزی لازم است؟



مفهوم برنامه ریزی

طراحی و تصور وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد همراه با **تعهد** اجرای آن در **مدت معین**

برنامه ریزی عبارت است از یک سلسله **عملیات منظم، سیستماتیک و مرتبط با یکدیگر**، که به منظور دستیابی به یک سری **اهداف** معین و مشخص، توسط یک **نهاد، سازمان و یا دولت** برای یک **مدت معین**، انجام می گیرد.

برنامه ریزی عبارت است از تهیه، توزیع و تخصیص امکانات محدود، برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن.
برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن

**تغییر و اصلاح مستمر برنامه ها موجب پویایی و انعطاف پذیری
فرایند برنامه ریزی می شود**

انواع برنامه ریزی:

۱- از نظر زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)

۲- از نظر مکانی (کلان، بخشی، منطقه ای)

۳- از نظر حوزه عملکرد (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی)

اهداف دوربرد

اهداف کوتاه مدت

برنامه های استراتژیک

برنامه های عملیاتی

فعالیت‌های غیرتکراری

فعالیت‌های تکراری

برنامه های یکباری

برنامه مراحل کار

بودجه

پروژه ها

برنامه های همیشگی

خط مشی

روشها و رویه های استاندارد

قوانین و مقررات

سلسه مراتب برنامه ها

انواع برنامه ها

نباید فراموش کنیم که برنامه ها هر عمل آتی را در برمی گیرد. بنابراین برنامه ها انواع گوناگونی دارند که به این صورت دسته بندی می شوند:

الف. ماموریت ها یا اهداف دوربرد

ب. اهداف کوتاه مدت

ج. راهبرد (استراتژی)

د. خط مشی (سیاست)

ه. رویه ها و مقررات

و. روشها

ز. قوانین

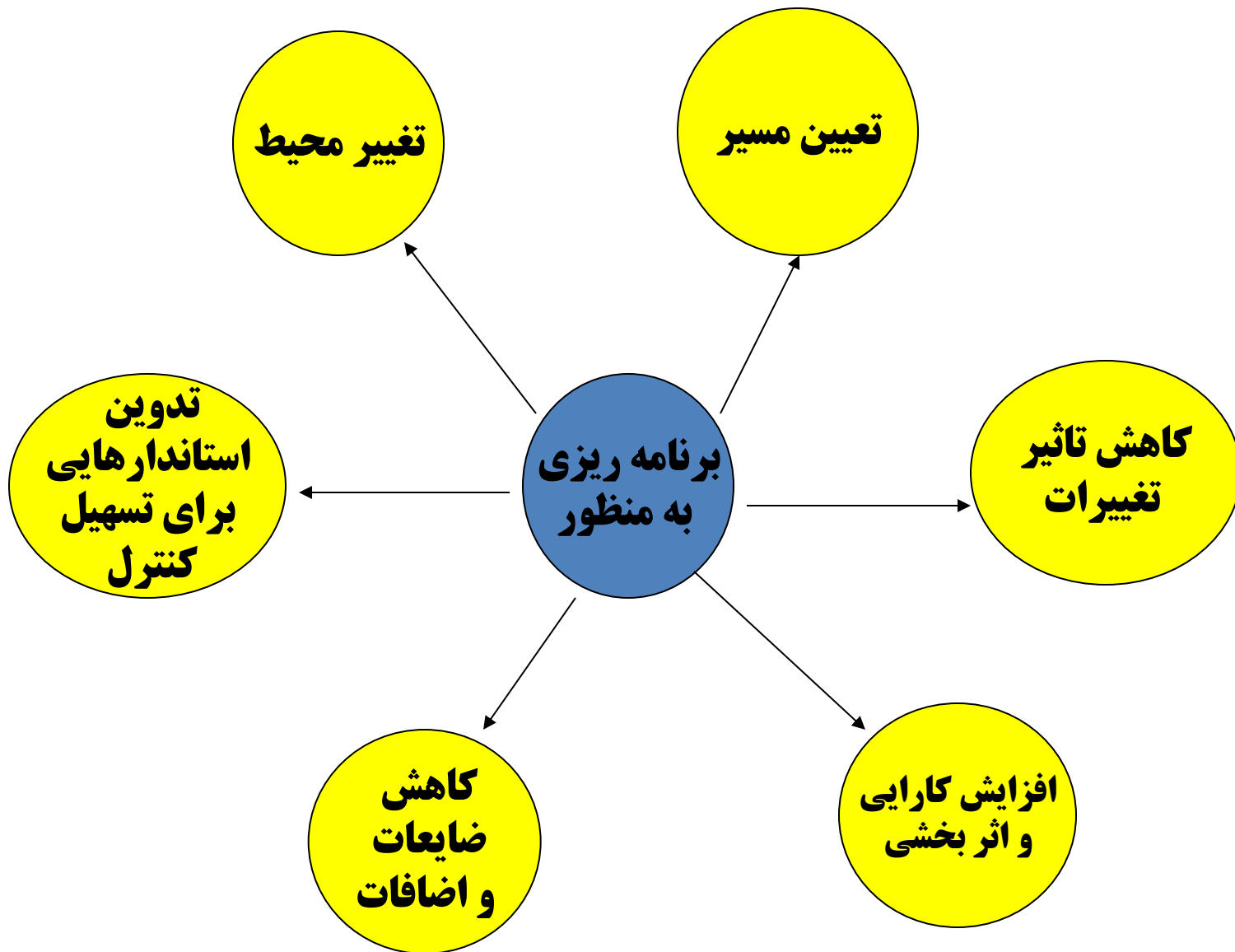
ح. بودجه

انواع برنامه ریزی

استراتژیک

تاکتیکی: برنامه ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می شود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرحند و دسته ای از فعالیت های مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر می کشد.

و عملیاتی



عناصر کلیدی برنامه ریزی:

۱- روش برنامه ریزی

۲- محیط اجتماعی

۳- سیستم برنامه ریزی

۴- برنامه ریز

مختصری در نظریه دولت:

سرمایه داری خالص.....اقتصاد مختلط.....سوسیالیستی خالص

رویکردهای متفاوت در برنامه ریزی

۱- نگرش خرد

۲- نگرش کلان

۳- نگرش توسعه

۴- نگرش آمایش

برنامه ریزی و کنترل

برنامه ریزی و کنترل رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند بطوریکه بسیاری از دانشمندان سیستم برنامه ریزی را بدون کنترل بی معنی دانسته و عنوان می کنند که بدون وجود نظارت و کنترل هیچ سیستمی نمی تواند به بالاترین ظرفیت خود برسد.

تعریف نظارت و کنترل:

فعالیتی است که باعث تطبیق عملیات انجام شده با اهداف برنامه می شود. به عبارت دیگر، نظارت مستمر می تواند اهداف مورد نظر را از انحراف حفظ می نماید.

فرآیند نظارت و کنترل:

در مدیریت فرآیند کنترل یا نظارت یک وظیفه اساسی و مهم به شمار می رود. فرآیند کنترل شامل سنجش نتایج عملیات یا هدفهای مطلوب و برنامه ریزی شده بوده تا در صورت لزوم اقدامات اصلاحی لازم به منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف مورد نظر انجام گیرد. بطور کلی در سلسله فرآیندهای مدیریت، نظارت و کنترل از اهم فرآیندها است.

مراحل فرآیند کنترل

۱- تعیین و برنامه ریزی هدف ها و موازین

۲- سنجش نتایج حاصله و یا عملکرد

۳- تعیین میزان انحراف

۴- تعیین علل انحراف

۵- اقدامات اصلاحی

برنامه ریزی استراتژیک (بلند مدت)

ما هم می توانیم، آینده دلخواه خود را تصویر کرده و در راه رسیدن به آن برنامه ریزی نماییم. می توان مسائل و رویدادها را قبل از وقوع، تجزیه و تحلیل نماییم (آینده سازی فعال)

آینده را می توان به وجود آورد و آن را به شکل دلخواه ساخت. مهم آن است که بدانیم آینده مطلوب چیست و راه رسیدن با آن چگونه است؟ ترسیم و درک آینده مطلوب "چشم انداز" **Vision** با استفاده از مهارت تجسم و عینیت بخشیدن امکان پذیر می باشد، دقیقاً آن چیزی که در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دنبال می شود.

تنها چیزی که در برنامه ریزی استراتژیک همه افراد باید بدانند این است که:
"هر چیزی را که تصور کنیم و بدان باور داشته باشیم، همان را بدست خواهیم آورد."

برنامه ریزی استراتژیک

”تنها چیزی که برای **شروع** نیاز داریم **یک رویاست**،
رویایی که بتواند ما را در بهتر از گذشته بودن یاری
دهد. تنها چیزی که باید در **وجودمان داشته باشیم باور**
است، باوری که تضمین کند رویایمان به واقعیت خواهد
رسید. تنها چیزی که **باید انجام دهیم عمل** است و زمان
همین حال است.“

برنامه ریزی استراتژیک

تعریف استراتژی (Strategy):

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.

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.

تعریف برنامه ریزی استراتژیک (Strategic Planning):

- تلاش منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادی که شکل دهنده فعالیت آتی و بلند مدت سازمان می باشد
- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی مطرح است.

دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک

- ۱- برنامه ریزی استراتژیک برای محیط های به شدت پیچیده و متغیر طراحی شده است.
- ۲- برنامه ریزی استراتژیک برای کسب نتیجه است و بخشی از مدیریت نتیجه گرا را تشکیل می دهد.
- ۳- یک ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است.
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک خود را تطبیق می دهد.
- ۵- برای پشتیبانی مشتریان لازم است.
- ۶- برنامه ریزی استراتژیک ارتباطات را گسترش می دهد.

اجزای تشکیل دهنده و یا عوامل اجرا کننده فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

۱- کمیته راهبری:

متشکل از مدیران سطوح عالی سازمان می باشد و تدوین و بازنگری چشم انداز مطلوب سازمان (**vision**)، مأموریت سازمان، ارزش ها، اهداف کلان و تصویب برنامه ها بر عهده این کمیته می باشد.

۲- کمیته برنامه ریزی استراتژیک:

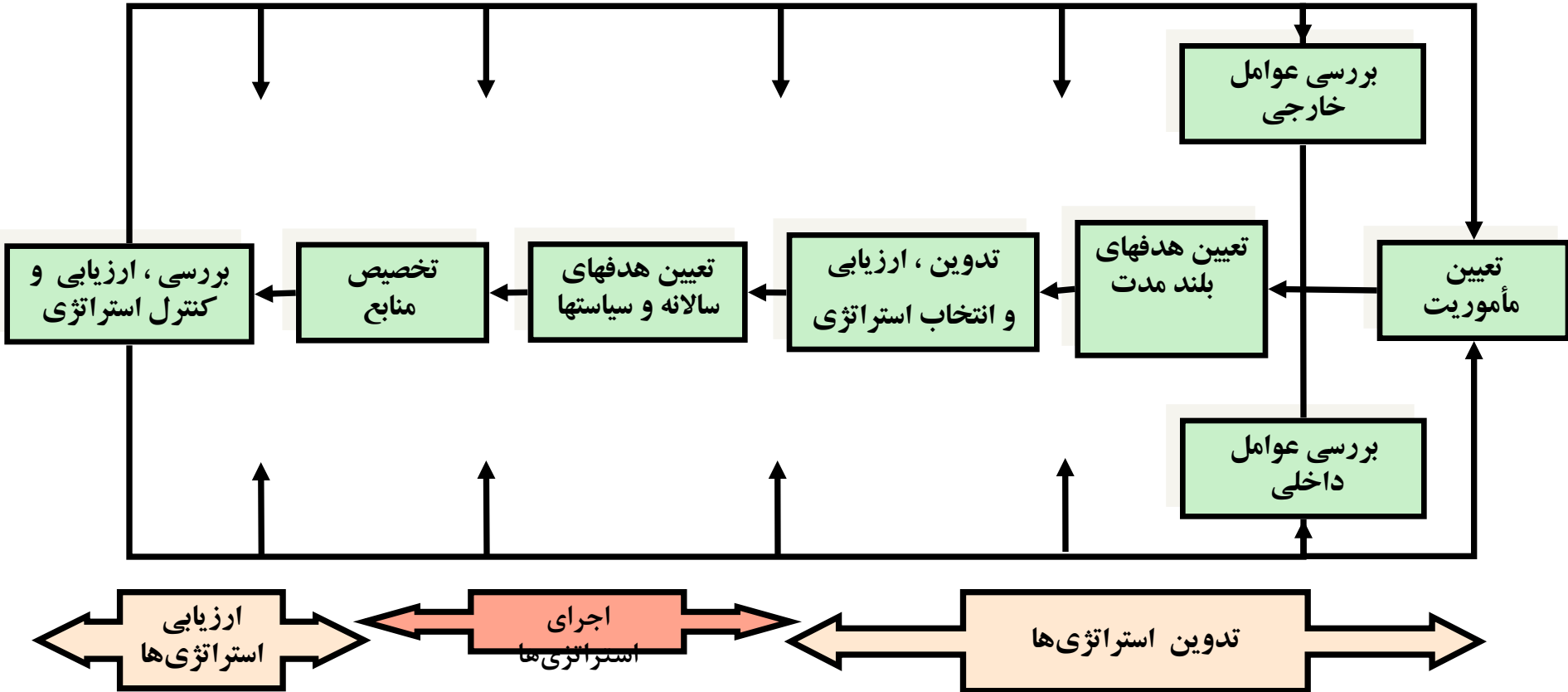
شامل تیم اجرایی است که مجموع دانش آنها درباره محصولات، خدمات، فرآیندها و سیستم های کاری می تواند در تعیین یا بازنگری چشم انداز و در تعیین اهداف و پیشرفت کار و نتایج، موثر واقع شود شامل مدیران سازمان می باشد که هر کدام در جایگاه خود به پیاده سازی برنامه ها می پردازند. در این کمیته مدیر مالی، مدیر فنی، مدیر کیفیت و کنترل کالا، مدیر منابع انسانی، مدیر IT و بقیه مدیران میانی سازمان حضور دارند.

۳- مدیریت برنامه ریزی استراتژیک:

این کمیته جهت مدیریت کل فرآیند تشکیل می گردد و مواردی مانند پشتیبانی لازم در جهت نیل به اهداف، هماهنگی در جهت پیاده سازی برنامه ها، تهیه جداول زمانی و ابزارهای لازم برای به حرکت در آوردن موتور سازمان بر عهده این افراد می باشد.

الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور



روش اجرایی برنامه ریزی استراتژیک

۱- تدوین چشم انداز:

چشم انداز سازمان باید خلاصه، بیاد ماندنی، مطلوب و ایده آل مناسب را به تصویر بکشد و همه سطوح را در نظر بگیرد.

۲- تدوین ماموریت:

- دلیل وجودی سازمان
- جایگاه مشتریان (ارباب رجوع) و ذینفعان
- نیازها یا مشکلات بارز فعلی
- بازبینی ماموریت فعلی سازمان

۳- ارزش ها و اصول رفتاری:

ارزش ها ملاک تصمیم گیری مشترک در کلیه شغلها و موقعیت هاست و باورهای مشترک کارکنان هر سازمان است.

۴- ارزیابی محیط درونی و بیرونی:

ارزیابی محیط درونی نقاط ضعف و قوت سازمان را مشخص می سازد و ارزیابی محیط بیرونی فرصت ها و تهدیدها را تعیین می کند.

۵- استراتژی های سازمان و موضوعات استراتژیک (استراتژی های اصلی):

قسمتی از ماموریت وجودی سازمان را به صورت خواسته های بلند مدت بیان می کند و حالت کلی، چند جانبه و وسیع دارد و در درون خود یک ایده و روش را معین می کند.

۶- اهداف کلان (بلند مدت):

- تعیین هدف، یک تلاش جمعی و تیمی است.
- داشتن دید سیستمی و یکپارچه ضروری است.
- برای اهداف پیشنهادی، علت ها و معلول ها مشخص شود.

۷- سنجش و ارزیابی عملکرد:

هدف از سنجش و ارزیابی عملکرد، اندازه گیری دقیق آن میزان اطلاعاتی است که در صورت استفاده درست، موفقیت سازمان در استراتژی ها و اهداف را تضمین می کند.

۸- تحلیل فاصله:

ابزاری برای بکارگیری مقایسه سیستماتیک بین وضع موجود و وضع مطلوب است.

۹- اهداف خرد (اهداف سالیانه):

هدف های سالیانه آرمانهای بلند مدت را به بودجه های سالانه تبدیل می کند. این اهداف مبنای مشخصی برای نظارت و کنترل بر عملکرد سازمان ارایه می دهد.

اهداف خرد (سالیانه) دارای ویژگی های زیر می باشد:

- خاص و صریح
- قابل اندازه گیری
- قابل دستیابی
- نتیجه گرا
- کوتاه مدت

۱۰- استراتژی های عملیاتی (وظیفه ای):

استراتژی وظیفه ای فکر یا ایده استراتژی اصلی را به فعالیت های طراحی شده برای دستیابی به اهداف سالیانه مشخص می کند.

تفاوت استراتژی وظیفه ای و اصلی:

الف) افق زمانی

ب) مشخص بودن

ج) مشارکت کنندگان

۱۱- خط مشی:

خط مشی ها چارچوب هایی برای راهنمایی تفکر، تصمیم گیری و اقدام مدیران و زیردستان آنها در اجرای استراتژی سازمان است. خط مشی ها که غالباً "دستور العمل های عملیاتی" نیز نامیده می شوند، جهت استاندارد کردن بسیاری از تصمیمات تکراری و کنترل سلیقه و اعمال نظر مدیران و زیردستان در اجرای استراتژی های عملیاتی می تواند مفید باشند. در حقیقت خط مشی ها باید از استراتژی های وظیفه ای نشات گرفته و قصد آنها کمک به اجرای استراتژی باشد.

ویژگی های خط مشی:

- الف) خط مشی ها کنترل غیر مستقیمی بر فعالیت های مستقل پدید می آورند.
- ب) خط مشی ها برای فعالیت های مشابه راه حل های یکسانی ترویج می نمایند.
- د) خط مشی ها تصمیم گیری را سریع تر می کنند.
- ه) خط مشی ها پاسخ از پیش تعیین شده ای را به مسایل تکراری می دهند.
- و) خط مشی ها عدم قطعیت در تصمیم گیری های روزانه را کاهش می دهد.

۱۲- برنامه های اجرایی:

پاسخ به اینکه چه کارهایی باید انجام شود.

۱۳- ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

در نهایت با ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می توان به موقعیت سازمان پی برد.

ویژگیهای یک برنامه ریزی استراتژیک موفق

- ۱- از پشتیبانی مدیریت ارشد برخوردار است.
- ۲- یک فعالیت مشارکتی است و فقط به گروهی به نام برنامه ریزان محدود نمی شود.
- ۳- انعطاف پذیر و متناسب با ویژگی های سازمان طراحی می گردد.
- ۴- مسئولیت ها و زمانبندی فعالیت ها را به روشنی بیان می کند و قابل اعتماد بودن نتایج را تضمین می کند.
- ۵- نسبت به محیط آگاه است و موضوعات محیطی را با حساسیت پیگیری می کند.
- ۶- درباره اهداف، اقدامات، نتایج و پیامدها واقع نگر است و موضوعات را به طور جامع و یکپارچه مورد بررسی قرار می دهد.

ویژگیهای یک برنامه ریزی استراتژیک موفق

۷- فرآیند برنامه ریزی و برنامه ها به طور منظم و مستمر بازنگری شده، بهبود می یابد.

۸- مشارکت همگانی و تفاهم را ایجاد می کند و گسترش می دهد.

۹- شواهد انگیزه بخش برای توصیه های خود ارائه می دهد.

۱۰- برای رفع اختلاف نظرها روش مناسبی ارائه می دهد.

۱۱- پویا و جاری است و نه ایستا و راکد.

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی **استراتژیک چون چتری** بر سازمان و عملیات آن سایه می گستراند و مدیران را در انجام فعالیت هایشان **راهنمایی** می کند. اما این نوع برنامه ریزی، مدیران پایه را در انجام برنامه های عملیاتی خود بی نیاز نخواهد نمود. مدیران پایه باید با الهام از اهداف و استراتژی های کلی سازمان اهداف جزئی شده در واحد تحت نظارت خود را شکل داده و برای تحقق آن کوشش نمایند.

برنامه ریزی عملیاتی:

عبارت از **چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و پیش بینی روش های اجرای آن در کوتاه مدت** می باشد.

تقسیم بندی زمان سیستم کاری

- (الف) ۷۰٪ برنامه عملیاتی
- (ب) ۳۰٪ فعالیتهای غیر قابل پیش بینی
- مثال : ۲۵۰ روز کاری
- (الف) ۱۷۵ روز برنامه عملیاتی
- ۱۰۰ روز فعالیتهای جاری
- ۷۵ روز فعالیتهای مداخله ای
- (ب) ۷۵ روز فعالیتهای غیر قابل پیش بینی

عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی

۱- هدف

۲- پیش بینی

۱- هدف:

بطور کلی هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به آن می باشد.

در برنامه ریزی هدف نتیجه نهایی برنامه بوده که مقصود برنامه ریز نیل به آن می باشد.

GOALS



*To get started,
you must have a destination.*

سلسله مراتب اهداف

هدف نهایی: هدفی است که تمام سازمان امکاناتش در راه رسیدن به آن بسیج شده است.

هدف کلی: یکی از زیر هدف های بلافصل هدف های نهایی سازمان بوده که به صورت عمده ترین اهداف بخش های سازمان ظاهر می گردد.

هدف جزئی: هر هدف کلی به صورت یکسری اهداف جزئی تقسیم می شود.

هدف مشخص: هدفی است که بطور دقیق مطالعه و محاسبه شده و با یک فعالیت قابل حصول می باشد.

هدف نهایی



هدف کلی



هدف جزئی



هدف مشخص

اصول تعیین اهداف در برنامه ریزی عملیاتی

- ۱- مطالعه شده باشند.
- ۲- صراحت داشته باشند.
- ۳- محاسبه شده باشند (کمی)
- ۴- مدت انجام آن معین باشد.
- ۵- هزینه های انجام آن معین باشد.
- ۶- واقع گرا باشند.
- ۷- با اهداف کلی و بلند مدت سازمان هماهنگ باشد.
- ۸- با سایر اهداف هماهنگ باشند.
- ۹- متضمن راه حل های عملی باشند.
- ۱۰- به ماموریت سازمان توجه کامل داشته باشد.
- ۱۱- توالی و استمرار داشته باشد.
- ۱۲- متناسب با قدرت اجرایی موجود باشد.
- ۱۳- با نظر مجریان شکل گرفته شده باشد.
- ۱۴- قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشد.

اولویت بندی بین اهداف

تعیین هدف، بسیار مهم می باشد. اما مهمتر و در عین حال پیچیده ترین قسمت در این خصوص، کاستن از تعداد غالباً متعدد هدف های انتخاب شده (به دلیل کمبود بودجه و سایر امکانات) و گزینش ضروری ترین هدف ها از میان آن ها می باشد.

روش های اولویت بندی اهداف:

- ۱- روش نظرخواهی ساده: نظرخواهی از جامعه ذینفع
- ۲- روش نظرخواهی کامل: نظرخواهی از کل جامعه
- ۳- روش **الاهم فی الاهم**: طبقه بندی اهداف بر حسب اهمیت و ضرورت آن برای جامعه یا سازمان. مثل هدف خودکفایی و اینکه کشاورزان باید چه چیزی را در زمین های خود کشت نمایند.

اولویت بندی بین اهداف

۴- **روش جامع**: همانطور که از نام آن پیداست در این روش هر هدفی از لحاظ اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی و هرکدام به شعب پایین تر تقسیم شده و به بررسی تک تک آنها می پردازیم. در این روش گاهی به اصولی که دارای اهمیت بیشتری هستند ضرایب بیشتری داده خواهد شد.

۵- **روش جامع مرامی**: این روش همچون روش جامع بوده لیکن بر حسب مرام برنامه ریزان به هر کدام شعب و گروه ها (مثلا اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی) ضرایب متفاوتی داده خواهد شد.

۲- پیش بینی

همانطور که اشاره گردید برنامه ریزی یک نوع آینده نگری بوده لذا اساس آن را پیش بینی تشکیل می دهد. بنابراین پس از تعیین اهداف قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد.

در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی می باشند. سوالات مطرح در پیش بینی دقیق عبارتند از:

- ۱- چه فعالیتی؟ (پیش بینی فعالیت ها)
- ۲- از چه روشی؟ (پیش بینی روش های انجام کار)
- ۳- در چه مدت زمانی؟ (پیش بینی زمانی)
- ۴- در چه مکانی؟ (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)
- ۵- با چه منابعی؟ (پیش بینی منابع)

آخرین مرحله برنامه ریزی عملیاتی نیز اجرای آن می باشد.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی

- ۱. هدف کلی از اجرای برنامه
- ۲. تجزیه (بررسی) وضعیت موجود
- ۳. شناسایی مشکل
- ۴. تجزیه و تحلیل علل موثر بر بوجود آمدن مشکل
- ۵. تعیین و انتخاب راه حل های احتمالی حل مشکل
- ۶. هدف گذاری بر اساس راه حل های انتخابی
- ۷. تعیین و بیان تفصیلی فعالیت های لازم برای هر هدف
- ۸. تعیین معیارهای پایش و ارزشیابی برنامه

تجزیه و تحلیل و بررسی وضعیت موجود

- کلید تحلیل وضعیت موجود مدیریت اطلاعات است. برای آن مراحل ذیل لازم است :

۱- تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز

۲- جمع آوری اطلاعات مورد نیاز

۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات

۴- اولویت بندی مشکلات

1. تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز

منابع انسانی

منابع مالی یا اعتباری

منابع فیزیکی

قوانین و دستورالعمل ها

بروز و شیوع بیماریها

پوشش ها

انتظارات مردم

اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل وضع موجود سلامتی :

اطلاعات جمعیتی

ابتلاها و مرگ و میرها

پراکندگی جغرافیایی بیماریها

منابع

ارائه دهندگان خدمات

وضعیت اجتماعی / اقتصادی و..

۲. جمع آوری اطلاعات می تواند از منابع مختلف صورت گیرد

- اطلاعات به دست آمده از نظام ثبتی
- اطلاعات به دست آمده از طریق نظارتهای دوره ای
- اطلاعات به دست آمده از طریق تحقیق
- اطلاعات به دست آمده از طریق مشاهده
- اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه
- اطلاعات به دست آمده از طریق سازمانهای مشابه
- آمارها و شاخص های ارائه توسط مراجع ذیصلاح بین المللی ، ملی و منطقه ای

جهت بررسی وضعیت موجود جمع آوری اطلاعات ذیل ضروری است

- - جمعیت شناسی
- - اپیدمیولوژیک
- - اقتصادی
- - نیروی انسانی
- - سایر منابع و امکانات موجود

3. تجزیه و تحلیل اطلاعات

- مهم ترین ابزارهای مورد استفاده در این مرحله عبارتند از :
 - - بارش افکار (طوفان مغزی)
 - - شبکه علیت
 - - نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

بارش افکار

- بارش افکار یا همان طوفان فکری شیوه ای است برای استخراج و جمع بندی نظرات مختلف و بهترین روش حل گروهی مساله محسوب می گردد. این مهارت به عنوان نوعی مهارت آزاد اندیشی فرایند ، فرایند سریعی است برای فهرست نمودن نظرات که در مراحل مختلف حل مساله قابل استفاده است.

روش کار :

- مشکل را به طور خوانا و واضح روی تابلو می نویسیم.
- سپس مقررات بارش افکار را مرور می کنیم.
- از اعضای گروه می خواهیم علل احتمالی مشکل را بیان کنند و نظر آنها را می نویسیم.
- نظرخواهی را تا آنجا ادامه می دهیم تا نقطه نظر جدیدی ارائه نشود.
- فهرست نظرات را از نظر واضح بودن آنها و حذف موارد تکراری مرور می کنیم.
- فهرست را نهایی می کنیم.

مقررات بارش افکار

- - هر نوع اظهار نظر از هریک از اعضای گروه پذیرفته می شود.
- - نقطه نظرات هر فرد با کلماتی که بیان می کند نوشته می شود.
- - زمانی که یکی از اعضا اظهار نظر می کند کسی سخن او را قطع نمی کنند.
- - از نقطه نظرات کسی انتقاد نمی شود.
- - در رابطه با نقطه نظرات کسی سوال نمی شود مگر برای روشن تر شدن آن

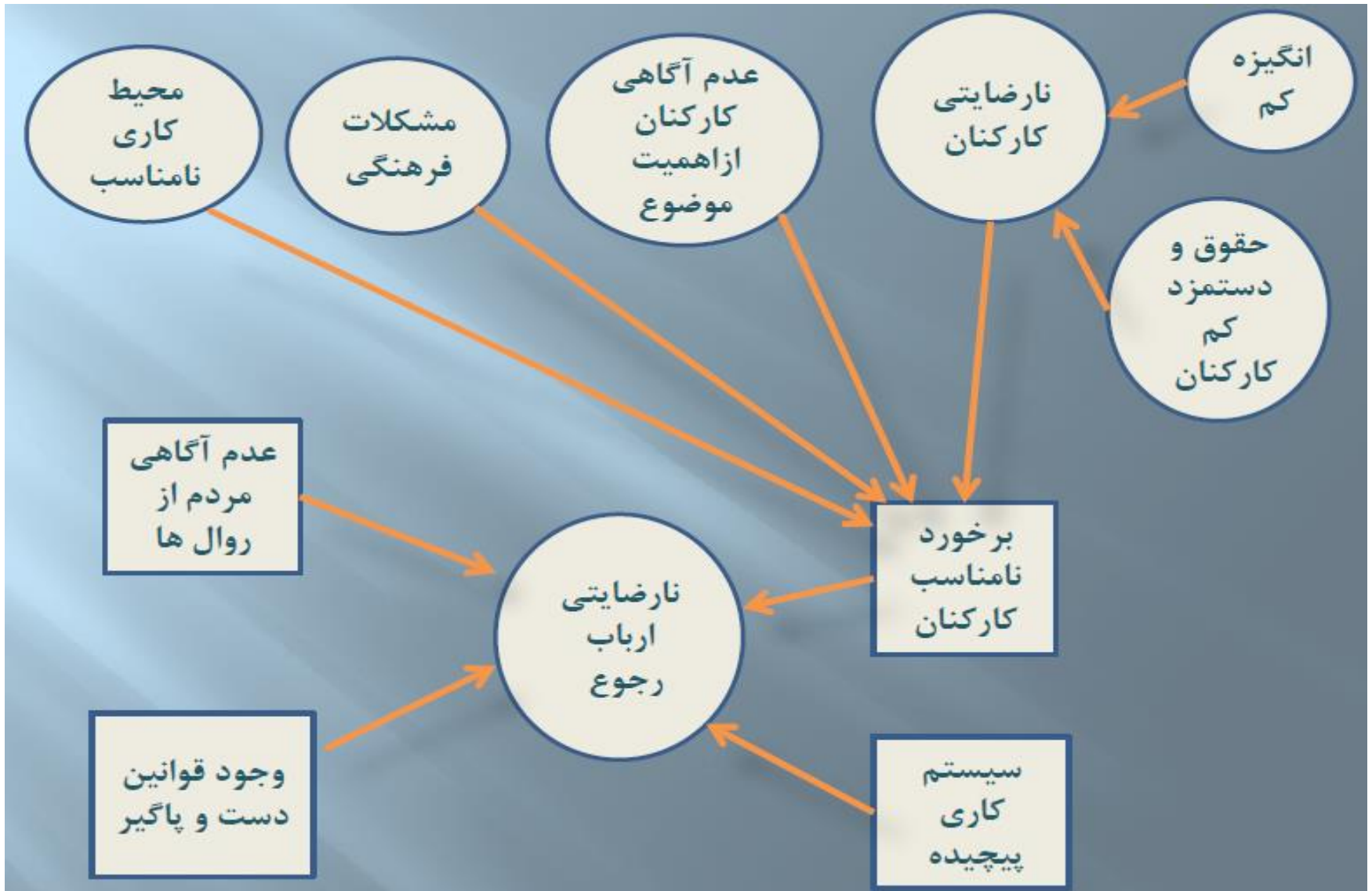
مثال : بارش افکار برای تعیین علل ایجاد کننده نارضایتی کارکنان در سازمان

- ۱. برخورد نامناسب کارکنان با یکدیگر
- ۲. سیستم کاری پیچیده
- ۳. عدم آگاهی مردم از روال کار
- ۴. وجود قوانین دست و پا گیر
- ۵. مشکلات فرهنگی
- ۶. انگیزه کم
- ۷. پرداخت ناهماهنگ به کارکنان
- ۸. محیط کاری نامناسب
- ۹. عدم وجود خلاقیت
- ۱۰. ناکارایی سیستم شایسته سالاری
- ۱۱. ناکارایی سیستم تشویق
- ۱۲. اشتغال در پست نامناسب

شبکه علیت

- در شبکه علیت ممکن است یک علت خود به چند زیر شاخه تبدیل شود .
- در مثال بالا برخورد نامناسب کارکنان به عنوان یک علت ایجاد کننده نارضایتی ارباب رجوع شناسایی شده است که خود علل دیگری دارد که مشخص شده اند.
- شبکه علیت نموداری است برای تعیین عوامل موثر بر پیدایش معلول.
- **مراحل ترسیم شبکه علیت :**
- - مشخص کردن عوامل موثر بر موضوع با استفاده از روش بارش افکار
- - دسته بندی عوامل
- - رسم شبکه علیت به گونه ای که معلول در مرکز دایره و عوامل موثر در اطراف و متصل به دایره باشد.

شبکه علیت



نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)



نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)

- در تعیین عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهید و نام متناسب را انتخاب نمایید. معمولاً عوامل اصلی موثر بر یک فرایند را عوامل ذیل میدانند:
- * Machine تجهیزات
- * Manpower نیروی انسانی
- * Material مواد مصرفی
- * Method روش اجرای فرایند
- * Environment محیط و فضای فیزیکی
- * Management مدیریت
- * Money پول
- * انگیزه Motivation

۴. اولویت بندی مشکلات

- مهم ترین ابزار مورد استفاده در این مرحله :

- - جدول گروه اسمی

- - ماتریکس تصمیم گیری

- - ماتریکس انتخاب

- - ماتریکس انتخاب نهایی

جدول گروه اسمی

- - ابتدا هریک از اعضای گروه نظرات خود را یادداشت می کنند .
- - نظرات افراد را یکی یکی و بدون بحث و گفتگو روی تابلو می نویسیم.
- - برای رفع ابهامات و نهایی کردن فهرست نظرات بحث گروهی می کنیم.
- - در ارتباط با تعداد گزینه هایی که انتخاب و رتبه بندی خواهند شد تصمیم گیری می کنیم.
- - موارد ارتقا را با حروف مشخص می کنیم و از اعضا گروه می خواهیم تعداد گزینه های مورد نظر را انتخاب و رتبه بندی کنند .
- - از موارد ارتقا جدولی تشکیل مید هیم و رتبه هریک از موارد را جمع می کنیم.
- - از میان گزینه های رتبه بندی شده گزینه های حائز بالاترین رتبه ها را انتخاب می کنیم.

مثال: جدول گروه اسمی

جمع امتیاز	نفر چهارم	نفر سوم	نفر دوم	نفر اول	اعضا گروه
۱۴	۷	۳	۳	۱	مشکلات فرهنگی
۲۱	۶	۴	۴	۷	عدم توجه به دریافتی کارکنان
۱۶	۳	۱	۵	۷	برخورد نامناسب با کارکنان
۲۰	۴	۴	۷	۵	ناکارایی سیستم شایسته سالاری
۲۳	۵	۶	۶	۶	ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان اشتغال در پست نامناسب

ماتریکس تصمیم گیری

موارد	۱. مشکلات فرهنگی	۲. عدم توجه به دریافتی کارکنان	۳. برخورد نامناسب با کارکنان	۴. ناکارایی سیستم شایسته سالاری	۵. ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان	۶. اشتغال در پست نامناسب	۷. دریافتی کم کارکنان	جمع امتیازات ستون افقی
۱. مشکلات فرهنگی				*		*		۲
۲. عدم توجه به دریافتی کارکنان			*				*	۲
۳. برخورد نامناسب با کارکنان				*			*	۲
۴. ناکارایی سیستم شایسته سالاری					*			۱
۵. ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان						*	*	۲
۶. اشتغال در پست نامناسب							*	۱
۷. دریافتی کم کارکنان								
کد موضوعات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
جمع ستون پر افقی	۲	۲	۲	۱	۲	۱	۰	
جمع ستون خالی عمودی	۰	۱	۱	۱	۳	۳	۲	
جمع کل	۳	۵	۵	۶	۱۰	۱۰	۹	

ماتریکس انتخاب

جمع امتیاز	نبود موانع جهت تغییر	شدت تاثیر بر مشکل	وجود منابع جهت تغییر	معیارهای انتخاب
۷	۳	۲	۲	ناهماهنگی در سیستم پرداخت
۹	۲	۳	۴	عدم توجه به دریافتی کارکنان
۳	۵	۴	۴	ناکارایی سیستم شایسته سالاری
۱۰	۱	۵	۴	اشتغال در پست نامناسب

ماتریکس انتخاب نهایی

- - اولویت های بیان شده در ماتریکس انتخاب را در ستون عمودی می نویسیم.
- - در ستون افقی به ترتیب امتیاز هر یک از عوامل از ماتریکس انتخاب امتیاز از ماتریکس تصمیم گیری و حاصل ضرب امتیازات این دو ماتریکس را می نویسیم.
- * علتی که رتبه اول را به خود اختصاص دهد به عنوان مهم ترین علت مشکل مورد نظر ما انتخاب می شود.

ماتریکس انتخاب نهایی

رتبه بندی	حاصل ضرب امتیازها	امتیاز از ماتریکس تصمیم گیری	امتیاز از ماتریکس انتخاب	موارد
۲	۴۰	۴	۱۰	ناهماهنگی در سیستم پرداخت
۴	۲۷	۳	۹	عدم توجه به دریافتی کارکنان
۱	۵۲	۴	۱۳	ناکارایی سیستم شایسته سالاری
۳	۳۵	۵	۷	اشتغال در پست نامناسب

نکات

- - همیشه باید مشتری پایه و محور لیست مشکل باشد.
- - مشتری خارجی در درجه اول / مشتری داخلی سازمان در درجات بعدی
- - یک قرارداد و آن این که حداقل ۵۰٪ مشکلات مرتبط با مشتری نهایی ، ۳۰٪ فرایندهای سازمانی و ۲۰٪ مشتریان داخلی

۵. استراتژی ها

- انواع استراتژی ها می تواند به شرح ذیل باشد :
- آموزش (حضوری / غیر حضوری و آنلاین)، فرهنگ سازمانی، رشد و توسعه ، بهبود سازمانی، بازسازی ساختار، برنامه ریزی مبتنی بر شواهد اجرای قوی تر ، نظارت بهتر ، اندازه گیری نتایج ، اصلاح فرایندها ، تشویق و ترغیب ، سخت گیری و تنبیه ، تعامل و همکاری با نهاد های اجتماعی تعامل و تبادل اطلاعات درون سازمانی ، راه اندازی و تجهیز مراکز جدید رشد کیفی مراکز موجود ، تعدیل نیروی انسانی ناکارآمد ، به کارگیری نیروی متخصص ، جذب منابع جدید
و....

انتخاب بهترین راه حل ها

سر جمع	سهولت انجام	نیاز به منابع مالی جدید	مقبولیت	به صرفه بودن	اثر بخشی	لیست راه حل های تحقق هدف

اهداف

- اهداف: نقاط مطلوبی که سازمان تمایل به دستیابی به آنها دارد.
- تقسیم بندی اهداف در برنامه ها:
- اهداف کلی نهایی (Goals)
- **(Objectives)** اهداف اختصاصی

هدف کلی برنامه

- - توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آن دست یابیم.
- - خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- - محدودیت زمانی ندارند و ضرورتاً هم قابل دست یابی نیستند.
- - در عالی ترین سطح تنظیم می شوند.
- - عموماً گسترده و کلی است.

اهداف اختصاصی یا عملیاتی

- - بیانی مشخص از اقداماتی هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.
- - زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل می دهند.
- - به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- - مبنایی برای ارزشیابی ارائه می دهند.
نتایج برنامه را مشخص می کنند
- این اهداف باید دارای فعل عملیاتی، نتایج منفرد، اختصاصی و قابل اندازه گیری و تاریخ معین برای انجام کار باشند

معیارهای هدف عینی

- S
- M
- A
- R
- T

معیارهای هدف عینی

- Specific موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- Measurabl قابل اندازه گیری باشد
- Achievabl قابل دسترسی باشد
- Realisti واقع گرایانه باشد
- Time Bound محدود به زمان باشد

آیا هدف «ارتقاء کیفی پژوهش های مرکز A در سال 98» SMART است؟

- Specific **بلي**
- Measurable **خير**
- Achievable **همیشه قابل دسترسي است چون استاندارد مبهم است**
- Realistic **بلي چون مقداري تعيين نشده است**
- Time Bound **بلي**

تدوین لیست فعالیتها

- فعالیتها : عواملی که سبب می شوند اهداف اختصاصی تحقق یابند.

- برای هر راهکار مجموعه ای از فعالیتها در نظر گرفته می شود که در حقیقت عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می دهد.

روش کار

- هدف کلی و اهداف اختصاصی را فهرست می کنیم
- برای هر یک از اهداف اختصاصی باید یک جدول فعالیت رسم نماییم.
- فعالیت‌هایی که باید انجام شود را به ترتیب تقدم نوشته و گروه هدف مسئولیت
- افراد، زمان، مکان، منابع لازم، چگونگی اجرا، شیوه های پایش و ارزیابی فعالیتها را مشخص می کنیم.
- جهت تحقق فعالیت‌های برنامه بایستی منابع سازماندهی شوند و در سازماندهی باید به این سوالات پاسخ داد :
- (who) چه کسی
- (what) چه کاری
- (When) در چه زمانی
- (where) در کجا انجام می دهد.
- (Which) و چگونه
- میزان اعتبار مورد نیاز چند ریال است ؟ و از چه محلی می توان آن را تامین نمود؟

برآورد زمانی برنامه عملیاتی

- پس از ترسیم جدول فعالیت ها، جهت برآورد زمان انجام فعالیت ها، یک گانت

چارت (جدول زمانی برنامه عملیاتی)

- این جدول میزان پیشرفت کارها را نشان داده و با استفاده از آن می توانید به

زمان بندی کارها پردازیم.

جدول گانت

- این روش اصولاً برای زمان بندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است:
- ۱. محور عمودی شرح فعالیت ها را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) نشان می دهد.
- ۲. محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد. بسته به نوع فعالیت ها، جدول زمانی می تواند بر حسب روز، هفته یا ماه تنظیم گردد

ویژگی های نمودار گانت

- چه کارهایی باید انجام گیرد.
- هر کار از چند وظیفه تشکیل شده است.
- چه وظایفی باید به طور هم زمان دنبال گردد.
- در داخل هر فعالیت چه وظایفی باید به طور سریالی انجام شود.
- زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی به دست می آید.

پایش و ارزشیابی

- **تعریف استاندارد**
- استانداردها ویژگی‌هایی قابل سنجش در **نتیجه** و **اجزای فرایند** هستند که در صورت تحقق، آن جز یا نتیجه مطلوب تلقی می‌گردد.
- استانداردها ذاتاً متغیر هستند.
- استاندارد سازی فرایندی است که سطح مورد انتظار یا قابل قبول در زمینه تامین منابع و خصوصیات آن (داده‌ها) چگونگی انجام کار (فرایند) و کمیت و کیفیت نتیجه مورد نظر (برونداد) را مشخص می‌کند.

کاربرد استاندارد

- استانداردها در طراحی فرایند، پایش و ارزشیابی فرایند و اصلاح فرایند (بهبود کیفیت) کاربرد دارند.
- در حقیقت بدون مشخص کردن استانداردها هیچ کدام از سه جز فوق قابل حصول نیست.
- مراحل استاندارد نمودن فرایند:
 - 1. نقطه آغاز
 - 2. نقطه پایان
 - 3. درونداد
 - 4. برونداد

استاندارد سازي برون داد (نتيجه)

- استاندارد سازي نتيجه از طريق پژوهش بر روي مشتري انجام پذير
- هدف : مشخص كنيم فرايند چه نتيجه يا چه ويژگي هايي توليد كند
- تا مطلوب قلمداد گردد.
- **مثال :** در فرايند مراقبت از مادر در ماه پنجم بارداري نتيجه يا برون داد
- مادري است كه پس از مراقبت از خانه بهداشت خارج مي شود.
- برخي از استانداردهاي برون داد به قرار ذيل است :
- مادر از عوارض بارداري در طي اين ماه آگاه شده باشد.
- فشار خون مادر اندازه گيري شده باشد.
- مادر به تعداد كافي قرص آهن دريافت کرده باشد.

استانداردهای روش اجرا

- تعیین روش اجرای فرایند با توجه به ویژگی های نیروی انسانی شاغل در فرایند تعیین می گردد.
- روش اجرا باید با توجه به امکانات و واقعیت های موجود نیروی انسانی انتخاب شود.
- **مثال:** در بیان استانداردهای فرایند مراقبت از مادر در ماه پنجم بارداری بایستی امکانات مکانی زمانی پرسنلی و... در نظر گرفته شود.

Monitoring

- انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به :
موقع فعالیت هایی که در برنامه پیش بینی شده است.
- پیش را میتوان با دریافت گزارش از اقدامات صورت
گرفته و اطلاع از درصدی از فعالیت ها که به انجام رسیده
است به صورت دوره ای انجام داد.
- گاهی لازم است مستندات فعالیت های صورت گرفته نیز
بررسی شوند . به همین دلیل باید تلاش کرد تا هر فعالیتی
که در برنامه پیش بینی شده است پس از انجام به نحو
مناسب مستند شود

ارزشیابی

- بررسی چگونگی تاثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسئله
- ارزشیابی به این سوال پاسخ می دهد که
- آیا اقدامات انجام شده تاثیر گذار بوده است یا خیر.
- آیا مسئله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.
- ارزشیابی نیاز به بررسی وضعیت موجود دارد و اینکه آیا مشکل همچنان باقی است و آیا از شدت و فراوانی آن کاسته نشده است؟

• **پایش :**

- داده ها : زمان، نیروی انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی
- ومشارکت افراد
- فرایند : رعایت ضوابط و مقررات، حفظ استانداردها و برقراری
- ارتباطات
- ستانده ها : مطلوبیت نتایج در هر مرحله، به موقع بودن خدمات، به هنگام بودن تصمیم گیری

• **ارزشیابی :**

- بر مبنای اهداف برنامه
- بر مبنای فرایندها
- بر مبنای نتایج

دوره محاسبه شاخص	منبع جمع آوری اطلاعات	نوع شاخص	فرمول محاسبه شاخص			عنوان شاخص	ردیف
			ضریب	مخرج	صورت		
سه ماهه <input type="checkbox"/> شش ماهه <input type="checkbox"/> سالانه <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> پایش <input type="checkbox"/> ارزشیابی		تعداد کل کارشناسان دعوت	تعداد کارشناسانی که محتوای برنامه را برای کسب مهارت مشاوره موثر می دانند	درصد کارشناسانی که به درستی آموزش ها برای آنها انجام شده	۱
سه ماهه <input type="checkbox"/> شش ماهه <input type="checkbox"/> سالانه <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> پایش <input type="checkbox"/> ارزشیابی		تعداد کل افراد مشکل دار	تعداد افرادی که بر اثر مشاوره مشکلاتشان رفع گردیده /	درصد مشکلات بهداشتی که در اثر مشاوره رفع گردیده	۲

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

تمامی کوشش های برنامه ریزان در عملیاتی ظاهر می گردد که در نهایت برای دستیابی به مأموریت های سازمان لازم می باشد. همانطور که قبلا نیز اشاره شد برنامه ریزی استراتژیک یک نوع از برنامه ریزی بوده که نهایتا به عملیات منجر خواهد شد. لیکن از دیر باز تکنیک هایی تحت عنوان روش های برنامه ریزی تصویری جهت عملیاتی کردن برنامه ها مورد استفاده قرار می گرفته است.

صرف نظراز برنامه ریزی استراتژیک اکثر قریب به اتفاق برنامه ریزی های اجرایی به شیوه تصویری نموداری می باشد، زیرا:

۱- موضوعات بیشتری در فضای کمتری قابل بیان است.

۲- بسیار سریع و غالبا آسانتر تفهیم می گردد.

۳- اجرا، کنترل، ارزیابی و تجدید نظر در برنامه را آسانتر خواهد نمود.

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش های برنامه ریزی تصویری:

۱- روش نمودار گانت

۲- روش های شبکه ای

۱-۲- روش پرت (PERT)

۲-۲- روش سی.پی.ام. (CPM)

PERT: Program Evaluation and Review Technique

CPM: Critical Path Method

روش نمودار گانت

روش نمودار گانت نخستین و اساسی ترین روش تصویری در برنامه ریزی عملیاتی می باشد. این روش در خلال جنگ جهانی اول توسط هنری ال. گانت ابداع گردیده و هم اکنون نیز به عنوان یکی از بهترین روش های تصویری مورد استفاده قرار می گیرد.

این روش اصولاً برای زمانبندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است:

- ۱- محور عمودی شرح عملیات (و یا حتی وظایف) را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) را نمایش می دهد.
- ۲- محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد.

ویژگی های نمودار گانت

این نمودار نشان می دهد که:

- ۱- چه کارهایی و یا عملیاتی باید انجام گیرد.
- ۲- هر کار و یا عملیات از چند وظیفه تشکیل شده است.
- ۳- چه وظایفی باید بطور همزمان دنبال گردد.
- ۴- در داخل هر عملیات چه وظایفی باید بطور سریالی انجام شود.
- ۵- زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی می باشد.
- ۶- دستیابی به هدف نهایی در چه تاریخی بدست می آید.

ایرادات روش گانت

- ۱- رابطه بین وظایف مختلف در هر کار مشخص نمی باشد.
- ۲- رابطه بین وظایف یک کار را با سایر وظایف کارها و عملیات دیگر مشخص نمی نماید.
- ۳- تاریخ شروع و پایان هر وظیفه مشخص می باشد، لیکن معین نشده است که در هر لحظه از زمان ما چند درصد در هر وظیفه پیشرفت خواهیم داشت.
- ۴- کنترل کردن عملیات و تعیین اینکه در هر لحظه از زمان کل عملیات در چه مرحله ای از پیشرفت می باشد دشوار می باشد.

روش های شبکه ای

کوشش هایی که در رفع ایرادات وارده به روش نمودار گانت به عمل آمد، برنامه ریزی به روش شبکه ای را بوجود آورد.

تعریف شبکه:

شبکه، تصویری جامع و دقیق از وضع کلی و تمامی مراحل لازم برای اجرای یک برنامه و روابط آن با یکدیگر است.

معمولا جزیی ترین قسمت هر مرحله از کار در شبکه را فعالیت می نامند.

فعالیت (→):

هر قسمت مشخص و معین از انجام یک طرح یا یک برنامه را یک فعالیت می نامند. نتیجه هر فعالیت یک رویداد بوده که خود منشاء فعالیت بعدی خواهد بود.

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

رویداد (●):

رویداد نشان دهنده شروع و پایان یک فعالیت است. اساس شبکه را رویداد و فعالیت تشکیل می دهند.

روش و مراحل تنظیم شبکه:

- ۱- تعریف هدف
- ۲- تهیه فهرستی منطقی از فعالیت ها
- ۳- تعیین تقدم و تاخر رویدادها و فعالیت ها
- ۴- شناخت دقیق روابط بین فعالیت ها

مزایای عمده برنامه ریزی شبکه ای

- ۱- روابط بین تمامی فعالیت ها خواه به صورت مستقیم و خواه غیر مستقیم را بیان می کند.
- ۲- مشکلات و موانع احتمالی در طول برنامه را مشخص و قابل رفع می کند.
- ۳- نشان می دهد که چه فعالیت هایی باید به موازات یکدیگر و چه فعالیت هایی باید به صورت سری انجام شود.
- ۴- روابط بین فعالیت ها را بطور دقیق نشان می دهد.
- ۵- برنامه های بسیار پیچیده و مفصل را بسیار ساده و قابل درک بیان خواهد کرد.
- ۶- برای تعیین زمان دقیق هر فعالیت از آمار و احتمال استفاده می کند.
- ۷- زمان لازم جهت انجام کامل یک طرح را تقریبا دقیق بیان می کند.

قواعد ترسیم شبکه

- ۱- فعالیت پیش نیاز(پایه):
- ۲- اصل تقدم و تاخر: قبل از شروع یک فعالیت باید کلیه فعالیت های ماقبل ترسیم شده باشد.
- ۳- نمایش فعالیت ها: هر فعالیت باید فقط یک بار بر روی شبکه ظاهر گردد.
- ۴- نمایش رویداد: شبکه باید دارای یک رویداد آغازین و یک رویداد پایانی باشد.
- ۵- رویداد پوششی: رویدادی است که نقطه پایان چند فعالیت باشد.
- ۶- رویداد جوششی: رویدادی است که نقطه آغازین چند فعالیت است.
- ۷- رویداد واسطه:
- ۸- شماره گذاری رویدادها: رویدادها باید به صورتی شماره گذاری شوند که همواره شماره رویداد پایه کوچکتر از رویداد پایانی باشد. ضمناً رویداد تکراری مجاز نمی باشد.
- ۹- طول کمانها:
- ۱۰- واحد زمان:
- ۱۱- حلقه در شبکه: در شبکه وجود حلقه مجاز نبوده و نباید در شبکه ها حلقه ای شکل گیرد.

روش پرت

”پرت“ روشی جهت به حداقل رساندن تاخیر، وقفه و تضاد در انجام برنامه و هماهنگ ساختن قسمت های مختلف یک طرح اجرایی می باشد. به عبارت دیگر در این روش ما به دنبال تعیین هرچه دقیق تر **زمان لازم** برای نیل به یک هدف نهایی و کوتاه کردن این زمان تا حد ممکن می باشیم.

پس به عبارت دقیق تر ”پرت“ مبتنی بر **طول مدت اجرای برنامه و روش های کوتاه کردن این مدت** قرار دارد.

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش برآورد زمان:

$$TE = (A+4M+B)/6$$

A: زمان حداقل

M: زمان محتمل

B: زمان حداکثر

نظارت، کنترل و ارزیابی:

اساس ارزیابی در روش پرت بر زمان سنجی قرار دارد، و اینکه آیا: فعالیت مورد نظر مطابق زمانی که برای آن برآورد شده، انجام می گیرد؟

روش سی.پی.ام.

”سی.پی.ام.“ تقریباً همان روش ”پرت“ است با اضافه اینکه:

اولاً: کاهش و افزایش هزینه ها را تنها در تقبل و تطویل زمان برنامه ها ندانسته بلکه به محاسبه مستقیم هزینه می پردازد.

ثانیا: چون به ندرت به اجرای برنامه های بدون سابقه می پردازد، از لحاظ برآورد زمان مشکلات بسیار کمتری داشته و کوشش خود را صرف محاسبه هزینه های برنامه می کند.

در ”سی.پی.ام.“ برای اجرای هر فعالیت دو زمان منظور می گردد:

۱- زمان طبیعی که طی آن فعالیت با هزینه معمولی انجام می گردد.

۲- زمان فشرده که برای انجام فعالیت ها در زمان کوتاه تر و با هزینه بیشتر انجام می گیرد.

بطور کلی سعی ”سی.پی.ام.“ در این است که کمترین هزینه مناسبی را که بتوان برنامه را با آن در کمترین زمان مناسب اجرا کرد را بدست آورد.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

بودجه:

سندی است که نشان دهنده پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه های می باشد.

بودجه ریزی عملیاتی:

بودجه ریزی عملیاتی دو عامل "صرفه جویی" و "اثربخشی" را به ابعاد بودجه ریزی سنتی اضافه می کند. در نظام بودجه ریزی عملیاتی بین "کارایی" و "اثربخشی" تمایز قایل می شویم. "کارایی" استفاده مفید از منابع مورد نظر بوده در حالی که "اثربخشی" با عملکرد کار مرتبط است. مهمترین هدف بودجه ریزی عملیاتی اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثربخشی مخارج در این بخش می باشد.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

پس به منظور اصلاح نظام بودجه ریزی از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی و به صورت قیمت تمام شده سازمان مدیریت و برنامه ریزی (ماده ۱۳۸ قانون برنامه چهارم) و دستگاههای اجرایی (ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم) موظف به انجام اموری در این زمینه گردیده اند.

اهداف روش قیمت تمام شده:

- ۱- ارتقاء آرایه کیفیت خدمات به مردم
- ۲- فراهم آوردن زمینه استانداردسازی خدمات دستگاههای اجرایی
- ۳- افزایش انگیزه کارکنان و مدیران انجام دهنده فعالیت
- ۴- استفاده بهینه از منابع و ظرفیت های موجود و زمینه سازی اصلاح ساختار بودجه ریزی و اجرای بودجه
- ۵- اعطای اختیارات لازم به مدیران انجام دهنده فعالیت
- ۶- کنترل نتایج فعالیت ها و خدمات به جای کنترل مراحل انجام کار

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

روش اجرایی:

۱- شناسایی فعالیت و خدمات قابل ارایه به روش قیمت تمام شده

۲- محاسبه قیمت تمام شده فعالیت و یا خدمت و تایید آن در سازمان مدیریت و برنامه ریزی

۳- مبادله توافقنامه بین مسئول واحد مجری و رییس دستگاه اجرایی: در این توافقنامه موضوع و عنوان فعالیت و یا خدمت، تعهدات واحد مجری و تعهدات دستگاه اجرایی لحاظ می گردد.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

نحوه و روش محاسبه قیمت تمام شده:

الف) در سال اول و دوم برنامه چهارم:

۱- هزینه های پرسنلی (حقوق و دستمزد)

۲- هزینه های مصرفی (مواد مستقیم)

تذکر: در محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها و خدمات در سالهای اول و دوم برنامه چهارم هزینه های بالاسری، سرمایه ای (اموال و دارایی)، پرسنلی غیر مستقیم و مصرفی غیر مستقیم را شامل نمی شود.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

(ب) بقیه سالهای برنامه چهارم:

از سال سوم برنامه چهارم به بعد، حداقل ۲۰ درصد واحدهای دستگامهای اجرایی مشمول این روش فوق قرار گرفته و علاوه بر هزینه های فوق باید هزینه های پرسنلی غیر مستقیم، هزینه های مواد مصرفی غیر مستقیم، هزینه های بالاسری و هزینه های سرمایه ای حداقل برای واحد مجری محاسبه گردد.

چگونگی هزینه کرد صرفه جویی حاصل:

۱- میزان ۶۰ درصد صرفه جویی حاصل جهت ایجاد انگیزه در کارکنان واحد مجری هزینه خواهد شد.

۲- میزان ۴۰ درصد باقیمانده جهت ارتقاء کیفی و تشویق کارکنان ستادی واحدهای ذیربط می باشد. از رقم فوق ۳۰ درصد جهت ارتقاء و بهبود کیفی خدمات نظیر اصلاح نظام مدیریتی، آموزش و بهسازی کارکنان تجهیز و بازسازی امکانات و یا خرید تجهیزات برای واحد مجری و ۱۰ درصد باقی مانده نیز جهت تشویق کارکنان ستادی که بر اجرای این آئین نامه نظارت دارند هزینه خواهد شد.

برنامه‌های عملیاتی هدف "برخوردار از بایگانی متمرکز، امن و دارای فضای کافی در رابطه با اسناد مالی"

برنامه/اقدام/فعالیت	واحد اصلی (اقدام کننده)	واحد یا واحدهای مشارکت کننده	شروع دوره	پایان دوره	سال اجرا	تشریح گامهای برنامه	شاخص‌های عملکردی کلیدی
تعیین فضای مورد نیاز جهت تجمیع بایگانی اسناد مالی	معاونت پشتیبانی و منابع انسانی	مدیریت امور مالی	۱۳۹۲/۲/۱	۲ ماه	۱۳۹۲	<ul style="list-style-type: none"> مطالعه و بررسی و مشاوره با مجری طرح (شرکت موردنظر) 	<ul style="list-style-type: none"> متراژ فضای تخصیص داده شده
تأمین زیرساختهای امنیتی در بایگانی جدید	مدیریت امور مالی - اداره دفتری و تنظیم حسابها	مدیریت دفتری - آتش نشانی	۱۳۹۲/۳/۱	۴ ماه	۱۳۹۲	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی و استقرار سیستم قفسه بندی و امنیتی و اطفاء حریق موردنظر با توجه به نوع اسناد (کاغذی) خرید و نصب شناسایی پیمانکار تعیین سیستم های امنیتی موردنظر عقد قرارداد و اجرا و نظارت 	<ul style="list-style-type: none"> میزان کاهش ریسک از بین رفتن اسناد
انتقال اسناد به بایگانی جدید	مدیریت امور مالی - اداره دفتری و تنظیم حسابها	مدیریت امور اداره خدمات و تدارکات	۱۳۹۲/۷/۱۵	۳ ماه آغاز مرحله انتقال پس از انجام	۱۳۹۲	<ul style="list-style-type: none"> تأمین نیروی انسانی مورد نیاز انتقال اسناد 	<ul style="list-style-type: none"> پیشرفت بر اساس زمانبندی تعیین شده

انواع استراتژی

Kinds of Strategy

استراتژی های اصلی

■ استراتژیهای بزرگ

- استراتژی ثبات
- استراتژی کاهش
- استراتژی توسعه

■ استراتژیهای سه گانه پرتو (استراتژیهای ژنریک یا عمومی)

- استراتژی رهبری هزینه
- استراتژی متمایز سازی
- استراتژی تمرکز

■ استراتژیهای چهارگانه شرکتهای ژاپنی

- ایجاد برتری در چند بعد
- جستجوی مناطق بی دفاع
- تغییر شرایط درگیری و نفوذ
- رقابت از طریق همکاری

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های بزرگ Grand Strategies

■ استراتژی ثبات Stability Strategy

استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالی است که اولاً شرکت یا وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نمی باشد. ثانياً امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را نمی دهد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های بزرگ Grand Strategies

■ استراتژی کاهش Retrenchment Strategy

در حالی که بنا به هر دلیلی شرکت درصدد کاهش حجم فعالیتهای موجود باشد، از این استراتژی استفاده می شود. انتخاب این استراتژی نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویتها می توان تخصیص منابع را از محصول دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل نمود.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های بزرگ Grand Strategies

■ استراتژی توسعه Expansion Strategy

بر خلاف استراتژی کاهش بوده و در شرایطی است که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیتهای موجود باشد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های سه گانه پرتز (عمومی، ژنریک)

■ استراتژی رهبری هزینه (Cost Leadership)

■ هدف از این استراتژی برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. بدین منظور روش پیشنهادی پرتز تولید در حجم زیاد و با قیمت کم که اصطلاحاً آنرا اقتصاد مقیاس (Economy of Scale) می نامند، می باشد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری کاهش می اید.

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

عوامل مؤثر در استراتژی کمترین هزینه

- محصول غیر تجملاتی و ساده
- سادگی طراحی محصول
- کنترل مواد خام
- هزینه کم نیروی کار
- کمک های دولت
- مزیت محل جغرافیایی
- نوآوری در تولید
- اتوماسیون
- خرید داراییهای ارزان قیمت
- کاهش هزینه سربار
- صرفه جویی ناشی از منحنی تجربه
- صرفه جویی ناشی از تولید در مقیاس

استراتژی های سه گانه پرتز (عمومی، ژنریک)

■ استراتژی متمایز سازی (Differentiation)

■ کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه منحصر بفرد و دارای خصوصیات ویژه باشد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر بفرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند.

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

عوامل مؤثر در استراتژی متمایز سازی

- کیفیت محصول
- قابلیت اعتماد محصول (**Reliability**)
- حفظ حق الامتیاز (**Patent Rights**)
- نوآوری محصول
- خدمات جنبی
- خصوصیات ویژه محصول
- خدمات
- نام و علامت تجاری
- کانالهای توزیع ویژه

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های سه گانه پرتز (عمومی، ژنریک)

■ استراتژی تمرکز (Focus)

- تمرکز در بخش معینی از بازار برای محدود کردن دامنه فعالیت. با محدود شدن دامنه فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر شده و یک برتری رقابتی نسبت به رقبا بدست می آید.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

- مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان تأمین شود.

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

عوامل مؤثر در استراتژی تمرکز

- تنوع بسیار کم در محصولات
- بازار محدود و معین
- حوزه جغرافیایی محدود فعالیت
- تحقیق و توسعه تمرکز یافته بر روی یک محصول

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های چهار گانه شرکتهای ژاپنی

■ ایجاد برتری در چند بعد

برای مثال همزمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.

■ جستجوی مناطق بی دفاع

شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبای رها شده است.

■ تغییر شرایط درگیری و نفوذ

مانند استاندارد کردن محصولات خود، فروش از طریق کانالهای توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد.

■ رقابت از طریق همکاری

برای مثال همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد جتمع های صنعتی یا تجاری (Conglomerate) می گردد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های فرعی

- استراتژی گسترش پیشرو
- استراتژی گسترش پسرو
- استراتژی گسترش افقی
- استراتژی تنوع
- همکاری مشترک
- استراتژی نوآوری
- استراتژی گسترش بازار
- استراتژی تعمیق بازار
- استراتژی گسترش محصول
- استراتژی عقب گرد
- استراتژی حذف محدود
- استراتژی حذف کامل
- استراتژی بازنگری
- استراتژی حفظ وضعیت موجود

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی گسترش پیشرو (Forward Integration)

■ در صورت انتخاب استراتژی توسعه، یکی از گزینه های استراتژیک می تواند گسترش رو به جلو در چرخه تولید و ارائه با بازار محصولات باشد. برای مثال اگر یک شرکت تولید کننده کفش اقدام به ایجاد یا خرید فروشگاههای کفش به منظور ایجاد شبکه توزیع کفش های تولید خود کند، از این استراتژی پیروی نموده است.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ شرکت با خریدن شرکت های پخش یا خرده فروشی ها می کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید. (استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

استراتژی گسترش پسرو (Backward Integration)

■ اگر استراتژی گسترش پیشرو در جهت عکس چرخه تولیدی و ارائه به بازار محصولات باشد، از این استراتژی پیروی شده است. برای مثال اگر همان شرکت تولید کننده کفش، اقدام به خرید یا ایجاد کارخانجات تولید چرم رویه و زیره یا کارخانه تزریق برای کف کفش و ... نماید.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ در این استراتژی شرکت می کوشد در اجرای آن میزان مالکیت خود را بیفزاید و شرکت عرضه کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود درآورد. (استراتژی یکپارچگی عمودی به پائین)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

استراتژی گسترش افقی (Horizontal)

■ در صورتی که شرکتی اقدام به خرید شرکتهای رقیب خود نماید اصطلاحاً گویند که از استراتژی گسترش افقی استفاده کرده است.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ در این استراتژی شرکت می کوشد رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. (استراتژی یکپارچگی افقی)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

نمونه هایی از استراتژی یکپارچگی

نمونه	استراتژی
شرکت مخابرات ایران، شرکتهایی تحت عنوان « دفاتر خدمات تلفن همراه » ایجاد کرد.	یکپارچگی عمودی به پایین (گسترش پسرو)
شرکت « متل ۸ » یک تولید کننده مبلمان را خریداری کرد.	یکپارچگی عمودی به بالا (گسترش پیشرو)
شرکت سایپا اقدام به خریداری شرکت پارس خودرو نمود.	یکپارچگی افقی (گسترش افقی)

استراتژی تنوع (Diversification)

در زمانی که رقابت تنگاتنگ شده و میزان ریسک افزایش یابد، به منظور کاهش ریسک و فشار رقابت و ضربه خوردن در تجارت از این استراتژی استفاده می گردد. تنوع گرائی عکس استراتژی تمرکز است. یعنی به جای سرمایه گذاری روی یک محصول یا تک محصولی شدن، در چند زمینه مختلف اقدام به ارائه محصولات می گردد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های تنوع

■ تنوع همگون

در این استراتژی شرکت می کوشد محصولات خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید.

■ تنوع افقی

مقصود از این استراتژی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، به محصولات و خدمات خود می افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می کند.

■ تنوع ناهمگون

در استراتژی تنوع ناهمگون شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) با بازار عرضه می کند.

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

نمونه هایی از استراتژی تنوع

نمونه	استراتژی
شرکت والت دیسنی برای خانواده ها و نوجوانان محوطه های سرپوشیده جدیدی با فن آوری های بسیار پیشرفته ساخت و افراد می توانستند در این مکان ها به مسابقه های الکترونیکی و بازی های مربوط به موتور یا خودرو سواری (شبیه سازی شده) پردازند نخستین مجموعه از این گونه در ۱۹۹۸ در اورلاندو، فلوریدا گشایش یافت که مساحت آن به ۱۰۰ هزار فوت مربع می رسید.	تنوع همگون
خریداری هتل مارلیک توسط دانشگاه آزاد اسلامی	تنوع نا همگون
شرکت خودرو سازی بهمن اقدام به تولید و عرضه محصولات نظیر کفش، تسمه نقاله، قند و ... نموده است.	تنوع افقی

استراتژی همکاری مشترک (Joint Venture)

در همکاری مشترک، هدف بهره گیری از سینرژی ناشی از به هم پیوستن چندین شرکت جهت ارائه محصولات مشخص و بصورت مشترک می باشد. در اثر این همکاری حاصل به مراتب بیشتر از حاصل جمع جبری تک تک فعالیت‌های آن شرکتها خواهد بود. از طرفی در اثر این همکاری، رقابت کاهش پیدا کرده در نتیجه میزان ریسک نیز پائین می آید.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی نوآوری (Innovation)

یکی از پایدارترین روشهای گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزیت‌های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می‌گردد. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می‌تواند به راحتی رهبری بازار را بعهده گرفته و از حالت انفعالی خارج گردد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی گسترش بازار (Market Development)

■ در صورتیکه محصولات در بازار با موفقیت روبرو شوند، می توان با افزودن محدوده های جغرافیائی دیگر یا وارد شدن در سایر قسمتهای بازار مثل اقشار دیگر مصرف کننده در همان بازار و ... میزان فروش را بالا برد. در این حالت اصطلاحاً می گویند: **“ فروش محصولات موجود در بازارهای جدید ”**

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ در این استراتژی شرکت می کوشد تا خدمات و محصولات جدید را به مناطق جغرافیایی جدید عرضه کند. (استراتژی توسعه بازار)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

استراتژی تعمیق بازار (Market Penetration)

■ در این حالت که به علت ضعف توزیع یا خدمات دیگر محصول موفق، شرکت نتوانسته است کل بازار موجود را تحت پوشش خود قرار دهد، این استراتژی بکار گرفته می شود. در این صورت اصطلاحاً می گویند:

“ فروش محصولات موجود در بازارهای موجود ”

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ شرکتها در اجرای استراتژی های مبتنی بر رسوخ بازار می کوشند از مجرای تلاش های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. (استراتژی رسوخ در بازار)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

استراتژی گسترش محصول (Product Development)

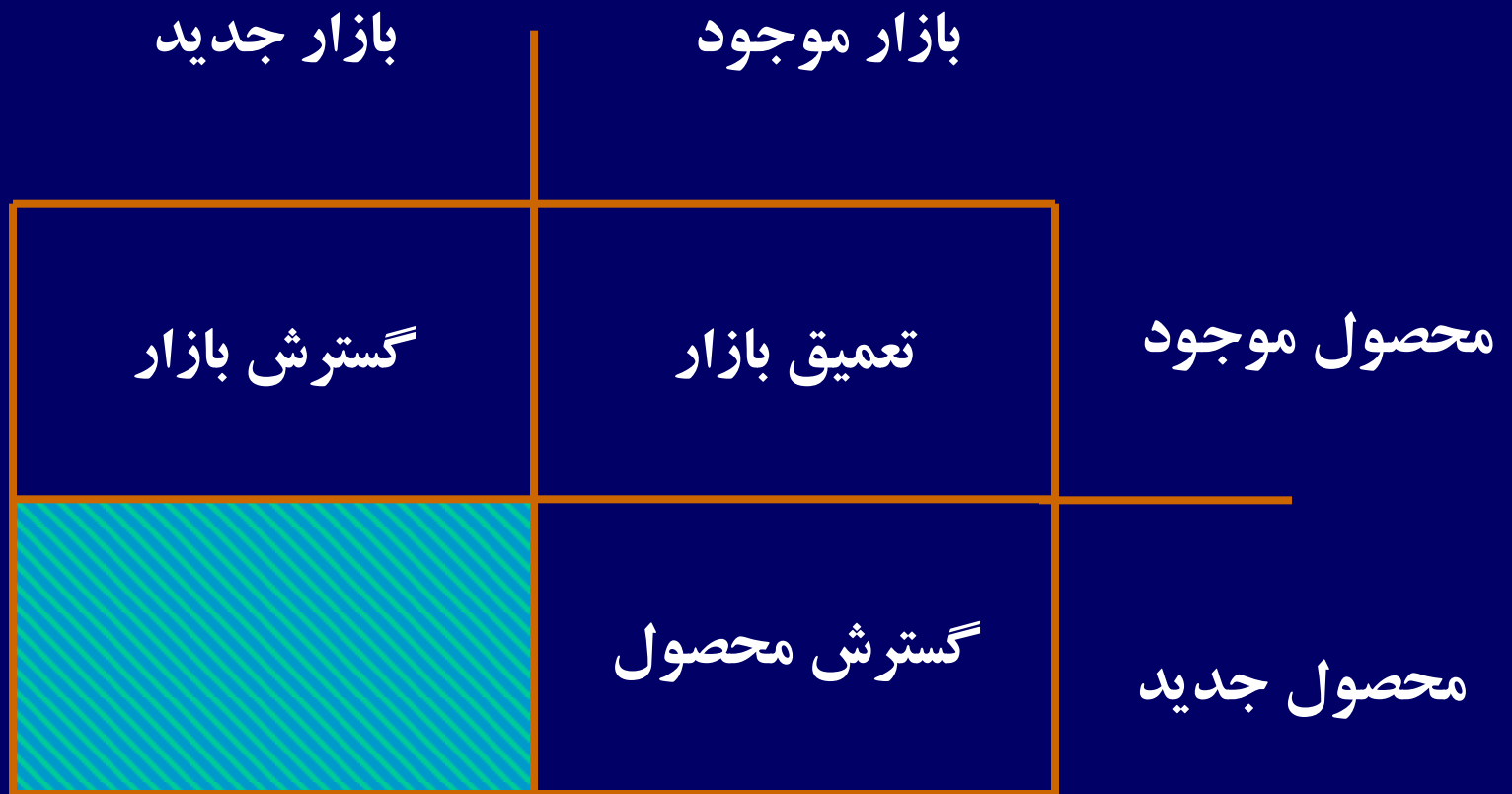
■ یکی از پایدارترین روشهای گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزیت‌های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می‌گردد. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می‌تواند به راحتی رهبری بازار را بعهده گرفته و از حالت انفعالی خارج گردد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

■ مقصود از توسعه محصول اجرای یکی از استراتژی‌هایی است که در اجرای آن شرکت می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. (استراتژی توسعه محصول)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

استراتژی گسترش محصول (Product Development)



منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

نمونه هایی از استراتژیهای تعمیق و گسترش بازار و گسترش محصول

نمونه	استراتژی
شرکت بیمه ایران در خارج از کشور نمایندگی هایی را تأسیس نموده است.	رسوخ در بازار (تعمیق بازار)
شرکت « انهپوزر - بوش » بزرگترین شرکت نوشابه سازی مکزیك به نام « گروپومودلواس آ » را خریداری کرد.	توسعه بازار (گسترش بازار)
شرکت خودرو سازی ایران خودرو، برای ارائه خدمات پس از فروش واحدهای تازه ای دایر کرد.	توسعه محصول (گسترش محصول)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

استراتژی عقب‌گرد (Retrenchment)

در این حالت شرکت موقتاً یا بطور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیتهای تولید محصولات می‌نماید. البته این کاهش لزوماً بد نیست، چرا که بدین طریق شرکت می‌تواند منابع مورد نیاز سایر بخشهایی که موفق‌تر بوده‌اند را تأمین نمایند.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی حذف ممدود (Divestiture)

در صورت عدم کارایی استراتژی عقب گرد در محصولی، سراغ این استراتژی گرفته می شود. در این حالت شدت کاهش، بیشتر شده و منجر به حذف بخشی از محصول یا بخشی از مدلها و ... می گردد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی حذف کامل (Liquidation)

در صورتی که استراتژی حذف محدود هم کارگر نیافتد، در آنصورت اقدام به فروش یا حذف کامل محصول یا خط تولد آن می نمایند.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی بازنگری (Restructuring)

از استراتژی بازنگری در صورتی استفاده می شود که بدنبال آن و به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می شود. در این حالت برای کاهش هزینه ها و تخصیص بتر منابع با توجه به اولویتها یا تقویت مواضع موجود یک بازنگری در سازمان به عمل می آید.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی حفظ وضعیّت موجود (Status quo)

در صورتیکه از استراتژی ثبات پیروی شود و لزومی به تغییرات چه جزئی و چه کلی نباشد اصطلاحاً می گویند از استراتژی حفظ وضعیّت موجود استفاده شده است.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

استراتژی های تدافعی (۱)

■ مشارکت

در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند.

■ کاهش

زمانی یک سازمان از استراتژی کاهش استفاده می کند که می خواهد با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید.

■ واگذاری

اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تأمین اعتبار نماید. گاهی فروش بخشی از شرکت می تواند به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید.

استراتژی های تدافعی (۲)

■ انحلال

فروش تمامی دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است ولی، شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان های سنگین باشد.

■ ترکیب

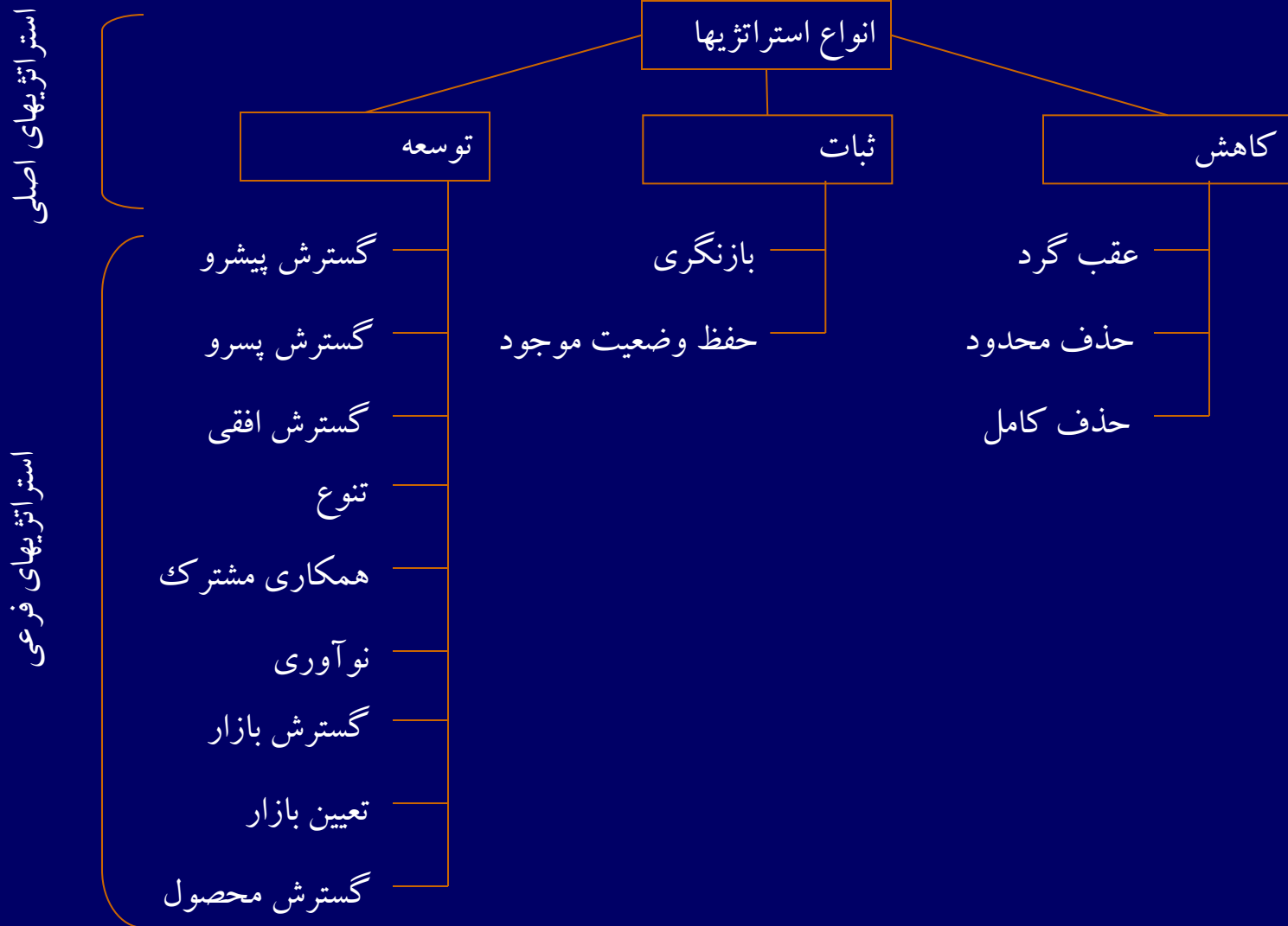
بسیاری از شرکتها درصدد بر می آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود.

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

نمونه هایی از استراتژی تدافعی

نمونه	استراتژی
شرکت های « لوسنت تکنولوژیز » و شرکت « ان وی فیلیپس الکترونیکز » شرکت جدیدی به نام « ارتباطات مصرف کننده فیلیپس » تشکیل دادند تا بدان وسیله تلفن را تولید و عرضه کنند.	مشارکت
بانک « ولز فارگو » بین سالهای ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ از میزان مشاغل موجود ۱۲۶۰۰ شغل کاهش داد.	کاهش
شرکت « ریتون » واحد تولید کننده لوازم خانگی به نام « امانا » را به مبلغ ۷۵۰ میلیون دلار به شرکت « گودمن هولدینگ » فروخت.	واگذاری
شرکت « ریبال » تمام دارایی های خود را به فروش رسانید و فعالیت های خود را پایان داد.	انحلال

ارتباط استراتژیهای اصلی و فرعی



آینده پژوهی

دوره‌های سه‌گانه‌ی تاریخ بشر

۱. عصر کشاورزی (بیل)

۲. عصر صنعتی (خط تولید)

۳. عصر دانایی: فراصنعتی، عصر مدیریت، عصر دیجیتال،

عصر اطلاعات و ارتباطات (رایانه)



در چه عصری زندگی می کنیم

- عصر دانایی، دانش اساسی ترین سرمایه ی انسان ها، سازمان ها و حکومت ها است.
- عصر حیرت، رشد حیرت انگیز علوم و فناوری ها، هم افزایی میان آن ها و تغییر شتابان
- عصر فراصنعتی (گذار بزرگ)

ویژگی‌های عصر دانایی

- تغییر شتابان

تغییر را نمی‌توان مهار کرد، بلکه می‌توان به پیشوازش رفت و از آن پیش افتاد.

اگر می‌خواهید در بلندمدت پابرجا بمانید، به سرعت تغییر کنید.

بیل گیتس

- حس قورباغه‌ای و نگاه دایناسوری

- آشوبناکی

تهدید از آن جا می آید
که فرصت‌ها را از دست می دهیم
ریسک از آن جا می آید
که نمی دانید چه کار می کنید

- «نمی توانیم آینده را پیش گویی کنیم اما می توانیم برای آن آماده باشیم».

آینده پژوهی

آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها می پردازد. آینده پژوهی منعکس می کند که چگونه از دل تغییرات (یا تغییر نکردن) «امروز»، واقعیت «فردا» تولد می یابد.

آینده پژوهی معادل لغت لاتین "**Futures Study**" است. کلمه جمع **Futures** به این دلیل استفاده شده است که با بهره گیری از طیف وسیعی از متدلوژی ها و بجای تصور «فقط یک آینده»، به گمانه زنی های سیستماتیک و خردروانه، در مورد نه فقط «یک آینده» بلکه «چندین آینده متصور» مبادرت می شود.

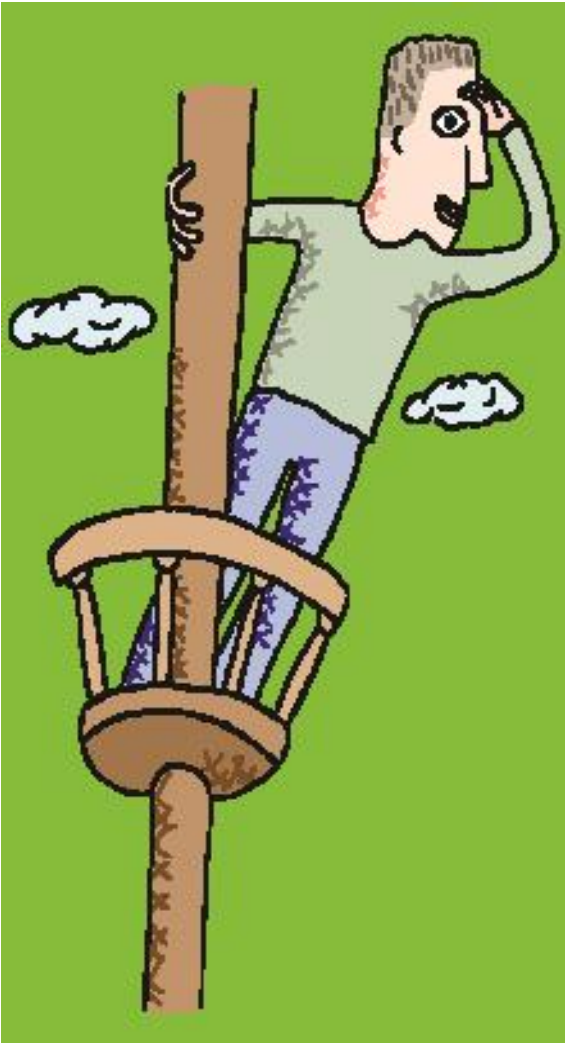
تعاریف آینده پژوهی

آینده پژوهی (Futuring) شاخه‌ای از علم و فناوری است که با کشف آینده و شکل‌بخشیدن به دنیای مطلوب فردا سروکار دارد.

• علم است؛ چون مبانی معرفتی و نظری دقیق و متدولوژی علمی دارد. و در دانش‌گاه‌های پیشرفته‌ی دنیا به‌عنوان یک رشته‌ی تحصیلی، آموزش داده می‌شود.

• فناوری است؛ چون بر پایه‌ی یک مجموعه از تکنیک‌های علمی استوار است و می‌تواند در حل و فصل مسایل پیچیده‌ی جامعه، و هم‌چنین در **”ساختن آینده“** به‌کار آید. آینده‌پژوهی در زمره‌ی **”فناوری‌های نرم“** قرار می‌گیرد.

تعاريف آينده پژوهي



آينده پژوهي يك **فرايند تصميم گيري** **پيشداستانه** است كه به توسعهي فضاي طرح ريزي منجر مي شود. افق نگاه آن ۱۰، ۲۰ يا ۳۰ سال آينده است، در حالي كه برنامه ريزي هاي متعارف به ۱ تا ۵ سال آينده نگاه مي كنند.

آينده پژوهي فرايندي است براي تصميم گيري هاي بهتر با نگاه به افق هاي دور.

دو نگاه به آینده

• آینده "شبيه" گذشته است.

آینده پرتوی از گذشته است. بنابراین، تجربه‌های گذشته می‌تواند چراغ راه آینده باشد.

• آینده "متفاوت" با گذشته است.

آینده سوای گذشته است؛ شباهتی با گذشته ندارد. بنابراین، تجربه‌های گذشته نمی‌تواند چراغ راه آینده باشد!

شما چه‌طور فکر می‌کنید؟

• چه نیازی به پیش‌بینی آینده وجود دارد؟ (آینده که با گذشته فرق نمی‌کند!)

• پیش‌بینی آینده خوب است؛ حیف که غیر ممکن است. (مگر نمی‌بینید که اکثر پیش‌بینی‌ها غلط از آب در می‌آید؟!)

• آینده را با تمام قوا باید پیش‌بینی کرد، حتا اگر پیش‌بینی‌ها غلط از آب درآیند!

ویژگی‌های پیش‌بینی

- بسیار "خبره‌محور" است. توسط گروهی از خبرگان در یک حوزه انجام می‌شود، و غیر خبره‌ها در آن دخالت داده نمی‌شوند. مثل پیش‌بینی فناوری‌های دفاعی در ۲۰ سال آینده، که غالباً توسط مهندسان و فن‌آوران برجسته‌ی دفاعی صورت می‌گیرد.
- صرفاً راجع به احتمالات آینده بحث می‌کند (این که احتمالاً چه پیش خواهد آمد)، و کاری به این ندارد که آینده‌ی مطلوب چیست و چه "باید" پیش بیاید.
- داده‌های آن به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تزریق می‌شود؛ اما هیچ اثر انگیزشی در میان مردم جامعه یا کارکنان سازمان ندارد.

تعریف آینده‌نگاری

آینده‌نگاری از پیش‌بینی محض فراتر می‌رود، و به خلق چشم‌اندازهای الهام‌بخش و همه‌جانبه معطوف است. طبق تعریف، آینده‌نگاری فرایندی است مبتنی بر **گفتمان اجتماعی**، با حضور گروه‌های کثیری از خبرگان رشته‌های مختلف و نمایندگان همه‌ی ذی‌نفعان یک موضوع و به منظور خلق چشم‌اندازهای همه‌جانبه و بلندمدت از آینده. این چشم‌اندازها مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

اندیشیدن به آینده (تاریخچه)



- غیب‌گویی (divination)
- آینده‌شناسی (Futurology)
- آینده‌اندیشی (future thinking)
- آینده‌پژوهی (Futures studies)

آینده‌پژوهی (خاستگاه‌ها)

- مقاله پیش‌بینی تاثیر پیشرفت علمی و مکانیکی بر زندگی و تفکر انسان (اچ‌جی‌ولز، ۱۹۰۱)
- رمان‌های آینده‌گرایانه ژول ورن و تخیل علمی (دهه ۶۰ و ۷۰ سده ۱۹)
- ادبیات آرمان‌شهری توماس مور
- ویلیام آگبرن: روندهای اجتماعی در ایالات متحده (نهضت شاخص‌های اجتماعی، ۱۹۳۳)
- نظریه‌های تغییر اجتماعی آگبرن و گیل‌فیلان
- برنامه‌ریزی ملی و تاسیس کشورهای تازه

آینده پژوهی (خاستگاهها)

- فرانسه و اثبات گرایی آگوست کنت و اکول پلی تکنیک (برنامه ریزی بلندمدت و تحقیقات آینده پژوهانه)
- کوندورسه (Condorset)
- گاستون برگر و برپایی مرکز بین المللی آینده نگاری (۱۹۵۷)
- برتراند دو ژوونل (فوتوریل، ۱۹۶۰)
- تحقیق در عملیات و اندیشکدهها
- موسسه رند و هادسون
- انجمن آینده جهان

تعریف پیش‌بینی

پیش‌بینی شامل یک مجموعه از فرایندهاست که در کشف **آینده‌های ممکن** (Possible Futures) به ما کمک کند.

آینده‌های ممکن یعنی آینده‌هایی که **شاید** اتفاق بیفتند.

به هر حال پیش‌بینی متضمن حدس و گمان‌هایی درباره‌ی آینده است.

نکته! در پیش‌بینی هرگز راجع به یک آینده حرف نمی‌زنند؛ بلکه راجع به آینده‌ها حرف می‌زنند.

آینده‌پژوهی در همه‌ی حوزه‌ها کاربرد دارد

هرچند آینده‌پژوهی مدرن در اتاق‌های فکرِ نظامی توسعه یافته است، اما در همه‌ی حوزه‌های زندگی اجتماعی و حتا زندگی فردی و خانوادگی کاربرد دارد.

- آینده‌پژوهی دفاعی
- آینده‌پژوهی اقتصادی
- آینده‌پژوهی فرهنگی
- آینده‌پژوهی اجتماعی
- آینده‌پژوهی صنعتی
- آینده‌پژوهی تکنولوژیک (آینده‌پژوهی در زمینه‌ی تکنولوژی)
- آینده‌پژوهی آموزشی (آینده‌پژوهی در زمینه‌ی آموزش)
- ...
- ...

ابعاد چهارگانه برنامه‌های آینده‌پژوهانه

1. اهداف (objectives) هر فعالیت دلیل و هدفی دارد
2. روش‌ها و ابزارها (methods and tools)
3. رویکرد (approach) هر ابزاری را نمی‌توان با هر رویکردی به کار گرفت.

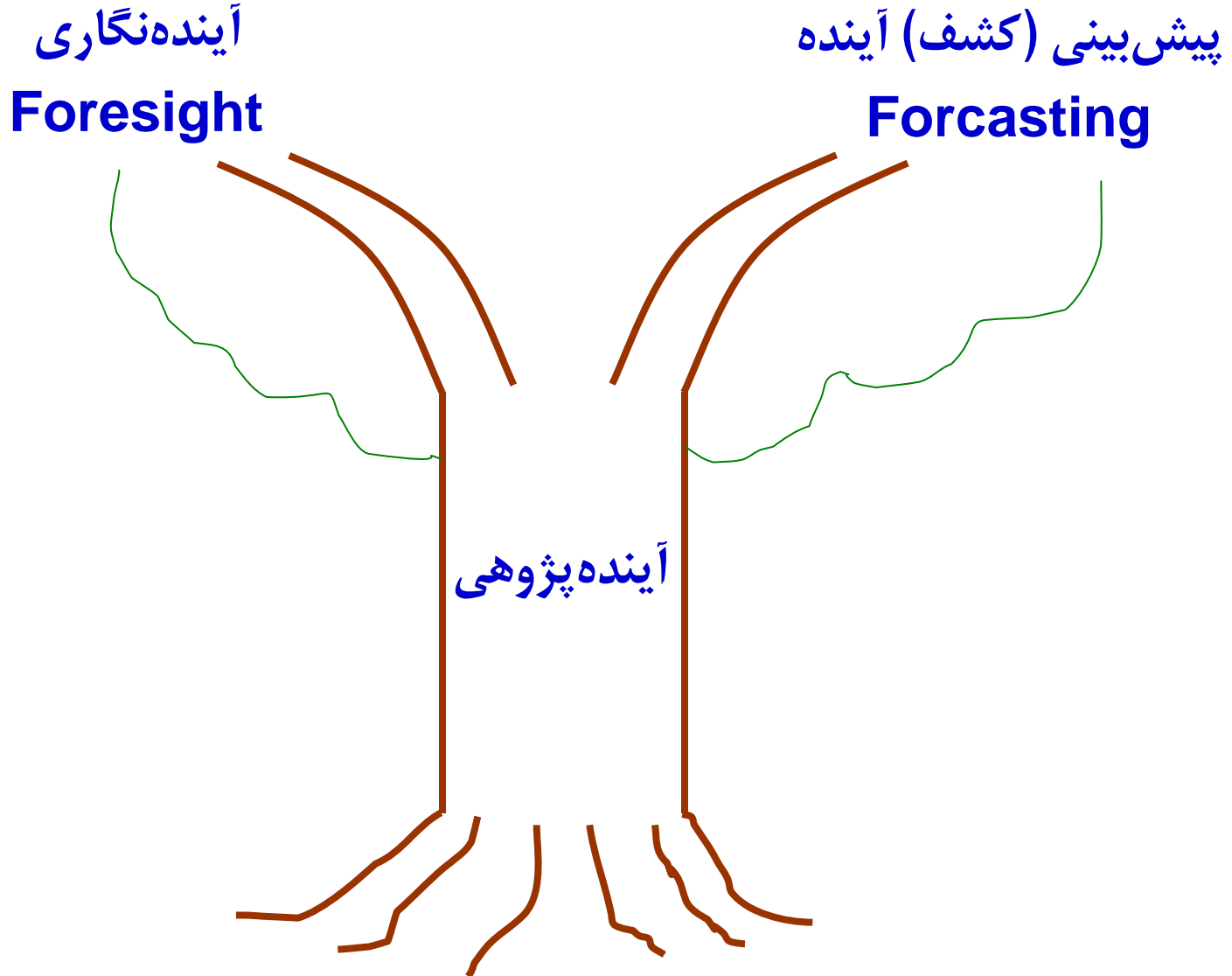
گذشته‌نگر (retrospective)

هنجاری (normative)

اکتشافی (explorative)

۴. بافتار (context) ویژگی‌های خاص موثر بر پروژه

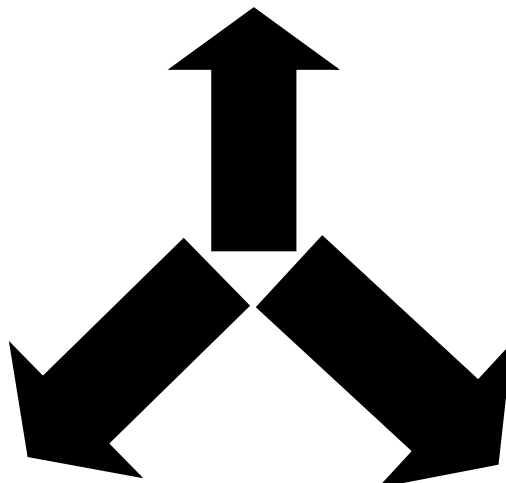
شاخه‌های آینده‌پژوهی



فرایندهای آینده‌پژوهی

۱. فرایند کشف آینده

(چه آینده‌هایی در پیش است؟)



۲. فرایند طراحی آینده^۱

- "آینده‌ی مطلوب" چگونه است؟
- "آینده‌ی مقدور" چگونه است؟

۳. فرایند مهندسی آینده

- تهیه‌ی طرح‌های مهندسی (عملیاتی) برای ساختن آینده

۱. این مرحله همانند کار معمارهاست که یک ساختمان را طراحی می‌کنند.

سه رویکرد اصلی در

آینده‌پژوهی

۱. آینده‌پژوهی اکتشافی^۱: با توجه به روندهای فعلی، آینده "می‌تواند"

چگونه باشد؟

۲. آینده‌پژوهی هنجاری (تجویزی)^۲: با توجه به اصول، ارزش‌ها و

هنجارهای ما، آینده "باید" چگونه باشد؟

۳. آینده‌پژوهی تصویرپرداز^۳: آینده‌هایی که از تخیل افراد خلاق می‌جوشد.

ژول ورن و هم‌عصران نویسندگان داستان‌های علمی - تخیلی در زمره‌ی

آینده‌پژوهان تصویرپرداز قرار می‌گیرند. آیا پیشرفت‌های امروز بشر،

همان‌هایی نیستند که ژول ورن در قرن نوزدهم تصویر کرده بود؟

1. Explorative Futuring

2. Normative Futuring

3. Visionary Futuring

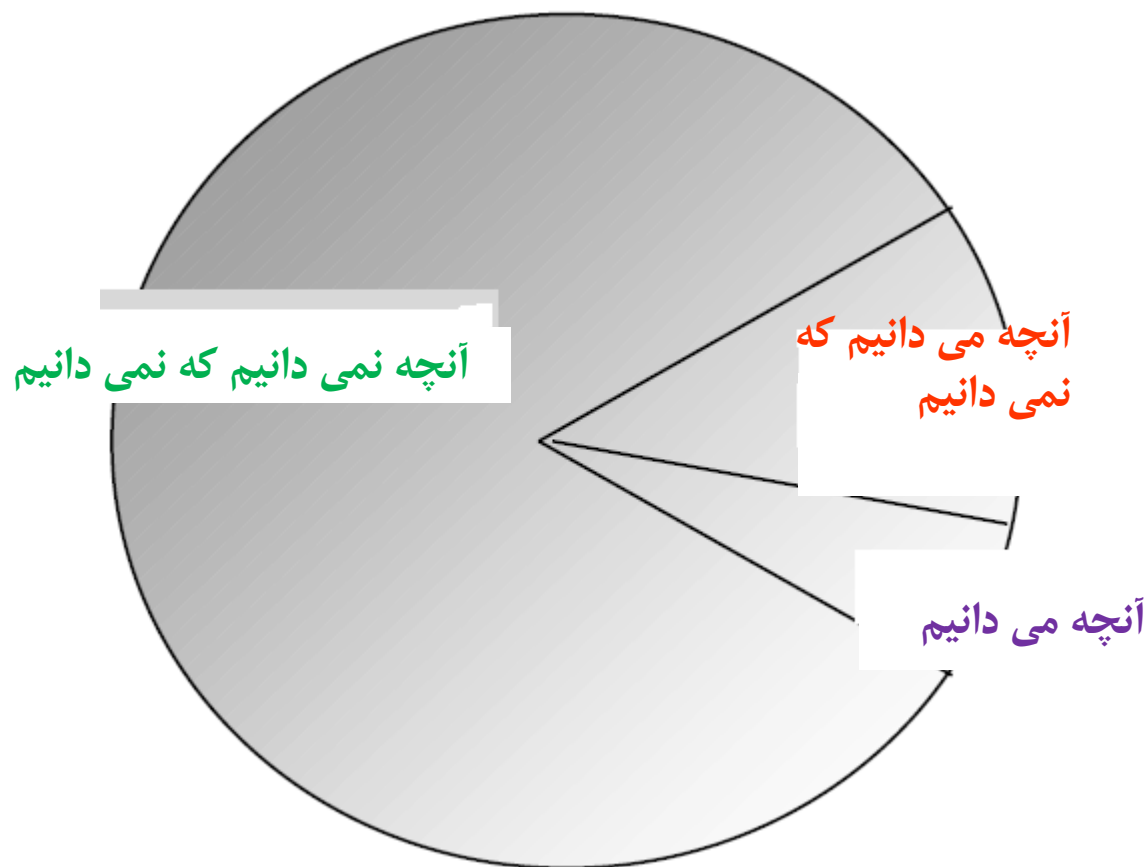
خروجی‌های آینده پژوهی



آثار و پیامدهای آینده‌پژوهی

- **آفرینش انتظار:** از این رو آینده‌پژوهی را **علم‌الانتظار** نامیده‌اند
- تعمیق “آینده‌آگاهی” جامعه، سازمان، و فرد
- افزایش امید به آینده
- کشف فرصت‌ها؛ تقویت نگرش “فرصت‌محور” و نفی نگرش “مشکل‌محور”!
- کاهش احتمال غافل‌گیری در برابر تحولات آینده
- افزایش عاملیت و فاعلیت در برابر آینده
- تقویت نگرش آینده‌اندیشی و دورنگری
- اتخاذ تصمیم‌های بهتر برای آینده
- تقویت احساس مسئولیت نسبت به نسل‌های آینده

ضرورت آینده‌اندیشی



اغلب نیازهای ما برای تصمیم‌گیری بهتر، امروز خارج از حوزه درک ما است و حتا نمی‌دانیم این نیازها چیست.

ضرورت آینده اندیشی



تمام دانش ما درباره گذشته است، اما تصمیم های ما برای
آینده

چهار نوع آینده که آینده‌پژوهان درباره‌ی آن بحث می‌کنند

۱. **آینده‌های ممکن** (آینده‌هایی که احتمال وقوع دارند)

۲. **آینده‌های مرجح** (آینده‌هایی که برای ما ترجیح دارند)

۳. **آینده‌های مطلوب** (آینده‌های آرمانی / ایده‌آل)

۴. **آینده‌های مقدور** (آینده‌هایی که ساختن آن‌ها در محدوده‌های وسیع ما است)

مفروضات کلیدی آینده‌پژوهی

1. زمان پیوسته، خطی، یک سویه و بازگشت ناپذیر است. رویدادها پیش و پس یکدیگر روی می‌دهند و پیوستار زمان گذشته، حال و آینده را تعیین می‌کند.
2. یکتایی آینده: تمام آن چه در آینده وجود خواهد داشت، الزاما در گذشته یا حال وجود نداشته است.
3. آینده‌اندیشی و اقدام: آینده‌اندیشی از بخش‌های جدایی‌ناپذیر اقدام بشری است
4. آینده‌پژوهی پر کاربردترین دانش است
5. حقایق آینده: هیچ شاهدی از آینده در اختیار نداریم، آینده پیش‌بینی پذیر نیست، پس نمی‌توان از هیچ حقیقتی در آینده سخن گفت.
6. آینده از پیش تعیین نشده است و امکان تغییر آن وجود دارد.
7. وابستگی متقابل پدیده‌ها در جهان و ضرورت کل‌نگری
8. برخی آینده‌ها بهتر از برخی دیگر هستند
9. اقدام‌های فردی و گروهی ما آینده را شکل می‌دهند

آینده چگونه ساخته می شود

- روندها (trends)
- رویدادها (events)
- تصویرها (images)
- اقدامها (actions)

روش‌های رویارویی با آینده

1. شتر مرغ واکنش زده (passive ostrich)
2. آتش‌نشان واکنش‌گر (reactive fire-fighter)
3. بیمه‌گر پیش‌فعال (preactive insurer)
4. دسیسه‌گر پیش‌فعال (proactive conspirator)

روش ها و تکنیک های مورد استفاده در آینده پژوهی

- **پایش روندها (Trends Monitoring)**: روندهایی که در یک جامعه یا یک بخش (مثل بخش دفاعی) یا یک صنعت اهمیت دارند، باید به دقت پایش شوند. مثلاً روند سامانه‌های دور ایستا، سامانه‌های مشترک و از این قبیل در محیط‌های نظامی)

- **برون‌یابی روندها (Trends Projection)**: کشف روندها با رسم نمودار تغییرات و استفاده از اطلاعات آماری؛ که بر این اساس می‌توان آینده را در بعضی زمینه‌های پیش‌بینی کرد.

- **نظرخواهی و مشاوره**: به عنوان مثال، روش **دلفی** یک نوع نظرخواهی از خبرگان است.

- **تحلیل تاریخی**: مبتنی بر این گزاره است که گاهی تاریخ تکرار می‌شود.

- **توفان فکری (هم‌اندیشی)**: از این روش برای کشف روندها و شناسایی

روش ها و تکنیک های مورد استفاده در آینده پژوهی

- دیده بانی آینده
- دلفی
- تجزیه و تحلیل روند ها
- تجزیه و تحلیل پیشران ها
- سناریو پردازی
- چشم انداز سازی
- نقشه راه
- پس نگری
- مدلینگ
- شبیه سازی
- ترکیبی از روش های فوق

دیده بانی آینده Horizon Scanning

- دیدۀ بانی در معنای عام عبارت است از زیر نظر داشتن یک حیطه خاص با هدف شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های آتی موجود در آن حیطه.
- دیدۀ بانی علاوه بر آینده، برای موضوعاتی که در مجاورت زمانی با پارادایم‌های فعلی می‌باشند، نیز انجام می‌شود.
- دیدۀ بانی خصوصا به منظور تعیین اولیه حوزه‌های کلیدی جهت انجام تجزیه و تحلیل عمیق بعدی و تهیه سناریو یا نقشه راه برای آن‌ها بسیار رویکرد مفیدی است.

دلفی Delphi

- دلفی نوعی مشاوره شامل ۲ مرحله است. مرحله اول شامل توزیع پرسشنامه با هدف استعلام نقطه نظرات اولیه از طیف وسیعی از کارشناسان یک حوزه خاص می شود. پاسخ ها جمع آوری و جهت اظهار نظر مجدد برای همه شرکت کنندگان در همه پرسشی ارجاع می شود.
- دیگر سوالی که از شرکت کنندگان همه پرسشی مطرح می شود، خود ارزیابی آنها از سطح صلاحیت خود برای پاسخ به سوالات است.
- دلفی روش خوبی برای بدست آوردن یک تصویر کلی از چیز هایی است که در یک زمینه خاص از علوم در حال رخ دادن است. ارسال مجدد پرسشنامه ها برای شرکت کنندگان نهایتا باعث می شود که نوعی اجماع نظر در مورد پیش بینی آینده آن حوزه حاصل گردد.

تجزیه و تحلیل روند Trend Analysis

- روند ها، الگوهای تغییر در چیزهای پراهمیت از دید مشاهده گر هستند که در طول زمان بوقوع می پیوندند.
- دیده بانی روند ها : اولین گام در آینده پژوهی، کشف روندهایی است که هم اکنون در جریان هستند
- این روش در حقیقت پیش بینی آینده از روی قرائن و شواهد تاریخی است که تغییرات یک داده در گذشته نشان می دهد.
- تجزیه و تحلیل روند ها بویژه برای سنجش کارایی سیاستگذاری ها و نمایان ساختن مشکلات در حال ایجاد، مفید می باشد.
- نقطه ضعف عمده این روش، ساده انگاری نهفته در آن است. در عمل، پیش بینی آینده به سادگی و با تعقیب روند گذشته یک داده بندرت امکان پذیر بوده است. این روش بیشتر برای مراقبت از داده هایی با تغییرات بطئی مثل "اطلاعات و آمار نفوس" مناسب است.
- بهتر است این روش در مورد بررسی آینده موضوعاتی که نسبت به متغیر های بیرونی، تغییرات فوری و سریع نشان میدهند (نظیر قیمت نفت) صرفاً بعنوان یک بررسی مقدماتی بکار گرفته شود و از روش های دیگر آینده پژوهی بعنوان روش اصلی استفاده شود. یک دوره بحران (که طی آن تعداد گزینه های واکنش محدودتر خواهد بود) می تواند یک مرحله از روند های تغییر باشد. با توجه به این موضوع، شناسایی هرچه زودتر یک روند میزان انعطاف پذیری سازمان در تعامل با مراحل مختلف روند تغییر را افزایش میدهد.
- روشهای عمده شناسایی روندها:
 - شناسایی رویداد هایی که علیرغم احتمال ناچیز وقوع، اثر بسیار شدیدی باقی می گذارند WildCards
 - رصد منابع اطلاعاتی Scanning
 - شناسایی پیشران ها Driving Forces

تجزیه و تحلیل پیش رانها Drivers Analysis

- • برای شناسایی پیشران هایی که روند های آتی را شکل می دهند، از این روش بهره گیری می شود. با این روش بویژه می توان تعامل بین پیشران ها را مورد بررسی دقیق قرار داده و بدین طریق پیشران هایی اصلی که شکل دهنده آینده هستند، را تشخیص داد.
- • از این روش می توان بعنوان مبنایی برای تدوین سناریو ها، نقشه راه یا چشم انداز استفاده کرد.
- • برای سنجش کارایی سیاست های اتخاذ شده و نیز برای پیش آگهی از مشکلات در حال ایجاد، روش خوبی است.
- • از چالش های پیش روی استفاده از این روش، کمی کردن ارتباط بین پیشران های مختلف می باشد.

Scenario

سناریو پردازی

- سناریوها توصیف‌هایی قصه‌گونه از رویدادهای ممکن و چندگانه‌ای هستند که احتمال وقوع آن‌ها در آینده وجود دارد؛ آمیزه‌ای از پیش‌بینی‌های تخیلی و در عین حال واقع‌گرایانه از رویدادهای احتمالی آینده. در هر پروژه‌ی سناریوسازی معمولاً یک سبد از سناریوها ساخته و پرداخته می‌شود. سپس میانگین این سناریوها به عنوان "محتمل‌ترین آینده" در نظر گرفته می‌شود.
- سناریو ها تصاویری از آینده های محتمل هستند. این تصاویر درونا" به هم وابسته هستند.
- سناریوها، از اطلاعات مربوط به احتمالات و روندهای متنوع (و بعضاً" واگرا)، تصاویری باورپذیر و درونا" سازگار از آینده ایجاد می‌کنند.
- هدف از بکارگیری سناریوها، ایجاد فضایی از ممکنات است که در آن کارایی سیاست های اتخاذ شده در برابر چالش های موجود آینده در بوته آزمایش قرار می‌گیرند. سناریو ها همچنین کمک می‌کنند که هم چالش ها و هم فرصت های بالقوه ولی غیر منتظره شناسایی شوند.
- سناریو ها باکشف سیستماتیک چالشها و فرصتهای پیش رو، در خدمت تدوین استراتژی ها قرار می‌گیرند.
- سناریوها تنها حدسیات درمورد آینده نیستند. سناریو پردازی کمک میکند تا بیاندیشیم چگونه در شرایط محیطی متفاوت آینده، پیروزمندانه به هدایت امور بپردازیم.
- تدوین مجموعه ای از چندین سناریوی متمایز و مقید کردن "عدم قطعیت لایتناهی" به یک حدومرز، برنامه ریزی سیستماتیک برای انجام اقدامات لازم در سازمان را ممکن میکند. معمولاً 3 یا 4 سناریو برای هر آینده پژوهی تهیه می‌شود.

چشم انداز سازی Visioning

- چشم انداز سازی، تجسم و ایجاد تصویری غنی و البته نه چندان دقیق از آینده است.
- چشم انداز بر خلاف سناریو که رد پا از اکنون به آینده مشهود است، بیشتر شبیه پرش به آینده است و لزوماً نمی توان نحوه تدوین چشم انداز را دید. به همین دلیل اخذ تایید متولیان (Stakeholders) برای شروع کاری صرفاً بر اساس چشم انداز، کاری مشکل است.
- برای متمرکز بودن، چشم انداز باید مقرون به واقعیات و به دور از خیال پردازی باشد.

نقشه راه Road map

- نقشه راه، گام هایی را که باید برای نیل به یک هدف برداشت، تعیین می کند. طیف وسیعی از انواع نقشه راه وجود دارد.
- به عنوان مثال یک نقشه راه مربوط به تکنولوژی معمولاً شامل ارزیابی از مقولات زیر است:
 - پیشران های اجتماعی
 - پیشران های علوم
 - تکنولوژی ها و کاربرد های آنها
- نقشه راه به گمانه زنی درکشف محصولات مختلف ممکن در آینده کمک می کند و در عین حال بخش های کلیدی از علوم مختلف که برای ایجاد این محصولات لازم است، را نیز مشخص می کند.
- این روش بویژه برای تعیین فهرست اقدام های لازم که باید برای ظهور یک فناوری جدید به انجام رسانده شود، بسیار مفید است.

پس نگری Back Casting

- پس نگری با تصور آینده مطلوب شروع می شود و سپس با تعیین قدم های لازم برای افزایش شانس رسیدن به آن آینده ادامه می یابد.
- این رویکرد تنها زمانی عملی است که اهداف آینده به روشنی و به دور از هر گونه ابهام تعیین شده باشند. در غیر اینصورت و در جایی که تعدادی اهداف بالقوه متناقض وجود داشته باشند بکارگیری متدولوژی سناریو ارجح است.

مدلینگ Modelling

- کاربرد این روش در بررسی آینده یک سیستم و نیز جایی که درکی از عوامل موثر بر تغییرات سیستم در طول زمان، وجود دارد، می باشد.
- این روش ابزار ارزشمندی جهت بررسی یک موضوع پیچیده می باشد و در آن بررسی ها بیشتر بر پایه ادراکات افراد صورت می گیرد تا شواهد. در نتیجه استفاده از این روش، سنجه ها (Metrics) در اختیار قرار می گیرند. این سنجه ها کمک می کنند تا تاثیر نسبی گزینه های مختلف ارزیابی شود ولی در اتکا به سنجه های بدست آمده از مدل ها، باید محتاط بود و محدودیت های آنها را در نظر داشت.
- نکته مهم در این روش این است که برای ساختن و کالیبره کردن مدل ها، لازم است داده های خوبی در اختیار باشد.

شبیه سازی Simulation & Gaming

- در این رویکرد مثل بازیهای کامپیوتری، از متولیان موضوع خواسته می شود که خود را بعنوان بازیگران یک سناریو فرض کنند و در مورد واکنش های خود تصمیم بگیرند. بدین ترتیب این رویکرد روش خوبی برای سیاست گذاران است تا نحوه تاثیر سیاست های فعلی خود را بر آینده، و میزان کارایی این سیاست ها را در دراز مدت، شبیه سازی کنند.
- شبیه سازی حتی می تواند در یک مدل کامپیوتری شکل گیرد. با کار کردن با این مدل کامپیوتری، امکان مشاهده تاثیرات تصمیمات بر مجموعه ای پیچیده فراهم می شود.
- شبیه سازی، روش خوبی برای مفاهمه با طیف وسیعی از مخاطبان در باره ماهیت پیچیده تصمیمات و سیاست ها و ایجاد تصویر گسترده ای از تاثیر اجرای این سیاست ها، می باشد.
- تصویر موجود در این اسلاید، صفحه نمایش یک شبیه ساز سیلاب را نشان می دهد. این مدل به کاربران اجازه می دهد تاثیرات دراز مدت تصمیمات سرمایه گذاری را بر روی ریسک سیل مشاهده کنند.

ترکیب روش های مختلف آینده پژوهی

- بهترین کار، بهره گیری از تعداد متنوعی از رویکرد های آینده پژوهی در یک پروژه است. دیاگرام موجود در این اسلاید، مثالی از چگونگی بکار گیری و ارتباط رویکرد های مختلف آینده پژوهی را با یکدیگر و ترتیب طبیعی استفاده از این تکنیک ها را نشان می دهد.

یک مثال ساده برای معرفی رویکرد های مختلف آینده پژوهی

- تصور کنید در جایگاه مسوول ناوبری کشتی قرار دارید. هنگامی که مشغول دیده بانی افق مقابل هستید (رصد محیطی)، دو چیز نظر شما را به خود جلب می کند. «یک کوه یخ» و «یک کشتی تدارکاتی» که باید به آن بپیوندید. شما سرعت ها و جهت های محتمل کوه یخ و نیز کشتی تدارکاتی را بررسی می کنید (تجزیه و تحلیل روند ها) و اطلاعات حاصله را وارد رایانه کشتی می کنید (مدلینگ). سپس مسیر حرکت را چنان ترسیم می کنید که بجای برخورد با کوه یخ به کشتی تدارکاتی بپیوندید (نقشه راه). در حین انجام تمام این فعالیت ها رویای خوردن غذای مطبوع و دیدار با دوستان قدیمی پس از پیوستن به کشتی تدارکاتی را در سر می پرورانید (چشم انداز سازی). متوجه می شوید که سرعت ها و جهت های کوه یخ و کشتی تدارکاتی ممکن است تغییر کند. لذا شروع به بررسی بر روی گزینه های ممکن در خصوص این تغییرات می کنید تا این اطمینان حاصل شود که بیشترین بخت برای پیوستن به کشتی تدارکاتی وجود داشته باشد (سناریو پردازی). علیرغم تمامی این برنامه ریزی ها، شما می دانید که احتمال وقوع حادثه ای غیر منتظره و برخورد با کوه یخ همچنان وجود دارد. لذا از خدمه کشتی می خواهید که به تمرین تخلیه اضطراری کشتی مبادرت ورزند (Gaming). هنگامی که آنان مشغول به تمرین هستند، شما خود را در موقعیت محتمل ترین وضعیت کشتی تدارکاتی فرض کرده و مراحل رسیدن به این وضعیت نهایی را ترسیم می کنید. (پس نگری (Back casting

طبقه‌بندی روش‌های آینده‌پژوهی

روش‌ها	رویکرد
پوشش محیطی (environmental scanning) تحلیل SWOT پیمایش موضوع‌ها (issue survey)	موضوع شناسی
برون‌یابی روند (trend extrapolation) مدل شبیه‌سازی (simulation modeling) پیش‌بینی نبوغ‌آمیز (Genius Forecasting) دلفی (Delphi)	برون‌یابی
ذهن‌انگیزی (brainstorming) تحلیل برگذر (cross impact) پانل خبرگان (expert panels) سناریوها (scenarios)	نوآورانه
فناوری‌های کلیدی (critical technologies) ره‌نگاشت (road mapping)	اولویت‌بندی

کانون‌های تفکر: نهادهای ویژه‌ی آینده‌پژوهی

کانون‌های تفکر، اتاق‌های فکر، اندیشکده‌ها، و اندیشگاه‌ها، همگی به یک معنا بوده و در برابر اصطلاح **Think Tanks** به کار می‌روند.

کانون‌های تفکر، نهادهای ویژه‌ی آینده‌پژوهی هستند که فعالیت‌های دیگری هم‌چون سیاست‌پژوهی، ایده‌پردازی، و دیده‌بانی را هم انجام می‌دهند.

نسل اول کانون‌های تفکر در کشور ما از آغاز دهه‌ی ۱۳۷۰، ابتدا در بخش دفاعی پدید آمده‌اند.

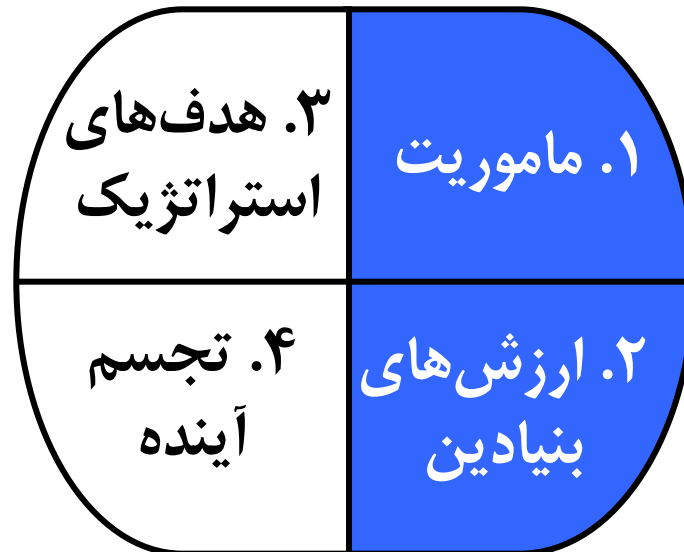
هوشمندی استراتژیک: فرآورده‌ای که در کانون‌های تفکر تولید می‌شود

هوشمندی استراتژیک، اشاره به یک بسته‌ی اطلاعاتی دارد که اطلاعات مناسب را در زمان مناسب به اشخاص مناسب ارائه می‌دهد تا آن‌ها تصمیم‌های بهتری بگیرند.

به این دلیل، کانون‌های تفکر را می‌توان **”نهادهای تصمیم‌سازی هوشمندانه“** هم تعریف کرد. این تصمیم‌ها اغلب در سیاست‌ها و راهبردهای بلندمدت تجلی می‌کنند.

یک چشم‌انداز اصولی چه مولفه‌هایی دارد؟

یک چشم‌انداز اصولی، که مثلاً برای کل نیروها، یک نیرو، یا یک سازمان دفاعی ساخته و پرداخته شده باشد، چهار مولفه دارد.



این نکته‌ی کلیدی را به‌خاطر بسپارید

امروزه روش‌های مرسوم برنامه‌ریزی استراتژیک جای خود را به روش نوین:

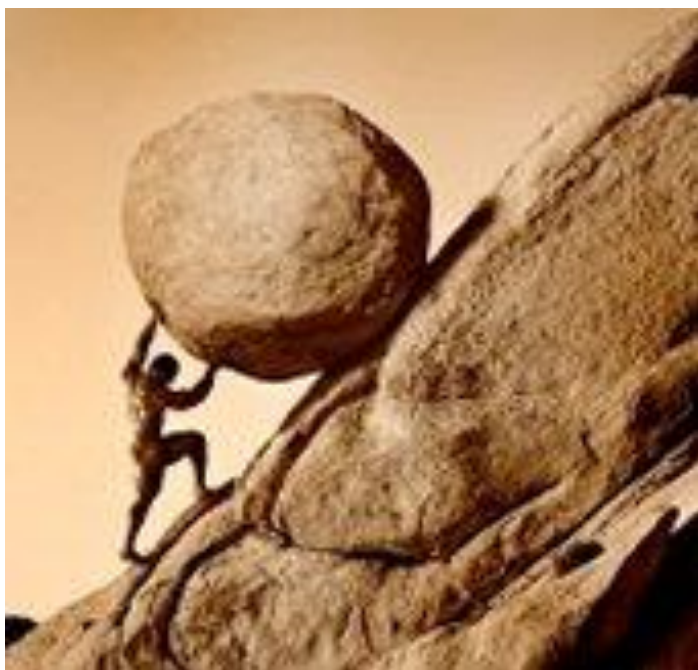
برنامه‌ریزی بر پایه‌ی چشم‌انداز

Vision-Based Planning

داده‌اند.

دشواری‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی

- توانایی محدود انسان در پردازش اطلاعات
- انجام قضاوت به شکل انطباقی و روندپذیر



تله های موجود در برنامه ریزی / تصمیم های گروهی

- محدود شدن تفکر حاکم در سازمان به محدوده فعالیت تولیدی – خدماتی و یا ماموریتی خود (Business Idea)
- از هم گسیخته بودن بخش های مختلف سازمان در زمینه تفکر نسبت به آینده (Fragmentation)
- تفکر گروهی یکجانبه نگر به دلیل تخصص های مشابه تصمیم سازان سازمان و سابقه طولانی کار کردن باهم (Group Thinking)
- در جلسات تحلیل اوضاع، گرایش افراد به سمت تکیه بر تحلیلهای گذشته و تایید دیدگاههای موجود در آن می باشد. (Confirmation Bias)
- برای تحلیل مشکلات پیچیده هر آنچه که قبلاً " موثر واقع شده، همان دوباره موثر واقع خواهد شد. با چنین منطقی اعضا به یک توافق و اجماع نارس و ناکارآمد می رسند.

پرتگاه‌های اخلاص در پیش‌بینی و قضاوت

- پیش‌بینی بر پایه درک و استنتاج ما از گذشته است (آینده‌های مرسوم)
- قضاوت‌ها به شکل روند مبنای برنامه‌ریزی می‌شوند (تفکر انطباقی)
- دسترس‌پذیری
- تصور قالبی (بر مبنای شباهت و نمایانگری رویدادها)
- امیال و خواسته‌ها
- پارادایم‌ها
- رویدادهای مشابه و توهم روند
- نگرش به روابط و بی‌توجهی به عوامل

چند نکته مهم :

1. ما نمی توانیم و نباید سعی در پیش بینی آینده کنیم.
2. در مطالعه آینده؛ ما در ایده هایی که نسبت به آینده داریم محدود و محصور هستیم و خود آینده گستره بسیار وسیعی است.
3. چشم اندازهای ما از آینده به تفاسیر و تعبیر ما از زمان حال بستگی دارد.
4. تصمیم ها بر مبنای ادراک ما از حوادث گرفته می شود.
5. ادراک ما از حوادث به اندازه واقعیت ها مهم هستند.