بسمه تعالی

سازمان مدیریت وبرنامه ریزی خوزستان

مدیریت آموزش و پژوشهای توسعه و آینده نگری

عنوان دوره :

برنامه ریزی عملیاتی در دستگاههای دولتی

❋❋❋

ارائه دهنده و مدرس : آقای کامران طالبی

(برنامه ریزی یکی از مهم ترین و با اولویت ترین ارکان سازمان می باشد)

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

عناصر کلیدی برنامه ریزی:

۱– روش برنامه ریزی

۲– محیط اجتماعی

۳– سیستم برنامه ریزی

۴– تدوین کننده برنامه

سطوح برنامه ریزی: فردی، سازمانی و اجتماعی

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)

رویکردهای متفاوت در برنامه ریزی

۱– نگرش خرد ۲– نگرش کلان ۳– نگرش توسعه

برنامه عملیاتی:

برنامه عملیاتی یک نقشه و برنامه عملیاتی دقیق است که اقدامات لازم برای رسیدن به هدف را به صورت کامل و جامع ترسیم می نماید. تولید یک طرح عملیاتی معمولا به صورت گام به گام ترسیم شده و گروه یا فرد را برای رسیدن به هدف غایی هدایت می نماید، این اقدامات، پایه های اصلی و بنیان کسب و کار را تقویت بخشیده و موجب استحکام عملیات تجاری در بازه های زمانی برنامه ریزی شده می شود، لذا مدیریت چنین برنامه هایی توسط یک فرد یا گروه به عنوان مدیر پروژه قابل رصد و اندازه گیری است.

هنگام تدوین برنامه های عملیاتی، ما باید نیازمندی ها و محدودیت های خود را کامل شناسایی نموده و وظایف تمامی اعضای تیم را به صورت تفکیکی شرح و اقدامات لازم را برای اجرایی شدن برنامه متذکر گردیم.

برنامه عملیاتی یک ابزار دقیق برنامه ریزی اجتماعی به حساب آمده و استراتژی سازمانی را برای رسیدن به یک هدف مشخص می نماید، جزئیات در نظر گرفته شده در چنین طرحی به کارامدی سازمان کمک نموده و می تواند ماموریت سازمان را برای رسیدن به چشم انداز ترسیمی یاری رساند.

برای برنامه ریزی یک طرح عملیاتی نخست باید اهداف و وظایف اعضای تیم مشخص گردد، سپس اعضا باید در روند برنامه ریزی مشارکت داده شده و گزینه های مطرح شده را تجزیه و تحلیل نمایند، هرگونه ابهام زدایی در اجرای طرح های عملیاتی از اوجب واجبات در اینگونه طرح ها به شمار می رود و در نهایت پرداختن به جزئیات و کلیات این برنامه می تواند اطمینانی را برای رسیدن به موفقیت تضمین نماید.

یک برنامه باید به چهار سوال پاسخ دهد:

در چه موقعیتی هستیم؟

به چه موقعیتی می خواهیم برسیم؟

چگونه می خواهیم به موقعیت جدید برسیم؟

چگونه مطمئن شویم به موقعیت جدید رسیده ایم؟

ایجاد و شرح کارهای برنامه ریزی شده می تواند تا حد قابل توجهی از اتلاف هزینه و زمان بکاهد و انگیزه های سازمانی را برای رسیدن به هدف تقویت نماید.

برای بهره مندی از برنامه های عملیاتی باید مدیریت ریسک را نیز فعال نموده و تمامی فرصت ها و تهدید ها را باز شناسایی نمود ارزیابی این عناصر موجب بهبود کارایی و شناسایی المان های مثبت و منفی در کار خواهد شد.

لذا برای ارائه یک طرح عملیاتی نیاز به شناخت، تعریف و ارائه موارد زیر است:

۱– یک نفر باید مسئول و پاسخگوی طرح عملیاتی نوشته شده باشد و اقدامات مناسب را برای اجرای آن تنظیم نماید.

۲– مراحل عملیاتی باید خالی از ابهام بوده و به روشنی بیانگر ایده ها و افکار موجود باشد.

۳– هر قسمت از برنامه باید یک فرد مسئول داشته باشد.

۴– برای تعریف ماموریت سازمان و اجرای برنامه یک نفر پشتیبان لازم است.

۵– آگاه نگاه داشتن افراد سازمانی و ایجاد حلقه های ارتباطی مناسب بسیار مهم و ضروری است این امر باعث انجام اقدامات هماهنگ خواهد شد.

۶– هر مرحله از طرح بایست معیاری برای تعیین بودجه داشته باشد

۷– تاریخ گام به گام اجرای برنامه عملیاتی برای رسیدن به نقطه هدف مورد نیاز است.

۸– تاریخ تکمیل پروژه باید به روشنی ذکر گردد.

–

- **نگارش برنامه عملیاتی:**
- **تعیین موضوع برنامه**
- **تعیین تیم برنامه ریزی**

تعیین مسول برنامه

نگارش مقدمه و بیان مسئله

- برنامه ریزی عملیاتی

یعنی پیش بینی عملیات برای رسیدن به اهداف معین وجزئی با توجه به امکانات و محدودیت های ترسیم شده دربرنامه ریزی جامع میباشد

چرا برنامه ریزی اهمیت دارد؟

به صورت کلی، برنامه ریزی باعث می شود در وقت، انرژی و هزینه های ما صرفه جویی شود، همچنین از ابهام، سردرگمی، رفتن به مسیرهای اشتباه که نتیجه ی آن می تواند ده ها، صدها و هزاران ساعت تلاش بیهوده و یا هزاران یا حتی میلیون ها تومان ضرر باشد، جلوگیری کند.

برنامه ریزی ، دستیابی به هدف را امکان پذیر می کند، اگر ما ندانیم برای رسیدن به هدف چه کارهایی باید انجام دهیم و اینکه کدام کارها مهم هستند و کدام از کارها مهم نیستند و کدام یکی را باید اول انجام داد و کدام را دوم، چطور می توانیم عملکرد بالایی داشته باشیم و بتوانیم به هدف خود برسیم.

برنامه ریزی فواید زیادی دارد که در ادامه به ۶ مورد آنها می پردازیم.

– از اولین فواید برنامه ریزیسازماندهی کردن ذهنمان است، در حالت عادی ممکن است ما به ده ها مسئله فکر کنیم ولی زمانی که هدفی انتخاب می کنیم، در هنگام برنامه ریزی مجبوریم به این فکر کنیم که چطور می توانیم به هدفمان برسیم، برای رسیدن به آنچه منابع و امکاناتی در اختیار داریم، همینطور چه محدودیت هایی داریم، چه موانعی سر راهمان است، چگونه باید آنها را برطرف کنیم.

در این حالت فکر ما فقط متمرکز روی یک هدف است، درست مانند زمانی که یک ذره بین را جلوی نور خورشید گرفته ایم و می خواهیم آتش درست کنیم، ذره بین نور پراکنده خورشید را متمرکز کرده و به آن قدرت افروختن می دهد،

برنامه ریزی هم دقیقا همین کار را با افکار ما انجام می دهد و به آنها قدرت می بخشد و اجازه نمی دهد نیروی آن پراکنده شود.

– از دومین فواید برنامه ریزیاین است که ، انرژی، زمان، منابع، امکانات و دیگر موارد را به درستی خرج می کنیم، مثلا زمان و انرژی مان را برای کارهایی که در برنامه مان مشخص کرده ایم هزینه می کنیم، در این حالت مطمئنا نتیجه ی بهتری خواهیم گرفت تا زمانی که صرف کارهای بیهوده یا غیر مرتبط کنیم که هیچ نتیجه ای عایدمان نکند.

منابع و امکانات ما محدود است و اگر آن را به درستی خرج نکنیم ممکن است آنها را برای همیشه از دست بدهیم و دیگر نتوانیم به اهدافی که دوست داریم و لایق آن هستیم، برسیم، مثلا یکی از منابع محدود زمان است، اگر ما در هنگام جوانی این منبع باارزش را هدر بدهیم شاید در هنگام میان سالی توانایی خیلی کارها را نداشته باشیم و به ناچار باید از خیلی از اهداف مان چشم پوشی کنیم.

– از سومین فواید برنامه ریزیاین است که ما هنگام برنامه ریزی به محدودیت ها، موانع، خطا و اشتباهاتی که ممکن است با آنها روبرو شویم، فکر می کنیم، بنابراین می توانیم قبل از اینکه اتفاق بیفتند جلوی خیلی از آنها را بگیریم، یا حتی خودمان را برای مقابله و مبارزه با آنها آماده کنیم، در این حالت با فکر باز و آسوده تر و راه کارهای بهتر و منطقی تر آن موانع و خطاها را برطرف می کنیم.

ممکن است بین ما و اهداف ما، موانع و مسائل زیادی وجود داشته باشد که باید برطرف شوند، یکی از بهترین و راحت ترین کارها این است که این موانع و مسائل را تا زمانی که بزرگ و چالش برانگیز نشده اند جلوی آنها را بگیریم که این کار فقط با دوراندیشی امکان پذیر است و برنامه ریزی یعنی همان دوراندیشی.

از چهارمین فواید برنامه ریزیشناختن نقاط ضعف و قوت خودمان است، ممکن است بین ما و هدفمان فقط یک مهارت باشد که باید آن را یاد بگیریم، مثلا شخصی محصول خوبی تولید کرده است ولی مهارت بازاریابی و فروش را ندارد و فقط به خاطر نداشتن همین مهارت نمی تواند محصولش را به فروش برساند و نفروختن محصول هم یعنی رسیدن به نقطه ورشکستگی.

شناختن نقاط ضعف و قوتمان بسیار مهم است، ممکن است شکست ما و نرسیدن به هدف ما فقط از جانب همان نقطه ضعفمان باشد یا موفقیت و رسیدن به هدف فقط به خاطر همان نقطه قوت ما باشد، بنابراین خیلی مهم است که برای نقطه

ضعفمان فکری بکنیم و روی آن کار کنیم تا به نقطه قوت تبدیل شود تا امکان شکست را کاهش دهیم و از طرفی روی نقطه قوتمان بیشتر کار کنیم تا قوی تر شود و امکان رسیدن به هدف را افزایش دهیم.

– از پنجمین فواید برنامه ریزی

شناسایی فرصت ها است، همانطور که اشاره شد ما در هنگام برنامه ریزی به منابع، امکانات، محدودیت ها، موانع و خیلی موارد دیگر فکر می کنیم، یکی از آن موارد هم می تواند فرصت ها باشد، مثلا زمانی که تصمیم می گیریم محصولات و خدماتمان را بفروشیم، مطمئنا به دنبال فرصت هایی هستیم که بهترین نتیجه را بگیریم.

بعضی از فرصت ها ممکن است فقط یک بار اتفاق بیفتد، و اگر ما حواسمان نباشد از دستمان برود، ولی اگر آگاهانه به آن فکر کنیم و به دنبال آن باشیم، به محض وقوع می توانیم نهایت استفاده را ببریم.

– از ششمین فواید برنامه ریزی

این است که برنامه ریزی باعث می شود از ابهام، سردرگمی و ندانستن اینکه چه کاری باید انجام دهیم و رفتن به مسیرهای اشتباه جلوگیری می کند و همین امر یعنی جلوگیری از به هدر رفتن ده ها، صدها و حتی هزاران ساعت زمان و انرژی، حتی جلوگیری از به هدر رفتن هزاران و میلیون ها تومان پول.

فواید برنامه ریزی می تواند خیلی زیاد باشد که در اینجا به شش مورد آن اشاره شد و نکته ای که باید بدانیم این است که برنامه ریزی آنقدر مهم است که در اسلام هم آیاتی به آن اختصاص داده شده است، ما باید بدانیم که منابع و امکاناتمان نامحدود نیست، اگر مسیر را اشتباه برویم ممکن است روزها، ماه ها و حتی سال ها زمان و انرژی نیاز باشد تا آن را جبران کنیم، اما با یادگیری مهارت برنامه ریزی می توانیم جلوی خیلی از ضررها را گرفت و امکان رسیدن به موفقیت ها و دستاوردهای بیشتر را فراهم کرد.

(در راستای یک برنامه ریزی دقیق و صحیح تصمیم گیریی قویتری صورت می پذیرد)

- در نظریه تصمیم:
- وضع موجود

- وضع مطلوب (هدف)
- برنامه جهت دستیابی به اهداف
- بازخور (ارزیابی و کنترل)

- • 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

- انواع کنترل:

قبل

در حین

بعد از انجام عملیات.

- برنامه ریزی استراتژیک

- فرآیند برنامه ریزی استراتژیک از مباحث مدیریتی و مربوط به علم مدیریت است که خود از شاخه علوم انسانی می باشد. علوم انسانی به دلیل ماهیت خاص خود از پیچیدگی هایی نیز برخوردار می باشند. زیرا مانند علوم تجربی امکان مشاهده مستقیم و آزمایش در آزمایشگاه و رسیدن به قانون علمی در آن وجود ندارد. به تعداد صاحبنظران در این زمینه دیدگاه و نظریه وجود دارد که با گذشت زمان درستی و نادرستی آن اثبات می گردد.

در وجود انسان خاطره وامید دو چیز متفاوت و عجیب هستند اولی به گذشته نگاه می کند و دیگری به آینده و ما باید سعی کنیم پندارهایی را که طرح های آینده ما را اثربخش تر می کنند در ذهنمان تجسم کنیم. ما باید مهارت تجسم کردن را در راستای دستیابی به نتایج مثبت به کار بندیم، مانند قهرمان المپیک و تصویر سازی با جزئیات به هنگام تمرین

یعنی با تصور و تجسم قرار گرفتن در خط شروع و شنیدن صدای شلیک تیر، دویدن، شنیدن هیاهوی تماشاگران، مشاهده خط پایان و در نهایت عبور از خط پایان و شنیدن صدای تشویق که این تصورات، انرژی مثبت فراوان در آنها ایجاد کرده و باعث می گردد امیدوارتر و با انرژی بیشتری به تمرینات پرداخته و نتیجه مطلوب تری بدست بیاورند. به تمامی این فعالیتهای ذهنی تجسم گفته می شود.

–ما هم می توانیم با استفاده از این مهارت، 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)

هدف از بیان مطالب بالا، اثبات امکان دستیابی به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک (ساختن آینده دلخواه) است. 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" یا 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."

برای کمک به سازمانها، برای تدوین یک چشم انداز و تعیین جایگاه خود و مسیر حرکت درآینده، تدوین برنامه استراتژیک لازم است. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک پیام مهم و اثرگذار دارد و آن این است: "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."

تعریف برنامه ریزی استراتژیک:

– 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 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، ماموریت سازمان، ارزش ها، اهداف کلان و تصویب برنامه ها بر عهده این کمیته می باشد.**

-

- **۲– کمیته برنامه ریزی استراتژیک: شامل تیم اجرائی 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.

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی

یعنی پیش بینی عملیات برای رسیدن به اهداف معین وجزئی با توجه به امکانات و محدودیت های ترسیم شده دربرنامه ریزی جامع

-

شناخت ، پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان ؛ هزینه ؛ نیروی انسانی لازم برای هر یک ؛ کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آنها

- (در محدوده تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع)

- عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی

- هدف

- 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.

. سلسله مراتب اهداف: هدف نهایی ، هدف کلی ، هدف جزئی ، هدف مشخص

- 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

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 غالبا 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: نظر خواهی از جامعه ذینفع

۲– روش نظر خواهی کامل: نظر خواهی 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.

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.)

اصولاً برنامه ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه ریزی استراتژیک دارد؛ زیرا در برنامه ریزی عملیاتی، هدف های عملیاتی به جای هدف های کلی قرار میگیرند و نحوه ی نیل به آنها در قالب یکسری عملیات پیش بینی می شود

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی دارای تکنیک هایی است که مهمترین آنها عبارت است از:

- **نمودار گانت**

- روش های شبکه ای
- روش پرت
- روش برآورد زمان
- روش سی.پی.ام

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 نمودار 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.

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.

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.

مفروضات اولیه روش پرت، چنین است که هزینه انجام هر فعالیت با زمان لازم جهت انجام آن فعالیت، ارتباط مستقیم دارد، بنابراین پیش بینی هزینه ضرورتی ندارد هر چه زمان یک فعالیت طولانی تر شود چون تغییرات هزینه مستقیماً با زمان مربوط می شود هزینه های آن فعالیت نیز افزایش می یابد و هرگاه در زمان اجرای فعالیت، کاهش ایجاد شود در هزینه های مربوط نیز صرفه جویی به عمل خواهد آمد. لذا روش پرت صرفا بر مبنای پیش بینی زمان فعالیت، شکل میگیرد.

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." تقریبا همان روش "پرت" است با اضافه اینکه:

اولا: 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.

تمامی کوشش های برنامه ریزان در برنامه ریزی عملیاتی ظاهر می گردد که در نهایت برای دستیابی به ماموریت های سازمان لازم می باشد. همانطور که قبلا نیزاشاره 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.
-

گام های طراحی برنامه عملیاتی

- در گام اول برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد کسب و کار را تعیین میکنیم.
- اهداف کلی تلاش ما را به سمت آینده متمرکز می¬ کنند. چارچوبی برای تفصیلی ¬تر کردن برنامه ریزی بوده و اختصاصی ¬تر از رسالت هستند. نتایج مطلوبی هستند که بعد از سه تا پنج سال حاصل می¬ شوند. بیانگر جهت گیری کلی سازمان هستند، مشکلات و موضوعات اولویت ¬دار را نشان می¬ دهد. بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی داخلی و خارجی هستند و در پاسخ به مسائل و مشکلات استراتژیک تعیین می ¬شوند. بیانگر شکاف بین وضع فعلی و مطلوب هستند. قابل سنجش بوده اما کلی ¬تر از مقاصد هستند. در راستای عملکردهای کلیدی سازمان بوده و چالشی می ¬باشند.
- به ¬منظور تعیین هدف ابتدا به ارزیابی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی می¬ پردازیم. سپس بازخوردهای دریافتی از ذینفعان را ترکیب می¬ کنیم. به تحلیل شکاف بین خدمات موجود و مطلوب می

¬پردازیم. برای رسیدن به اهداف و نتایج مطلوب جهت¬ گیری می¬ کنیم و آنگاه به اصلاح و طراحی اهداف کسبو کارمانمی¬ پردازیم.

در گام دوم مقاصد و اهداف اختصاصی کسب و کارمان را تعیین می ¬کنیم. مقاصد، اجزای قابل سنجش¬ تر و اختصاصی ¬تر برای رسیدن به اهداف هستند، کمی بوده و بهتر می ¬توان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت را تعقیب نمود. مقاصد باید اختصاصی، قابل سنجش، قابل دسترس، مبتنی بر نتیجه و زمان¬دار باشد. مقاصد نحوه نیل به نتایج را نمی – گوید بلکه نتایج مطلوب را بیان می¬ دارند.

- مقاصد چگونه تنظیم می¬شوند؟
- – بازبینی رسالت و اهداف
- – تصمیم گیری در مورد نتایجی که می¬خواهید به آن برسیم
- – تعیین چارچوب زمانی
- – تعریف چارچوبی برای پاسخگویی (شاخص سنجش عملکرد)

در گام سوم استراتژی تدوین می شود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، سرپرستان و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینه ¬ها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی می¬ شود تا استراتژی کارا انتخاب گردد. استراتژی نشان می¬ دهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژی¬ ها در قالب روش، نگرش و پاسخ هایی می¬ باشند که برای رسیدن به هدف بکار می¬روند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می¬شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه ¬ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

-

- در گام چهارم گام¬های عملیاتی برای انجام فعالیت¬ ها تعیین می¬ شود
- در گام پنجم چارچوب زمانی برای انجام هر گام اجرایی تعیین می¬ شود.
- در گام ششم منابع ضروری و موردنیاز تعیین می¬شود

در گام هفتم شاخص¬های سنجش و پایش عملکرد تعیین می¬ گردد: مشکل ¬ترین و مهم¬ترین بعد فرایند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد می¬ باشد. لزوم سنجش عملکرد آن است که کیفیت خدمات ارتقاء یافته و هزینه¬ ها کاهش یابند، همچنین بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه گردد. سنجش عملکرد به سازمان¬ها کمک میکند تا اطمینان یابیم که منابع صرف فعالیت هایی می¬شود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد فرایندها را روشن می کند و ذینفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست می ¬آید آگاه می¬ کند.

در گام هشتم پایش عملکرد انجام می¬گیرد

در برنامه عملیاتی، خروجی برنامه مشخص میشود، منابع تخصیص می¬یابد و فرایند کار تحلیل می¬گردد. هر فعالیت، هر رویه، هر فرایند بطور دقیق مشخص شده و بیان می¬ گردد که هر کار توسط چه کسی و چه زمانی انجام شود و چه کسی مدیر اجرا و پاسخگوی هریک از مراحل برنامه است. برای تحقق هرگام عملیاتی می¬بایست جداول زمانی و هزینه¬ای را مشخص نمود و به شش کلمه پرسشی زیر پاسخ داد:

- **چه کاری**
- **چگونه**
- **چه کسی**
- **کجا**
- **چه زمانی**
- **چه منابع پولی و فیزیکی نیاز است؟**
-

پس از آنکه مقدمات کار فراهم شد برنامه تدوین شده اجرا میشود و سپس پایش و کنترل انجام میگیرد.

انواع شاخص¬های سنجش و پایش عملکرد:

شاخص داده یا ورودی: سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت مانند: نیروی انسانی، مواد و لوازم موردنیاز.

این شاخص همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا می ¬شود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار میرود.

شاخص ستانده یا خروجی: مقدار عرضه خدمات را می سنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایج ترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمت است. ستانده برای تعریف آنچه برنامه ها تولید می کنند مفید است اما کاربرد این شاخص محدود است چون تحقق اهداف را نشان نداده و هیچ چیزی درباره کارایی و کیفیت خدمات نمی ¬گوید. شاخص ستانده به تنهایی نمی ¬تواند به مدیر بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد. شاخص ستانده مانند: تعداد بیماران ترخیص شده.

شاخص نتیجه: پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را می¬سنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد بیماران ترخیص شده¬ای که بهبودی کامل یافته اند یا تعداد بیماری¬های قابل کنترلی که به وسیله واکسن بروزشان کاسته شده است.

شاخص کارایی: منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره وری را نشان می دهد.

شاخص کیفیت: این شاخص اثربخشی فعالیت هایی که در جهت تامین هدف صورت می گیرد می سنجد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را می سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را می¬ توان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کارهای اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری میشود جبران نمود. برای مثال درصد داده ¬های درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شده اند جزء شاخص کیفیت می باشند.

پایش:

علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه ها بایستی پیشرفت عملکردها را نیز در فواصل زمانی معین پایش کرد. نتایج سنجش عملکرد بایستی به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی با برنامه ریزی شده مبنایی را برای ارزشیابی های دوره ای را فراهم می کند. مدیر باید به این نتایج توجه و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین کند و این اطلاعات را برای بازبینی و اصلاح سیاستها، رویه ها، اهداف و مقاصد بکار برد.

کنترل پیشرفت عملکرد یکی از مهمترین روشهای سنجش تحقق اهداف است.

پایش در واقع نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیتها است تا از آن طریق برنامه کنترل شود.

موقع پایش برنامه عملیاتی بایستی به زمان، شکسته شدن برنامه به مراحل مختلف، تعیین مسئول برنامه، وجود منابع موردنیاز، جزئی نمودن برنامه اجرایی به میزان کافی، تناسب برنامه با اهداف و تسهیل رسیدن به مقصد توجه نمود.

بطور کلی میتوان گفت پایش، اطلاعاتی برای مقایسه فعالیت¬ها با استانداردها فراهم می کند که به دنبال آن برای رفع نواقص، کنترل انجام می شود. از نشانه های یک پایش موفق، ارتباطات مناسب و گزارشدهی و گزارش¬گیری بموقع و دقیق می باشد.

پایش میبایست جامع، پویا، گویا و موثر باشد و نتایج حاصل از آن به اعضای گروه بازخور شود.

لزوم طراحی و تدوین یک برنامه عملیاتی چیست؟

بطور کلی میتوان گفت لزوم طراحی یک برنامه عملیاتی شامل موارد زیر می¬باشد:

اعتبار بخشیدن به کسب و کارتان؛

اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرده اید؛

درک اینکه چه کارهایی از عهده کسب و کارتان بر می آید و چه اموری از عهده آن خارج است؛

به منظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع؛

به منظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت¬های پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود.

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه نمایید:

برنامه عملیاتی می¬بایست تمامی فعالیتها و اقدامات مقتضی را در برگیرد: برنامه عملیاتی باید کامل، شفاف و به روز باشد. همچنین این برنامه باید شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از طریق طوفان فکری در ارتباط با اهداف و استراتژی¬های سازمان از همکارانتان دریافت می¬ کنید. این افراد / اعضای کمیته برنامه ریزی عملیاتی می بایست در خصوص موارد زیر به توافق برسند:

- – چه اقدامات و فعالیت هایی باید انجام شود
- – چه کسی می بایست انجام آنها را بر عهده گیرد
- – چه زمانی این اقدامات می بایست انجام شود و تا چه زمانی بطول خواهد انجامید
- – چه منابعی لازم است که صرف این فعالیت ها شود
- – اطلاعات در اختیار چه کسانی باید قرار گیرد
- انجام امور را پیگیری کنید: یک قسمت سخت را پشت سر گذاشتیم که آن تهیه برنامه عملیاتی است، حال این برنامه را اجرایی و عملیاتی نمایید.
- تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید: به تمامی ذینفعان بگویید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست تا بدین ترتیب همگان اطمینان یابند که در تحقق اهداف مربوطه نقش موثری دارند.
- پیگیری آنچه در حال انجام است را برعهده گیرید: همواره چگونگی انجام امور را پیگیری و دنبال کنید و زمانی که تغییری در سیاست، اهداف، زمان یا منابع صرف شده صورت گیرد ایده خوبی است که آنچه را به انجام رسانیده اید ارزیابی کنید چه این ارزیابی رسمی باشد و چه غیر رسمی.
- همواره سوالات زیر را در ذهن داشته و به آنها پاسخ گویید:
- آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده¬ایم؟
- آیا ما فعالیت های تعیین شده را به درستی انجام می¬دهیم؟
- آیا آنچه را انجام می¬دهیم سبب تحقق رسالت می¬شود؟

مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروهتان قدردانی کنید: این قدردانی سبب می¬شود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می دهند انرژی کافی را مبذول دارند.

-

- درآمدی بر بودجه ریزی عملیاتی

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

- مزایای بودجه:

صاحبنظران برای بودجه ۵ مزیت قائل هستند که عبارتند از:

۱) بودجه ابزار برنامه ریزی و نظارت دائمی است.

۲) بودجه راهنمای مدیران و کارگزاران سازمان است.

۳) بودجه وسیله ارتباط بین مدیران و کارکنان قسمت های مختلف سازمان است.

۴) بودجه امکان استفاده بهتر و مؤثرتر از تمامی منابع و مقدورات سازمان را فراهم می نماید.

۵) بودجه نقاط ضعف دستگاه و مدیریت واحدها را به خوبی نمایان می سازد.

مراحل بودجه (گردش بودجه)

مراحل بودجه که گاه از آن به عنوان دور بودجه ای یا گردش بودجه یاد می شود می توان در چهار مرحله ذیل خلاصه نمود :

مرحله نخست: تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه.

مرحله دوم: تصویب بودجه که توسط مجلس صورت می گیرد.

مرحله سوم: اجرای بودجه که از وظائف دولت است.

مرحله چهارم: نظارت و حسابرسی.

اصول بودجه:

در این مبحث به چند اصل که علمای کلاسیک اقتصاد از دیرباز برای تهیه و تنظیم بودجه به آن اعتقاد داشتند و ضمناً از دیگر اصول از اهمیت بیشتری برخوردار بودند اشاره خواهد شد:

۱– اصل سالانه بودن بودجه:

پیش بینی، چنانکه دیدیم عنصری مهم در ذات بودجه است و هر پیش بینی باید به ناچار در بُعد زمان انجام گیرد پس بودجه را نیز باید بُعد و ظرف زمانی باشد. به بیان دیگر هر برنامه ای باید آغاز و پایانی داشته باشد. و این فاصله زمانی در اختیار ماست که به طور متعارف سال را پذیرفته و آن را اصل سالانه بودن بودجه می نامیم.

۲– اصل تعادل بودجه:

صاحبنظران اقتصاد و از جمله لیبرال ها اعتقاد داشتند که بودجه دولت، نه باید کسری داشته باشد و نه اضافه و از همین جا اصل تعادل پدید آمد. اما موضوعی که در این جا باید بدان اشاره شود این است که گاهی اوقات با توجه به شرایط و اوضاع و احوال اقتصادی، درآمد دولت کمتر از هزینه های او پیش بینی می شود و در این صورت بودجه تعادل خود را از دست می دهد و دولت با کسری بودجه مواجه خواهد گردید. روشن است که از نظر فنی باید در لایحه بودجه طرز تأمین این کسری تعیین و به دستگاه مقننه پیشنهاد شود والّا بودجه مفهوم خود را از دست می دهد. از این رو در مباحث پیش رو سعی خواهیم کرد که راه حل های ممکن در خصوص برطرف نمودن کسری بودجه را نیز مطرح نمائیم.

ضمناً اگر بودجه اضافه درآمد داشته باشد که این حالت در اقتصاد بسیار نادر است، باید دولت در لایحه تقدیمی ترتیب استفاده از این اضافه درآمد را تعیین کند. این اضافه درآمد معمولاً به مصرف بازپرداخت قروض دولت می رسد و یا در صندوق ذخیره می شود تا در هنگام بحران های اقتصادی از آن استفاده شود.

از اصل تعادل به اصل تقدم درآمد بر هزینه نیز می رسیم. بموجب این اصل، درآمد از نظر بودجه نویسی مقدم بر هزینه است به این معنا که نخست باید اندازه و حجم درآمد و دیگر منابع تأمین اعتبار را معلوم ساخت و سپس در محدوده آن هزینه های دولت را برآورده و معین کرد به نحوی که بودجه متعادل گردد.

۳– اصل وحدت بودجه:

می دانیم که انجام کارهای اجتماعی و اقتصادی هر جامعه به عهده دو بخش عمومی و خصوصی محول می گردد؛ از این رو کمال مطلوب آن است که هر یک از این دو بخش برای کار خود در دوران معینی نقشه و برنامه ای داشته باشند تا بتوان با سنجش و ارزیابی عملیات خود از دوباره کاری ها جلوگیری نمایند و با منابع و امکانات موجود بهترین و با صرفه ترین راه ها را برای نیل به هدف های جامعه برگزینند. البته باید به این موضوع اذعان نمود که ما بر تمام برنامه ها و

فعالیت های بخش خصوصی دسترسی نداشته لذا همّ خود را باید به بخش عمومی(دولت) معطوف نموده و سنجش و ارزیابی را هر چه دقیق تر باید انجام دهیم و از دوباره کاری ها بپرهیزیم. این موضوع پایه و اساس اصل وحدت را تشکیل می دهد. بر اساس این اصل تمام برنامه ها، فعالیت ها و طرح های دولت و نیز تمام درآمدها و هزینه های آن و اجباراً بودجه تمام دستگاه ها باید در یک جا نوشته و برای رسیدگی و تصویب و آگاهی همگان ارائه شود.

۴– اصل شاملیت بودجه یا تفصیل بودجه:

بنا بر این اصل دولت موظف است بودجه را به صورت ریز و به تفصیل تهیه و تنظیم کند و به مجلس ببرد و برای آگاهی عمومی اعلام دارد. اگر این تفصیل نباشد امر اساسی نظارت همگان بر مخارج مملکتی تحقق نمی یابد و مردم و مجلس نمی توانند از کم و کیف هزینه ها آگاه شوند.

۵– اصل کاملیت بودجه:

بنا بر این اصل باید ارقام درآمد و هزینه به صورت کامل و به شکل ناخالص نوشته شوند نه این که با هم تهاتر شوند. عدم رعایت این اصل با اصل مالیه عمومی (اصل تمرکز عایدات) تناقض خواهد داشت .

۶– اصل تخصیص و انعطاف پذیری بودجه:

بر طبق این اصل تمام ارقام منظور در بودجه باید به همان وضع و ترتیبی که در بودجه تعیین و اجازه داده شده و وصول یا به مصرف برسد و هر رقم اعتباری که برای هزینه ای در بودجه پیش بینی و منظور شده است طبق این فصل فقط برای همان هزینه قابل مصرف است و نمی توان آن را مگر با استثناهائی و طبق مقررات و پیش بینی های قانونی به کار دیگری زد. البته اصل تخصیص و انعطاف پذیری برای کشورهای مختلف متفاوت است و هر کشوری بر اساس نیازها و اوضاع و احوال خود درجه ای از تخصیص را به اندازه ای از انعطاف پذیری مخلوط می کند و می آمیزد و از اختلاط آن ها متناسب ترین شکل را برای خود بوجود می آورد مثلاً در مواردی که اوضاع و احوال اقتصادی دچار نوسان های شدید و غیر منتظره است انعطاف پذیری بودجه بیشتر مطلوب و مورد نیاز است

بودجه ریزی عملیاتی :

بودجه ریزی عملیاتی روشی است برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف برنامه ای و نتایج ارزیابی شده. در این روش، منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می یابد و به عبارتی در این روش بودجه ریزی، عوامل صرفه جویی و اثر بخشی به ابعادسنتی بودجه ریزی اضافه می گردد و باعث می شود تا هدف ها شفاف تر بیان و ارزیابی بودجه سهل تر شود.

بودجه ریزی عملیاتی به دنبال ایجاد پیوند میان شاخص های عملکرد و تخصیص منابع است. بنابراین حول دو نکته، ارتباط بودجه با نتیجه و ارتباط شاخص عملکرد و ارزیابی می چرخد. از این رو در ادامه سعی خواهیم کرد به بررسی مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی بپردازیم و همچنیـــــن راهکارهایی را نیز در این خصوص ارائه دهیم.

از آنجا که روش متداول بودجه ریزی، اطلاعات کافی در خصوص نتایج هزینه کرد اعتبارات و میزان اثربخشی و کارایی برنامه ها را به دست نمی دهد، و همچنین دارای افق برنامه ریزی کوتاه مدت بوده و محدودیت اقتـــــدار مدیـــریت در کنترل هزینه ها و نظارت براجـرای هر واحـــــد را موجب می شود، مواجهه با این شرایط، نیاز به بهبود روشها و رویه های بودجه بندی های موجود برای افزایش هماهنگی سیستم را مطرح می سازد و بعد جدیدی به نام بودجه ریزی عملیاتی را برای تصمیم گیران در مدیریت فعالیت های دولتی مطرح ساخته است. بودجه ریزی عملیاتی در واقع همان بودجـــــه برنامه ایست که به نحو دقیق تر و روشن تری اجـــــرای برنامه ها را از دیـــــد گاه هزینه– فایده تجزیه و تحلیل می نماید.

نظریه بودجه عملیاتی یکی از فنون مهم مدیریت علمی به شمار می رود که اتخاذ آن باید هدف دولت قرار گیرد، ولی رسیدن به آن به همان درجه که مهم است دشوار نیز می باشد یعنی اتخاذ کامل و صحیح روش تنظیم بودجه بر حسب عملیات مستلزم مطالعات و بررسی های دقیق تری می باشد.

رشد و توسعه از جمله هدف هایی است که هر اقتصادی آن را دنبال می کند و برای رسیدن به این مهم باید زمینه لازم را مهیا نماید. در این تلاش، امکانات بالقوه باید شناسایی شود، همه اجزا وابسته به آن مشخص شده و به شکل متناسب رشد نمایند. از آنجا که در کشور های در حال توسعه دولت نقش فزاینده ای در توسعه اقتصادی جامعه دارد، مدیریت امور مالی (که شامل بودجه دولت، حسابداری و حسابرسی و اداره امور مالیات می شود) برای بسیج و تدارک منابع مورد نیاز و استفاده کارا از این گونه منابع برای رشد و توسعه اقتصادی ضروری است.

بودجه ریزی در ابتدا به صورت سنتی بود که البته به مرور زمان کاستیهای موجود در آن آشکار شد و سیاستمداران و قانونگذاران را برآن داشت که به فکر راه های بهتری برای بهبود آن باشند، از جمله کاستی های آن در بسیاری از کشورها این بود که روش های تنظیم بودجه و امور مالی، قدیمی و تا حدی خشک و محدود بوده، تمرکز بیش از اندازه، بایگانی های مکرر اسناد و نظارت ها و ترازگیری های بیشمار باعث می شد که فرایند اجرای بودجه با کندی و تأخیر صورت گیرد، بنابراین مهم است که ساده و عقلایی نمودن و شفاف سازی روش های مالی از اولویت بسیار بالایی برخوردار گردد.

بودجه ریزی عملیاتی برای تحقق اولویت های کنونی، اجرای تعهدات و برآورده ساختن نیازهای آینده کمک شایانی می کند. برای استقرار بودجه ریزی عملیاتی باید طبق طرح کلی ویژگی های بودجه ریزی عملیاتی مطلوب، عناصر اصلی و فرعی که در مسیر قرار دارد شناسایی شود. با این تفاسیر این تحقیق به دنبال دستیابی به مهمترین موانع و مشکلات پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی می باشد. روش تهیه بودجه سنواتی دولت در ایران، عقب افتاده و ناقص است و نیاز به اصلاحات اساسی دارد. ساختار بودجه اکنون به گونه ای است که به راحتی هزینه ساز است، یعنی منابع واقعی را از منابع غیرواقعی و تورمی تفکیک نمی کند و شامل، کامل، مانع و متعادل نیست. بودجه ریزی رایج در دستگاه های دولتی ایران، براساس حفظ سقف هزینه ها صورت می گیرد، یعنی هر دستگاه، بودجه سال جاری خود را عیار قرار داده وسپس بدون انجام هیچگونه ارزیابی از عملکرد سال قبل بدون تعیین هزینه واقعی هر واحد از تولید کالا یا خدمات با در نظر گرفتن نرخ تورم در کشور و سایر متغیر های احتمالی در هزینه ها، درصدی را به درآمدها و هزینه های سال جاری اضافه می کند و به عنوان پیش بینی بودجه سال آینده خود به دولت ارائه می دهد.

بودجه ریزی عملیاتی بر پایه صرفه جویی در مصرف منابع استوار است. اگر این بررسی های اقتصادی، در فرآیند تهیه بودجه عملیاتی منظور گردد، مشاهده خواهد شد که بسیاری از دستگاه ها و ارگان های دولتی موجود و همچنین، برنامه ها و عملیات آن ها به صورت موازی و یا تحمیل شده بر منابع کمیاب کشور هستند و اگر زمانی در آینده بودجه گذار بتواند کمیت و کیفیت وظیفه هر دستگاه دولتی را برای سال آینده پیش بینی کند و هزینه واحد هر یک از عملیات را همراه با مدت زمان لازم برای اجرای آن ها، بطور واقع بینانه در بودجه تعیین کند، در آن زمان به بودجه ریزی عملیاتی دست خواهیم یافت.

تهیه بودجه برنامه ای مقدمه بودجه عملیاتی خواهد بود. همچنین در مقام مقایسه بودجه عملیاتی با بودجه برنامه ای نیز می توان بیان داشت که بودجه برنامه ای فقط به منظور راهنمایی مدیران سازمان های دولتی در اداره امور عمومی و اخذ تصمیم، مفید واقع می شود. در حالی که، بودجه عملیاتی علاوه بر راهنمایی عملکرد کلیه واحدهای سازمانی وکارکنان مؤسسات، ادارات دولتی را نیزکنترل می کند.

به طور کلی میتوان اهمیت بودجه ریزی عملیاتی را بصورت زیربیان نمود:

۱. ارائه مبنایی صحیح برای اتخاذ تصمیم در خصوص تخصیص منابع.

۲. استفاده بهینه از منابع و ظرفیتهای موجود و زمینه سازی اصلاح ساختاربودجه ریزی و اجراء بودجه.

۳. تمرکز فرایند تصمیم گیری روی مهمترین مسایل و چالش هایی که دستگاه اجرایی با آن مواجه است.

۴. ایجاد یک فرایند منطقی برای تصمیم گیری در خصوص بودجه، که بطور مستقیم با فرایند برنامه ریزی، اجرا، کنترل، ارزشیابی و گزارش عملکرد در ارتباط می باشد.

۵. ارائه اطلاعات قابل سنجش برای نهادهای ناظر؛ شامل قوه قضائیه، مجریه و مقننه که بتواند به استناد آن ها، میزان پیشرفت و موفقیت برنامه ها را در مقابل تخصیص های بودجه کنترل کنند.

۶. بهره گیری از روش علمی و انعطاف پذیر، به منظور سازگار ساختن فرایند بودجه ریزی با تحولات توسعه.

۷. ایجاد ارتباط بین بودجه و نتایج عملکرد برنامه .

۸. ارائه مبنایی برای پاسخگویی و شفاف سازی بودجه

۹. ارتقاء کیفیت ارائه خدمات به مردم.

۱۰. فراهم آوردن زمینه استاندارد سازی خدمات دستگاههای دولتی.

۱۱. افزایش انگیزه کارکنان و مدیران انجام دهنده فعالیت.

۱۲. اعطاء اختیارات لازم به مدیران جهت ارائه خدمات کیفی.

۱۳. کنترل نتایج فعالیت ها وخدمات به جای کنترل مراحل انجام کار

. ۱۴. در نظر گرفتن کلیه فعالیت های مستقیم وغیر مستقیم در برنامه.

۱۵. ارائه وتخمین دقیقی از هزینه فعالیت ها و در نتیجه شفاف سازی بیشتر هزینه.

۱۶. استفاده از حسابداری تعهدی بجای استفاده از حسابداری نقدی.

۱۷. ایجاد زمینه ای برای انجام اصلاحات ساختاری و عقلانی کردن نقش دولت در فعالیت های اقتصادی

پارامترهایی که در بودجه ریزی عملیاتی سازمان ها مؤثرند به شرح ذیل می باشند:

۱) هماهنگی بین نهادهای سیاستگذار جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی در سازمان

۲) هماهنگی بین بخش ها و ادارات تابعه سازمان

۳) وجود فرهنگ سازمانی مناسب جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی

۴) وجود نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی

۵) وجود ساختار و تشکیلات مناسب جهت اجرای بودجه ریزی عملیاتی

۶) طراحی مطلوب بودجه ریزی عملیاتی در سازمان

۷) اجرای بهینه بودجه ریزی عملیاتی در سازمان

سخن آخر

هدف شما از برنامه‌ریزی عملیاتی باید شناسایی این بخش¬های قابل مدیریت و افرادی که باید آن¬ها را انجام دهند و سپس اختصاص دادن این وظایف به افراد باشد.

بخش نهایی برنامه‌ریزی عملیاتی، باید شامل نظارت مداوم پیشرفت با توجه به نتایج و عواقب موردنظر باشد. درنهایت، یک برنامه¬ی عملیاتی تنها به‌اندازه‌ی کاری که می‌تواند انجام دهد، خوب است.

برنامه‌ریزی عملیاتی یک مهارت کاربردی از جمله مهارت‌های فردی و بین فردی است. این مهارت نقش مهمی در بهبود فردی و توسعه فردی شما دارد زیرا مستقیما با مقولاتی از جنس مدیریت زمان و مدیریت انرژی و تمرکز و به طور کلی تسلط بر جریان کار در زندگی شخصی و حرفه‌ای مربوط است.