



## برنامه‌ریزی

از: دکتر فریدون معتمد وزیری

دانشمندان رشته مدیریت در این گفته اتفاق نظر دارند که برنامه‌ریزی یکی از وظائف مهم مدیران است. برنامه‌ریزی به صورتهای مختلف تعریف شده که در زیر به بیان دو تعریف مبادرت می‌ورزد:

- ۱- برنامه‌ریزی شامل تعیین هدف و وضع خط‌مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه عملیات و پیش‌بینی چگونگی اجرای آنها می‌شود. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی براساس پیش‌بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معینی چه کاری، چگونه، طی چه مدت زمان و بوسیله چه افرادی بایستی انجام شود، استوار است.
- ۲- برنامه‌ریزی فرایندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه‌ای از تصمیمات مربوط به یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آنها، با توجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می‌یابد.

## انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از لحاظ ماهوی بر دو گونه است: برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) و برنامه‌ریزی عملیاتی.

## برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک)

برنامه‌ریزی جامع، فرایندی است که طی آن و یا به عنوان قدم اول، هدفهای سازمان اعم از دولت یا یک وزارتخانه یا یک شرکت، در درازمدت تعیین می‌شود. تشخیص اولویتها و تعیین خطوط کلی فعالیتها، سیاستها، اقدامات اصلی و فعالیتهای اساسی که برای رسیدن به هدفهای سازمان ضرورت دارد در برنامه جامع مورد توجه و عمل قرار می‌گیرد. برنامه جامع

پیچیدگی بیشتر محیط‌هایی که سازمانها در آن عمل می‌کنند و ارتباطات گسترده سازمان با محیط و گستردگی فعالیتها، برنامه‌ریزی جامع برای سازمانها امری کاملاً ضروری شده است.

## رویه‌های اساسی مختلف برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌ریزیهای جامع و تعیین استراتژی در سازمانهایی که براساس نظر شخصی و قضاوت فردی اداره می‌شوند به همین نحو یعنی

## برنامه‌ریزی براساس پیش‌بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معینی چه کاری، چگونه، طی چه مدت زمان و به وسیله چه افرادی بایستی انجام شود، استوار است.

براساس نظر و قضاوت شخصی صورت می‌پذیرد که بیشتر جنبه اشراق و دریافتهای ذهنی فرد را داشته تابع قاعده و ضابطه مشخصی نمی‌باشد. بینش و آگاهی فرد است که حکومت می‌کند.

در سبک یا رویه دیگری مدیران، برنامه‌ها و استراتژی‌های قبلی را ملاک عمل قرار داده با تغییرات جزئی و تدریجی در آنها برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی را تعیین می‌نمایند. در این رویه که جنبه محافظه‌کارانه دارد و مخاطره زیادی با آن همراه نیست تطبیق برنامه و استراتژیها با شرایط متحول بیرون به سرعت میسر نیست.

در سبک دیگری که برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک نام دارد، استراتژیهای سازمانی براساس نظم و قاعده خاصی تعیین می‌گردد و مراحل ویژه‌ای به طور منظم و سیستماتیک طی می‌شود. رویه یا سبک برنامه‌ریزی جامع از سوی اکثریت صاحب نظران بهترین و مؤثرترین شیوه برنامه‌ریزی شناخته شده است.

دارای خصوصیتی است که اهم آنها به شرح زیر است:

- ۱- برنامه‌ریزی جامع منعکس‌کننده ارزشهای حاکم بر جامعه است. برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک با توجه به جهان‌بینی‌ها، اعتقادات اعم از اعتقادات مذهبی و غیر آن، عادات، آداب، رسوم و سنتهای جامعه که شاید بتوان آنها را در کلمه فرهنگ خلاصه نمود تنظیم می‌شود.
  - ۲- برنامه‌ریزی جامع مسائل اصلی و هدفهای اساسی سازمان را مطمح نظر قرار می‌دهد.
  - ۳- برنامه‌ریزی جامع چارچوبی برای برنامه‌ریزی عملیاتی فراهم می‌آورد.
  - ۴- برنامه‌ریزی جامع دارای دید دراز مدت است.
  - ۵- برنامه‌ریزی جامع فراگیر بوده و به برنامه‌های عملیاتی جهت می‌بخشد.
- در سالهای اخیر با توجه به پیشرفتهای تکنولوژیک و تحولات اجتماعی و سیاسی و

## موقعیت سازمانی برنامه‌ریزی

**جامع** - برنامه‌ریزی جامع توسط یک فرد صورت نمی‌پذیرد. این کار باید تابع نظم خاصی باشد و در سازمانهای بزرگ و در سطح حکومت نیاز به تشکیلات و جایگاه مناسبی در سلسله مراتب اداری دارد. از آنجا که کار برنامه‌ریزی با تعیین استراتژیها و اصول اساسی فعالیتها در آینده سروکار دارد، علاوه باید در موقعیتی از سلسله مراتب سازمانی باشد که بتواند از همه دستگاهها و واحدهای سازمانی مربوط اطلاعات و آمارهای مورد نیاز برنامه‌ریزی را دریافت نماید، لذا جا و موقعیت سازمانی دستگاه برنامه‌ریزی در سطوح بالای سازمان است. ولی باید توجه داشت که برنامه‌ریزی جامع هنگامی می‌تواند با موفقیت تهیه و اجرا شود که مسئولان سطوح مختلف در امر برنامه‌ریزی مداخله مستقیم داشته باشند.

## مزایای برنامه‌ریزی جامع - یکی از

مزایای برنامه‌ریزی جامع این است که جهت و مسیر فعالیتها و عملیات سازمان را مشخص می‌نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش راهنما دارد، مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد، با نگرش دراز مدت، به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و کمک اساسی به مدیران می‌نماید. مضافاً اینکه بین برنامه‌های عملیاتی هماهنگی بوجود می‌آورد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد.

با آنکه برنامه‌ریزی جامع محدودیتهایی دارد، معیناً با همه محدودیتهای راهی کارآمدتر از برنامه‌ریزی جامع برای نیل به هدفهای سازمان در دراز مدت وجود ندارد.

## برنامه‌ریزی عملیاتی -

برنامه‌ریزی عملیاتی از بسیاری جهات با برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیکی شباهت دارد، در عین حال بین این دو تفاوتی هست که در این بحث به آنها اشاره خواهد شد.

برنامه‌ریزی عملیاتی، یکی از مهمترین وظائف مدیران و مسئولان رده‌های حدوسط

و پائین سلسله مراتب سازمانی است. این مدیران با توجه به استراتژیهای تعیین شده و در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیکی، با در نظر گرفتن سیاستها و هدفهای کلی سازمان، به برنامه‌ریزی عملیاتی می‌پردازند و به این ترتیب هدفهای کوچکتر سازمان را عملی ساخته به آنها تحقق می‌بخشند و در حقیقت در راه نیل به هدفهای اولیه و اساسی سازمان وظیفه خود را ادا می‌کنند.

برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات یا فعالیتها برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتهای و خطوط ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کرد. در اینگونه برنامه‌ریزی نیز همانند برنامه‌ریزی استراتژیکی، هدف و پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن هدف، عناصر اصلی تعریف برنامه‌ریزی هستند.

## تفاوتهای برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) و

## برنامه‌ریزی عملیاتی - بین

برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی همانگونه که تا حدودی از توضیحات بالا استنباط می‌شود تفاوتی وجود دارد که به اختصار به آنها اشاره می‌شود:

۱- برنامه‌ریزی جامع در سطحهای بالای سلسله مراتب سازمانی صورت می‌گیرد در حالی که برنامه‌ریزی عملیاتی در سطحهای وسط و پائین انجام می‌گیرد.

۲- برنامه‌ریزی جامع به اثربخشی نظر دارد در حالی که برنامه‌ریزی عملیاتی روی کارآئی تکیه دارد. در برنامه‌ریزی جامع هدفهای اساسی تعیین می‌شود که به آنها دسترسی پیدا کنیم یعنی به آنها برسیم. ولی در برنامه‌ریزی عملیاتی نظر این است که با حداکثر کارآیی به



برنامه‌ریزی جامع، فرایندی است که طی آن و یا به عنوان قدم اول، هدفهای سازمان اعم از دولت یا یک وزارتخانه یا یک شرکت در درازمدت تعیین می‌شود.

هدفهای تعیین شده برسیم.

۳- در برنامه‌ریزی جامع منافع آتی مطرح است و حال آنکه در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی تکیه می‌شود.

۴- در برنامه‌ریزی جامع دید، بلندمدت و در برنامه‌ریزی عملیاتی دید، کوتاه مدت است.

۵- در برنامه‌ریزی جامع، منابع و امکانات آینده در نظر گرفته می‌شود در حالی که در برنامه‌ریزی عملیاتی منافع و امکانات فعلی و موجود سازمان مدنظر قرار می‌گیرد.

۶- در برنامه‌ریزی جامع، ساختار سازمانی متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است در حالی که در برنامه‌ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثباتی نسبی در نظر گرفته می‌شود.

۷- در برنامه‌ریزی جامع روشهای نو و تجربه نشده هم به کار بسته می‌شود در حالی که در برنامه‌ریزی عملیاتی روشهای تجربه شده قبلی مورد استفاده واقع می‌شود.

۸- برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی جامع محدودیت کمتری دربر دارد. باوجود همه تفاوت‌های بالا، همانگونه که اشاره شد بین این دو نوع برنامه‌ریزی وجوه مشترک اساسی وجود دارد. جدا ساختن این دو از یکدیگر و مرزبندی بین آنها عملاً مقدور نمی‌باشد. آنچه هدف و خطوط اساسی و کلی برنامه‌ریزی جامع است، از طریق تنظیم و اجرای برنامه‌های عملیاتی به مرحله اجرا و عمل درمی‌آید، لذا بین آنها ارتباط کامل وجود دارد و از هم غیرقابل تفکیک هستند.

بیان تفاوت‌های بالا به منظور تشریح بهتر و کمک به درک صحیح‌تر این دو برنامه‌ریزی بود. یک قسمت هم بدین منظور بود که مدیران سطح وسط و پائین چنین تصویری نداشته باشند که با تنظیم برنامه جامع یا استراتژیک، دیگر آنها وظیفه‌ای ندارند و به این موضوع همه مدیران در کلیه سطحهای سلسله مراتب سازمانی توجه داشته باشند که فرد فرد آنها در زمینه برنامه‌ریزی و بالمآل در نیل به هدفهای اساسی سازمان و موفقیت نهائی

آن نقش عمده و مستمر دارند. بدون همکاری آنها برنامه استراتژیک هر اندازه هم خوب تهیه شده باشد به نتیجه مطلوب و مورد نظر نخواهد رسید.

اگر برنامه‌ریزی جامع یک بار برای مدتی بلند مثلاً پنج سال یا بیشتر تنظیم می‌شود برنامه‌ریزی عملیاتی کاری است که مدیران سازمان به ویژه در سطحهای وسط و پائین سلسله مراتب به طور منظم و مستمر با آن سرو کار دارند. برنامه‌ریزی عملیاتی که در صلاحیت مدیران حدوسط و پائین سلسله مراتب و جزء وظایف آنان است، نه تنها اجرای برنامه جامع و نیل به هدفهای اساسی آن را میسر می‌سازد، بلکه خود پایه‌گذار و راهنمای عمل در طرح‌ریزی برنامه‌های جامع آینده خواهد بود.

می‌گیرند. به عنوان مثال در یک شرکت تعاونی، هدف اصلی خدمت به اعضای شرکت می‌باشد که در رأس سلسله مراتب هدفها قرار می‌گیرد. برای نیل به هدف مزبور هدفهای مشخص تری مانند: خرید، فروش، حسابداری و غیره در نظر گرفته می‌شود، یعنی هدف اصلی یا اساسی شرکت به هدفهای فرعی تقسیم می‌شود که انجام هر یک یا نیل به هر کدام به واحد خاصی سپرده می‌شود و باز هر یک از آنها (متناسب با وسعت کار) به واحدهای کوچکتر با هدفهای مشخص واگذار می‌گردد و به این ترتیب، در واقع سلسله مراتب هدفها بوجود نمی‌آید.

واحدهای مختلفی که در سازمان یا یک شرکت هدفهای فرعی خاص خود را تعقیب می‌نمایند، اکثر متمایل به آن می‌شوند که راه

**جا و موقعیت سازمانی دستگاه برنامه‌ریزی در سطوح بالای سازمان است. ولی باید توجه داشت که برنامه‌ریزی جامع هنگامی می‌تواند با موفقیت تهیه و اجرا شود که مسئولان سطوح مختلف در امر برنامه‌ریزی مداخله مستقیم داشته باشند.**

## مراحل و روشهای

**برنامه‌ریزی -** برنامه‌ریزی فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل شده است:

### ۱- تعیین و تدوین هدفها - مهمترین

مرحله و اولین گام در فرایند برنامه‌ریزی، تعیین هدف یا سلسله هدفها است. هیچ برنامه‌ای بدون داشتن هدف تحقق پیدا نمی‌کند. هدفهای یک سازمان به هدفهای اصلی و فرعی تقسیم می‌شود. هر هدف اصلی به هدفهای فرعی و هدفهای فرعی به فعالیت‌های اصلی و فرعی تقسیم می‌گردد. مجموعه هدفهای یک سازمان باید به صورت سلسله هدفها در برنامه مشخص شود.

ترکیب هدفها را در حقیقت می‌توان در قالب سلسله مراتب تصور نمود که هدفهای کلی در رأس سلسله مراتب قرار دارد و هدفهای فرعی در سطحهای پائین‌تر و برنامه‌ها یا هدفهای جزئی‌تر در پائین‌ترین سطح قرار

خود را بدون توجه به هدف اصلی و هدفهای فرعی دیگر دنبال کنند و هدف خود را بالاتر و مهمتر از هدف واحدهای دیگر بیندارند. وظیفه مدیران است که هماهنگی لازم بین واحدهای مزبور ایجاد کنند.

موضوع حائز اهمیت در برنامه‌ریزی و تعیین هدفها، اولویت هدفها است. باید دید از لحاظ جامعه یا سازمان یا یک شرکت (با توجه به اینکه برنامه‌ریزی در چه سطحی صورت می‌پذیرد) کدام هدف به طور نسبی مهمتر از هدفهای دیگر است. مثلاً باید دید که آیا در یک سازمان آموزشی هدف باید بالا بردن کیفیت رشته‌های موجود باشد یا ایجاد رشته‌های جدید. یا در یک شرکت تعاونی هدف خدمت به اعضا باشد یا بردن سود.

در تعیین هدفها به عامل زمان نیز باید توجه خاص مبذول گردد. برای پاره‌ای هدفها برنامه‌ریزی کوتاه مدت (معمولاً یک ساله) می‌شود. برای پاره‌ای دیگر از هدفها

برنامه‌ریزی میان مدت (از یک سال تا پنج سال) صورت می‌پذیرد و برای پاره‌ای از هدفها برنامه‌ریزی دراز مدت (پنج سال به بالا) تنظیم می‌گردد مانند برنامه ۲۵ ساله کشاورزی یا برنامه کنترل جمعیت و نظایر آن. در هر زمینه‌ای که برنامه یا هدف دراز مدت‌تری وجود داشته باشد، برنامه کوتاه مدت‌تر باید در چارچوب برنامه‌ها یا هدفهای دراز مدت‌تر تنظیم و هماهنگ با آنها به مرحله اجرا گذارده شود. برنامه هر اندازه کوتاه‌مدت‌تر باشد دقیق‌تر و مشخص‌تر خواهد بود.

در برنامه‌های میان مدت و دراز مدت، توجه به تغییراتی که در زمینه‌های مختلف اعم از نیسازهای جامعه، تحولات و پیشرفتهای تکنولوژیکی و عوامل دیگر پیش می‌آید، باید تجدیدنظر شود و متناسب با مقتضیات، تغییرات لازم داده شود. بدیهی است برنامه‌ها باید از ابتدا طوری تنظیم شوند که حتی‌الامکان نیاز به تجدیدنظر و تغییر نداشته باشند.

اما برنامه هر اندازه با دقت و با استفاده از آمار و اطلاعات و براساس نیاز و با کمک معیارها و استانداردها تهیه شود، باز هم چون همه پیشرفتهای علمی و تکنولوژیکی لااقل در زمان برنامه‌ریزی قابل پیش‌بینی دقیق نمی‌باشد و دانش بشری و تکنولوژی در عصر حاضر به سرعت پیش می‌رود، خواست و نیازهای انسانها نیز ثابت نمی‌ماند و به طور دائم اما به آهستگی در تغییر و تحول است. لذا برنامه‌های میان‌مدت و دراز مدت باید قابلیت انعطاف داشته بتوانند به هنگام ضرورت پیشرفتهای شایان توجه تکنولوژیکی و احیاناً تغییرات نیازهای جامعه را منعکس نمایند. یعنی این برنامه‌ها در عین قاطعیت و همه جانبه بودن باید قابل انعطاف باشند و دست اندرکاران برنامه‌ریزی و تصویب کنندگان برنامه‌ها باید هرگاه ایجاب نماید نوآوریهای دنیای دانش را استقبال کرده آنها را در برنامه‌ها انعکاس دهند. این موضوع نه تنها مخالف با اصل برنامه‌ریزی نمی‌باشد بلکه باید جزئی از کار برنامه‌ریزی تلقی شود. این تغییرات و تحولات هرگاه

مربوط به برنامه‌ریزی جامع باشند باید در آن برنامه منعکس شوند و اگر مربوط به برنامه‌ریزی عملیاتی باشند بدون نیاز به تغییرات در برنامه جامع می‌توانند به مرحله اجرا و عمل گذارده شوند.

**۲- بررسی شرایط محیطی - به موازات تعیین هدفهای آتی باید برای آگاهی درست از وضع موجود و امکان برنامه‌ریزی صحیح، شرایط محیط را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. یعنی باید عوامل اقتصادی، سیاسی، فنی، فرهنگی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و هدفهای تدوین شده را مورد تحقیق و شناسائی دقیق قرار داد. در این زمینه تغییرات عوامل محیطی و آثار این تغییرات را در سازمان و هدفهای تعیین شده باید بررسی نمود و به آنها توجه خاص مبذول داشت. عوامل محیطی در اکثر موارد در اختیار برنامه‌ریزان**

نمی‌باشد، مثل درجه امنیت، نرخ تورم، یا همانگونه که در بالا توضیح داده شد، تغییرات تکنولوژیکی و مانند آن.

### ۳- تجزیه و تحلیل منابع و

**امکانات - منظور از منابع که در فرایند برنامه‌ریزی از آن استفاده می‌شود همان عوامل تولید است که عبارت است از: (الف) نیروی انسانی (ب) منابع مالی و مواد و ماشین‌آلات (ج) منابع طبیعی.**

**الف - نیروی انسانی - اجرای برنامه نیاز به نیروی انسانی و برنامه‌ریزی به موقع آن دارد. منظور از برنامه‌ریزی نیروی انسانی تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز با توجه به تغییرات و تحولات سازمان در آینده و تأمین نیروی مزبور می‌باشد.**

با توجه به هدفهای برنامه و اصول کلی آن و هدفهای فرعی و فعالیت‌های اصلی و فرعی،



برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش راهنما دارد، مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد، با نگرش درازمدت، به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و کمک اساسی به مدیران می‌نماید.

طور خیلی مختصر به آن اشاره شد، در مرحله تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، از یکی و یا از دو روش زیر استفاده می‌شود:

(۱) - بکار گماردن یا استفاده از کارکنان

موجود به کمک برنامه‌های آموزشی.

(۲) - بکار گرفتن نیروی انسانی بازار کار

که هر کدام بحث خاص جداگانه دارد.

**ب- منابع مالی و مواد و ماشین‌آلات -**

در یک برنامه‌ریزی صحیح، پس از تعیین هدفها، باید منابع مالی و لوازم و تجهیزات و ماشین‌آلاتی که برای نیل به هدفها ضرورت دارد مورد بررسی قرار گیرد. داشتن اطلاعات دقیق درباره منابع، نهایت اهمیت را دارد. هر اندازه اطلاعات و معلومات و آمارهای مربوط به این منابع بیشتر و دقیق‌تر باشد، برنامه‌ریزی با دقت بیشتری همراه خواهد بود و نتایجی که از اجرای برنامه بدست می‌آید با هدفهای تدوین شده بیشتر تطبیق خواهد داشت.

**ج- منابع طبیعی - منابع طبیعی اعم از**

زمین و یا مواد طبیعی و معدنی مورد نیاز برنامه و یا موضوع برنامه‌ریزی باید تا حدودی که میسر باشد دقیقاً مشخص شود و آمار و اطلاعات مربوط به آن در دسترس برنامه‌ریزان قرار گیرد.

پاره‌ای اوقات بررسیهای مربوط به منابع و امکاناتی که در بالا اجمالاً توضیح داده شد، ممکن است برنامه‌ریزان را وادار نماید که در هدفهای تدوین شده تجدیدنظر نمایند. اگر برنامه‌ای به علت محدودیتهایی در زمینه منابع و امکانات قابلیت اجرا نداشته باشد یک برنامه صحیح و مطالعه شده تلقی نمی‌شود و پیش از وارد شدن در مرحله اجرا باید در آن تجدیدنظر کرده متناسب با محدودیتهایی درخور توجه، تغییرات لازم در آن داده شود.

عناصر اساسی دیگر در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه، اعم از جامع یا عملیاتی، داشتن بودجه و اعتبارات کافی است. یکی از بهترین و مؤثرترین راههای اجرای برنامه استفاده از بودجه بندی است. در حقیقت اینک بودجه به صورت مهمترین وسیله و ابزار برنامه‌ریزی درآمده که خود بحث مفصل جداگانه دارد.



**در یک برنامه‌ریزی صحیح، پس از تعیین هدفها، باید منابع مالی و لوازم و تجهیزات و ماشین‌آلاتی که برای نیل به هدفها ضرورت دارد، مورد بررسی قرار گیرد. داشتن اطلاعات دقیق درباره منابع نهایت اهمیت را دارد.**

از ترکیبی از دو روش بالا استفاده می‌شود. در برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید انواع مشاغل به ویژه مشاغل جدید و تعداد مشاغل را مشخص ساخت و برای هر نوع شغل شرح شغل کامل و دقیق تنظیم کرد تا در عرصه‌های مختلف مدیریت سازمان، خاصه در استخدامهای جدید، تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و ارتقاء کارمندان بتواند مورد استفاده واحدهای مختلف از جمله ادارات آموزش و کارگزینی واقع شود.

برای تعیین تعداد مشاغل مورد نیاز باید از استاندارد کار (استانداردهای موجود که نشان‌دهنده زمانی باشد که صرف هر کار می‌شود و یا اندازه‌گیری کار که طی آن، کار انجام شده مورد سنجش قرار می‌گیرد) استفاده به عمل آید.

پس از برنامه‌ریزی نیروی انسانی که به

می‌توان برنامه‌ریزی نیروی انسانی را آغاز کرد و فهرستی از مشاغل مورد نیاز را تهیه نمود. سپس باید راههای تأمین این نیرو بررسی و مشخص گردد.

در برنامه‌ریزی نیروی انسانی از دو روش استفاده می‌شود:

(۱) - روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها که در مورد سازمانهایی بکار گرفته می‌شود که به سرعت در حال تغییر بوده و در عملیات آنها تغییرات فراوانی رخ می‌دهد.

(۲) - روش نرخ روند که در سازمانی بکار گرفته می‌شود که تقریباً ثابت بوده و در تولیدات و خدمات آن تغییرات نسبتاً کمی صورت می‌گیرد.

اغلب سازمانها از لحاظ ثبات یا تغییر، در حد وسط سازمانهای مذکور می‌باشند، لذا در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مورد نیاز آنها بیشتر