

## برنامه‌ریزی جامع چیست؟



نوشته: ای. سی. آیر<sup>(۱)</sup>  
ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

### تعریف

برنامه‌ریزی جامع از لحاظ ماهیت بسیار مهم است و به همین دلیل، عده‌ای از صاحب‌نظران آن را به برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌کنند. از سوی دیگر، چون برنامه‌ریزی جامع جنبه بلند مدت دارد، گروهی عقیده دارند که همان برنامه‌ریزی بلند مدت است که مدیران رده‌های بالای سازمان مسئولیت آن را برعهده دارند. اما در نوشته حاضر موضوع به گونه دیگری مطرح شده است: برنامه‌ریزی جامع را می‌توان چنین تعریف کرد: «نوعی برنامه‌ریزی منظم (سیستماتیک) و همه جانبه و بلند مدت که با اتکاء به کلیه منابع و امکانات سازمان و محیط پیرامون یا حوزه فعالیت سازمان انجام می‌شود و سازمان را به صورت یک کل یا مجموعه یا واحد مستقل در نظر می‌گیرد». به این ترتیب، برنامه‌ریزی جامع بلند مدت است و معمولاً بیش از پنج سال را دربرمی‌گیرد و شامل فعالیت‌هایی می‌شود که بتوان در دوره‌های بسیار بلند مدت برای آن برنامه‌ریزی کرد. بنابراین، مهمترین عامل تعیین کننده این نوع برنامه‌ریزی، ماهیت فعالیت‌های سازمانی است، که قصد داریم برای آن برنامه‌ریزی کنیم. با این حال، لازم است همانگونه که در مورد تمامی انواع برنامه‌ریزی ضروری است، گاه و بیگاه یا در واقع حسب ضرورت، این برنامه مورد تجدیدنظر قرار گرفته و محتوای برخی از قسمتهای آن به روز درآورده شود. برای این منظور، معمولاً عملکرد و نتایج برنامه مورد توجه قرار می‌گیرد و این کار حداقل سالی یک بار انجام می‌شود تا بتوان براساس ارزشیابی‌های به عمل آمده تغییرات و اصلاحات لازم را اعمال کرد.

## مبانی برنامه‌ریزی جامع

توفیق برنامه و مآلاً توفیق سازمان تضمین نخواهد شد. به بیان دیگر، دوام و رشد و توسعه یک سازمان در پرتو برنامه‌ریزی جامع به سلسله عوامل بستگی دارد که تعدادی از آنها به شرح زیر است:

۱- عملی بودن کلیه اهداف برنامه در طول زمان، به ویژه در بلندمدت به شیوه‌ای که دستیابی به

آنچه برای متصدیان تهیه برنامه‌های یک سازمان نوعی تعهد و مسئولیت بحساب می‌آید، در تضمین موفقیت سازمان بسیار حائز اهمیت است، زیرا تدوین یک برنامه جامع مستلزم تلاش فراوان و بررسیهای متعدد در زمینه‌های مختلف است. طبعاً، چنانچه این تلاشها و بررسیها دقیق و توأم با دلسوزی نباشد،

زمینه‌های مختلف و شیوه‌های استفاده از آن.

۶- تعیین عوامل برون سازمانی متعددی که می‌تواند مددکار برنامه یا برعکس، عامل تهدید آن باشد. (باز هم به این دو مورد خواهیم پرداخت).

۷- رسمیت بخشیدن به برنامه پس از پایان کار و تعیین راه‌های انعکاس بازخوردهای احتمالی به متصدیان امور.

۸- توجه حتمی به این نکته که هر چند برنامه‌ریزی جامع بلندمدت است، اما شایسته است در دوره‌های کوتاه مدت - مثلاً یک ساله - مورد بازبینی و اصلاح یا تعدیل قرار گیرد.

اهداف واسطه در راستای هدف غایی سازمان باشد.

۲- ارزیابی دقیق کلیه منابع بالقوه و بالفعل مانند منابع مالی، بازاریابی، تولیدی، خدماتی و... با توجه به طول برنامه یا مدت زمان اجرای آن.

۳- ضرورت مطالعه تفصیلی درباره محیط پیرامون سازمان به انضمام حوزه عمل آن، به ویژه محیط اقتصادی، اقدامات حال و آینده دولت، سیاستها و تکنولوژیهای توسعه و نظایر آن.

۴- لزوم هماهنگ‌سازی کلیه فعالیت‌های واحدهای مختلف درون سازمانی.

۵- تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان در

## عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌های آموزشی و حرفه‌آموزی و کلیه مهارت‌های موجود به تفکیک حوزه یا زمینه تخصصی.

ب) بررسی وضعیت سازمان در بازار کار یا مصرف یا هر نوع بازار دیگر و تعیین اینکه آیا این وضعیت رو به بهبود یا در حال سست شدن است، آیا اصولاً بازار مرتبط با فعالیت‌های سازمان رو به توسعه است یا احتمال دارد در آینده دامنه فعالیت‌های آن محدود گردد؟ آیا روند حرکت سازمان دقیقاً با روند تحول بازار هماهنگی دارد؟

ج) بررسی حدود و میزان رقابت‌های حال و آینده، یا رقابت‌های بالفعل و بالقوه، در این زمینه لازم است به سئوالهایی از این قبیل پاسخ داده شود که :

آیا کیفیت کالاها و خدمات سازمان‌های رقیب بهتر است؟  
آیا خصوصیات فنی کالاها یا رقیب بر آنچه سازمان متبوع تولید می‌کند برتری دارد؟  
آیا خدماتی که رقیب عرضه می‌کنند کارآمدتر و

چون برنامه‌ریزی جامع سیاست‌های کلی سازمان

را در برمی‌گیرد، به طور معمول تهیه و تدوین آن را به یک کمیته برنامه‌ریزی واگذار می‌کنند. اعضای این کمیته را کارشناسان و مجریان برجسته‌ای تشکیل می‌دهند که با دانش و تجربه خود می‌توانند چنین برنامه‌ای تهیه کنند. حتی در سازمان‌های بزرگ برای این منظور یک دفتر یا اداره کل تأسیس می‌شود.

در هر صورت، پس از تعیین اهداف استراتژیک و بلند مدت - به عنوان مبانی برنامه‌ریزی جامع - کمیته یا دفتر یا اعضای اداره کل برنامه‌ریزی باید به طرق زیر عمل کنند :

۱) ارزیابی شرایط کنونی سازمان اعم از شرایط مالی، بازگشت سرمایه، ظرفیت تولید یا ارائه خدمات، توفیق سازمان در زمینه بازاریابی، تعداد یا میزان کالاها یا خدماتی که سازمان ارائه می‌کند، میزان و حدود تحقیقات انجام شده یا در دست انجام، شیوه‌های استفاده از نیروی انسانی،

خواهد داشت و تا چه حد آن را تحت تأثیر قرار خواهد داد؟

بررسی روند حرکت اقدامات دولت به انضمام پیش‌بینی هر چه دقیقتر آن برای آینده مرتبط با برنامه‌ریزی جامع، یا در واقع طول برنامه، برای مثال، لازم است معلوم شود دولت در قبال مسایلی نظیر واردات، صادرات، مالیاتهای مستقیم و غیر مستقیم، تعرفه‌های گمرکی، صدور انواع مجوز و امثال آن تا چه میزان در سیاست کنونی خود تغییر خواهد داد.

پس از انجام بررسیهای یاد شده و التفات به نکات هشتمی که در مبحث «مبانی برنامه‌ریزی جامع» عنوان شد، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی جامع وارد مرحله آغازین خود شده است. البته شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات و نیل به این سرآغاز در سازمانهای مختلف، متفاوت است. با این همه، معمولاً دو روش متداول وجود دارد که اکثر سازمانها از آن استفاده می‌کنند. این دو روش عبارت است از بالا به پایین (نزولی) و از پایین به بالا (صعودی)

## برنامه‌ریزی بالا به پایین (نزولی) Top - down Planning

مربوط توزیع می‌شود، تا مورد بررسی قرار گیرد. در اغلب مواقع، برنامه‌ریزان از همکاری پژوهشگران استفاده می‌کنند تا بتوانند با تکیه بر تحقیقات عملی و کمیاتی که به کمک روشهای ریاضی و آماری به دست آمده، آینده را پیش‌بینی و روندهای حرکت سازمان را مشخص کنند. طبعاً برنامه جامع باید با این روند یا روندها هماهنگ باشد.

مطلوبتر است؟

مسیر حرکت رقبا در آینده قابل پیش‌بینی چگونه

خواهد بود؟

ارزیابی عوامل اقتصادی حاکم بر فعالیتهای سازمان برای پاسخگویی به سنوالاتی از این قبیل که فعالیتهای اقتصادی رو به نقصان است یا ترقی؟ آیا به دست آوردن بودجه برای انجام فعالیت ساده است یا دشوار؟

بررسی جنبه‌های حقوقی و اییننامه‌ای و مقرراتی فعالیتهای سازمان از جمله پاسخ دادن به سنوالاتی از این قبیل که احتمالاً چه مقرراتی در دست بررسی و تدوین است که ممکن است فعالیتهای آینده سازمان را زیر سنوال ببرد؟ یا بر عکس به نفع سازمان خواهد بود؟ آیا مقررات و قوانین حال یا آینده در روابط و مناسبات بازرگانی یا حرفه‌ای، عملیات اعتباری، مسایل محیطی و زیست محیطی نظیر آلودگی و مبارزه با آن، حمایت از مصرف کننده، حمایت از تولید یا توزیع کننده و امثال آن تغییراتی ایجاد خواهد کرد؟ اگر پاسخ مثبت است، این تغییرات چه ربطی به سازمان متبوع

طبق این روش، فرایند برنامه‌ریزی جامع از بالاترین رده سازمانی آغاز می‌شود، یا به بیان دیگر مسئول رده یک سازمان، دستور انجام آن را به کمیته یا دفتر یا اداره کل برنامه‌ریزی، می‌دهد. سپس متخصصان کمیته یا دفتر یا اداره کل با توجه به اهداف استراتژیکی، برنامه بلند مدت را به صورت یک طرح اولیه تهیه می‌کنند. آنگاه چارچوب اصلی این طرح به اجزاء تقسیم و هر جزء در بین واحدها یا ادارات

لازم به یادآوری است که این روش برنامه‌ریزی جامع مزایای متعددی دارد که به دلیل طولانی شدن بحث از بیان آن اجتناب می‌شود. برای مثال، استفاده از خبره‌ترین محققان و برنامه‌ریزان سازمان برای تهیه، اجرا، نظارت و ارزشیابی برنامه از نکات بسیار چشمگیر است. اما در عوض در راه اجرای آن موانع و مشکلاتی وجود دارد که اشاره به چند نمونه زیر لازم است:

- ۱) معمولاً مدیران اجرایی در برنامه‌ریزی دخالت ندارند. در نتیجه، ممکن است نسبت به اجرای برنامه‌ای که به آنها ارجاع می‌شود، حساسیت یا رنجش پیدا کنند. حتی در مواردی دیده شده که مدیران اجرایی نسبت به برنامه‌ریزان و پژوهشگران نوعی روحیه پرخاشگری یا دشمنی پیدا می‌کنند، زیرا تصور می‌کنند برنامه بر آنها تحمیل شده است.
- ۲) کارکنان رده‌های صنفی یا اجرایی نیز ممکن است مانع اجرای دقیق برنامه گردند. اینان نیز رنجش

یا حساسیت یا دشمنی خاص خود را دارند. یعنی برعکس مدیران اجرایی که تصور می‌کنند به آنها توهین شده، یا لاقلاً آنها را «به بازی نگرفته‌اند»، کارمندان معمولاً بدان سبب به برنامه جامع چندان اهمیت نمی‌دهند که آن را متعلق به خودشان نمی‌دانند. اطلاع دارید که هرگاه روحیه «ما» بر کارهای یک سازمان حکمفرما نباشد، توفیق آن زیر سؤال خواهد رفت.

- ۳) هر چند برنامه‌ریزی جامع بر اساس نتایج پژوهشهای علمی طراحی می‌شود، اما چون معمولاً مدیران اجرایی باروشهای تحقیق و از جمله با کاربردی ریاضی و آمار در کارهای پژوهشی، آنقدرها آشنایی ندارند، به طور معمول آن را به درستی درک نمی‌کنند. در نتیجه، نه تنها در انتقال پیام برنامه به زیردستان دچار مشکل می‌شوند، حتی اعتماد به نفس خودشان را نیز از دست می‌دهند. به این ترتیب، توفیق برنامه، زیر سؤال می‌رود و آینده سازمان تاریک می‌شود.

## برنامه ریزی پایین به بالا (صعودی) Bottom - up Planning

به ویژگیهای برنامه‌ریزی جامع آنچه را که به صورت پراکنده گردآمده، بررسی، نقد و جرح و تعدیل می‌کنند تا پس از انجام اصلاحات لازم با دیگر اجزاء ترکیب و به صورت برنامه جامع کل سازمان تعیین کنند.

متخصصان ادعا می‌کنند که این روش بدان سبب سودمند است که در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، کلیه واحدهای کوچک دخالت دارند و چون به طور معمول همین واحدها و کارکنان آن مجری برنامه جامع خواهند بود، انتظار نمی‌رود با مشکلات اجرایی که در روش برنامه‌ریزی نزولی بروز می‌کند، مواجه شویم.

در این روش از واحدها، ادارات، بخشها و خلاصه ارکان مختلف سازمان درخواست می‌شود برای واحد خودشان یک برنامه بلند مدت تهیه کنند. از اینرو لازم است دستورالعمل تهیه برنامه قبلاً به واحدهای سازمان ارسال و آموزش لازم به کارکنان مربوطه داده شده باشد تا در تدوین برنامه مشکلی نداشته باشند.

به این ترتیب، برنامه‌هایی را که توسط واحدهای مختلف تدوین می‌شود، در یک هیأت یا واحد مرکزی که محل کار برنامه‌ریزان کل سازمان است، جمع می‌کنند. طبعاً برنامه‌ریزان اخیر با عنایت

نمایند. یعنی به استناد اینکه هر یک از واحدهای سازمان بهتر از بقیه مسایل و مشکلات خود را می‌شناسند و برای رفع آن برنامه‌ریزی می‌کنند، در تلفیق برنامه‌ها و تدوین برنامه کل سازمان چندین زحمتی به خود ندهند و در نتیجه برنامه از هماهنگی لازم برخوردار نباشد. احتمال دیگر آن است که اعضای واحد یا اداره کل برنامه‌ریزی به هر دلیل به تظاهر متوسل شوند؛ یعنی برای حفظ ظاهر مقررات، برنامه‌ریزی واحدها را به خودشان واگذار کنند، اما در نهایت آنچه را که خود می‌پسندند و صحیح می‌دانند، به عنوان برنامه جامع تدوین نمایند.

از سوی دیگر، چون تقریباً هیچ کاری بی‌نقص نیست، برنامه‌ریزی نوع اخیر نیز مشکلات خاص خود را دارد که اشاره به چند مورد آن لازم است:

اول اینکه ممکن است برنامه‌ریزان واحد مرکزی سازمان آنچه را در واحدها انجام شده آنقدرها هم جدی نگیرند؛

دوم آنکه احتمال دارد این کار به نوعی بصورت تعارف برگزار شود.

در توضیح شق اخیر باید گفت: ممکن است اعضای واحدها یا اداره کل برنامه‌ریزی بطور درست وظیفه خود را انجام ندهند و از خود رفع تکلیف

## نقاط قوت و ضعف برنامه‌ریزی جامع

سادگی با رضایت خاطر اعضای سازمان و مشتریان آن پیوند می‌خورد، کما اینکه سرمایه یا پشتوانه مالی قوی و برخورداری از فروشندگان یا کارکنان خدماتی ماهر و مردمدار از دیگر نقاط قوت کار سازمان محسوب می‌شود.

### ۲) نقاط ضعف

لازم است پیش از تدوین برنامه جامع نقاط ضعف آن دقیقاً و بسیار صادقانه مورد بررسی قرار گیرد تا در توفیق حال و آینده سازمان تأثیر سوء ایجاد نکند. در واقع، همه می‌دانیم که پیش‌بینی راه حل مشکلات احتمالی بسیار ساده‌تر از آن است که کسی بخواهد پس از بروز مشکل آن را حل کند (معادل این ضرب‌المثل فارسی که: علاج واقعه را قبل از وقوع باید کرد). بی‌شک در تمامی سازمانها می‌توان نقطه ضعف پیدا کرد و اصولاً وجود نقطه ضعف در سازمانها امری عادی است. به علاوه، هر یک از اجزاء یا واحدهای سازمان نقطه ضعفهای خاص خود

در بخش نخست مقاله به نقاط قوت و ضعف، امکانات یا فرصتها و عوامل تهدیدکننده برنامه‌ریزی جامع اشاره شد و گفتیم که این نکات به تفصیل بیشتر بررسی خواهد شد. اینک می‌خواهیم ببینیم هر یک از این نکات چه نقش یا نقشهایی در برنامه‌ریزی جامع دارد یا می‌تواند داشته باشد.

### ۱) نقاط قوت

آنچه به عنوان نقاط قوت برنامه‌ریزی جامع خوانده می‌شود، تمامی چیزهایی است که در زمان حال یا آینده به نفع سازمان می‌باشد. برای مثال، خوشبینی مشتری نسبت به کالاها یا خدمات سازمان نمونه‌ای از این نقاط مثبت است. همچنین، شهرت سازمان در جامعه، اعم از مارک کالاها یا خوشنامی خدمات آن، در زمره نقاط قوت برنامه‌ریزی جامع محسوب می‌شود. کارآیی فنی قابل ملاحظه سازمان یک نکته دیگر است که به

را دارند. به همین دلیل، در یک سازمان می‌توان نقطه ضعفهایی پیدا کرد که بسیار متعدد و پراکنده باشد، تعدادی از آنها به شرح زیر است:

★ ماشین آلات کهنه یا از رده خارج شده یا دارای بازده اندک.

★ وجود تشکیلات بسته به نحوی که برای مدیران امکان ارتقاء بسیار محدود باشد.

★ کمبود یا نقص شدید وسایل و ابزار پژوهش که طبعاً کاهش پژوهش را به دنبال دارد.

★ التفات اندک به نوآوری یا تجدید نظر در تولیدات یا خدمات موجود به دلیل کمبود یا نقص پژوهش عملی.

بدون تردید، هر یک از این نقاط ضعف را باید به سبک ویژه‌ای حل و فصل کرد. برای مثال، سرمایه‌گذاری در زمینه خرید یا تجهیز ماشین آلات مستلزم آن است که ابتدا بررسیهای لازم در ابعاد مختلف فعالیت سازمان به عمل آید و تحقیق علمی سودمندی این کار را، به اثبات برساند. همچنین، هرگاه قرار باشد برای رفع تعدادی از مشکلات اطلاعاتی اعضای سازمان دوره‌های آموزشی برگزار کرد، لازم است کم و کیف دوره‌ها مورد بررسی قرار گیرد تا سودمندی آن به اثبات برسد. نیز، هرگاه لازم باشد ابزار و سرمایه تحقیقات افزایش پیدا کند، می‌بایست در خصوص نقش مثبت این امر بررسیهایی دقیق به عمل آید و سپس عملاً اقدام شود. طبعاً اگر سازمان از لحاظ مالی مشکلی نداشته باشد، رفع کمبودها مسأله‌ساز نیست، اما چنانچه مشکل مالی وجود داشته باشد، حل مسایل دشوارتر خواهد بود.

### ۳ امکانات

هر چند نقاط قوت و ضعف سازمان معمولاً جنبه داخلی دارد و عوامل برون سازمانی فقط تا حدودی

در آن تأثیر می‌گذارد، امکانات به طور معمول عوامل برون سازمانی را در برمی‌گیرد و کمتر جنبه داخلی دارد.

امکانات ممکن است کاملاً اتفاقی فراهم شود، یا حاصل تحقیقات علمی باشد. نکته مهم این است که امکانات یا فرصتها به هر شکل و طریقی فراهم شود، باید از آن به بهترین شیوه ممکن بهره‌برداری شود. برای مثال، می‌توان از تأسیس یک بازار جدید مصرف کالا یا خدمات نام برد. به عنوان مثال اگر شهرک تازه‌ای در حاشیه شهر ما ایجاد شد، در بحث حاضر - به این شهرک «امکانات» گفته می‌شود. بنابراین، سازمان شما چه خدماتی و چه تولیدی (توزیعی و مانند آن) باشد، باید از چنین فرصتی در اسرع وقت و به نحو احسن استفاده کند. برای این منظور می‌تواند یا با تکیه بر منابع موجود اقدام نماید و یا اگر بررسیهای دقیق نشان دهد که باید منابع تازه‌ای تجهیز کند و این کار در آینده سودآور است، باید هرچه زودتر نسبت به تجهیز منابع اقدام نماید. در غیراین صورت یک یا چند سازمان رقیب همواره وجود دارند که زودتر از شما شروع می‌کنند و از امکانات به نفع خود بهره‌گیری خواهند کرد. در نتیجه، خواهند توانست بر حجم و کیفیت منابع خود بیفزایند و این افزایش توان آنها را در رقابتهای آینده بیشتر خواهد کرد.

به طوری که ملاحظه می‌شود، امکانات می‌تواند مسلسل‌وار به تعدادی عمل و عکس‌العمل منجر شود و به نفع سازمانی است که قبلاً برای استفاده از آن به طور جامع برنامه‌ریزی کرده است. شاهد مثال ما دهها نمونه خرده‌فروش هستند که با سازماندهی و استفاده از امکانات به سرعت گامهای پیشرفت را برداشته‌اند. مثال دیگر سازمانهای کوچک مدیریتی هستند که با بهره‌گیری از امکانات به سازمانهای

برای مقابله با آن روشهای مناسب را در اختیار داشته یا فراهم نماید.

ثانیاً، عوامل تهدید کننده خارجی بیشتر بدان سبب در سازمان تأثیر سوء می گذارد که سازمان از درون دچار مشکلاتی نظیر ضعف مدیریت، نقص برنامه ریزی، یا کمبود منابع است. برای مثال، می توان از تغییرات تکنولوژی، تشدید رقابت در سطح ملی یا منطقه ای یا بین المللی، نابسامانیهای اقتصادی یا مالی، ناآرامیهای سیاسی و نظایر آن نام برد. بی شک، چنین عواملی به طور عمده سازمانهایی را تحت تأثیر قرار می دهد که ضعیفتر از دیگران باشند.

ثالثاً، اگر از عوامل تهدید کننده خارجی صرف نظر کنیم، حداقل باید از دو دسته عامل تهدید کننده که جنبه درون سازمانی دارد، نام ببریم. مورد نخست خوشبینی افراطی مدیریت و نکته دوم کمبود منابع مالی است. خوشبینی مدیریت معلول حوادث متعددی است که در اینجا نمی توان بررسی کرد (می تواند عنوان یک بحث جداگانه باشد). همچنین، خوشبینی مدیریت می تواند به عواقب متعددی منجر شود که باز هم از بحث حاضر خارج است. اما برای مثال، باید گفت: مدیران بسیار خوشبین تصور می کنند اوضاع همیشه به یک منوال باقی می ماند. به همین دلیل برای مقابله با تغییر و تحولات، یا استفاده از امکانات، برنامه ریزی نمی کنند. یا برنامه ریزیهای پیش بینی شده کم دامنه و محدود (نقطه مقابل برنامه ریزی جامع) است. مثال دیگر، اعتماد بیش از حد مدیران به توفیق سازمان و غفلت از رقبای داخلی و خارجی است.

کمبود منابع مالی احتیاجی به توضیح ندارد، اما بد نیست یادآور شویم که در دنیای سرشار از رقابت امروز، تبلیغ نقش بسیار تعیین کننده ای دارد.

بزرگ خدماتی یا تولیدی تبدیل شده اند. حتی مواردی سراغ داریم که خرده فروشان یا سازمانهای بسیار کوچک خدماتی دیروز در پرتو استفاده از امکانات به صورت سازمانهای تخصصی و انحصاری یک منطقه بزرگ درآمده اند و عملکرد آنها باعث شده که باز هم برای استفاده از فرصتهای آینده به برنامه ریزی جامع روی آورند.

در واقع، امکانات و فرصتها همواره و در همه جا بسیار زیاد است. بنابراین، تنها هنر مدیریت هر سازمان، آن است که با چشم و گوش بینا و شنوا به دنبال آن بگردد و هنگامی که مطلوب را پیدا کرد، به شایسته ترین وجه از آن بهره برداری کند. مخصوصاً، باید توجه داشت که کسب بیشترین منافع به استفاده هر چه سریعتر از امکانات تازه بوجود آمده بستگی دارد. لذا، تنها نکته ای که مدیریت سازمان باید با احتیاط تلقی کند، مناسبت امکانات و استفاده از آن با خط مشی یا سیاست سازمان متبوع است. در غیر این صورت، تعلل مطلقاً جایز نخواهد بود، زیرا به قول معروف فرصتهای طلایی گاه و بیگاه به چنگ می آید.

#### ۴ عوامل تهدید کننده

اگر چه می توان از سه مبحث یاد شده (نقاط قوت، نقاط ضعف، امکانات) عوامل تهدید کننده سازمان و برنامه ریزی جامع را به طور ضمنی استنباط کرد، اما برای روشنتر شدن بحث اشاره به چند نکته زیر ضرورت دارد:

اولاً، عوامل تهدید کننده نیز به دو مقوله درون سازمانی و برون سازمانی قابل تفکیک است، هر چند باید اشاره شود که بعد برون سازمانی آن مهمتر و قویتر است. به همین دلیل، لازم است مدیریت سازمان با هشیاری تمام متوجه این عوامل باشد و

موانع و مشکلات می‌تواند هم درون سازمانی و هم برون سازمانی باشد.

بدون تردید کنترل تعدادی از موانع و مشکلات خارج از سازمان برای مدیر غیر ممکن است. به‌عنوان مثال، تقریباً هیچ سازمانی نمی‌تواند برای ارزانتر تمام کردن محصولات خود قیمت مواد اولیه یا نیم ساخته را کنترل کند، یا آن را در سطحی که می‌پسندد حفظ نماید. همچنین، سیاستهای دولت همواره در راستای اهداف کلیه سازمانها نیست و در نتیجه سازمانها باید خود را با این سیاستها تطبیق دهند. تحولات اقتصادی هر کشور نیز با تغییرات دیگر کشورهای جهان ارتباط ناگسستگی دارد و کنترل آن نه فقط از عهده مدیر یک سازمان، بلکه از عهده مقامات یک کشور هم ساخته نیست.

از سوی دیگر، برخی از عوامل درون سازمانی نیز توسط مدیر به تنهایی قابل کنترل نیست که از جمله می‌توان به مسئله تخصص اندک یا عدم تخصص همکاران، روابط نامطلوب، تولید نامرغوب در نتیجه دقیق نبودن کنترل کیفی، عرضه ناقص خدمات به دلیل عدم احساس مسئولیت همکاران، نبودن امکانات برای تحقیق و امثال آن اشاره کرد. بنابراین، به عنوان نتیجه گیری باید گفت:

همچنین، می‌دانیم که به طرق متعدد از جمله به کمک رادیو، تلویزیون، عکس، اسلاید، دیوار نویسی، آگهی مطبوعات، نوشته‌هایی که بر بدنه وسایط نقلیه یا دیوارهای اماکن عمومی و ورزشی نقش می‌شود و دهها مورد مشابه می‌توان تبلیغ کرد. ولی طبعاً تمامی تبلیغات به پول نیاز دارد.

همچنین، دنیای امروز دنیای ثابت صدها سال پیش نیست، بلکه باید مرتباً در حرکت و تلاش بود و به ابداع و نوآوری متوسل شد. نوآوری به نوبه خود در پرتو پژوهشهای علمی حاصل می‌شود و پژوهش در هر شرایطی مبتنی بر صرف بودجه است.

به طور کلی، توجه سازمان در برنامه‌ریزی جامع به عوامل چهارگانه اخیر (نقاط قوت و ضعف، امکانات و عوامل تهدید کننده) بدان سبب حائز اهمیت است که موجب می‌شود مدیریت سازمان به تمامی جنبه‌های عملیات، با دید دقیق و تحلیلی‌گرانه نگاه کند، تا بتواند اهداف آینده را به درستی مشخص سازد و درباره استراتژیهای خطوط حرکت سازمان یک برنامه منظم و روشن تدوین نماید.

از سوی دیگر، لازم است هر خط مشی خاصی که اتخاذ می‌شود، پیش از اجراء، به دقت مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان موانع و مشکلات را به حداقل کاهش داد، یا حتی با برنامه‌ریزی دقیق از بروز تعداد زیادی از مشکلات جلوگیری به عمل آورد. طبعاً، این

در تدوین یک برنامه جامع لازم است کلیه عوامل داخلی و خارجی سازمان از ابعاد مختلف مورد توجه قرار گیرد تا بتوان به کارکرد آن برنامه امیدوار بود.

