

برنامه ریزی گام به گام در سازمان

مرضیه آسترکی *

سازمان عنوان می شود

این نوع برنامه ریزی خود می تواند به طریق زیر تقسیم بندی شود:

۱- برنامه ریزی و کنترل تولید

درواقع تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات، تحصیل و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید آتی محصولات و تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیرمترقبه جامعه و بازار است.

۲- برنامه ریزی نیروی انسانی

این نوع برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سال های آینده امکانات، تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می شود. شروع برنامه ریزی انسانی با طراحی مشاغل و پست های سازمانی است و برنامه مسیر ترفیعات مشخص می شود.

۳- برنامه ریزی مالی و بودجه

عبارت است از تعیین میزان و چگونگی تأمین منابع مالی و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدف های مؤسسه، صاحبان و کنترل کنندگان.

ب) برنامه ریزی تاکتیکی یا عملیاتی

این نوع برنامه ریزی نحوه اجرای برنامه های استراتژیک و راهبردی را نشان می دهد و از مراحل زیر تشکیل می شود:

◀ تدوین برنامه های کوتاه مدت مانند تنظیم و زمان بندی بودجه
◀ تعیین معیار کیفی و کمی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه اجرای عملیات

◀ ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد آنها

◀ تجدیدنظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

ج) برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی

برنامه ریزی استراتژیک به عنوان تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادی که شکل دهنده فعالیت های آتی و بلندمدت سازمان است، تنظیم می شود.

در این نوع برنامه ریزی مقاصد و هدف های سازمان مشخص و اهداف بلندمدت به هدف های کمی و کوتاه مدت که آن را هدف گذاری می نامند، تجزیه می شود. همچنین سیاست های اساسی، کلی و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می شود.

د) برنامه ریزی بر مبنای هدف و نتیجه

بر اساس این نگرش ابتدا مهمترین مسائل سازمان مشخص شده، سپس با مشارکت کارکنان با همه واحدها و بخش های تابعه و به دنبال آن برای همه افراد شاغل در سازمان به طور منظم هدف گذاری انجام می شود. عناصر مؤثر بر فرآیند برنامه ریزی بر مبنای هدف عبارتند از:

◀ انواع مدیران مافوق

◀ دخالت زیردستان در تعیین هدف ها

چکیده:

تنها چیزی را که می توان به طور قطع و یقین درباره آینده هر سازمان گفت این است که سازمان تغییر خواهد کرد و برنامه ریزی یک پل لازم و ضروری است که بین حال و آینده زده می شود و احتمال دستیابی به هدف های مورد نظر را بالا می برد. فقدان برنامه در سازمان موجب هرج و مرج می شود. برنامه هر کس را آگاه می سازد که مؤسسه چه کار می خواهد بکند، سهم هر قسمت چه باید باشد و مؤسسه به چه جهات متفاوت و متضاد کشیده خواهد شد.

برنامه ریزی دربرگیرنده همه فعالیت های می شود که مدیر برای تدارک دیدن امور آینده انجام می دهد. برای اجرای و ارزیابی موفقیت آمیز فعالیت ها، برنامه ریزی امری ضروری است، فعالیت های مانند تولید، تأمین نیروی انسانی، تأمین منابع مالی و اعمال کنترل به برنامه ریزی خوب و مناسب بستگی دارد.

لذا توجه به انواع برنامه ریزی در سازمان و گام های مهم این فرآیند ضروری است. در این مقاله بعد از تعریف برنامه ریزی گام های مهم در فرآیند برنامه ریزی مورد بررسی قرار می گیرد.

برنامه ریزی چیست؟

برنامه ریزی نه تنها یکی از اساسی ترین وظایف مدیریت است، بلکه یک فرآیند خردمندانه و پلی است میان جایی که هستیم و جایی که می خواهیم باشیم. آگاف معتقد است که نیاز به برنامه ریزی آنقدر روشن است که مشکل می توان کسی را علیه آن یافت، اما مشکل تر آن است که بتوان برنامه ریزی را به صورتی مفید عرضه کرد.

برنامه ریزی شامل تعیین هدف و وضع خط مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه عملیات و پیش بینی چگونگی اجرای آنها می شود. به عبارت دیگر برنامه ریزی بر اساس پیش بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف معینی چه کاری، چگونه، طی چه مدت زمان و به وسیله چه افرادی باید انجام شود استوار است.

همچنین برنامه ریزی چگونگی اجرای چهار وظیفه دیگر را نیز تعیین می کند به این ترتیب یک مدیر سازمان می دهد، استخدام می کند، رهبری و کنترل می کند تا اطمینان حاصل کند که هدف های تعیین شده طبق برنامه ها تحقق خواهند کرد.

انواع برنامه ریزی

از جهات مختلف می توان برای یک سازمان برنامه ریزی انجام داد که البته محدوده سازمان، مأموریت ها و مقاصد آن نقش عمده ای در برنامه ریزی خواهند داشت. همچنین سیاست های اساسی اما با توجه به این عوامل می توان دسته بندی زیر را برای انواع برنامه ریزی داشت:

الف) برنامه ریزی تخصصی که بر اساس وظایف مدیریت در

۴- تعیین راهکارهای مختلف

چهارمین مرحله در برنامه ریزی جست و جو و بررسی راهکارهای مختلف است. در مورد مسائلی که راهکارهای زیادی برای آنها وجود دارد مشکل برنامه ریزی، پیدا کردن راهکارهای مختلف نیست، بلکه کاهش تعداد راهکارهاست، تا اینکه بتوان مطلوب ترین راهکار را تجزیه و تحلیل کرد.

۵- ارزیابی راهکارهای مختلف

بعد از تعیین راهکارهای مختلف و بررسی نقاط ضعف و قوت هر یک، باید آنها را در ارتباط با اهداف و مفروضات اولیه بسنجیم. یک راهکار ممکن است سودمندتر باشد، ولی نیاز به نقدینگی زیاد داشته باشد و زمان برگشت آن کند باشد راهکار دیگری ممکن است آقدر سودآور نباشد، ولی مخاطرات کمتری داشته باشد. راهکار دیگر ممکن است با اهداف شرکت سازگارتر باشد یا برای شهرت سازمان مناسب باشد. در این مرحله از فرآیند برنامه ریزی از فنون پژوهش های عملیاتی و ریاضی در مدیریت استفاده عمده ای می شود.

۶- انتخاب راهکار

نقطه ای است که برنامه پذیرفته می شود. گاهی تجزیه و تحلیل و ارزیابی راهکارهای مختلف ما را به این نتیجه می رساند که دو یا سه راهکار مناسب هستند و مدیر می تواند به جای انتخاب بهترین راهکار، دو یا سه راهکار را انتخاب کند.

۷- تنظیم برنامه های پشتیبانی

هنگامی که در مورد یک راهکار از میان مجموعه ای از راهکارها تصمیم گرفته می شود برنامه ریزی به ندرت کامل می شود و نیاز برنامه های فرعی برای حمایت برنامه اصلی مورد نیاز است. برای مثال هنگامی که یک شرکت هواپیمایی تصمیم به خرید یک سری هواپیمای جدید می کند، این تصمیم گیری نشانه نیاز به برنامه ریزی در رابطه با استخدام و آموزش افراد با مهارت های مختلف، خرید و نگهداری لوازم یدکی، تأمین بودجه، اخذ بیمه و... است.

۸- بیان برنامه ها با ارقام به وسیله تخصیص بودجه

بعد از تعیین برنامه، آخرین مرحله، تبدیل برنامه به عدد و رقم است که در واقع همان بودجه است. هر واحد در سازمان می تواند بودجه مخصوص خود را داشته باشد که از بودجه کل سازمان تعیین می شود. اگر تخصیص بودجه به درستی انجام شود می تواند وسیله ای برای افزودن برنامه های گوناگون به یکدیگر و همچنین استاندارد مهمی برای سنجش میزان پیشرفت در برنامه باشد. ■

منابع و مأخذ:

- ۱- آردوید، فرد مدیریت استراتژیک- ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی- دفتر پژوهش های فرهنگی- ۱۳۷۹
- ۲- جوادین، سیدرضا جبهانی سازمان و مدیریت- نشر نگاه دانش- ۱۳۸۲
- ۳- جاسبی، عبدالله- اصول و مبانی مدیریت- مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی- ۱۳۷۳
- ۴- دسلر، گری- مبانی مدیریت- ترجمه داود مدنی- انتشارات پیشبرد- ۱۳۶۷
- ۵- کونتز، هارولد- سیریل اودال- هینز و ریچ- اصول مدیریت- ترجمه محمد هادی چمران- انتشارات دانشگاه صنعتی شریف- ۱۳۳۸

*کارشناسی ارشد- مدیریت دولتی، مربی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد دورود

◀ خودکفایی در اجرای طرح

◀ مرور دوره های اجرا

ز) برنامه ریزی بر اساس استثنا

بر اساس این نگرش پس از تعیین هدف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص های عملیاتی می شود. سپس امور به ابتکار عمل مسوولان واحدها و خدمات واگذار می شود.

و) برنامه ریزی اضطراری

پیش بینی و معین کردن عکس العمل ها و پاسخ مناسب به حوادث و یا موقعیت های جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

ه) برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی راه حل های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند تا در صورت وضعیت نامطمئن محیطی برای اجرای برنامه دارای اولویت از یکی از راه حل ها استفاده شود. رمز موفقیت برنامه ریزی اقتضایی در شناسایی تغییر جهت های احتمالی در مورد حوادث آینده است که روی برنامه های جاری اثر می گذارد.

گام های برنامه ریزی

گام هایی را که در برنامه ریزی باید برداشت به شکل مرحله ای فرآیند زیر را طی می کند:

۱- آگاهی از فرصت ها

آگاهی از مسائل و مشکلات یا فرصت ها نقطه آغاز واقعی برنامه ریزی است، لذا باید ارزیابی از آینده اقتصادی، مالیاتی، سیاسی، رقابتی و فن آوری و محیط داشته باشیم. همچنین باید از نقاط ضعف و قوت آگاه باشیم و بدانیم چه چیزی را می خواهیم به دست آوریم، بنابراین برنامه ریزی نیاز به تشخیص صحیح از وضعیت مسائل و فرصت ها دارد.

۲- تعیین اهداف

گام دوم در برنامه ریزی تعیین اهداف کوتاه مدت برای کل سازمان و برای تک تک واحدهای آن است. این اهداف نتایج مورد انتظار و زمان رسیدن به آن و جاهایی را که باید مورد تأکید قرار گیرد، معین کرده و آنچه را که باید با به کارگیری استراتژی، خط مشی، رویه و... کسب شود، مشخص می کند.

اهداف سازمان به ماهیت برنامه جهت می دهد. هر چه مدیران واحدها شناخت بهتری نسبت به اهداف سازمان داشته و از فرصت کافی برخوردار باشند بیشتر می توانند به سازمان کمک کنند و اهداف واحد خود را مطابق با جهت اهداف سازمان تعیین کنند.

۳- تعیین فرضیه ها درباره محیط

سومین گام منطقی در برنامه ریزی تعیین فرضیه، ارائه آن و کسب موفقیت در مورد آن است. مفروضات برنامه ریزی، تصورات ما از محیطی است که برنامه ریزی در آن محیط انجام خواهد شد. پیش بینی در تعیین فرضیه اهمیت بسزایی دارد.