

# اصول و مبانی برنامه ریزی

عبدالحمید ابراهیمی یگانه

مقدمه :

برنامه ریزی (Planning) یکی از مهمترین و اساسی ترین بخشهای وظایف هفتگانه مدیریت می باشد که انجام گرفتن و اجرای آن باید با توجه به بقیه وظایف مدیریت صورت بگیرد. تغییرات شگرف و مستمر جهان امروز تنوع و پیچیدگی مسائل موجود در سازمانها و محیط و ... موجب شده است که مدیران تنها با اتکاء به برنامه ریزی مبتنی بر اطلاعات و آمار دقیق بتوانند وظایف خود را اجرا کنند و به اهداف سازمان جامه عمل بپوشانند و نسبت به محیط خود واکنش های مناسب نشان دهند.

تعاریف برنامه ریزی

برنامه ریزی تعاریف متعددی دارد از جمله :

- ۱- برنامه ریزی طرحی برای رسیدن به یک آینده مطلوب می باشد.
- ۲- برنامه ریزی به صورت روشن، یک فرآیند تصمیم گیری است.
- ۳- برنامه ریزی شامل تعیین هدف و وضع خط مشی، تبدیل هدف بصورت برنامه عملیاتی و پیش بینی چگونگی اجرای آن می باشد. و بر اساس پیش بینی و دورنگری رسیدن به هدف معین که چه کاری انجام شود، چگونه، در طی چه مدت زمان، و بوسیله چه افرادی باید صورت گیرد.

هدف برنامه ریزی

هدف از برنامه ریزی، تهیه برنامه ای است که فاصله بین دو طرح یا دو وضعیت در آینده را پر می کند که یکی طرح اولیه و دیگری طرح مورد نظر نامیده می شود. اولی طرحی است که اگر هیچ برنامه ای نباشد به آن خواهیم رسید و دومی چیزی که مایلیم از طریق برنامه به آن برسیم.

خصوصیات تصمیمات مربوط به برنامه ریزی :

مجموعه تصمیماتی که نیاز به برنامه ریزی دارند دارای این خصوصیات هستند :

- ۱- تعداد آنها به اندازه ای زیاد است که نمی توان درباره همه آنها یکجا اقدام نمود. بنابراین برنامه ریزی برنامه ریزی به مراحل تقسیم می شود که توسط یک فرد، به صورت متوالی انجام می گیرد یا توسط چند نفر، همزمان انجام می گیرد.
- ۲- مجموعه تصمیمات نمی تواند به مجموعه ای جدا از یکدیگر تبدیل شوند، یعنی مسئله برنامه ریزی نمی تواند به مسائل فرعی مستقل از یکدیگر تقسیم گردد، بلکه مسائل فرعی باید با یکدیگر مرتبط شود. بنابراین باید



## Ahoo Engineering Group

تصمیمات اتخاذ شده قبلی در نظر گرفته شود.

ابعاد برنامه ریزی (نظریه هنتز برگ)

۱- بُعد زمانی ۲- قلمرو ۳- سطح ۴- استمرار

بُعد زمانی :

برنامه ریزی از نظر ابعاد زمانی به شرح زیر تقسیم بندی می شود:

برنامه بلند مدت : معمولاً برنامه های بلند مدت ( دور نگر ) دوره ای ۱۰ تا ۳۰ ساله در بر می گیرد.

برنامه میان مدت : معمولاً برنامه های میان مدت دوره ای ۳ تا ۷ ساله را در بر می گیرند.

برنامه کوتاه مدت (سالانه ) : برنامه های سالانه فعالیت های برنامه ریزی شده برای عملیات اقتصادی و تهیه

پروژه های جدید را بصورت عینی تر بیان می دارند.

برنامه های غلطان ( ROLLING PLAN ) : یک برنامه ی غلطان برنامه ای است که در پایان هر سال تجدید نظر می شود.

قلمرو

برنامه ها از نظر قلمروشان با هم اختلاف دارند، بعضی ها خیلی فراگیرند و برای کل مؤسسه طرح ریزی می شوند. قلمرو برخی دیگر بسیار محدود است و مختص برنامه ریزی برای یک قسمت ( مثل بازاریابی ) می باشد.

سطح

برنامه ها بر اساس سطح زمانی نیز با یکدیگر متفاوتند.

مثلاً تعدادی از برنامه ها مانند برنامه هایی از نوع استراتژی مؤسسه بوسیله مدیریت سطح بالا (مدیر عامل یا

معاون ) تهیه و تنظیم می شود. برنامه های دیگر مانند برنامه های مربوط به تاکتیک ها یا برنامه های مربوط به

سهیمه های تولید روزانه بوسیله مدیران سطح پائین تر (سر کارگران ) تهیه می گردند.

استمرار

برخی برنامه ها مانند " برنامه های ثابت " برای موارد تکراری و عادی تهیه می شود. دیگر برنامه ها نظیر " برنامه های اتفاقی " جهت طرح های مقطعی ( غیر مستمر ) است. مانند نحوه عمل مؤسسه وقتی که کارمندان بطور غیر مترقبه اعتصاب می کنند.

انواع برنامه ریزی

۱- برنامه ریزی جامع ( استراتژیکی )

برنامه ریزی استراتژی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل اهداف و رساله های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی. البته باید یادآور شد که برنامه ریزی جامع قبل از آنکه یک فن باشد یک نحوه تلقی و باور است. که مدیران را به تفکر دراز مدت و



## Ahoo Engineering Group

آینده نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند.

خصوصیات برنامه‌ریزی جامع :

الف) برنامه‌ریزی جامع، انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است. جهان‌بینی‌ها، اعتقادات و سنت‌های جامعه در برنامه‌ریزی جامع منعکس می‌شود.

ب) برنامه‌ریزی جامع، امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و با توجه به آنها پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد.

ج) برنامه‌ریزی در سطح عالی سازمان شکل می‌گیرد. زیرا در این سطح که تقریباً به صورت همه‌جانبه‌ای اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات متمرکز است.

د) برنامه‌ریزی جامع معطوف به سؤالات اصلی و مسائل اساسی سازمان‌ها است. سوالاتی از قبیل: برنامه امروز سازمان چیست و برنامه‌های آینده چگونه باید باشد.

ه) برنامه‌ریزی جامع فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد و به آنها جهت می‌بخشد.

مزایا و محدودیت‌های برنامه‌ریزی جامع :

یکی از مزایای این نوع برنامه‌ریزی هادی بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و بعنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. برنامه‌ریزی جامع در تصمیم‌گیری نقش راهنما را داشته و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را ساده می‌سازد.

برنامه‌ریزی جامع مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژیهای مصوب را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی جامع با نگرش بلند مدت به پیش‌بینی آینده می‌پردازد.

و از این رو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات دراز مدت مدیران بسیار مفید می‌باشد که در حقیقت نقش یک هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز انجام می‌دهد.

از محدودیت‌های برنامه‌ریزی جامع می‌توان به هزینه‌های آن اشاره کرد. بعلت هزینه‌های بسیار بالائیکه دارد اغلب سازمان‌های کوچک امکان استفاده از آنها پیدا نمی‌کنند. از نظر زمانی نیز این نوع برنامه‌ریزی احتیاج به زمانی طولانی دارد که برای بعضی از سازمانها صرف وقت مقدر نیست.

از نظر تخصصی برنامه‌ریزی جامع نیاز به نیروی انسانی متخصص و هائز شرایط دارد که در دسترس همه سازمان‌ها نیست.

۲- برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان‌ها :

اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی جامع دارد. زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی

هدف‌های عملیاتی بجای هدف‌های کلی قرار گرفته و نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی

می‌گردند. در برنامه‌ریزی عملیاتی هدف جزئی، بصورت برنامه عملیات در می‌آیند و از طریق رسیدن به هدف

جزء به جزء بیان می‌گردد. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن اجزای اصلی در

تعریف برنامه ریزی می‌باشند.



الف) هدف :

بطور کلی هدف عبارت است از نقطه‌ای که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آن است. در برنامه‌ریزی می‌توان هدف را نتیجه نهایی عملیات دانست، که مقصود برنامه‌ریز نیل به آن است که در برنامه‌ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش و واقع بینانه باشد.

ب) پیش‌بینی عملیات :

پس از آنکه هدف مورد نظر انتخاب و تعیین گردید باید به پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن پرداخت. بطور کلی پیش‌بینی گویی نیست و پیش‌بینی بر آورد آینده با حداقل خطاست. که پیش‌بینی‌های عملیاتی از تکنیک‌های مختلفی برخوردار می‌باشند.

تفاوت برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیکی :

اگر چه بین برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیکی تفاوت می‌گذارند اما این تفاوت دارای مرزهای روشن نیست و یک امر نسبی است. تفاوت این دو نوع برنامه‌ریزی خود یک امر سه بعدی است :

۱- هر اندازه اثر یک برنامه طولانی‌تر و دستیابی به آن مشکل‌تر باشد، بیشتر استراتژیکی است تا تاکتیکی. مثلاً برنامه‌ریزی تولید هفته آینده یک کارخانه بیشتر تاکتیکی است. ولی برنامه یک کارخانه جدید استراتژیکی است. بطور خلاصه برنامه‌ریزی استراتژیکی یک برنامه درازمدت و برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه مدت است.

۲- هر اندازه برنامه بیشتر روی فعالیتهای یک سازمان داشته باشد بیشتر استراتژیکی است. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیکی میدان فعالیت وسیع و تاکتیکی محدود است.

۳- برنامه‌ریزی تاکتیکی به وسائلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به هدف‌های مشخص انتخاب شده‌اند. همان هدف‌هایی که توسط سطح بالاتر سازمان معین گردیدند. برنامه‌ریزی استراتژیکی مربوط به فرموله کردن هدف‌ها و انتخاب وسائل برای تحقق آنها است. مثلاً تبلیغات یک کالا وسیله‌ای است برای فروش بیشتر ، فروش کالا برای سود بیشتر و ...

۳- برنامه‌ریزی نیروی انسانی :

برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه‌ریزی‌های کلی سازمان بوده و هدف آن تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده می‌باشد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو مرحله انجام می‌پذیرد:

مرحله اول : برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی در تمامی رده‌ها و سطوح سازمان در طول مدت برنامه می‌باشد. مرحله دوم : برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای رفع نیازی سازمان است. در مرحله اول وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم بوده و در مرحله برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می‌کند. بر اساس برنامه‌ریزی کلی



سازمان است که می‌توان برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را آغاز کرد و فهرست در مقایسه با پرسنل موجود و با عطف توجه به ارتقای شغلی خروج از خدمت و امثال آن می‌تواند نیروی انسانی مورد نیاز نهائی را تأمین کند. پس از آن کوشش برنامه‌ریز بر آن است که در تأمین این نیرو راه‌های ممکن را پیش‌بینی و مشخص سازد.

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی :

بر اساس طرح " ادوین فلیپو " برنامه‌ریزی نیروی انسانی را می‌توان در سه مرحله زیر انجام داد.

مرحله اول : پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده.

مرحله دوم : پیش‌بینی میزان عرضه منابع انسانی در آینده.

برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی :

برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را به دو طریق می‌توان انجام داد:

الف) روش تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها

ب) روش نرخ روند

اصولاً شرایط و موقعیت هر سازمان یک نوع برنامه‌ریزی نیازها را ایجاب می‌کند. در سازمان‌هایی که دارای حالت تقریباً ثابتی بوده و در تولیدات و خدمات آنها تغییرات نسبتاً کمی صورت می‌پذیرد. می‌توان از معیار فعلی برای پیش‌بینی نیازهای آتی سود برد.

روش برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی بر اساس نرخ روند در این گونه موارد روش بسیار مناسبی است. از سوی دیگر در سازمان‌هایی که به سرعت در حال تحول بوده و تغییرات فراوانی در عملیات رخ می‌دهد دیگر نمی‌توان معیار متعارف و ثابتی را یافت که در آینده نیز معتبر باشد. در چنین موقعیت‌هایی روش تجزیه و تحلیل هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان یا روش تئوریک می‌توانند مفید واقع باشند. اغلب سازمان‌ها از جهت ثبات یا تغییر در بین این دو نوع سازمان قرار می‌گیرند و از این رو لازم است که ترکیبی از دو روش فوق‌الذکر را بکار گیرند.

چند تعریف مهم :

مسیر استراتژی : رفتن و رسیدن به هدف مورد نظر طی یک برنامه ریزی کوتاه مدت یا بلندمدت که قابل

برنامه‌ریزی نیز باشد. که منطقی و معقولانه نیز است و در آن عواطف نیز دخالت ندارد.

نیازسنجی : به فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب، که قبل از برنامه‌ریزی نیاز به نیازسنجی داریم روش پرت (Pert) : فن ارزیابی و بازنگری برنامه. در روش پرت یک دایره که روند را مشخص می‌کند و یک فلش که فعالیت و چارت را مشخص می‌کند وجود دارد.

بینش‌های برنامه‌ریزی :

بطور کلی سه انگیزه یا بینش غالب در برنامه‌ریزی وجود دارد که هیچیک بطور یک جانبه و مطلق بکار

نمی‌روند. این سه بینش عبارتند از :



## Ahoo Engineering Group

### ۱- راضی کردن یا قانع کردن Satisficing:

اصطلاحی است به مفهوم به اندازه کافی خوب و نه به مفهوم تا حد امکان خوب. و یک سطح خاصی از رضایت است و نه بیشتر از آن. رضایت باید با توجه به هدف‌های فرعی و اصلی مشخص شوند. مثلاً برای یک کارخانه جلب توجه آسانتر است تا افزایش فروش، بنابراین این برنامه‌ریزی متکی بر بینش قانع کردن می‌کوشد در بازار تبلیغاتی یادآوری و جلب توجه را بیان کند و نه مقدار افزایش فروش کالا. این نوع برنامه‌ریزی بیشتر به پول توجه دارد تا به سایر منابع. جدی‌ترین ضعف: در این نوع برنامه‌ریزی میزان درک و فهم نسبت به سیستمی که برای آن برنامه‌ریزی شده به ندرت افزایش می‌یابد و به دانش خود اکتفا می‌کند. یکی از محسنات: که کمتر به وقت یا مهارت تکنیکی نیاز دارد.

### ۲- بهینه سازی Optimizing:

این نوع بینش که نه تنها به اندازه کافی خوب، بلکه تا حد ممکن خوب توجه دارد. فعالیت‌هایی که برای تهیه برنامه بهینه بکار می‌رود، حتی فعالیت‌های ناموفق، نتیجه جانبی با ارزشی دربر دارد و آن درک عمیق‌تر سیستمی است که برای آن برنامه‌ریزی می‌شود. متأسفانه این درک عمیق همیشه به مدیران مؤسسه، بخصوص آن دسته از مدیران که درگیر مسائل نیستند، انتقال پیدا نمی‌کند. هدف‌های کیفی را نیز بر حسب مقادیر کمی در نظر می‌گیرد. بهینه‌سازی می‌کوشد تا: الف) منابع لازم برای رسیدن به یک سطح مورد نظر از انجام کار را به حداقل برساند. ب) با منابعی که در اختیار دارد سطح انجام کار مؤثر را به حداکثر برساند. ج) بهترین تعادل را بین هزینه‌ها (منابع مصرف شده) و منافع (سطح انجام کار مؤثر) ایجاد کند.

### ۳- سازگاری (توافق) Adaptivizing:

این نوع برنامه‌ریزی گاهی برنامه‌ریزی نوآوری نامیده می‌شود. اما برنامه‌ریزی چندان رایجی نیست زیرا یک مفهوم جامع برای درک آن وجود ندارد و بیشتر یک چیز ذهنی است و به سه قسمت تقسیم می‌گردد: الف) ارزش این نوع برنامه‌ریزی به برنامه‌ای نیست که ارائه می‌دهد بلکه به مشارکت مدیران و همکاری آنها برای تولید کالای بیشتر است. ب) این نوع برنامه‌ریزی برای حذف اشکالات مدیریت گذشته است. ج) دانش ما در مورد آینده به سه قسمت تقسیم می‌شود.

۱- قطعی (متعهدانه): بخشی از آینده که کاملاً مشخص می‌باشد. یعنی مطمئن هستیم که ثابتند یا تغییر نمی‌کنند. مثلاً درصد جوانانی که سن آنان تا سال جاری برابر ۲۱ سال می‌باشد متغیر است.

۲- غیر قطعی (مقتضیانه): بخشی از آینده که برای ما کاملاً معلوم نیست. اما امکانات و زمینه‌های آن تا



حدودی روشن است. به عنوان مثال ممکن است ندانیم در آینده چه نوع موتوری جای موتورهای فعلی اتومبیل را می‌گیرد، اما می‌توان گفت که یا موتورهای کاملتری از همین نوع خواهد بود یا موتورهایی خواهد بود که توسط بخار و یا توسط باتری کار خواهد کرد و سوخت آن دیگر بنزین یا گازوئیل نخواهد بود. در چنین مواردی به برنامه‌ریزی مقتضیانه نیاز است که اگر هر یک از این موارد تحقق پیدا کرد، بتوانیم برای بهره‌برداری از آن موقعیت، آمادگی داشته باشیم.

۳- نامعلوم (مسئولانه): که به هیچ وجه نمی‌توان آن را پیش‌بینی کنیم. مثل حوادث سیاسی، دگرگونی و یا تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در استراتژی و نظایر آن.

برنامه ریزی همواره قبل از سازماندهی انجام می‌شود و شامل:

### ۱- شناخت و تعیین هدفها:

اولین گام در برنامه‌ریزی تعیین هدف یا سلسله هدفها است. هدفها نتایج یا حالت‌هایی از آینده هستند. هدفهای یک سازمان را به هدفهای اصلی و فرعی تقسیم کرده‌اند. هدفهای اصلی که هر سازمان یا مؤسسه که مدیران در آن اتفاق نظر دارند بقا و توسعه آن مؤسسه یا سازمان است.

### ۲- شناخت و تعیین منابع و پیش‌داشتهای محیطی:

منظور از منابع سه عامل نیروی انسانی (کار) - ماشین آلات و تجهیزات (سرمایه) و منابع طبیعی (زمین) است. منظور از پیش‌داشتهای محیطی عوامل خارجی که در کنترل سازمان مؤثر نیستند مثل ثبات سیاسی، درجه امنیت و ...

### ۳- سیاستها و خط‌مشی‌ها:

سیاستها، استراتژی کلی برای نیل به هدفهای سازمان را مشخص می‌کند. و عبارتند از مقرراتی که در چارچوب آن حدود عملیات و تصمیمات تعیین می‌گردد و بدون خط‌مشی امکان تعیین حدود و مشخصات ساخت یک سازمان وجود ندارد. و نمی‌توان سطوح مختلف مسئولیت‌ها را برای مدیران تعیین کرد. سیاستها همچنین مبنایی برای ارزیابی فعالیتها توسط مدیران است. سیاستها را می‌توان به سیاستهای اساسی، کلی، واحدی تقسیم کرد که متناسب سطوح مختلف مدیریت می‌باشد.

سیاستهای اساسی دارای بُرد زیاد بوده و تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و معمولاً توسط مدیران سطح بالا یا بالاترین سطح مدیران بکار گرفته می‌شود.

خط‌مشی‌های کلی، جنبه عمومی دارد، بخش بزرگی از سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از طرف مدیران سطوح میانی سازمان بکار گرفته می‌شود.

سیاستهای واحدی، مربوط به واحد مشخصی از سازمان است و توسط مدیران سطح پایین بکار گرفته می‌شود. بیان فوق در مورد توضیح سیاستها، نشان می‌دهد که سیاستها باید حتی‌الامکان دارای قابلیت انعطاف باشند،



## Ahoo Engineering Group

هنگام تغییرات قادر به تطبیق خود با هدفهای سازمان باشند و از هماهنگی و وحدت نیز برخوردار گردند.

۴- رویه‌ها و روشها :

رویه‌ها از سیاستها محدودترند و جریان عملیات را در مدیریت مشخص تر می‌سازند. به عبارت دیگر رویه‌ها را می‌توان گامهایی دانست از نظر زمانی برای رسیدن به هدف. بدین ترتیب رویه‌ها یک طرح زمان‌بندی شده برای رسیدن به هدف است.

روش‌ها چگونگی انجام کار را در هر یک از گامها تعیین می‌کند. و به عبارت دیگر نحوه اجرای جدول زمان‌بندی شده را مشخص می‌کند.

به امید سربلندی و کامیابی برای کلیه دانشجویان و اساتید محترم

عبدالحمید ابراهیمی یگانه

۲۰ دیماه ۱۳۸۲

منابع :

مبانی مدیریت دولتی

مبانی مدیریت ترجمه داوود مدنی

مدیریت عمومی نویسنده : دکتر سید مهدی الوانی

مدیریت منابع انسانی نویسنده : دکتر سید حسین ابطحی

اصول مدیریت نویسنده : دکتر علی رضائیان

اصول و مبانی مدیریت تألیف دکتر عبدالله جاسبی