

برنامه ریزی و ضرورت آن

به نام خدا

تعریف برنامه ریزی:

نگاهی به واژه نامه‌های عمومی و تخصصی، کافی است تا تعاریفی از این دسته را پیش روی ما قرار دهد. اغلب واژه نامه‌های عمومی برنامه ریزی را کار یا فعالیت برنامه ریز؛ شکل گیری برنامه ها؛ ساخت یا ترسیم یک طرح یا نمودار؛ کشیدن طرح، طراحی، تدبیر کردن دانسته‌اند^[۷] و واژه نامه‌های تخصصی نیز آن را، شیوه و فرایند سیستماتیک و گام به گامی دانسته‌اند که به تعریف، ایجاد و ترسیم فعالیت‌های ممکن می‌پردازد که با نیازها، علایق و مشکلات موجود یا آینده مطابقت داشته باشند^[۸]

برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه ریزی، برنامه ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می‌نمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از آنجائیکه برنامه ریزی، فرآیندی پیش رونده و تکرار شونده است، مدیران باید بطور مستمر عملکرد واحدهای تحت تکفلشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند. هر برنامه میتواند کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت باشد. برای مدیرانی که در جستجوی حمایت بیرونی هستند برنامه ریزی مهمترین و کلیدی ترین سند برای رشد است. **برنامه ریزی**، نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیت‌های ویژه خود را دارد در عین حال، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس کننده تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف است. در سازمان‌های پیچیده امروزی، بدون برنامه ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها است.^[۳]

در مقاله حاضر شما با این فرآیند و اصول و مبانی برنامه ریزی آشنا خواهید شد.

برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ بطوریکه هر یک از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه تخصصی خود آنرا تعریف کنند. در ذیل چند مورد از این تعاریف ارائه شده است:

برنامه ریزی و ضرورت آن

- 1- برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد
- 2- برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن
- 3 - برنامه ریزی عبارتست تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که رسیدن به آن رافراهم کند.

تعریف نسبتاً جامع دیگری از سیریل هودسن:

برنامه ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.

: در بحث وظایف مدیریت از پنج وظیفه اصلی سخن به میان آمده است

۱- برنامه ریزی Planning

۲- سازماندهی Organizing

۳- به کار گماردن Staffing

۴- رهبری/هدایت Directing

۵- نظارت/کنترل Control

برچ در کتاب معروف خود « اصول و تجربه مدیریت » مدیریت را در چهار عنصر خلاصه می کنند که عبارتند از **برنامه ریزی** ، کنترل ، هماهنگی و ایجاد انگیزه

فایول نیز وظایف پنجگانه ای برای مدیریت قائل است که عبارتند از : **برنامه ریزی**، سازماندهی ، هدایت ، کنترل و هماهنگی

با توجه به اینکه هماهنگی بیش از آنکه یک وظیفه باشد، هدف مدیریت محسوب می گردد ؛ می توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه ریزی ، سازماندهی ، تأمین نیروی انسانی ، هدایت و کنترل خلاصه کرد آنچه مسلم است ، برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیریت اولویت داشته و مقدم بر آن است. البته همه وظایف

برنامه ریزی و ضرورت آن

مدیریت باهم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی :

برنامه ریزی در زندگی روزانه هر انسانی به عنوان موجودی که در حصار مسائل و مشکلات زندگی محاصره می باشد فقط با برنامه ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و روش دستیابی به آنها در زمان مشخصی اعم از کوتاه مدت می تواند در جهتی صحیح حرکت نموده و از موانع عبور نماید برنامه ریزی اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده نگر تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم بوده و بخشی انفکاک ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می گردد و برنامه ریزی در سازمان ها رکن اساسی هرگونه اقدام و حرکتی می باشد و عاملی است برای تبدیل به نتایج پیش بینی شده همانگونه که عنوان شد در میان همه وظایف مدیریت، برنامه ریزی از اساسی ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد. به عبارت دیگر برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می خواهیم به آن برویم پلی می سازد و موجب می شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید.

هدف از برنامه ریزی:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها
۲. افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
۳. متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
۴. مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

انواع برنامه ریزی

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه ای متناسب با آن شکل می گیرند لذا دسته بندی ذیل را برای انواع برنامه ریزی عنوان می نمایم

برنامه ریزی و ضرورت آن

1- برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آنها برنامه ریزی می‌شود. این برنامه ریزیها را برنامه ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد

الف- **برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):** عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه

ب- **برنامه ریزی نیروی انسانی:** در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب، آموزش، ترفیع، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می‌گیرد.

ج- **برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه:** عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.

2- برنامه ریزی عملیاتی / اجرایی

برنامه های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می‌شوند به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند

مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از:

الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)

ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات

ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها

د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

3 - برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدفهای سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می‌نامند، تجزیه می‌گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم

برنامه ریزی و ضرورت آن

- خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد
- برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گوئی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:
- الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛
 - ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛
 - ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب
 - د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

دیدگاههای متداول در برنامه ریزی:

1- برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

در برنامه ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می شود که سازمان در حال حاضر انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند، ولی می تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است

در برنامه ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد. برنامه ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست

2- برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

در برنامه ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر مالی هدفهای کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چهارچوب هدفهای کلان برنامه خود را تدوین کنند.

در برنامه ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند؛ بدون آنکه به محدودیت های کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می گردد.

3- برنامه ریزی بر مبنای هدف

در این نوع از برنامه ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدفگذاری منظمی انجام می گیرد. برنامه ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف،

برنامه ریزی و ضرورت آن

تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا اینکه سرپرست، یک جانبه هدفگذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند.

مراحل برنامه‌ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

- a) تعیین رسالت و مأموریت
- b) تعیین نتایج مورد انتظار
- c) تعریف شاخصهای ارزیابی
- d) تعریف هدفهای عملیاتی
- e) تنظیم برنامه‌های عملیاتی
- f) طراحی سیستم کنترل عملیات

4- برنامه ریزی بر مبنای استثناء

عبارتست از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی و واگذاری امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند در امور آن واحد دخالت خواهد کرد

5- برنامه ریزی اضطراری

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

6- برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه‌ریزی اقتضایی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود
برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛

برنامه ریزی و ضرورت آن

بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه‌ریزی‌ها، پیش‌بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود. به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش‌بینی شده بروز کند که حاکی از بی‌اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می‌آید.

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی باید گام‌هایی برداشت که پاسخگوی سوالات زیر باشد :

۱. کی ۲- چه وقت ۳- چرا ۴- کجا ۵. چه ۶- کدام ۷- چطور

مراحل عمده برنامه ریزی:

۱. آگاهی از فرصتها ، مسائل و نیازها

۲. تعیین اهداف کوتاه مدت

۳. تعیین مفروضات

۴. تعیین گزینه‌های مختلف

۵. ارزیابی گزینه‌های مختلف

۶. انتخاب یک راه

۷. فرموله کردن برنامه‌های فرعی

بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است . از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود .

برنامه‌ریزی موثر

برنامه ریزی و ضرورت آن

توجه به موارد ذیل موجب موثر بودن برنامه ریزی می گردد :

۱. برنامه ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکاپوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمات امروزی ما را بکند
۲. همه افراد درگیر، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند
۳. وجود همفکری و همکاری در امور برنامه ریزی
۴. ایجاد شرایط مناسب برای برنامه ریزی از سطوح بالای سازمان
۵. شروع برنامه ریزی از سطوح بالای سازمان و سازمان یافته باشد.

محاسن برنامه ریزی:

برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است :

۱. تحقیق اهداف سازمان
۲. برنامه ریزی ، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می کند
۳. برنامه ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می کند
۴. برنامه ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن آوری محیط با سازمان
۵. برنامه ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می شود
۶. برنامه ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می کند و به افزایش کارآیی سازمان می انجامد

محدودیتهای برنامه ریزی (محدودیتها و معایب):

- با وجود محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد ، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:
۱. برنامه ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است

برنامه ریزی و ضرورت آن

۲. سازمانهای کوچک نمی‌توانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند
۳. برنامه‌ریزی ، مستلزم ایجاد محدودیتهایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان ، کند و مشکل می‌سازد
۴. برنامه‌ریزی ، بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد.

دامهای مهم برنامه‌ریزی موفق:

در برنامه‌ریزی موفق ، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دامهایی هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌هایش می‌شود عمده ترین این دامها عبارتند از:

- 1- تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (بگونه‌ای که مدیریت عالی درگیر نباشد)
- 2- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه‌ریزی
- 3- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)
- 4- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه‌ریزی
- 5- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران
- 6- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه‌ریزی
- 7- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و...)
- 8- استفاده از طرحها و برنامه‌های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می‌شود
- 9- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران توسط مدیریت عالی
- 10 - تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم‌ها بر مبنای احساسات و بینش خود

برنامه ریزی و ضرورت آن

سوالات:

۱) برنامه ریزی چیست؟

نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیت‌های ویژه خود را دارد در عین حال، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس کننده تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف است.

۲) دیدگاه‌های متداول در برنامه ریزی را نام ببرید.

۱. برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

۲. برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

۳. برنامه ریزی اقتضایی

۴. برنامه ریزی بر مبناء استثناء

۵. برنامه ریزی بر مبناء هدف

۶. برنامه ریزی اضطراری

۳) انواع برنامه ریزی را نام ببرید.

۱. برنامه ریزی تخصصی ۲. برنامه ریزی عملیاتی / اجرایی ۳. برنامه ریزی راهبردی

۴) برنامه ریزی نیروی انسانی شامل کدام نوع از برنامه ریزی میشود توضیح دهید.

برنامه ریزی تخصصی، در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب، آموزش، ترفیع، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می‌گیرد.

۵) اهمیت ضرورت برنامه ریزی در چیست؟

برنامه ریزی از اساسی‌ترین وظایف مدیران و کارکنان است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می‌خواهیم به آن برویم پلی می‌سازد و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش

برنامه ریزی و ضرورت آن

خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید.