



یکی از ارکان اصلی مدیریت، برنامه‌ریزی است و از مهم‌ترین مبانی و اصول اساسی برنامه‌ریزی، فرض مفروضات و تعیین و پیش‌بینی درست شرایطی است که با تحقق به موقع آنها، برنامه محقق می‌شود. منابع مورد نیاز برای انجام یک برنامه، در زیر چنین عناوینی قابل دسته‌بندی و گروه‌بندی می‌باشند:

- ۱- نیروی انسانی
- ۲- بودجه
- ۳- ابزار و لوازم کار
- ۴- مصالح یا کالاها و اجناس مصرفی
- ۵- مدیریت یا قدرت هدایت و هماهنگی.

بدیهی است که هر گاه تأمین هر یک از منابع مورد نیاز، تحقق هر یک از مفروضات اولیه و فراهم آمدن هر یک از شرایط پیش‌بینی شده، به موقع و در جای خود، و به میزان لازم و کافی صورت نپذیرد، نباید امیدوار بود که برنامه‌ی تهیه و تدوین شده محقق گردد. به این ترتیب، درجه‌ی اطمینان از فراهم آمدن به موقع و به میزان درست پیش‌بینی‌ها (منابع، مفروضات، شرایط)، همان درجه‌ی اطمینان از اجرای برنامه خواهد بود. به عبارت دیگر، از همان ابتدای کار تدوین برنامه، میزان اطمینان از اجرای درست برنامه را می‌توان حدس زد. وقتی تحقق شرایط و مفروضات اولیه و تأمین منابع مورد نیاز، شدنی نباشد، یا مورد تردید باشد، بدیهی است که تحقق برنامه هم به همان میزان، غیرممکن یا مورد شک و ابهام خواهد بود.

به بیانی دیگر اگر برنامه‌ی منطبق با پیش‌بینی‌های به عمل آمده به اجرا درنیاید و محقق نگردد، دلیل آن قطعاً ناشی از عدم تأمین به موقع منابع مورد نیاز، غلط بودن مفروضات اولیه، و فراهم نشدن شرایط پیش‌بینی شده در هنگام برنامه‌ریزی است.

بنابراین برای داشتن برنامه‌ی که اجرایی و عملی باشد و مَصْر باشیم

چرا برخی از برنامه‌هایی

که ما تدوین می‌کنیم

به شکست می‌انجامند؟



نوشته‌ی: مهندس پرویز تیوای

بی‌انضباطی و نظایر اینها در شخصیت فردی افراد است و از سوی دیگر ضعف در برخورد جدی و سختگیری در الزامات قانونی و حقوقی برای وفای به عهد و انجام تعهدات است. همان اندازه که در رفتارهای عادی و روابط انسانی خود به طور روزمره مشکل بدقولی و بی‌انضباطی داریم، در بررسی‌ها و رسیدگی‌های قانونی و حقوقی هم قوانینی برای تعیین میزان خسارت و چگونگی جبران آن، در موارد مرتبط با نقض تعهد و بدقولی نداریم. صد البته بدیهی است که اینها به هم مربوطند و ریشه در هم دارند. یا به عبارت دیگر، هر یک بر دیگری مؤثر است و می‌تواند اثر کند.

به دنبال موارد مهم و مثال‌های استثنایی و فوق‌العاده نگردید. از زندگی روزمره و کارهای پیش پا افتاده گرفته تا تعهدات بزرگ و مثلاً پروژه‌های عمده‌ی مملکتی، نمونه بسیار است.

کارگری که به موقع سر کار خود حاضر نمی‌شود و به موقع کار خود را با کیفیت مورد نظر به اتمام نمی‌رساند، تنها یکی از نمونه‌هاست. مثال‌ها و نمونه‌های دیگری هم می‌شود مطرح کرد، مانند:

- کارفرمایی که تعهدات مالی خود را به موقع و به اندازه‌ی واقعی اجرا نمی‌کند.
- مهندس مشاور یا کارفرمایی که نقشه‌های کار را به موقع تأمین نمی‌کند.
- پیمانکاری که یک بخش از کار را که پیش نیاز انجام یک بخش دیگر کار است، به موقع آماده نمی‌کند.
- فروشنده‌یی که تمام یا قسمتی از بهای کالایی را دریافت کرده (یا حتی نکرده) و تحویل آن را در زمان معینی و با شرایط مشخصی پذیرفته و تعهد کرده است، اما به موقع کالا را تحویل نمی‌دهد، یا آن را ناقص و بدون کیفیت، و بر خلاف شرایطی که تعهد کرده، تحویل می‌دهد.
- راننده‌یی که کندتر و یا تندتر از حد معمول می‌راند و شما را خلاف انتظارتان در وقت دیگری به مقصد می‌رساند (و یا خدای ناکرده هرگز نمی‌رساند!)
- ... و بسیاری مثال‌ها و نمونه‌های دیگر.

آیا چنین مواردی که تنها چند مورد و مثال از میان میلیون‌ها مورد و مثال هستند، تا چه اندازه قابل پیش‌بینی‌اند و تا چه حد بر اجرای برنامه‌ها تأثیر می‌گذارند؟

آیا با چنین روش‌هایی نباید منتظر شکست در اجرای برنامه‌هایمان باشیم؟

● **وقتی شما برنامه‌یی را تدوین می‌کنید که اجرای کامل و درست آن منوط به انجام وظیفه‌ی کامل، درست و باموقع هزاران، صدها، و یا دست کم ده‌ها نفر دیگر است که یا اصلاً تحت کنترل و اراده‌ی شما نیستند و یا در واقع و عملاً قادر به کنترل و اعمال اراده‌ی خود بر آنها نیستید، چگونه می‌شود انتظار داشت که آن برنامه به درستی و به طور کامل محقق شود؟**

سخن از انسان‌هایی است که اگر چه امری را می‌پذیرند و انجام به موقع آن را تعهد می‌کنند، اما به قول و تعهد خود وفادار نیستند. کسانی که انجام کاری را به طور درست، کامل، دقیق و باموقع پذیرفته و تعهد کرده‌اند، اما به طور کامل، یا دقیق و درست، و یا باموقع انجام نمی‌دهند و شما هیچگونه ابزاری برای وادار کردن ایشان به انجام باموقع تعهداتشان ندارید و قادر نیستید از بابت تخطی و تخلف ایشان از انجام قول و تعهدشان خسارت بخواهید و جریمه‌یی دریافت کنید.

که محقق گردد، لازم است که منابع مورد نیاز، مفروضات، و مبانی و شرایط مرتبط با آن، به درستی و به دقت تعریف و تعیین گردد و تأمین، تحقق و فراهم آمدن به موقع آنها محرز و مسجّل باشد. صرفنظر از عواملی که خارج از قدرت و اراده‌ی بشر هستند و در کار تدوین برنامه (به عنوان مبانی، شرایط و مفروضات) مؤثرند، مانند شرایط جوی و یا حوادث غیرمترقبه و فورس‌ماژور، در همه‌ی موارد دیگر که جزء ضروریات برنامه‌ریزی تلقی می‌گردند، وجود و اثر عامل انسانی و نظم و انضباط او قابل تشخیص است.

کدام از یک منابع مورد نیاز در انجام یک برنامه است که تأمین به موقع آن تحت تأثیر عامل انسانی و نظم و انضباط او نباشد؟

کدامیک از مفروضات اولیه و شرایط مناسب و مطلوب در طرح و اجرای یک برنامه را می‌شناسید که مستلزم حضور و نظم و انضباط عامل انسانی نباشد؟ در تدوین و اجرای یک برنامه، هر اندازه کوچک، ساده، محدود و خلاصه شده، چند منبع، چند فرض، و چند شرط وجود دارد که در هر یک از آنها اثر چند نفر قابل تشخیص نباشد؟

آیا تا به حال به برنامه‌یی بر خورده‌اید که در آن عامل انسانی - ولاجرم نظم و انضباط او - مؤثر نباشد؟ در اطراف خود چند درصد از انسان‌ها را پیرو نظم و انضباط، و متعهد به قول و قرار و مسؤول در قبال تعهدات خود می‌شناسید؟

وقتی شما برنامه‌یی را تدوین می‌کنید که اجرای کامل و درست آن منوط به انجام وظیفه‌ی کامل، درست و باموقع هزاران، صدها، و یا دست کم ده‌ها نفر دیگر است که یا اصلاً تحت کنترل و اراده‌ی شما نیستند و یا در واقع و عملاً قادر به کنترل و اعمال اراده‌ی خود بر آنها نیستید، چگونه می‌شود انتظار داشت که آن برنامه به درستی و به طور کامل محقق شود؟ سخن از انسان‌هایی است که اگر چه امری را می‌پذیرند و انجام به موقع آن را تعهد می‌کنند، اما به قول و تعهد خود وفادار نیستند. کسانی که انجام کاری را به طور درست، کامل، دقیق و باموقع پذیرفته و تعهد کرده‌اند، اما به طور کامل، یا دقیق و درست، و یا باموقع انجام نمی‌دهند و شما هیچگونه ابزاری برای وادار کردن ایشان به انجام باموقع تعهداتشان ندارید و قادر نیستید از بابت تخطی و تخلف ایشان از انجام قول و تعهدشان خسارت بخواهید و جریمه‌یی دریافت کنید.

به خوبی می‌دانیم که این بی‌انضباطی و بی‌نظمی در کار و زندگی ما طیف وسیعی دارد. از خصوصیات فردی و شخصیتی ما انسان‌ها گرفته تا قوانین و مقررات مهم مملکتی همه و همه گرفتار این بی‌نظمی است. علت ناکام ماندن بسیاری از برنامه‌ها از طرفی عدم وفای به عهد، خوش قول نبودن، وقت‌ناشناسی، بی‌مسئولیتی، نشناختن وظیفه، راستگو نبودن،