



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات  
بیمارستانی درانی اصفهان

# مدیریت برنامه ریزی



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۲



بِسْمِ تَعَالَى

پیامبر اکرم صلی الله علیه وآله وسلم فرمودند:

الْعِلْمُ خَزَائِنٌ وَمِفْتَاحُهَا السُّؤَالُ - فَاسْأَلُوا يَرْحَمَكُمُ اللَّهُ فَإِنَّهُ يُؤْجِرُ فِيهِ  
أَرْبَعَةً - السَّائِلُ وَالْمُعَلَّمُ وَالْمُسْتَمِعُ وَالْمُحِبُّ لَهُ

علم کنجینه ہست و کلید آن پرسش است پس سیدتا خدا بر شما رحمت آرد کہ خدا در کار علم

چار کس را پاداش می دهد پرسنده و آموزگار و شنونده و کسی کہ دوستدار ایشان است.



## فهرست

۴	مقدمه
۵	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی در سازمان
۶	فلسفه برنامه ریزی
۱۶	مفهوم برنامه ریزی
۱۸	هدف از برنامه ریزی
۱۸	اولویت برنامه ریزی
۲۱	برنامه ریزی سازمانی
۲۲	ابعاد و جنبه های برنامه ریزی در سازمان
۲۳	برنامه ریزی موثر
۲۳	محاسن برنامه ریزی
۲۴	محدودیت های برنامه ریزی
۲۵	دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق
۲۶	ماموریت های یک سازمان
۳۰	انواع برنامه ریزی
۳۲	دیدگاه های متداول در برنامه ریزی
۳۴	گام های برنامه ریزی
۳۵	منظور از سطوح برنامه ریزی سازمانی چیست؟
۴۰	انواع برنامه ریزی بر اساس سطوح سازمانی
۴۷	انواع برنامه ریزی مبنی بر طول زمانی
۴۸	انواع برنامه ریزی مبنی بر مختص بودن یا نبودن
۴۹	مراحل عمده برنامه ریزی
۵۶	برنامه ریزی سازمانی
۵۸	منابع



## مقدمه

امروزه کلیه نظام های اجتماعی بدون استثناء تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی قرار دارند. وقایع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و پیشرفت های علمی و فناوری، سازمان های فعال را در کلیه عرصه ها و فعالیت های گوناگون متأثر می سازد. روند این تغییر و تحولات به گونه ای است که مدیران دیگر نمی توانند برای تعیین اهداف سازمان براساس تجربیات گذشته تصمیم بگیرند. تجربه گذشته لزوما راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه ریزی جامع و رویکردهای آینده، زمینه کاری خود را به نحوی تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت و شرایط آینده باشد. دانشگاه ها نیز مانند سایر سازمان ها با محیطی پیچیده و متلاطم روبرو هستند. محیطی که منابع، اثرات و انتظارات آن دائما در حال تغییر است. هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم ها و نا آرامی ها در جهت نیل به آینده مطلوب، نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی واقع گرایانه از قابلیت ها و ضعف های داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم های برنامه ریزی شده و هوشمندانه می باشد. نگرش مبتنی بر برنامه باعث نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن می گردد.



برنامه ریزی در مدیریت یعنی انتخاب کوتاه ترین مسیر برای رسیدن به اهداف سازمانی.



## اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی در سازمان

همانگونه که عنوان شد در میان همه وظایف مدیریت، برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین آنهاست که مانند پلی، زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی 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 خود صرف کنند، پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید. پیتر دراگر معتقد است که میان موثر بودن (انجام کارهای درست) و کارآیی (درست انجام دادن کارها) تفاوت است. این دو در مراحل انتخاب هدف‌ها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشد.

با توجه به اینکه هماهنگی بیش از آنکه یک وظیفه باشد، هدف مدیریت محسوب می‌گردد، می‌توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل خلاصه کرد. آنچه مسلم است، برنامه‌ریزی بر سایر



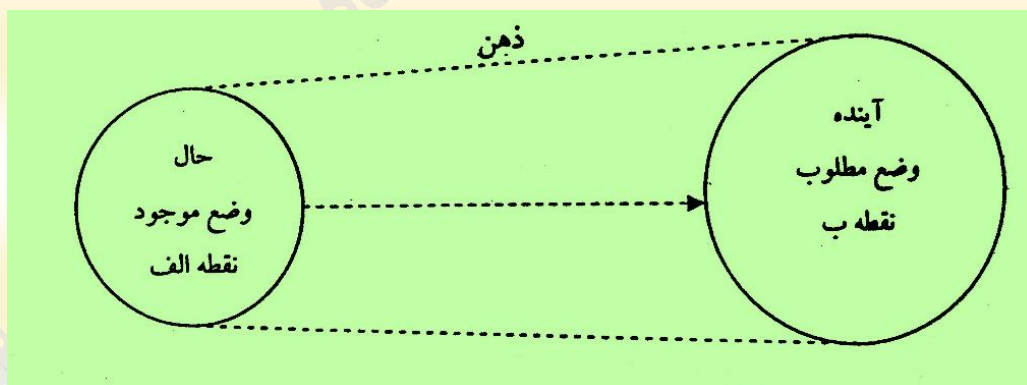
وظایف مدیریت اولویت داشته و مقدم بر آن است. البته همه وظایف مدیریت باهم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه‌ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. در واقع برنامه‌ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.



## فلسفه برنامه‌ریزی

اگر برنامه‌ریزی را حرکت از وضع موجود در نقطه الف در زمان حال به سوی رسیدن به وضعیت مطلوب و توسعه یافته نقطه ب در زمانی از آینده تعریف کنیم؛ به چند نکته اساسی فلسفی دست می‌یابیم:

✍ **برنامه‌ریزی امری آینده‌نگر و ذهنی است.** اگر چه برنامه‌ریزی در زمان حال آغاز می‌شود، ولی تحقق آن در زمان آینده اتفاق می‌افتد. ما چیزی به نام آینده که یک واقعیت و موجود باشد نداریم و نمی‌توانیم آن را به لحاظ فیزیکی و مکانی به کسی نشان دهیم. آینده در اختیار ما نیست و ما به آن احاطه و تسلطی نداریم. چیزی به نام آینده به عنوان یک پدیده واقعی وجود ندارد. در حقیقت آینده، قبل از آن که وجود خارجی داشته باشد؛ یک کار و محصول ذهنی است. برنامه‌ریزی یعنی آنچه ما می‌خواهیم در آینده به آن برسیم و آن چیزی جزء آنچه در ذهن خود به تصویر کشیده ایم نیست. پس، برنامه‌ریزی در درجه اول یک کار ذهنی و فکری (intellectual) است که با استفاده از قابلیت‌های مغز می‌تواند با خلاقیت حالتی توسعه یافته‌تر از پدیده‌ها را در ذهن در افق‌های دورتر پیروانند.





🔗 **آینده نگری نیاز به بصیرت و دوراندیشی دارد.** بصیرت (Vision) عبارت از بینایی باطنی یا ادراکی و ذهنی که می‌تواند از مجموع ظواهر، ویژگی‌ها و عوامل مرتبط با یک محیط یا واقعه و شرایط حاکم بر آن تصویری توسعه یافته از آن در ذهن خود در زمانی از آینده بسازد. این تصویر بزرگ (The big image)، در واقع هدفی است که در آینده امکان تحقق آن وجود دارد. هدف قسمتی از فلسفه ماست که از یک طرف مبتنی بر منابع و امکانات و محیط است و از طرف دیگر مرتبط با ارزش‌ها و آرمان‌های ماست که زندگی را می‌سازد. هر چه برنامه‌ریزی بزرگ‌تر باشد، بیشتر وارد اعماق زمان آینده می‌شود و به همین دلیل، ذهنی‌تر و فلسفی‌تر می‌شود. برنامه‌ریزی آن گونه که فحیمی در تعریف خود گفته است؛ "دوراندیشی سازمان یافته برای ارتباط دادن حال به آینده از طریق پیش‌بینی مسائل و به ترتیب اولویت قرار دادن اهداف و فراهم کردن وسایل تحقق آن‌ها در چارچوب زمانی مشخص و معین است".

🔗 **برنامه‌ریزی با بلوغ و رشد فکری افراد وابسته است.** هر چه برنامه‌ها بلند مدت‌تر باشند، عمیق‌تر هستند. برنامه‌های ایده‌آل، با ارزش و معتبرتر، برنامه‌های بلند مدت‌تر هستند. بلوغ افراد و جوامع با بزرگی برنامه و بلند مدت بودن آن همبستگی دارد. وقتی می‌گوئیم که فردی یا جامعه‌ای بزرگ است، در درجه اول منظور ما برنامه دار بودن و هدف‌داری آن‌هاست. پس، افراد و جوامع، هر چه قدر آینده‌نگرتر باشند، هدف‌دارتر هستند و هر چه قدر هدف‌دارتر باشند، برنامه‌دارترند و هر چه قدر برنامه‌دارتر باشند بالغ‌تر هستند.

🔗 **برنامه‌ریزی کارکردی هدف‌مدار، جهت‌دار و دورنگر است** و به همین دلیل فیوضات آن را "فعالیتی آینده‌نگر، آینده‌ساز و آینده‌گزین" نامیده است. او می‌گوید، اگر هدف برنامه‌ریزی فقط پیش‌بینی آینده باشد؛ در این صورت فعالیتی "آینده‌نگر" است که برنامه‌ریز تصویری از آینده را "نقاشی" می‌کند و ممکن است مشکلی تخیلی و رویایی داشته باشد. برنامه‌ریزی ممکن است هدفش ساختن و شکل دادن آینده باشد که در این حالت



به آن "آینده ساز" می‌گوئیم که در آن برنامه ریز تصویری از آینده در ذهن خود "عکاسی" می‌کند. در این صورت برنامه ریزان مهندسی آینده ساز خوانده می‌شوند. اگر هدف برنامه ریز انتخاب شکلی از اشکال مختلف آینده باشد، برنامه‌ریزی فعالیتی "آینده‌گزین" نامیده می‌شود. در این آینده‌گزینی، برنامه ریز به انتخاب راه مناسبی از میان راه‌های مختلف و شقوق متنوع می‌پردازد.

براین اساس، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اصولاً هدف از **برنامه‌ریزی نوعی دوراندیشی، آینده‌نگری و پیش‌بینی آینده است** که برنامه‌ریز و دیگران را برای نفوذ بر اعماق آینده و انجام فعالیت‌های آینده آماده می‌سازد و در نهایت زندگی، کار و سازمان را به سوی مقصد دلخواه و وضعیت مطلوب و مناسب سوق می‌دهد. در برنامه‌ریزی، جای کمتری برای تکرار فعالیت‌ها و اصطلاحاً روزمرگی و رفتارهای عادت‌ی وجود دارد. برنامه‌ریزی، علاوه بر تفکر و اندیشه، بر پایه شناسایی چالش‌های رو در رو و اتخاذ تدابیر خلاقانه، نوآورانه و پیشگیرانه انجام می‌شود. به عبارت دیگر، از آنجا که کمال انسانی در تفکر، تعقل، حکمت و اندیشه ورزی است؛ برنامه‌ریزی کارکردی کمال‌جویانه، پرورش‌دهنده و توسعه‌ای است و زمینه‌های ظهور و تجلی استعدادهای او را فراهم می‌سازد.

اگر چه به دلیل وجود عوامل، زمینه‌ها و شرایط مختلف داخلی و خارجی و پویایی‌های هر یک از آن‌ها، از دید عده‌ای از صاحب‌نظران تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی امکان‌عقلانی مطلق و تمام‌عیار ندارد، ولی هرگز نمی‌توان نسبت به کوشش در راه منطقی‌ت و سازمان‌یافتگی آن مشکوک بود. برنامه‌ریزی فعالیت‌ی عقلانی است، یعنی فردی کوشش می‌کند حداکثر ستاده‌های مشخص را از داده‌های معین بدست آورد. برای تحقق چنین فرضی، برنامه‌ریز تلاش می‌کند که اطلاعات درست و دقیقی را جمع‌آوری کند تا مسأله و نیاز را شناسایی کند. او با نگاهی منطقی و حساب‌شده و با در نظر گرفتن محدودیت‌ها، تنگناها، منابع موجود و احتمال حوزه‌امکانات را تعیین می‌کند.





برنامه ریز با در نظر گرفتن همه منابع، امکانات و محدودیت ها، سعی می کند به طور منطقی و واقع بینانه، اهداف و انتظارات معینی را برگزیند. به همین ترتیب او راهبردها، روش ها و فازهای عملیاتی خاصی را برای دستیابی به هدف ها تعیین می کند تا به هدف یا وضعیت مطلوب برسد. بدین شکل، برنامه ریزی، منهای میزان تحقق آن، اساساً کارکردهای منطقی و تعقلی است و شاید دلیل برخی از عدم موفقیت ها، عدم دقت و محاسبه همه عوامل و ضعف منطقی و عقلانیت در آن باشد.

چنانچه اشاره شد، **برنامه ریزی کارکردی توسعه طلبانه و مطلوبیت جویانه است.** مفاهیمی چون رشد، پیشرفت و توسعه از طریق برنامه ریزی معنی پیدا می کنند و تحقق می یابند. برنامه های توسعه کشورها بر پایه مطالعه منابع استراتژیک در زمینه های مختلف مانند خاک، انرژی، آب و هوا، جمعیت و غیره است که از طریق انتخاب اهداف کلان و برنامه های استراتژیک انجام می شود. به همین دلیل، جوامع برای استفاده از منابع، زمینه های پرورش منابع انسانی خود را با طراحی و اجرای برنامه های آموزشی در مدارس و دانشگاه ها فراهم می سازند. این برنامه ها مبتنی بر منابع و تخصص های مورد نیاز برای بهره برداری از آن ها هستند. جامعه توسعه یافته، بدین طریق سرمایه های فکری جامعه را شکل می دهد تا بتواند به طور اثربخش از همه منابع در دراز مدت استفاده کند. توسعه های فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، سیاسی و اقتصادی در سایه برنامه ریزی ها امکان پذیر است.



به دلایل فراوانی، برنامه‌ریزی استراتژیک در یک قرن اخیر مورد توجه قرار گرفته است که پیشرفت در همه زمینه‌ها را قابل مشاهده کرده است:

۱. **تغییر افزایش یابنده در تکنولوژی.** تغییرات تکنولوژیک در همه عرصه‌های زندگی، تجارت و صنعت پیشرفت چشم‌گیری را بوجود آورده است و سبب پیدایش رقابت در همه زمینه‌ها شده است.
۲. **پیچیدگی رشد یابنده شغل‌های مدیریتی.** مشاغل مدیریتی با موضوعات و مسائل زیادی در درون و خارج از سازمان رو به رو هستند که باید با علم و مهارت‌های مدیریتی آن‌ها را حل کنند. تورم، پویایی جمعیت، مسئولیت اجتماعی، رشد و تفاوت‌های فردی و نیروی انسانی، انتظارات مشتریان، تغییرات سریع و غیره از نوع آن مسائلی هستند که جز با برنامه‌ریزی‌های بلند مدت حل نخواهند شد.
۳. **پیچیدگی روزافزون محیط خارجی.** اکنون، مدیریت نمی‌تواند صرفاً با توجه به عوامل داخلی، سازمان را اداره کند. انتظارات سرمایه‌گذاران و سهامداران، مقررات دولتی، فعالیت‌های اتحادیه‌های کارگری، تصمیم‌گیری قانونی و خیلی از مسائل دیگر بر مدیریت و اداره سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. چگونه می‌توان یک سازمان را بدون در نظر گرفتن آثار آلودگی‌ها بر محیط زندگی در سازمان اداره کرد؟ آیا همه این‌ها نباید در برنامه‌ریزی بلند مدت سازمان مورد توجه قرار گیرد؟
۴. **تأثیر تصمیم‌گیری‌های کنونی بر نتایج و پیامدهای آتی.** بسیاری از تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، مبتنی بر منافع بلند مدت آتی است و نه منافع کوتاه مدت. معنی این بیان این است که برنامه‌ریزی بیشتر باید پیش رو و آینده را بنگرد. بسیاری از برنامه‌های اقتصادی، توسعه مواد جدید، صعود و سقوط صنعت‌های مختلف را باید در برنامه‌های آینده نگرانه عمیق مورد ملاحظه قرار داد.



برنامه ریزی، چنانچه در گفته های پیشین به آنها اشاره شد؛ دو هدف اساسی دارد. هدف اول، استفاده از منابع و فرصت هاست که برنامه ریز سعی می کند به عنوان مثال تحت آمایش سرزمین، منابع و امکانات مختلف یک کشور یا جامعه را به عنوان نقاط قوت و بالقوه برای توسعه مورد بررسی قرار دهد و با تدابیر لازم، حالت های توسعه یافته و استفاده بهینه از آنها را پیش بینی و برنامه ریزی کند. هدف دوم، شناسایی محدودیت ها و تهدیدها می باشد که ممکن است به علت عدم توجه و ارائه راه کارهای مناسب در آینده موجبات بوجود آمدن مشکلات زیادی شود. اگر چه وجود باران و سیل از فرآیندهای طبیعی و مفید طبیعت هستند، ولی ممکن است در برخی از مواقع شرایط غیرطبیعی و ویرانگری را پدید آورند. ایجاد سیل بندها و سدها و همچنین ایجاد ساخت های مناسب، علاوه بر آن که جلوی خسارت ها را می گیرد، زمینه استفاده مناسب و مفید را مانند آب های کشاورزی و زیر کشت بردن زمین های زیادتر را فراهم می سازد و سبب رشد کشاورزی و توسعه اقتصادی در جامع می شود.

### **بدون برنامه ریزی امکان کنترل وجود ندارد.**

یکی از کارکردهای برنامه ریزی در سازمان ها، بهسازی سازمانی است. بهسازی نوعی تغییر در سازمان از طریق ایجاد تغییرات در افراد و انسان های دارای نقش و مسئولیت در سازمان است. برای آن که سازمان ها به سوی تعالی حرکت کنند و از ویژگی های مطلوب در هدایت تغییرات و رسیدن به رسالت ها و مأموریت های خودکارآمد باشند؛ باید از افرادی توانمند و دارای مهارت های خاص بهره گیری کنند. در این رابطه، در راستای راهبردهای سازمانی و طرح های عملیاتی، رفتار و روابط افراد تغییر پیدا می کند. بهسازی کلی سازمان با مداخلاتی روی افراد سازمان اعمال می شود و بدین ترتیب، سازمان آماده ارائه خدمات و کارهای مورد نیاز



مشتریان و جامعه می‌شود. به عنوان مثال، مداخلاتی چون آموزش حساسیت، دادن بازخورد، تیم‌سازی، توسعه روابط گروهی و مشارکت‌های فرآیندی از ضروریات بهسازی سازمانی هستند.

✍ **برنامه‌ریزی در یک معنی یعنی تغییر** از وضع موجود و رسیدن به یک حالت مطلوب. وقتی جوامع و سازمان‌ها می‌خواهند با استفاده از همه منابع و امکانات و توسعه آن‌ها، در یک زمان از آینده به رشد، تکامل و تعالی برسند، آن‌ها به دنبال تغییر هستند. پس، همه برنامه‌ها، مخصوصاً برنامه‌های بلند مدت‌تر، نوعی تغییر هستند. درمقابل، تغییرات برنامه‌ریزی شده (Planned Change)، نیز برنامه‌ریزی هستند. برنامه‌ریزی‌های غایت‌گرایانه (Teleological)، برنامه‌های تغییر منطقی، ساختاری و منظم هستند که توسط عامل تغییر با استفاده از منابع و امکانات و در طی مراحل پیش‌بینی می‌شوند تا در زمانی از آینده تغییرات مطلوب رخ دهد. تغییرات اجتماعی که ممکن است با برنامه‌های آموزشی اتفاق بیفتند، از نوع برنامه‌ریزی هستند. وقتی با برنامه‌ریزی منطقی، زمینه‌های رشد افراد جامعه فراهم می‌شود و نوعی تغییرات فرهنگی، روانی و سیاسی در جامعه رخ می‌دهد، مثالهایی از برنامه‌ریزی و تغییر هستند. سیکل‌های تغییر مشارکتی که از طریق تغییرهای مرحله‌ای در اطلاعات، دانش، نگرش، رفتار فردی و جمعی اتفاق می‌افتد، برنامه‌ریزی هستند.

برنامه‌ریزی، علاوه بر آن که به تفکر، استدلال و آینده‌نگری متکی است، **با خلاقیت نیز ارتباط تنگاتنگ دارد.** برنامه‌ریزی را نباید صرفاً کنار هم گذاشتن قطعات پازل دانست که با اندکی فکر و با روش عادی انجام می‌شود. خلاقیت یعنی تفکری که از ترکیب پدیده‌ها، چیزی جدید می‌سازد که از نظر دیگران حالت ابتکاری دارد. خلاقیت در برنامه‌ریزی به هوش و بصیرت، بینش، ترتیب منطقی و حتی تولید غیرعادی نیاز دارد. انتخاب راه‌حل‌های معمولی و تکراری بیشتر شبیه تصمیم‌گیری است و انتخاب‌های غیرمعمول و بکر خلاقیت نام دارد. از آنجا که برنامه‌ریزی حرکت و فعالیت ذهن در زمان آینده است و محصور در مکان و سایر تعلقات آن نیست، نوعی



خلاقیت به حساب می‌آید. یکی از جنبه‌های خلاقیت در برنامه‌ریزی حالت افزایش و تکاملی آن است که نسبت به گذشته متفاوت می‌باشد.

✍ **یکی دیگر از کارکردهای برنامه‌ریزی ایجاد تعهد است.** از آن جا که برنامه‌ها، هدف های سازمان را

تعیین می‌کنند و با پیش بینی و اعمال راهبردها و روش‌ها، زمینه های اجرای آن را فراهم می‌سازند؛ نوعی تعهد و وفاداری در بین کارکنان و نیروی انسانی پدید می‌آورند. اصل تعهد در برنامه‌ریزی به دلایل فراوان مانند مخارج زیاد بر برنامه‌ریزی، خطرپذیری، بلند مدت بودن که انحراف از هر کدام موجب خسارت های زیاد و سرگردانی منابع، امکانات و نیروها می‌شود و همچنین این که خطوط حرکت را معین می‌کند، سبب تعهد در سازمان می‌شود.

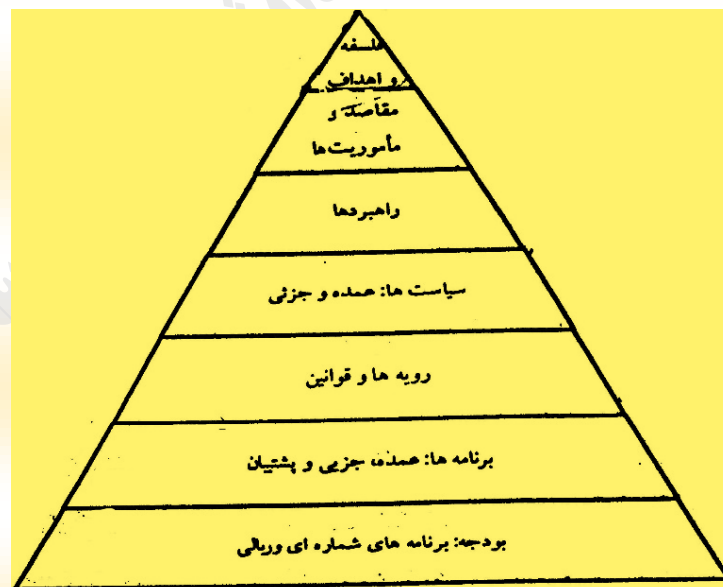
✍ **برنامه‌ریزی مسیر زندگی سازمانی را مشخص می‌کند** و فعالیت های افراد سازمان را در کار راه

معین قرار می‌دهد. برنامه‌ریزی از اتلاف انرژی‌ها، نیروها و منابع به علت روشن سازی مراحل و راهبردها جلوگیری می‌کند و استفاده رضایت بخش از آن‌ها را تا حدود زیادی تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی سبب هدایت رفتار سازمانی می‌شود و امکان همکاری و فعالیت های گروهی را فراهم می‌سازد. مشارکت در امور و هماهنگی بین نیروها نیز از پیامدهای برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی انتظارات سازمانی را مشخص می‌کند و بر این اساس، شرح وظایف و مسئولیت‌ها تدوین می‌شود و به همین ترتیب کنترل رفتار افراد و بخش های سازمان امکان پذیرتر می‌شود. برنامه‌ریزی مبنایی برای **نظارت** و جمع‌آوری اطلاعات درباره فرآیند پیشرفت کارها و سنجش فعالیت های هر یک از کارکنان در نقشی که برعهده دارند به حساب می‌آید. به همین ترتیب، می‌توان براساس برنامه، چنانچه عملیاتی حالت انحرافی داشته باشد، آن را **کنترل** و به مسیر مورد نظر بازگرداند. براساس آنچه گفتیم، بدون تردید، برنامه‌ریزی عامل مهمی برای ارزشیابی فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان می‌شود. اگر بتوان از



طریق نظارت اطلاعات لازم را جمع آوری کرد، پس می توان بر پایه معیارهائی که در برنامه ریزی مشخص شده، عملکرد افراد و سازمان را نیز **ارزشیابی** کرد.

از زاویه دیگر، برنامه ریزی در بردارنده طیفی از مفاهیم و عملکردهای سازمانی از فلسفه تا عملیات سازمان است. برنامه ریزی از یک طرف کاملاً فلسفی و از طرف دیگر کاملاً عملیاتی است. فلسفه برنامه ریزی همان دیدگاه بزرگ و جهان بینی و اهداف مقاصد بزرگ است که زندگی فردی و سازمانی را در این جهان معنی می کند. فلسفه ها و هدف ها به هم نزدیک هستند و رسالت و مأموریت از آن ها نشأت می گیرند. به همین ترتیب راهبردها، سیاست ها، رویه ها، قوانین اجرایی و برنامه های عملیاتی که طیفی از انتزاعی و مفهومی بودن تا عملیاتی و اجرایی بودن دارند از درون یکدیگر استخراج می شوند. برنامه، سلسله مراتبی از مفاهیم را در دل خود به وجود می آورد که در نمودار زیر با اندکی تغییر نشان داده می شود.



(سلسله مراتب برنامه ها)



🔗 **برنامه ریزی، از طرف دیگر، در یک جامعه مبانی ارزشی دارد.** مبانی ارزشی برنامه ها به فلسفه، اهداف، فرهنگ و ارزش های یک جامعه بر می گردد. هر جامعه ای برحسب ارزش های حاکم بر آن جامعه، دارای معیارهای ارزشی خاص خود می باشد که همه برنامه ها و رفتارهای آن ها تابع آن ارزش هاست. در جامعه ای که فلسفه و دیدگاه های مادی یا ماتریالیستی حاکم باشد، بیشتر برنامه ها جنبه مادی و دنیایی دارد. همه معیارها برای کار و ارزشیابی آن، جنبه مادی و سوداگرانه دارد. بالعکس، در یک جامعه توحیدی مثل جامعه اسلامی، برنامه ریزی ها رنگی معنوی دارند و کار به عنوان یک مسئولیت و عبادت محسوب می شود و جنبه مادی کار در حد تأمین نیازها و نه بیشتر از آن در نظر گرفته می شود. برنامه ها در جوامع سرمایه داری به عنوان عامل تولید و سود و ازدیاد پول و سرمایه به حساب می آید و انجام کار در مقابل دریافت دستمزد معنی پیدا می کند و جنبه های وجدانی، مسئولیتی و تعهدی آن به نسبت ضعیف تر می شود. بر این اساس، برنامه ریزی موضوعی ارزش مدار است و در همه جوامع برنامه ها منطبق بر تفکری که بر جامعه حاکم است پی ریزی می شوند و به همین دلیل از جامعه ای تا جامعه دیگر فرق دارند.



توانایی اجرای عملی مراحل برنامه ریزی اهمیت بیشتری نسبت به دانش تئوری آن دارد.



## مفهوم برنامه ریزی

برنامه ریزی را به صورت های مختلف تعریف کرده اند در اینجا به چند تعریف از مهمترین آنها اشاره می گردد:

❑ برنامه ریزی فرایندی برای تصمیم گیری است. یعنی چگونه آینده بهتر از حال باشد و چه تغییراتی برای این بهبود ضروری است و چگونه این تغییر باید به کار گرفته شود.

❑ برنامه ریزی فرایند مستمری است از تصمیم های سیستماتیک با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده، سازماندهی منظم کوشش های لازم برای انجام این تصمیم ها و سنجش و مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات از طریق فراگرد بازخور.

❑ برنامه ریزی فرایندی است که با شناخت گذشته و تجزیه و تحلیل حال، طرح مطلوب و مورد نظر در آینده را ترسیم می کند و در روند آن از کلیه امکانات موجود جهت رسیدن به اهداف استفاده می کند.

❑ برنامه ریزی فرایندی است دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیم ها. برنامه، بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیم ها است.

❑ به طور کلی برنامه ریزی فرایندی است که مدیران به وسیله آن اقدام های آینده را طوری پیش بینی و تعیین می کنند که منجر به تحقق هدف های مطلوب گردد.

❑ برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع بر مبنای الگوی پیش بینی شده.

**برنامه ریزی فرایندی است که مدیران به وسیله آن اقدام های آینده را طوری پیش بینی و تعیین می کنند که منجر به تحقق هدف های مطلوب گردد.**





## وجه اشتراك كليہ این تعاریف در موارد زیر خلاصه می گردد:

۱. ماهیت برنامه ریزی با پیش بینی همراه است.
  ۲. برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است.
  ۳. بهینه سازی از مهمترین اصول در برنامه ریزی می باشد.
  ۴. برنامه ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده به دست می آید.
- بر این اساس می توان نتیجه گیری ذیل را به منزله «اصل برنامه ریزی» در نظر گرفت:
- برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از توانایی های ذهنی استفاده شود.

## هدف از برنامه ریزی

به طور کلی اهداف هر برنامه ریزی عبارتند از:

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



## اولویت برنامه ریزی



برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است؛ به طوری که اگر بخواهیم وظایف مدیر را در رئوس یک هرم در نظر بگیریم، بهتر است برنامه ریزی را در راس هرم مذکور قرار دهیم. البته همه وظایف مدیریت با هم مرتبط هستند ولی در

میان آنها، برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. توالی وظایف پنجگانه مدیریت در نمودار

شماره ۱ نشان داده شده است.



همانطور که ملاحظه می شود، برنامه ریزی

بخش عمده ای از کار مدیران را به خود

اختصاص می دهد. البته وظایف مدیریت

قابل تفکیک نیستند؛ به ویژه وظایف برنامه

ریزی و کنترل که با هم ارتباط نزدیک دارند

به طوری که می توان گفت "بدون برنامه

ریزی امکان کنترل وجود ندارد" زیرا کنترل

یعنی ارزیابی فعالیت ها به منظور حفظ آنها در مسیر تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه.

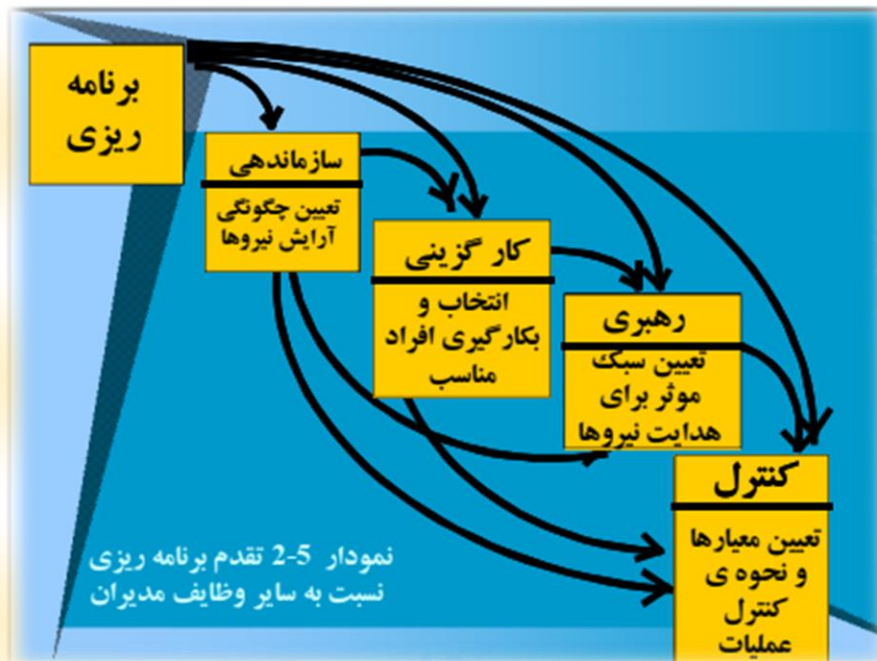
برنامه ریزی، اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی را تعیین می کند و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح

ریزی می کند تا مدیر بتواند تشخیص دهد که باید از چه نوع ساختار سازمانی استفاده کند و برای هر منصب چه

نوع کارکنانی را با چه تخصص هایی به کار گیرد؛ کدام سبک هدایت و سرپرستی را مورد استفاده قرار دهد و



چه معیارهایی را برای کنترل عملیات مدنظر قرار دهد. بنابراین می‌توان گفت که در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت 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



البته غیر از تقسیم بندی فوق نویسندگان مختلف تقسیم بندی هایی دیگری نیز ارائه داده اند. برای نمونه لوترگیولیک وظایف هفت گانه ای به شرح ذیل برای مدیریت بیان کرده است :

۱- برنامه ریزی **Planning**

۲- سازماندهی **Organizing**

۳- به کار گماردن **Staffing**

۴- هدایت **Directing**

۵- هماهنگ کردن **Coordinating**

۶- گزارش دادن **Reporting**

۷- بودجه بندی **Budgeting**

او با به کار بردن حروف اول کلمات فوق **POSDCORB** را ساخته و مورد استفاده قرار داده است. برخی دانشمندان مدیریت موضوع ایجاد انگیزه و نوآوری را به عنوان دو وظیفه مدیریت دانسته و برخی دیگر بودجه بندی، گزارش دادن و به کار گماردن را جزء وظایف اصلی مدیریت نمی دانند و بسیاری نیز هماهنگی را به جای وظیفه مدیریت، هدف مدیریت به حساب می آورند.

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 می‌گردد؛ می‌توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل خلاصه کرد.



## ▣ برنامه‌ریزی سازمانی

برنامه‌ریزی سازمانی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیت‌های آینده یک گروه، شرکت، واحد کاری یا سازمان

است. برنامه‌ریزی سازمانی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا اهداف مهمی را برای رشد کسب و کار خود تعیین و محقق کنند. یک سازمان می‌تواند بیشتر جنبه‌های کسب و کار خود را از طریق یک برنامه‌ریزی سازمانی بهبود ببخشد. مدیر هر سازمان، برنامه‌ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می‌نماید و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نماید و با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسب‌ترین و امکان‌پذیرترین 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 می‌نماید.

## ▣ ابعاد و جنبه‌های برنامه‌ریزی در سازمان

هنگام برنامه‌ریزی در سازمان‌ها توجه به پنج عامل موضوع برنامه‌ریزی، نوع برنامه، طول دوره برنامه‌ریزی، سطح برنامه‌ریزی در سازمان و ویژگی‌های خاص برنامه ضرورت دارد. این عوامل و مصادیق مرتبط با آنها در نمودار شماره ۲ ارائه شده است. به این ترتیب برنامه‌ریزی در موسسه‌ها و سازمان‌ها باید با توجه به این ابعاد پنج‌گانه انجام پذیرد. لازم به ذکر است ابعاد مطرح شده، اهم ابعاد هستند و اما می‌توان آنها را افزایش داد. به علاوه مرز میان موارد مورد نظر در هر بعد نیز کاملاً قابل تفکیک نمی‌باشد.



## برنامه ریزی موثر

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

۱- برنامه ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند کفایت 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 برنامه‌ریزی

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

- ۱- تحقق اهداف سازمان
  - ۲- برنامه‌ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم‌ها کمک می‌کند.
  - ۳- برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرح‌ها و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.
  - ۴- برنامه‌ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن‌آوری محیط با سازمان است.
  - ۵- برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می‌شود.
  - ۶- برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعالیت‌ها محسوب می‌شود.
  - ۷- برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کارگروهی کمک می‌کند و به افزایش کارایی سازمان می‌انجامد.
- با وجود محاسن زیاد برنامه‌ریزی، می‌توان محدودیت‌ها و معایبی نیز برای آن برشمرد.

## محدودیت‌های برنامه‌ریزی



- برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است ولی تضمین‌کننده تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده نیست.
- سازمان‌های کوچک نمی‌توانند به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند زیرا فاقد توان مالی و فرصت کافی برای صرف هزینه و وقت برای آنند.
- برنامه‌ریزی مستلزم ایجاد محدودیت‌هایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان کند و با مشکل مواجه می‌کند.



■ برنامه ریزی بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می گیرد.

از جمله پیشنهادهایی که برای کاهش این محدودیت ها پیشنهاد می گردد به شرح زیر می باشد:

■ در صورت امکان باید از برنامه ریزی های وابسته به هم اجتناب شود به طوری که اجرای یک برنامه موکول به اجرای برنامه های دیگر نشود.

■ در صورت امکان باید از برنامه ریزی های موازی پرهیز شود و از تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنایی اجتناب گردد.

■ باید سعی شود تا برنامه ها به طور هماهنگ با یکدیگر و به صورت یکنواخت اجرا شوند.

■ باید سعی شود برنامه ها به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا گردند.

برنامه ریزی و وظیفه اساسی و شالون مدیریت است.





## دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

در مسیر برنامه ریزی موفق، دام‌هایی وجود دارد که اگر برنامه ریزان دقت نکنند، گرفتار آنها خواهند شد؛ به طوری که ممکن است برنامه‌هایشان به شکست بیانجامد.

### برخی از مهمترین دام های مذکور عبارتند از:



۱. تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران به گونه ای که دیگر مدیریت عالی به طور مستقیم درگیر برنامه ریزی نباشد.
۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری، به طوری که وقت کافی برای برنامه ریزی نداشته باشد و برنامه ریزی به مثابه یک وظیفه بی ارزش و فاقد اعتبار به سطوح پایین واگذار گردد.
۳. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)، به منزله مبنای تنظیم برنامه های بلند مدت
۴. کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی
۵. عدم استفاده از برنامه ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان
۶. استفاده از طرح ها و برنامه های انعطاف ناپذیر و پیچیده ای که مانع نوآوری در سازمان می گردند.
۷. تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بینش خود هر چند که این تصمیمات با برنامه های رسمی سازمان در تضاد باشند.



## ✍ ماموریت های یک سازمان نیازمند به ویژگی های خاصی به شرح ذیل است:

- ۱- شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد.
- ۲- ماموریت ها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
- ۳- در ماموریتها باید هم افزایی یا هم نیرو زایی باشد یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.
- ۴- در تنظیم ماموریت ها از خلاقیت و نوآوری کارکنان بویژه دریافتن راه حل ها استفاده شود.
- ۵- اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد.

### اهداف

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدف های خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه ریزی های خود قرار دهد و میزان کارآیی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین.

### راهبردها (استراتژی ها)

راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی ترین کاربردهای این واژه را بیان می کند.

الف) طرح های مربوط به هدف های یک سازمان و تغییرات آن، منابع به کار گرفته شده برای رسیدن به این هدف ها و خط مشی ها مربوط به تامین، استفاده یا عدم استفاده از این منابع.



ب) تعیین هدف های بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف ها.

### **خط مشی‌ها (سیاست ها)**

خط مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به کار می‌رود. خط مشی‌ها برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری به کار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

خط مشی باید از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشد:

- صراحت و وضوح
- قابلیت اجرا
- انعطاف‌پذیری
- جامعیت
- هماهنگی
- مستدل بودن
- متمایز بودن از قوانین
- مدون و مکتوب بودن



## رویه‌ها

رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمان بندی شده برای انجام فعالیت های آتی هستند؛ در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

## روش‌ها

روشها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می‌کنند. روشها، جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیت ها را مشخص می‌کنند. به عنوان مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می‌کنند؛ در صورتی که قیمت ها مطابق با قیمت های صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود و روش ها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معین می‌کند. برای مثال، به منظور صدور کالاها می‌توان از روش های ارسال با هواپیما، کشتی یا قطار استفاده کرد.

## دستورها (مقررات و آیین نامه‌ها)

مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند. مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند در حالی که، خط مشی‌ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد.



## برنامه‌ها (طرح‌ها)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدف‌ها، خط‌مشی‌ها، روش‌ها و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید به صورتی هماهنگ و زمان‌بندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرح‌های کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زیادی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد.

## بودجه‌ها

بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است. بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌ها بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیری می‌گویند.

## دوره (مدت) برنامه‌ریزی

یکی از سوالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که آیا برنامه باید کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تنظیم شوند؟ چگونه می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت را با برنامه‌های میان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضی موارد ممکن است برنامه‌ریزی‌ها هفتگی یا چندماهه و یا چند ساله باشند. این پرسشها افق‌های چند گانه برنامه‌ریزی را روشن می‌کنند.



## انواع برنامه‌ریزی

پیش از این که انواع برنامه‌ریزی توضیح داده شود؛ ابتدا به معنای برنامه در زمینه‌ی مدیریت پرداخته می‌شود. برنامه (Plan) حاصل برنامه‌ریزی (Planning) و سندی نوشته شده است که اقدامات عملی از جانب سازمان را مشخص می‌کند.

✓ پیش از ریختن هر طرح یا برنامه‌ای باید به درستی برنامه‌ریزی کنیم.

✓ برنامه‌ریزی، یک کار اساسی است که به کمک آن، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را مشخص می‌کنیم و برای رسیدن به آن‌ها برنامه می‌ریزیم.

✓ حقایق و اطلاعات بسیاری باید پیش از تدوین یک طرح یا برنامه جمع‌آوری و پردازش شوند.

برای درک مفهوم «برنامه» باید تفاوت اساسی بین این واژه و کلمه «برنامه‌ریزی» را بدانیم و سپس به انواع برنامه‌ریزی در مدیریت پردازیم. هر دو کلمه شبیه ولی دارای معانی متفاوت‌اند. بین برنامه‌ریزی و برنامه تفاوتی بنیادی است که به‌سادگی فهمیده می‌شود:

○ برنامه‌ریزی: یک فعالیت است. می‌توان برنامه‌ریزی را متشکل از یک فرایند دانست که شامل فعالیت‌های خرد متفاوتی است.

○ برنامه: تعهد به اقدامی خاص است که برای دستیابی به نتایجی مشخص ضرورت دارد.

متداول‌ترین راه برای توضیح انواع مختلف برنامه‌ریزی کمک گرفتن از گستره‌ی عملی آن‌هاست. برنامه‌ریزی‌های کسب‌وکارها می‌توانند به کمک موارد دیگری نیز دسته‌بندی شوند، مانند طول زمانی، مختص بودن یا نبودن و بسامدشان. برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند.



دسته بندی زیر را برای انواع برنامه ریزی عنوان می‌نماییم :

## ۱- برنامه‌ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی 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 هدف های موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

## ۲- 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 استفاده بهینه از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند.

## ۳- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بردارنده تصمیم گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریت ها) و هدف‌های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به



هدف های کمی و کوتاه که آن را هدف گذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاست های کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیشگویی 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 تصمیم های صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

**برنامه ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده به دست می آید.**

### **دیدگاه های متداول در برنامه ریزی**

#### **۱- 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 برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد. برنامه‌ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

## ۲- برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا

در برنامه‌ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر هدف‌های کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های کلان برنامه خود را تدوین کنند.

در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند؛ بدون آنکه به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود. آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌گردد.

## ۳- برنامه ریزی بر مبنای هدف

در این نوع از برنامه‌ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت، از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدف‌گذاری منظمی انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رییس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قوی‌تری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا اینکه سرپرست یک جانبه هدف‌گذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند.



### گام‌های برنامه‌ریزی

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

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

کونتز، اودانل و وایهریخ در کتاب مدیریت، مراحل برنامه‌ریزی را به صورت زیر آورده‌اند:

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

۸- کمی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه‌بندی

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.

### منظور از سطوح برنامه ریزی سازمانی چیست؟

سطوح برنامه ریزی سازمانی مانند یک چرخه به هم متصل هستند. در واقع این سطوح ایجاد شده‌اند تا مدیران برای برنامه ریزی در مدیریت، ذهن منسجمی داشته باشند.

۱. تعیین هدف سازمان

۲. مشخص کردن مسیرهای پیش رو برای رسیدن به هدف سازمان

۳. انتخاب بهترین مسیر (اگر نمی‌توانید از بین راه‌های پیشنهادی بهترین را انتخاب کنید، بهتر است ابتدا مواردی که اثربخشی کمتری دارند را حذف کنید. در نهایت مسیرهای انگشت شماری باقی می‌ماند که انتخاب بین آنها ساده است).

۴. تخصیص وظایف به اعضای تیم و تعیین بازه زمانی مشخص برای انجام وظیفه

۵. بخش بندی سطوح برنامه ریزی سازمانی. ممکن است فردی که برنامه ریزی در مدیریت را انجام می‌دهد، طرحی ریخته باشد که تمام بخش‌های سازمان را درگیر کند. در چنین موقعیتی بهتر است علاوه بر برنامه کلی، برای هر بخش برنامه منحصر به فردی وجود داشته باشد. این کار باعث انسجام بیشتر سازمان می‌شود.



۶. **تخصیص بودجه** که آخرین بخش از سطوح برنامه ریزی سازمانی است. این کار باید بعد از مشخص شدن تمام سطوح دیگر و به دست آوردن اطلاعات درباره طرح‌ها انجام شود.

### **مراحل برنامه ریزی سازمانی به صورت استراتژیک**

مراحل برنامه ریزی سازمانی به صورت استراتژیک برای سازمان‌های کوچک و بزرگ کاربرد دارد. این روش کمک می‌کند اولویت‌های سازمان تعیین شود و به آن‌ها زمان اختصاص یابد. برنامه ریزی زمانی برای یک سازمان به صورت دقیق امکان پذیر نیست. چرا که مسیر دستیابی به اهداف پر از رویدادهای غیرمنتظره خواهد بود.

مراحل برنامه ریزی در مدیریت باید بخش‌های مختلفی چون برنامه روزانه، هفتگی، ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و یک ساله را پوشش دهد. البته برخی از سازمان‌ها برنامه ریزی سازمانی سه تا پنج ساله نیز دارند. در این قسمت مراحل برنامه ریزی سازمانی به صورت استراتژیک توضیح داده می‌شود:

#### **۱. موقعیت خود را در استراتژی سازمانی مشخص کنید.**

در مراحل برنامه ریزی سازمانی قرار است سازمان از نقطه‌ای که اکنون هست، به نقطه مقصد برسد. پس باید ابتدا دانست که دقیقاً کجا قرار دارد. بعد از آن باید دانست به کجا می‌خواهد برود. پس باید هدف گذاری در مدیریت را نیز انجام داد. برنامه ریزی در مدیریت و هدف گذاری کاملاً به هم وابسته هستند.

بعد از مشخص کردن اهداف کوتاه مدت و بلند مدت باید مشخص کرد که از چه مسیری باید به این اهداف رسید. چه گام‌هایی برای رسیدن به این اهداف باید برداشت و به چه منابعی برای تحقق آن‌ها نیاز است.



## ۲. افراد را به سازمان اضافه کنید و اطلاعات به دست آورید.

دومین مورد از مراحل برنامه ریزی سازمانی به جمع آوری اختصاص پیدا می‌کند. ابتدا باید اطلاعات لازم درباره اهدافی که قصد دارید به آنها برسید و آنچه برای رسیدن به آنها نیاز دارید را به دست آورید. سپس نیروهای لازم برای تحقق این اهداف را استخدام کنید. جمع آوری نیروی کار می‌تواند فرایند پرچالشی باشد. بسیاری از مدیران نمی‌دانند هنگام جمع آوری اطلاعات دقیقاً به چه داده‌هایی باید توجه داشته باشند تا بتوانند از آنها برای برنامه ریزی در مدیریت استفاده کنند. برخی از این اطلاعات عبارتند از؛

- اطلاعات مرتبط با نیروهای کار
  - اطلاعات مرتبط با موقعیت‌های شغلی در سازمان
  - عوامل داخلی و خارجی سازمان که در روند دستیابی به هدف تأثیر دارد.
  - ارزش‌های سازمانی و چرایی‌هایی که برای رسیدن به اهداف وجود دارد.
- توجه کنید که دقیق بودن این داده‌ها به معنی ایجاد کمترین میزان خطا در تصمیم‌گیری و پیش‌بینی تمام وقایع است. اگر هنگام برنامه ریزی در مدیریت چارت‌ها و جداول سازمانی طراحی شده باشد، روند کار بسیار ساده‌تر می‌شود.

## ۳. برنامه استراتژیک خود را تدوین کنید.

استراتژی یعنی اینکه شما بدانید دقیقاً در حال حاضر در سازمان شما چه رخ می‌دهد و چه اتفاقی در حال رخ دادن است. همچنین می‌دانید که چگونه باید به سمت اهداف سازمان حرکت کنید. به بیان ساده‌تر به کمک برنامه ریزی در مدیریت به صورت استراتژیک می‌توانید سازمان خود را بچینید. زمانی که اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آوردید، نوبت به نوشتن برنامه‌ای برای استفاده از منابع در جهت رسیدن به اهداف می‌شود.



## مواردی که در یک برنامه سازمانی اهمیت دارند، عبارتند از:

■ اولویت کارهایی که برای دستیابی به هدف سازمان باید انجام شود (تفکیک اقدامات با توجه به میزان اهمیت و فوریت آنها).

■ پیدا کردن ایده‌ها و اقداماتی که باعث رشد مثبت سازمان شما خواهند شد.

■ تعیین KPI یا شاخص‌هایی برای سنجش عملکرد سازمان در رسیدن به هدف. یعنی باید دانست که حین اجرای مراحل برنامه ریزی سازمانی، چه اقداماتی انجام شده و هر کدام از آنها چه نتیجه‌ای به دنبال داشته است. شاخص‌های سنجش این موضوع هنگام برنامه ریزی در مدیریت باید تنظیم شوند.

### ۱.۴ اجرا را شروع کنید.

برخی از افراد در مراحل برنامه ریزی سازمانی به دنبال زیر بغل مار هستند. یعنی تصور می‌کنند که سازمان‌های موفق از تکنیک‌های ناگفته و رازهای پنهانی استفاده می‌کنند که باعث موفقیت آنها می‌شود. اما اینطور نیست. آنها فقط اجرا می‌کنند. یک مدیر ناموفق به شدت روی برنامه ریزی استراتژیک حساس است. با هر بار نوشتن برنامه یک ایراد از آن پیدا می‌کند و به عبارتی می‌خواهد مو را از ماست بیرون بکشد. به همین دلیل با پیدا کردن کوچک‌ترین ایراد دوباره مشغول برنامه ریزی در مدیریت می‌شود. اما یک مدیر موفق بعد از نوشتن برنامه ریزی و بررسی ابعاد آن در مدت کوتاه، به سراغ اجرا می‌رود. این فرد ممکن است در طول مسیر متوجه ایرادهایی که در برنامه وجود داشته بشود. اما می‌داند که هیچ برنامه‌ای کامل نیست و سعی می‌کند شرایط را حین اجرا مدیریت کند.

{**باور کنید هیچوقت بهترین (روز برای شروع نمی‌رسد، بهترین برنامه نوشته نمی‌شود).}**



## 0. برای اجرای برنامه نظارت کنید.

بعد از برنامه ریزی در مدیریت باید وظایف هر شخص مشخص گردد. سپس مدیر به عنوان ناظر در سیستم حضور داشته باشد و اقدامات زیر را انجام دهد:

■ عملکرد افراد را بسنجد.

■ شاخص‌هایی که برای سنجش عملکرد در نظر گرفته شده را بررسی کند. اگر کاری نتیجه رضایت بخشی به دنبال نداشت، سریع آن را حذف کند.

■ به محض اینکه متوجه وجود مشکل یا نقطه ضعفی در سازمان شد، درصدد رفع آن برآید.

■ همواره در حال جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها باشد.

انجام این اقدامات باعث می‌شود میزان اتفاقات پیش‌بینی نشده در سازمان به حداقل برسد.





## انواع برنامه ریزی بر اساس سطوح سازمانی

۱. برنامه ریزی استراتژیک (Strategic)

۲. برنامه ریزی تاکتیکی (Tactical)

۳. برنامه عملیاتی (Operational)

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است سازمانی برای تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده سازمان.

در اصل برنامه استراتژیک، سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد.

برنامه ریزی استراتژیک اهداف و خطوط کلی و رسالت های سازمان را در درازمدت تعیین می کند، این نوع برنامه ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید. دارای دید درازمدت است و بالاخره برنامه استراتژیک در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می نامند.

در واقع برنامه ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده سازمان است. متفکران و خبرگان حوزه استراتژی در سازمان می باید استراتژی های سازمان را بر اساس زنده ماندن در شرایط سخت طراحی کنند.





برنامه ریزی استراتژیک ابزاری حیاتی برای یک کسب و کار است. زیرا اهداف قابل اندازه‌گیری را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد؛ اهدافی که به تصمیم‌گیری روزانه سازمان کمک می‌کنند و جهت می‌دهند. بنابراین برنامه ریزی راهبردی مانند مسیریابی است که دائماً مسیر رسیدن به چشم‌انداز سازمان را رصد کرده و کمک می‌کند سازمان از مسیر، منحرف نشده یا اگر منحرف شد، سریع به مسیر درست بازگردد.



برنامه تاکتیکی اتخاذ تصمیم‌های کوتاه مدت برای حداکثر بهره‌وری از منابع موجود با توجه به تحولات و شرایط محیطی است. این اقدامات شرح می‌دهد که یک سازمان بسته به شرایط موجود باید چه کاری انجام دهد. اولویت و مراحل مورد نیاز برای انجام این وظایف و ابزارها و پرسنل مورد نیاز برای برآوردن اهداف استراتژیک سازمان کدام است؟



در فرهنگ لغت تعریف تاکتیک چنین است: یک حرکت احتیاط آمیز یا استراتژی برنامه ریزی شده برای رسیدن به یک هدف خاص را تاکتیک می گویند. به تعریف تاکتیک دقت کنید: یک تاکتیک یک حرکت احتیاط آمیز یا استراتژی است.

یک تاکتیک برخلاف استراتژی، درباره اعمال و برنامه داوطلب اجرا در آینده هیچ ایده و پاسخی ندارد، اما به جای آینده به وضعیت حال واکنش و پاسخ می دهد. در نتیجه برای تعریف استراتژی می گویم: یک استراتژی از تاکتیک هایی تشکیل شده است که برای دستیابی به هدف بلند مدت یا هدف کلی طراحی شده است.

برنامه ریزی تاکتیکی کسب و کار، پاسخ ها و عمل های کوتاه مدت هستند که در برنامه ریزی استراتژیک هر کدام طراحی و اجرا می شوند. تاکتیک پاسخ ها و عمل هایی است که در کسب موفقیت یا شکست خوردن استراتژی کسب و کار تاثیر دارد. این پاسخ ها و عمل ها در اقدام لحظه ای انجام می گیرند لذا محدودیت زمانی دارند و آسان هستند، آسانی عمل ها و پاسخ ها در این است که بسته به شرایط گوناگون از اقدامات مختلف استفاده می شود.

مثلاً اگر رقیب در یک استراتژی قیمت کالا را کاهش دهد، برای تاثیرات آن پاسخ هایی خواهید داد. پاسختان در این شرایط دو حالت دارد یا به این صورت است که عملی انجام نمی دهید یا در تاکتیک های خود تغییر خواهید داد. مثلاً با کاهش قیمت ها تاکتیک خود را تغییر دهید تا بتوانید رقابت کنید. یا زمانی که کسب و کار در شرایط مناسبی قرار داشته باشد. برای مثال یک رقیب از چرخه کار و تولید منصرف می شود. یا دارای اختلال در تولید کردن کالای مصرف کنندگان می شود، در این صورت شما می توانید برای بدست آوردن میزان سهم رقیب از بازار تاکتیک خود را تغییر دهید.



در اجرای تاکتیک الزاماً همه باید یک عمل را اجرا کنند. این پاسخ فرصت لازم برای سود بیشتر کسب و کار را فراهم می کند. البته تغییر تاکتیک باید در برنامه ریزی استراتژیک تعادل موجود در این برنامه ریزی بلند مدت را حفظ کند، تا برنامه بلند مدت را دچار آسیب نکند.

برنامه های تاکتیکی باید بر اهداف اصلی سازمان تمرکز کنند. در غیر این صورت، فعالیت های کارکنان بیش از حد پراکنده می شوند و درک اینکه چگونه فعالیت های آنها در نهایت با اهداف بلند مدت ارتباط دارد، برای آنها دشوار خواهد بود.





## تفاوت های بین برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی تاکتیکی

برنامه ریزی استراتژیکی در سطوح عالی اتخاذ می شود، اما برنامه ریزی تاکتیکی در سطوح پایینی و میانی

سازمان

برنامه ریزی استراتژیکی بیشتر بر روی منافع و سود آینده سازمان متمرکز است در حالی که برنامه ریزی

تاکتیکی بر مبنای منافع در حال حاضر صورت می گیرد.

در کل برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت و برنامه ریزی تاکتیکی کوتاه مدت خواهد بود.

برنامه ریزی استراتژیک از روش های تجربه نشده و نوظهور استفاده می شود، اما در برنامه ریزی تاکتیکی بر

مبنای روش های گذشته و تجزیه و تحلیل آن روش ها، تصمیم گیری ها اتخاذ می شود.

در برنامه ریزی استراتژیک مخاطره بیشتری نسبت به برنامه ریزی تاکتیکی وجود دارد.

برنامه ریزی استراتژیک به اثربخشی نظر دارد و برنامه ریزی تاکتیکی بر کارایی.





## برنامه عملیاتی (Operational)

در اصل برنامه عملیاتی یک نقشه و برنامه اجرایی دقیق است که اقدامات لازم برای رسیدن به هدف را به صورت کامل و جامع ترسیم می نماید. تولید یک طرح عملیاتی معمولاً 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 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.

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 کارآمدی سازمان کمک نموده و می تواند مأموریت سازمان را برای رسیدن به چشم انداز ترسیمی یاری رساند.

هنگام تدوین برنامه های عملیاتی، نخست باید اهداف مشخص گردد، نیازمندی ها و محدودیت ها کامل شناسایی شود. سپس اعضا باید در روند برنامه ریزی مشارکت داده شده و گزینه های مطرح شده را تجزیه و تحلیل نمایند. هرگونه ابهام زدایی و اقدامات لازم برای اجرایی شدن طرح های عملیاتی واجب است. در نهایت پرداختن به جزئیات و کلیات این برنامه و مشخص شدن وظایف تمامی اعضای تیم به صورت تفکیکی لازم است. روشن شدن برنامه می تواند اطمینانی را برای رسیدن به موفقیت تضمین نماید.

**هر گام عملیاتی می بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:**

چه اقداماتی می بایست انجام شود؟

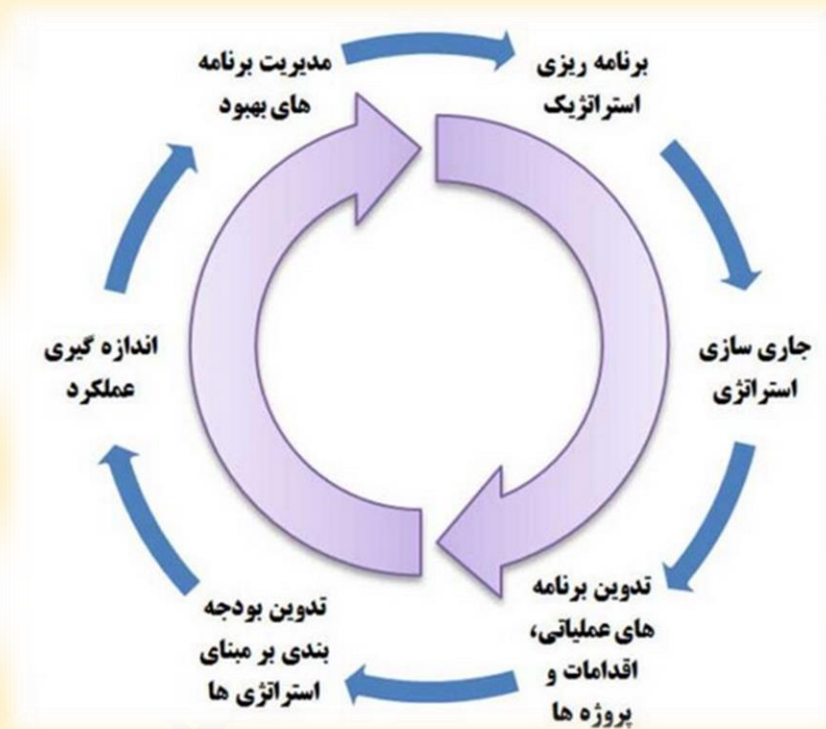
چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می شود؟

کی هر یک از اقدامات و فعالیت ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی به طول می انجامند؟



چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت های مربوطه انجام پذیرد؟

اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟





## انواع برنامه ریزی مبنی بر طول زمانی

### برنامه ریزی بلندمدت (Long-term)

این نوع از انواع برنامه ریزی شامل اهداف و برنامه‌های راهبردی است و می‌تواند از سه تا پنج سال آینده را در بر بگیرد. مدیران ارشد در تدوین برنامه‌های بلندمدت دخیل‌اند. برای نمونه، برنامه ریزی برای وسعت بخشیدن به فضای سازمان، افتتاح شعب جدید، ورود به بازار جدید، سرمایه‌گذاری در سهام، اوراق و دارایی‌ها جزو برنامه‌ریزی‌های بلندمدت هستند.

### برنامه ریزی میان‌مدت (Intermediate-term)

این نوع از انواع برنامه ریزی شامل اهداف رویکردی است و یک تا دو سال آینده را در بر می‌گیرد. مدیران سطح متوسط در تدوین برنامه‌ی میان‌مدت دخیل‌اند. آن‌ها پیش از اجرای این برنامه‌ها در موردشان به مدیران ارشد گزارش می‌دهند.

برای نمونه، برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی محصول، افزایش سهم بازار و تغییراتی در قراردادهای سالانه جزو برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت قرار می‌گیرند.

### برنامه ریزی کوتاه‌مدت (Short-term)

برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت یکی دیگر از انواع برنامه ریزی است و شامل اهداف عملیاتی برای بخش‌ها و افرادی خاص است. این نوع از انواع برنامه ریزی توسط ناظران و رهبران گروه ریخته می‌شوند. آن‌ها نیز باید به مدیر بخش و واحد خود گزارش دهند. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت دوره‌ای سه تا شش ماهه دارد یا برای طول یک سال تدوین شده‌است. برای نمونه برنامه ریزی برای افزایش سود ماهیانه، استخدام کارکنان جدید برای سازمان، تخصیص اهدافی ماهیانه به کارکنان و توسعه‌ی ایشان جزو برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت قرار می‌گیرد.



## انواع برنامه ریزی مبنی بر مختص بودن یا نبودن (Specificity)

### ○ برنامه ریزی جهت‌دار (Directional)

برنامه‌ریزی‌های جهت‌دار برنامه‌ریزی‌هایی انعطاف‌پذیرند که رهنمودهایی کلی را فراهم می‌کنند. چنین برنامه‌ریزی‌هایی ترجیحاً در محیط پویایی قابل‌استفاده‌اند که مدیریت در آن، باید در نشان دادن عکس‌العمل مناسب به تغییرات ناخواسته منعطف باشد.

برای نمونه، مدیر فروش رهنمودی برای تیم خود آماده می‌کند تا به هدف موردانتظار برسند. این‌ها چگونه به آن هدف می‌رسند کاملاً بستگی به خودشان دارد. آن‌ها در انتخاب هر روشی آزادند. از این‌رو می‌توان گفت برنامه‌ریزی‌های جهت‌دار، نتیجه‌محورند.

### ○ برنامه‌ریزی مختص (Specific)

این نوع از انواع برنامه ریزی کاملاً واضح و دارای اهدافی معین است. چنین برنامه‌ریزی‌هایی نیازمند اهدافی مشخص‌اند و هیچ ابهامی در آن‌ها وجود ندارد.

برای نمونه مدیر تولید برنامه را به زیردستان خود توضیح می‌دهد که چه کاری، در چه زمانی، کجا، به چه اندازه و توسط چه کسی انجام خواهد شد. از این‌رو می‌توان گفت برنامه‌ریزی‌های مختص، فرایند‌محورند.





## مراحل عمده برنامه‌ریزی

برنامه ریزی سازمانی مستلزم طی مراحل متعددی است که در اینجا در ۱۲ مرحله مطرح شده است.

### ۱. شناسایی مقتضیات موجود (فرصت‌ها و محدودیت‌ها)

این مرحله باید قبل از برنامه ریزی انجام شود؛ یعنی جزء مراحل فرآیند برنامه ریزی محسوب نمی‌شود. زیرا آگاهی از مسائل و مشکلات و شناسایی فرصت‌های موجود، نقطه آغاز اقدام به برنامه ریزی است. در این مرحله باید وضعیت آینده محیط را از جهت مسائل اقتصادی، سیاسی، فناوری، فرهنگی و رقابت بازرگانی پیش بینی کرد و نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد بررسی قرار داد (آگاهی از وضع موجود).

همچنین باید مشخص کرد که «چه چیز را، چرا و چگونه» می‌خواهیم به دست بیاوریم (شناسایی وضع مطلوب). یعنی باید دلایل تمایل به کاهش و یا برطرف ساختن عدم اطمینان‌های موجود در مسیر نیل به وضع مطلوب را بدانیم. زیرا تعیین اهداف واقع بینانه به میزان شناخت و آگاهی از وضع موجود و وضع مطلوب بستگی دارد. برنامه ریزی باید مبتنی بر کسب اطلاع صحیح از اوضاع و مقتضیات موجود باشد؛ به همین دلیل پاسخ برای سؤالاتی نظیر سوال‌های زیر برای برنامه ریزان مفید خواهد بود:

- برنامه مورد نظر برای چه هدفی تنظیم می‌شود؟
- آیا برای نیل به این هدف باید برنامه قبلی حذف شود یا باید اصلاح شود یا باید برنامه‌ای جدید برای نیل به آن نوشته شود؟
- اهمیت کسب این اهداف برای سازمان چقدر است؟



## ۲. تعیین اهداف کوتاه مدت

پس از شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود باید برای تعیین اهداف کوتاه مدت کل سازمان و تک تک واحدهای آن اقدام شود. به این ترتیب نتایج مورد انتظار و زمان تحقق اهداف مورد نظر معین می‌شود و مقاصد بکارگیری راهبردها، خط مشی‌ها، رویه‌ها، قوانین، برنامه‌های زمانبندی و بودجه و برنامه‌های مالی مشخص می‌گردد.

وضوح اهداف سازمان، راهنمای خوبی برای برنامه‌ریزی است. در واقع هر چه مدیران واحدها، شناخت بهتری در مورد اهداف سازمان داشته باشند، بهتر می‌توانند به تحقق اهداف سازمان کمک کنند و اهداف واحد خود را بر اهداف سازمان منطبق سازند.

## ۳. کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری

آشنایی با فعالیت‌هایی که در داخل و خارج از سازمان انجام می‌شوند، برای برنامه‌ریزی هوشیارانه ضرورت دارد. اطلاعات مورد نظر از طریق مطالعه و بررسی، مرور سوابق و کارهای قبلی، مشاهده اعمال سایر سازمان‌ها و راه‌حل‌های مورد استفاده آن‌ها و تجربه سازمان‌های مشهور به دست می‌آیند. تلاش برای پاسخگویی به پرسش‌هایی نظیر پرسش‌های زیر به تکمیل این مرحله کمک می‌کند:

آیا همه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شده‌اند؟ آیا اطلاعات موجود برای شناسایی همه فعالیت‌ها کافی است؟  
آیا پیشنهادها و نظرهای نیروهای اجراکننده برنامه اخذ شده‌اند؟

برای طراحی برنامه‌های کار، اطلاع از همه واقعیت‌های مربوط به موضوع ضرورت دارد. زیرا معمولاً هر برنامه مشتمل بر فعالیت‌هایی است که با توجه به واقعیت‌های موجود، طرح‌ریزی می‌شوند.



#### ۴. طبقه بندی و تحلیل اطلاعات

هر جزء از اطلاعات را باید هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن، بررسی کرد؛ به طوری که «روابط علی» موجود میان متغیرها، شناسایی شوند و داده های مربوط به برنامه ریزی جاری، جمع آوری و ارزیابی گردند. اطلاعات مربوط به هر موضوع را باید به گونه ای طبقه بندی کرد که داده های مشابه در یک طبقه قرار گیرند. از این رو پاسخ دادن به سوال هایی نظیر سوال های زیر برای طبقه بندی مفید خواهد بود:

آیا بین اطلاعات جمع آوری شده روابط آشکاری وجود دارد؟

آیا مسئولان و مجریان مهم وجود این روابط را تایید می کنند؟

آیا برای ساده کردن تحلیل و بررسی اطلاعات می توان آن ها را در قالب نمودارها یا جداول طبقه بندی کرد؟

#### ۵. ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده

پنجمین گام منطقی در برنامه ریزی، ارائه فرضیه هایی با توجه به پیش بینی وضعیت آینده از جهت موانع احتمالی و تغییرات آینده است. در واقع مفروضات برنامه ریزی مبتنی بر تصور برنامه ریزان از محیطی است که برنامه باید در آن اجرا شود. در این مرحله مساله حائز اهمیت آن است که کلیه برنامه ریزان در مورد مفروضات برنامه ریزی اتفاق نظر داشته باشند. زیرا بنا بر یکی از اصول مهم برنامه ریزی، هر چه مسئولان برنامه ریزی در مورد مفروضات ثابت برنامه ریزی، اطلاعات و توافق بیشتری داشته باشند، فرایند برنامه ریزی در سازمان هماهنگ تر خواهد شد. ارائه فرضیه های برنامه ریزی باید مبتنی بر پیش بینی وضع آینده باشد. برای مثال باید برآورد شود که «ماهیت بازارهای آینده چگونه خواهد بود؟»، «چه میزان تقاضا برای فروش وجود دارد؟»، «وضعیت سایر تولید کنندگان چگونه خواهد بود؟»



به طور کلی برای ارائه این فرضیه ها می توان پاسخ به سوالاتی نظیر سوالات زیر را مد نظر قرار داد:

به نظر شما در آینده چه تغییرات مهمی در محیط برنامه ریزی رخ خواهد داد؟

فرضیه های شما در مورد تغییرات مذکور کدامند؟

آیا این فرضیه ها از جامعیت کافی برخوردارند و همه مقتضیات را مد نظر قرار می دهند؟

برای کنترل تاثیر تغییرات نامطلوب، مهار کردن کدام یک از متغیرهای شناسایی شده ضرورت دارد؟

### ۶. جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین

در این مرحله برای جستجوی راه حل ها و برنامه های بدیل تلاش می شود؛ به ویژه بدیل هایی که به سادگی و در نظر اول قابل تشخیص نیستند. زیرا احتمال دارد بدیل هایی که به سهولت و در نظر اول مورد توجه عموم قرار می گیرند بسیار مطلوب و موثر باشند. گاهی اوقات با مسائلی سر و کار داریم که بدیل های زیادی برای حل آن ها وجود دارد؛ در اینگونه موارد مشکل برنامه ریزان آن است که تعداد بدیل ها را به گونه ای کاهش دهند که بتوان مطلوب ترین بدیل موجود را پیدا کرد. البته می توان از نرم افزارهای کامپیوتری و روش های مقداری برای مقایسه بدیل ها بهره گرفت. با وجود این همواره بر ضرورت انجام مطالعه مقدماتی و تلاش برای یافتن بهترین بدیل تاکید می شود.

در این مرحله پاسخگویی به سوالاتی نظیر سوال های زیر مفید خواهد بود:

در صورت انتخاب هر برنامه (بدیل) ممکن است اعمال چه اصلاحاتی (تعدیلاتی) ضرورت پیدا کند؟

آیا کیفیت و سرعت بازدهی برنامه با توجه به هزینه مورد نیاز برای اجرای آن رضایت بخش است؟

آیا خودکار کردن کارها بر سرعت انجام آن ها می افزاید؟



## ۷. ارزیابی بدیل های گوناگون

پس از جستجوی کافی برای یافتن بدیل ها و بررسی نقاط ضعف و قوت بدیل های معین شده، باید بازدهی آن ها را با اهداف و مفروضات اولیه مقایسه کرد. ممکن است یک بدیل پر سود، بیش از حد پر هزینه باشد و مزایا به کارگیری آن به کندی حاصل شوند. در حالی که ممکن است بدیل دیگری که سودآوری کمتری دارد، مخاطرات کمتری نیز در برداشته باشد.

ممکن است دستاوردهای بدیل سوم با اهداف بلند مدت سازمان متناسب تر باشد. همچنین احتمال دارد که استفاده از یک «بدیل فاقد سودآوری» برای افزایش شهرت سازمان بسیار مفید باشد و در بلند مدت منجر به افزایش سود سازمان گردد. در این مرحله از فرآیند برنامه ریزی، استفاده از روش های تحقیق در عملیات و مقایسه برنامه ها به کمک فنون ریاضی بسیار مفید خواهد بود.

## ۸. انتخاب بدیل مناسب

انتخاب بدیل مرحله مهمی در تصمیم گیری است. گاهی در نتیجه تجزیه و تحلیل و ارزیابی بدیل های گوناگون مشخص می شود که دو یا سه بدیل مناسب وجود دارند و مدیر می تواند آن ها را برگزیند. برای انتخاب بهترین بدیل، پاسخگویی به سوالات زیر مفید است:

آیا برنامه انتخابی از قابلیت انعطاف کافی برای انطباق با شرایط متفاوت برخوردار است؟

آیا برنامه انتخابی مورد پذیرش مجریان و نیروهای عملیاتی قرار گرفته است؟

برای اجرای موفقیت آمیز برنامه انتخابی چه میزان تسهیلات، امکانات آموزشی و نظارتی، ابزار فنی و تجهیزات،

مکان و فضای مناسب و نیروی انسانی جدید مورد نیاز خواهد بود؟



## ۹. تدوین برنامه های فنی پشتیبانی

در این مرحله در مورد مجموعه ای از بدیل ها برای حمایت از برنامه اصلی، تصمیم گیری می شود؛ به طوری که می توان گفت بدون انجام این مرحله، هدف از برنامه ریزی، به طور کامل تحقق نمی پذیرد. زیرا تقریباً همیشه مجموعه ای از برنامه های فرعی و پشتیبانی برای کمک به اجرای برنامه اصلی مورد نیاز است. برای مثال هنگامی که یک سازمان هواپیمایی برای خرید تعدادی هواپیمای جدید تصمیم گیری می کند، برای اجرای تصمیم خود به مجموعه ای از برنامه های فرعی جدید نیاز دارد. نظیر برنامه های استخدام و آموزش افراد متخصص، خرید و نگهداری لوازم یدکی، ایجاد کارگاه های ویژه تعمیرات و نگهداری، تامین بودجه، اخذ بیمه و غیره.

## ۱۰. تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمانبندی (به طور تفصیلی)

در این مرحله معین می شود که فعالیت های برنامه ریزی شده باید در کجا، توسط چه کسانی و در چه زمانی انجام گیرند؛ یعنی به طور تفصیلی و با ذکر جزئیات ضروری، توالی انجام فعالیت ها و زمان اجرای برنامه پیش بینی می شود.

برای اجرای این مرحله، پاسخگویی به سوالات زیر مفید خواهد بود:

آیا محتوا و زمانبندی نحوه اجرای برنامه از نظر مجریان مطلوب است و مورد پذیرش آنان واقع شده است؟

آیا برای اجرای دقیق برنامه ها، دستورالعمل های جزئی تدوین شده اند؟

آیا کاربردگ ها و لوازم مورد نیاز آماده شده اند؟

## ۱۱. بیان کردن برنامه در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی

پس از بررسی و تصویب برنامه ها، مرحله تعریف آن ها در قالب اعداد و ارقام فرا می رسد. بودجه سازمان ها نمایانگر میزان کلی درآمد و هزینه آن هاست. به همین ترتیب هر واحد فعالی در یک سازمان نیز ممکن است بودجه ای خاص خود داشته باشد. اگر تخصیص بودجه در سازمان به طور صحیح انجام شود، بودجه وسیله



بسیار مفیدی برای ترکیب هزینه برنامه های گوناگون و سنجش میزان پیشرفت در اجرای هر یک از آن ها خواهد بود.

## ۱۲. ارزیابی میزان پیشرفت کار

با مقایسه کردن نتایج حاصل از اجرای یک برنامه با اهداف آن مشخص می شود که برنامه مذکور تا چه حد موفق بوده است. به همین دلیل باید در مرحله برنامه ریزی نحوه تطبیق «عملکرد و نتایج به دست آمده» با «اهداف و نتایج مورد انتظار» معین شود. البته معمولا این کار را در شمار وظایف کنترلی و نظارتی مدیریت در نظر می گیرند. برای اجرای این مرحله، پاسخگویی به سوالات زیر مفید خواهد بود:

آیا گزارش ها و مدارک مورد نیاز مدیران اصلی (برای سنجش نتایج) در یک دوره زمانی منطقی جمع آوری شده اند؟

نتایج به دست آمده در چه سطحی از کمیت و کیفیت، رضایت بخش محسوب می شوند؟

اگر نتایج به دست آمده ناقص باشند؛ چه اقداماتی برای اصلاح و تکمیل آن ها پیشنهاد می کنید؟





## **برنامه ریزی سازمانی چگونه به سازمان‌ها کمک می‌کند؟**

برنامه‌ریزی سازمانی، نردبان موفقیت یک سازمان است.

### **برنامه‌ریزی سازمانی کارایی سازمان را افزایش می‌دهد:**

این برنامه ریزی بر روی کار و منابع کل سازمان تمرکز می‌کند، به کمک هماهنگی مناسب در جهت موفقیت، چشم‌انداز روشن و قانع‌کننده‌ای را برای تیم و مدیریت ایجاد می‌کند.

### **نیازهای اصلی مشتریان را شناسایی می‌کند:**

این برنامه ریزی شناسایی و پیگیری نیازهای مشتریان را تضمین می‌کند و بنابراین به سازمان‌ها کمک می‌کند خدمات خود را گسترش داده و ارتقا دهند.

### **برنامه ریزی سازمانی آنچه نباید انجام شود را نشان می‌دهد:**

یک برنامه استراتژیک آنچه را که یک سازمان برای کارایی بیشتر و مشتری مداری باید رها کند، شناسایی می‌کند.

### **برنامه ریزی سازمانی به استفاده بهتر از منابع کمک می‌کند:**

یک برنامه کاملاً شفاف به عموم مردم، سرمایه‌گذاران و شرکای اصلی نشان می‌دهد که این سازمان ایده‌آل‌ترین استفاده را از منابع خود دارد.

### **برنامه‌ریزی سازمانی تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد:**

یک برنامه خوب بیان می‌کند که می‌خواهید در این بازه زمانی مشخص به چه نتیجه‌ای برسید، آینده چیست و هدف نهایی کدام است.





در پایان یادآور می‌شویم یک سازمان، با انجام عملیات برنامه ریزی، نه تنها به بینشی در مورد آینده دست پیدا می‌کند، بلکه از این موهبت هم بهره‌مند می‌شود که آینده سازمان را خودش، به دست خودش شکل بدهد. به عنوان یک نکته، به خاطر داشته باشید که برنامه‌ریزی، باید ساده باشد.



برنامه را طوری بچینید که واضح و به راحتی قابل فهم باشد. هر چه درجه پیچیدگی برنامه‌ای که تعیین می‌کنید بالاتر باشد؛ به همان اندازه، بین اعضای سازمان سردرگمی ایجاد خواهد شد و این سردرگمی، چیزی نیست که به نفع‌تان تمام شود.

پژوهش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



## منابع

○ احمدی علی، یوسفی بهرام، عیدی حسین، زردشتیان شیرین. تأثیر برنامه ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف پذیری سازمانی. ۱۳۹۶. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۴ شماره ۲. ص ۱۶۲-۱۴۷

○ دکتر سید محمد میرکمالی. ۱۳۹۹. کتاب فلسفه مدیریت

○ برومند الهام، احمدی منش منیره. نشریه داخلی معاونت طرح و برنامه. ۱۳۹۳. شماره ۵۴، ص ۱-۵

- <https://pingboard.com/blog/organizational-planning-guide-types-of-plans-steps-and-examples>
- <https://www.wikihow.com/Write-a-Strategic-Plan-for-an-Organization>
- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-plan>
- <https://blog.mettl.com/organizational-planning-the-ladder-to-an-organizations-success>