



**Namatek**  
True Education



[www.namatek.com](http://www.namatek.com)

# Organizational Planning

برنامه ریزی سازمانی

## فهرست مطالب

۱. برنامه ریزی سازمانی چیست؟
۲. انواع برنامه ریزی سازمانی
۳. مراحل ایجاد برنامه ریزی سازمانی
۴. عناصر کلیدی برنامه ریزی سازمانی
۵. محدودیت های برنامه ریزی سازمانی

برنامه ریزی سازمانی مانند ترسیم مسیر یک سازمان روی نقشه است. سازمان ها باید بدانند برای ماندن در بازار رقابتی امروز چه کارهایی را انجام دهند و به کدام سمت بروند. این برنامه ریزی ها می تواند برای یک سازمان معجزه کند.

با استفاده از این نوع برنامه، تمامی اعضای سازمان متوجه می شوند که سازمان مذکور در یک دوره زمانی معین (معمولاً چند ساله) به کجا خواهد رسید. در این مقاله قصد داریم به معرفی برنامه ریزی سازمانی، انواع آن و مراحل ساخت یک برنامه سازمانی بپردازیم.

## برنامه ریزی سازمانی چیست؟



برنامه ریزی سازمانی (Organizational Planning) فرآیندی است که در آن به موارد زیر پرداخته می شود:

- تعریف اهداف برای سازمان ها
- تدوین استراتژی برای دستیابی به اهداف تعیین شده
- شناسایی منابع مورد نیاز برای اجرای استراتژی ها

این کار در ارزیابی چشم اندازها و پیگیری وظایف و مأموریت ها به سازمان ها، جهت می دهد. همچنین به شناسایی ریسک های احتمالی، تعیین اولویت ها و استفاده بهینه از منابع موجود در سازمان کمک می کند. برنامه ریزی سازمانی، بخش مهمی از فرآیند مدیریت استراتژیک است و به سازمان ها در تصمیم گیری ها و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف معین آن ها، کمک می کند. هر مرحله از آن، زیر مجموعه ای از مرحله قبلی است. این نوع برنامه ریزی ها معمولاً شامل موارد زیر است:

- اهداف
- استراتژی ها
- برنامه های عملیاتی
- بودجه
- معیارهای عملکرد

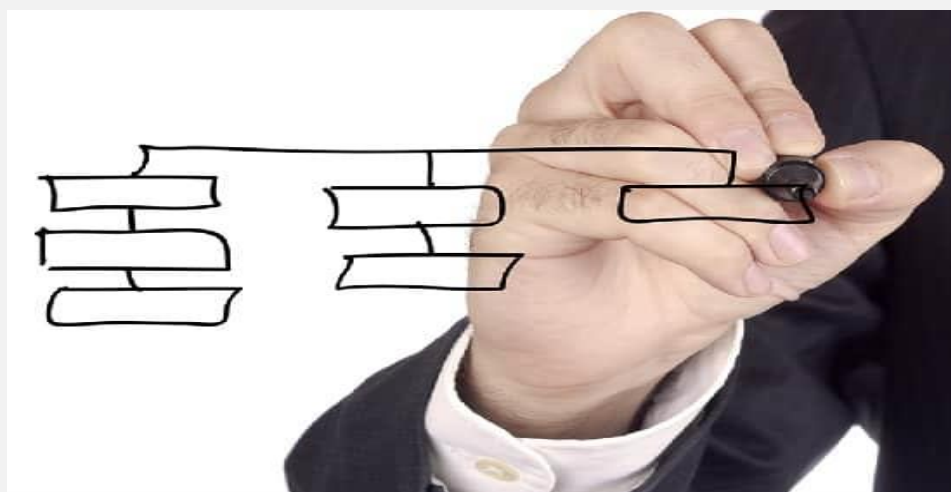
در برنامه ریزی سازمانی به یک جدول زمانی برای تکمیل وظایف و همچنین یک سیستم برای نظارت و ارزیابی میزان پیشرفت های صورت گرفته در سازمان، نیاز است.

## انواع برنامه ریزی سازمانی



برنامه ریزی یکی از مهمترین بخش های هر کسب و کاری است. سازمان هایی که به خوبی برنامه ریزی نکرده اند، ممکن است با مشکلات و چالش های جدی رو به رو شوند. برنامه ریزی های سازمانی انواع مختلفی دارند که در ادامه به بررسی مهمترین آن ها خواهیم پرداخت.

## استراتژیک (راهبردی)



یک برنامه استراتژیک است که اهداف سازمان را برای یک دوره مشخص یک تا ده ساله تعیین می کند و تضمین می کند که اهداف مقرر با مأموریت ها و وظایف، چشم اندازها و ارزش های سازمانی، همخوانی داشته باشند.

معمولاً مدیران ارشد سازمان ها، برنامه ریزی های استراتژیک را تنظیم می کنند؛ اما ممکن است در سازمان های کوچک یا نوپا، هنگامی که در مورد تعریف چشم اندازها، ارزش ها و مأموریت های سازمان، تصمیمی گرفته می شود، تمامی کارکنان سازمان را با خود همراه کند.

## تاکتیکی



استراتژی تاکتیکی، چگونگی اجرای برنامه استراتژیک در سازمان را توصیف می کند. در هر برنامه تاکتیکی چندین هدف کوتاه مدت وجود دارد که معمولاً طی یک سال باید انجام شوند و از برنامه های استراتژیک پشتیبانی کنند.

به طور کلی، تنظیم و نظارت بر استراتژی های تاکتیکی، مانند برنامه ریزی و اجرای یک کمپین بازاریابی بر عهده مدیران میانی سازمان است.



برنامه های عملیاتی شامل هر آن چیزی است که باید به صورت مستمر و روزانه در سازمان انجام گیرد. همچنین تمامی برنامه های تاکتیکی سازمان را نیز در بر می گیرد.

برنامه های عملیاتی شامل موارد زیر هستند:

- برنامه های کاری
- خط مشی ها
- قوانین و مقررات تعیین کننده استانداردهای سازمانی برای نیروی کار
- تکالیف خاص مرتبط با اهداف استراتژیک و تاکتیکی مانند پروتکل های سازمانی برای مستندسازی و رسیدگی به غیبت های کاری

## احتمالی (اضطراری)



در صورت وقوع یک بحران یا رویداد پیش بینی نشده، از برنامه های احتمالی استفاده خواهد شد. این طرح و برنامه های احتمالی شامل طیف وسیعی از سناریوهای احتمالی و پاسخ مناسبی که برای حل آن ها وجود دارد، هستند.

از برنامه ریزی برای پرسنل گرفته تا آماده سازی پیشرفته برای رویدادهای بیرونی که می توانند بر کسب و کار اثر منفی گذارند. سازمان ها ممکن است برای موارد مختلف از نحوه واکنش به بلایای طبیعی، وجود یک نرم افزار نامناسب یا حتی در خروج ناگهانی یکی از مدیران در یکی از سطوح سازمان، برنامه های احتمالی داشته باشند.





هدف از برنامه ریزی مالی، ایجاد درآمد بیشتر یا کسب سهم بیشتری از بازار است. همچنین، این نوع برنامه ریزی می تواند مشکلات مالی احتمالی سازمان را پیش بینی کند و به حل آن ها کمک کند. یک برنامه مالی مؤثر باید یک تصویر مالی واقعی از سازمان داشته باشد و نتایج مالی فعلی سازمان و همین طور نتایج قابل دستیابی واقعی در آینده را در خود بگنجاند. این برنامه می تواند شامل انتخاب سرمایه گذاری های جدید، تخصیص وجوه یا کار با یک متخصص به منظور مشخص کردن نحوه استفاده از سود به دست آمده باشد.

## مبتنی بر نیروی محرک



این فرآیند، برنامه های مالی را به فعالیت های استراتژیک و عملیاتی متصل می کند. در این حالت، سازمان ها می توانند، اقدامات حیاتی را شناسایی، اولویت بندی و پیگیری کنند تا به موفقیت دست یابند.

برنامه ریزی های مبتنی بر نیروی محرک، اهداف مالی و عملیاتی را در برنامه می گنجاند و امکان مقایسه داده های مالی با عملکردهای پیش بینی شده را فراهم می کند.

از نیروی محرکه کسب و کار (یعنی فعالیت های اصلی که نتایج را برای کسب و کارها ایجاد می کند) برای ساخت مدل های مالی و اتصال آن به فعالیت های عملیاتی استفاده می شود. با استفاده از این نوع برنامه ریزی، سازمان ها چالاک باقی می مانند و برنامه های خود را با شرایط متغیر تطبیق می دهند و بیشتر بر نتایج متمرکز می شوند.



برنامه ریزی پروژه های آینده، مستلزم شناسایی دقیق منابع در دسترس، افراد و ابزارهای مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان است. این اهداف را برنامه ریزی ظرفیت می نامند.

این برنامه ریزی درک کامل و درستی از منابع فعلی و آینده سازمان در رابطه با موارد زیر، در اختیار کسب و کارها قرار می دهد:

- پرسنل
- زیرساخت ها
- تکنولوژی ها
- سایر قابلیت های سازمان

همچنین، در برنامه ریزی ظرفیت، گستره ای از سناریوهای بالقوه برای تعیین سطح بهینه استفاده از منابع وجود دارد که به سازمان ها کمک می کند تا منابع را به صورت فعال مدیریت کنند و از خطرات یا اختلالات احتمالی جلوگیری کنند.

با افزایش ظرفیت سازمان ها، آمادگی آن ها در برابر مواجهه با حوادث غیرمنتظره بیشتر می شود و واکنش سریع و مؤثرتری خواهند داشت.

## توسعه نیروی کار



توسعه نیروی کار، زیر مجموعه ای از برنامه ریزی ظرفیت است که روی پرسنل و ساختار سازمانی متمرکز شده است. این نوع برنامه ریزی شامل نظارت و تجزیه و تحلیل دقیق الزامات استخدامی و همچنین مجموعه مهارت های مورد نیاز فعلی و آتی سازمان است که به شناسایی استعدادها، مهارت ها یا شکاف های تجربه ای (این شکاف ها را می توان از طریق استخدام های استراتژیک یا طرح های آموزشی برطرف کرد) کمک می کند. برنامه ریزی برای نیروی کار به سازمان ها این امکان را می دهد تا کمبود یا مازاد نیروی کار بالقوه را پیش بینی کنند و برنامه های استخدامی مناسبی را برای اطمینان از استفاده بهینه از نیروی کار، تنظیم کنند.

## جانشین پروری



برنامه ریزی جانشین پروری، بر عامل انسانی مدیریت متمرکز است. این نوع برنامه ریزی باید بتواند، شرایطی که پس از خروج احتمالی یکی از مدیران کلیدی سازمان (بدون توجه به دلیل خروج وی)، به وجود می آید را پیش بینی کند.

در این برنامه باید گزینه ای برای جایگزینی در نظر گرفته شود. همچنین به دنبال راه حل هایی بود که پس از این اتفاق، سازمان را همچنان در مسیر رسیدن به اهداف خود نگه دارد. طرح جانشینی باید شامل گزینه ها و اقداماتی باشد که حتی الامکان از خروج مدیر مذکور جلوگیری کند.

## محصولات و خدمات



برنامه ریزی محصولات و خدمات به هر آنچه که سازمان می‌فروشد (خواه محصول یا خدمت) مربوط می‌شود. ممکن است سازمان در مقطعی، تصمیم بگیرد که محصول جدیدی ارائه دهد یا نحوه رویکرد فعلی خود به استراتژی‌های بازار را تغییر دهد؛ در این حالت برنامه ریزی محصولات و خدمات به کمک سازمان‌ها خواهند آمد.

راه‌ها و روش‌های زیادی وجود دارند که سازمان‌ها با استفاده از آن‌ها می‌توانند، اهداف و فرصت‌های به وجود آمده (برای محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهند)، را محقق کرده و توسعه دهند؛ این اهداف باعث بهبود در سایر بخش‌های سازمان نیز خواهند شد.

## انبساط (توسعه)



برنامه ریزی سازمانی انبساطی اهدافی دارد که به رشد سازمان می‌انجامند. این اهداف می‌توانند انتقال به یک مکان جدید، افزایش میزان رشد عملیات یا ترکیب هر دو بخش با یکدیگر باشند. برنامه ریزی توسعه می‌تواند، چالش برانگیز باشد؛ اما سود و فایده‌ای که از آن نصیب سازمان‌ها می‌شود به مراتب بیشتر خواهد بود؛ زیرا پتانسیل افزایش سود دریافتی و

همچنین استخدام نیروی کار بیشتری را دارد و در نهایت باعث افزایش تولید و ارائه خدمات خواهد شد.

## مراحل ایجاد برنامه ریزی سازمانی



با طی مراحل زیر، می توان یک چارچوب سازمانی ایجاد کرد.

گرچه برای ایجاد یک برنامه سازمانی راه های مختلفی وجود دارد.

۱. با اهداف سازمان شروع کنید. مشخص کنید که این اهداف کوتاه مدت است یا بلند مدت. سپس تیمی را برای اجرا، ردیابی و پیشرفت طرح، تشکیل دهید.

۲. نموداری ایجاد کنید که ساختار سازمانی را در برنامه ریزی به خوبی نشان دهد و آن را با کل پرسنل به اشتراک گذارید. به این صورت پرسنل سازمان، در جریان پیشرفت سازمان در مسیر رسیدن به نقاط عطف تعیین شده در بلند مدت یا کوتاه مدت قرار می گیرند.

۳. اهداف سازمان را مشخص کنید برای این کار یک فهرست تهیه کنید که شامل جزئیات کار باشد و به سایرین کمک می کند تا اهداف و مقاصد و همچنین نقش خود در مسیر تحقق این اهداف را به خوبی درک کنند.

۴. فهرستی از وظایف پرسنل تهیه کنید و وظایفی را به آن ها محول کنید. اطمینان حاصل کنید که تمامی اعضای تیم دقیقا می دانند چه کاری باید انجام دهند.

۵. وضعیت هم اکنون سازمان را ارزیابی کنید و بررسی کنید که چه فرآیندهایی در حال حاضر انجام می شوند. این بررسی ها به تیم نشان می دهد که برای رسیدن به اهداف رشد و پیشرفت سازمان چه کاری باید انجام دهند.

۶. هر آنچه را که جمع آوری کرده اید در یک سند قرار دهید و از آن برای ردیابی پیشرفت سازمان در زمان اجرای برنامه ریزی های سازمانی، استفاده کنید.

## عناصر کلیدی برنامه ریزی سازمانی



همان گونه که گفته شد، برنامه ریزی سازمانی شامل تعریف اهداف و ایجاد استراتژی برای دستیابی به آن ها است.

عناصر کلیدی برنامه ریزی سازمانی عبارت اند از:

- تعیین اهداف و مقاصد سازمان
- تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی سازمان



- شناسایی نقاط قوت و ضعف
- تعریف استراتژی هایی برای بهبود
- ایجاد یک برنامه عملی برای اجرای استراتژی ها

## محدودیت های برنامه ریزی سازمانی



محدودیت هایی که برنامه ریزی های سازمانی با آن مواجه هستند، عبارت اند از:

- عدم انعطاف پذیری
- منابع محدود
- زمان بر بودن
- رویدادهای پیش بینی نشده