

## اصول و مبانی برنامه‌ریزی

دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا

---

### چکیده

برنامه‌ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است.

مدیر یا مدیران برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می‌نمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امور خود بیندیشند، آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسبترین و امکان‌پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از آنجائیکه برنامه‌ریزی، فرآیندی پیش‌رونده و تکرار شونده است، مدیران باید بطور مستمر عملکرد واحدهای تحت امرشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند. در مقاله حاضر شما با این فرآیند و اصول و مبانی برنامه‌ریزی آشنا خواهید شد.

### کلید واژه‌ها

برنامه‌ریزی، برنامه

**مقدمه**

در بحث وظایف مدیریت از پنج وظیفه اصلی سخن به میان آمده است :

Planning	۱- برنامه‌ریزی
Organizing	۲- سازماندهی
Staffing	۳- به کار گماردن
Directing	۴- رهبری / هدایت
Control	۵- نظارت / کنترل

البته غیر از تقسیم بندی فوق نویسندگان مختلف تقسیم بندی‌هایی دیگری نیز ارائه داده‌اند برای نمونه لوترگیولیک<sup>۱</sup> وظایف هفت گانه‌ای به شرح ذیل برای مدیریت بیان کرده است :

Planning	۱- برنامه‌ریزی
Organizing	۲- سازماندهی
Staffing	۳- به کار گماردن
Directing	۴- هدایت
Coordinating	۵- هماهنگ کردن
Reporting	۶- گزارش دادن
Budgeting	۷- بودجه بندی

او با به کار بردن حروف اول کلمات فوق **POSDCORB** را ساخته و مورد استفاده قرار داده است.

برخی دانشمندان مدیریت، موضوع ایجاد انگیزه<sup>۲</sup> و نوع آوری<sup>۳</sup> را به عنوان دو وظیفه مدیریت دانسته و برخی دیگر بودجه بندی، گزارش دادن و به کار گماردن را

---

1. Luther Gulick

2. motivation

3. innovation

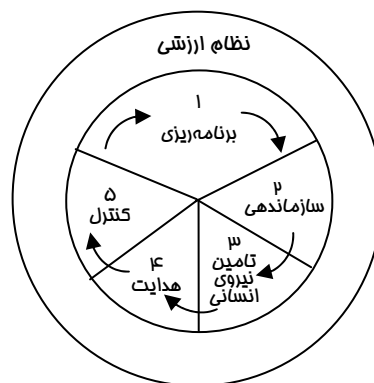
جزء وظایف اصلی مدیریت نمی‌دانند و بسیاری نیز هماهنگی را به جای وظیفه مدیریت، هدف مدیریت به حساب می‌آورند.

برچ<sup>۱</sup> در کتاب معروف خود «اصول و تجربه مدیریت» مدیریت را در چهار عنصر خلاصه می‌کند که عبارتند از برنامه‌ریزی، کنترل، هماهنگی و ایجاد انگیزه. فایول<sup>۲</sup> نیز وظایف پنجگانه‌ای برای مدیریت قائل است که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و هماهنگی.

با توجه به اینکه هماهنگی بیش از آنکه یک وظیفه باشد، هدف مدیریت محسوب می‌گردد؛ می‌توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل خلاصه کرد.

آنچه مسلم است، برنامه‌ریزی بر سایر وظایف مدیریت اولویت و تقدم دارد. البته همه وظایف مدیریت باهم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه‌ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. در واقع برنامه‌ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.

توالی وظایف پنجگانه مدیریت در شکل زیر قابل تجسم است:



1. E. F. B. ,Brech ,the principles and practice of management , 1975

2. Fayol ,Henri ,general and industrial management ,1949

## اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

همانگونه که عنوان شد در میان همه وظایف مدیریت، برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می‌خواهیم به آنجا برویم پلی می‌سازد و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آن هستند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید.

پیتر دراگر معتقد است که میان موثر بودن (انجام کارهای درست)<sup>۱</sup> و کارآیی (درست انجام دادن کارها)<sup>۲</sup> تفاوت است و این دو در مراحل انتخاب هدفها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشد.<sup>۳</sup>

## تعریف برنامه‌ریزی

در متون مدیریتی گاهی دو واژه *planning* و *programming* را به جای یکدیگر به کار می‌برند؛ در حالی که *programming* به نوعی برنامه‌ریزی جزئی تر دلالت دارد. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ بطوریکه هر یک از نظریه‌پردازان سعی کرده‌اند با توجه به زمینه تخصصی خود آنرا تعریف کنند. در ذیل چند مورد از این تعاریف ارائه شده است:

- برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.

- برنامه‌ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن

---

1. Effectiveness

2. Efficiency

3. Peter F. Drucker , *The Effective Executive* , 1964

- برنامه‌ریزی عبارتست از تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

تعریف نسبتاً جامع دیگر از سیریل هودسن<sup>۱</sup>:

- برنامه‌ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.

### هدف از برنامه‌ریزی

- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و دوری از انحراف از مسیر
- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

### انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا دسته بندی ذیل را برای انواع برنامه‌ریزی عنوان می‌نماییم:

#### ۱- برنامه‌ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه‌ریزیها را برنامه‌ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد.

**الف- برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):** عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش‌بینی نشده جامعه.

---

1. Cyril L. Hudson

ب- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: در این نوع از برنامه‌ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب، آموزش، ترفیع، بازنشستگی و...) تخمین زده می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت را در بر می‌گیرد.

ج- برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه: عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.

## ۲- برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه‌های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می‌شوند به عبارت دیگر برنامه‌های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند.

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی عبارتند از:

الف- تدوین برنامه‌های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)  
ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات

ج- ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها

د- تجدید نظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید.

## ۳- برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه‌ریزی راهبردی دربردارنده تصمیم‌گیریهایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می‌باشند. در این نوع از برنامه‌ریزی مقاصد (مأموریتها) و

هدفهای سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدفهای کمی و کوتاه که آن را هدف‌گذاری<sup>۱</sup> می‌نامند، تجزیه می‌گردد.

همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی‌ها) و برنامه‌های عملیاتی طرح‌ریزی می‌گردد.

برنامه‌ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد:

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب‌ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب؛

د- تمرکز بر انجام فعالیتهای ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب.

## دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی

### ۱- برنامه‌ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل

در برنامه‌ریزی از داخل به خارج<sup>۲</sup> برکارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین وجه ممکن انجام پذیرد. برنامه‌ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند، ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. برنامه‌ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است.

در برنامه‌ریزی از خارج به داخل<sup>۳</sup> ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد.

---

1. Goal setting

2. Inside-out planning

3. Outside-in planning

برنامه‌ریزی ازخارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

## ۲- برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا

در برنامه‌ریزی از بالا به پایین<sup>۱</sup> ابتدا مدیر مالی هدفهای کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدفها کلان برنامه خود را تدوین کنند.

در برنامه‌ریزی از پایین به بالا<sup>۲</sup> با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند، بدون آنکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌گردد.

## ۳- برنامه‌ریزی بر مبنای هدف

در این نوع از برنامه‌ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمتی از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدف‌گذاری منظمی انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا اینکه سرپرست یک جانبه هدف‌گذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند.

مراحل برنامه‌ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

۱- تعیین رسالت و مأموریت

- 
1. Top-down planning
  2. Bottom-up planning



۲- تعیین نتایج مورد انتظار

۳- تعریف شاخصهای ارزیابی

۴- تعریف هدفهای عملیاتی

۵- تنظیم برنامه‌های عملیاتی

۶- طراحی سیستم کنترل عملیات

#### ۴- برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء

عبارتست از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی و واگذاری امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از: بودجه هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیتی (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه‌گذاری)

#### ۵- برنامه‌ریزی اضطراری

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس‌العملها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

#### ۶- برنامه‌ریزی اقتضایی

در برنامه‌ریزی اقتضایی<sup>۱</sup> «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود.

برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه‌ریزیها، پیش‌بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود.

به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش‌بینی شده بروز کند که حاکی از بی‌اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه‌ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می‌آید.

### گامهای برنامه‌ریزی

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه‌ریزی باید گامهایی برداشت که پاسخگوی سوالات زیر باشد:

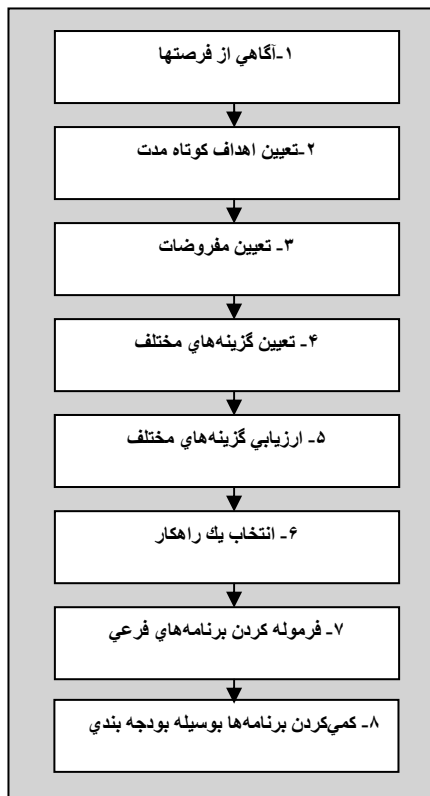
- |       |           |          |        |
|-------|-----------|----------|--------|
| ۱- کی | ۲- چه وقت | ۳- چرا   | ۴- کجا |
| ۵- چه | ۶- کدام   | ۷- چگونه |        |

بنابراین گامهایی را که در برنامه‌ریزی باید برداشت به شکل مرحله‌ای فرآیند زیر را طی می‌نماید:

### مراحل عمده برنامه‌ریزی

کوونتز، اودانل و ویهریخ<sup>۱</sup> در کتاب مدیریت، مراحل برنامه‌ریزی را به صورت زیر آورده است:

1. Koontz, Harold. Cyril O'Donnell. Heinz Wehrich; Management; McGraw-Hill; 1984.



- ۱- آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها)
  - ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت
  - ۳- تعیین مفروضات
  - ۴- تعیین گزینه‌های مختلف
  - ۵- ارزیابی گزینه‌های مختلف
  - ۶- انتخاب یک راهکار
  - ۷- فرموله کردن برنامه‌های فرعی
  - ۸- کمی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه بندی
- بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

### برنامه‌ریزی موثر

- توجه به موارد ذیل موجب موثر بودن برنامه‌ریزی می‌گردد:
- برنامه‌ریزی منطقی باید دارای محدوده زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمات امروزی ما را بکند.
  - همه افراد درگیر، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند

- وجود همفکری و همکاری در امور برنامه‌ریزی
- ایجاد شرایط مناسب برای برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان
- شروع برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان و سازمان یافته باشد.

### محاسن برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است:

- تحقق اهداف سازمان؛
- برنامه‌ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می‌کند؛
- برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند؛
- برنامه‌ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن‌آوری محیط با سازمان است؛
- برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می‌شود؛
- برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعاليتها محسوب می‌شود؛
- برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می‌کند و به افزایش کارایی سازمان می‌انجامد.

### محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیتها و معایب)

با وجود محاسن زیادی که برنامه‌ریزی دارد، محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

- برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است؛
- سازمانهای کوچک نمی‌توانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند؛
- برنامه‌ریزی، مستلزم ایجاد محدودیت‌هایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان کند و مشکل می‌سازد؛

- برنامه‌ریزی، بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد (پس باید قبل از برنامه‌ریزی به دنبال شناخت وضعیت موجود سازمان باشیم).

### دامهای مهم برنامه‌ریزی موفق<sup>۱</sup>

- در برنامه‌ریزی موفق، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دامهایی هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌هایش می‌شود. عمده ترین این دامها عبارتند از:
- تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (بگونه‌ای که مدیریت عالی درگیر نباشد)؛
- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه‌ریزی؛
- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف به صورت واضح؛
- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه‌ریزی؛
- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران؛
- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه‌ریزی؛
- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و...)
- استفاده از طرحها و برنامه‌های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می‌شود؛
- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران توسط مدیریت عالی؛
- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیمها بر مبنای احساسات و بینش خود.

---

#### 1. Pitfalls in successful planning

## تعریف برنامه

- برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛
- برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

## انواع برنامه‌ها

<i>Purposes/Missions</i>	۱- مقاصد / ماموریتها
<i>Objectives</i>	۲- اهداف
<i>Strategies</i>	۳- راهبردها
<i>Politics</i>	۴- سیاستها (خط مشی)
<i>Procedures</i>	۵- رویه‌ها
<i>Methods</i>	۶- روشها
<i>Rules</i>	۷- مقررات و آئین‌نامه‌ها (دستورها)
<i>Programes</i>	۸- برنامه‌ها (طرحها)
<i>Budgetings</i>	۹- بودجه‌ها

### ۱- مقاصد / ماموریتها

مقاصد بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متأثر از خواست اجتماعی است به عنوان مثال مقصد دانشگاه‌ها پرورش نیروی انسانی است.

ماموریتها بیانگر جهت‌دار بودن مقاصد است برای مثال دانشگاهی پرورش نیروی انسانی را در حوزه علوم انسانی و دانشگاهی دیگر در حوزه پزشکی انجام می‌دهد و یا حتی از نظر جنسیتی و مقاطع ممکن است ماموریت دانشگاه‌ها در پرورش نیروی انسانی متفاوت باشد.

- ماموریت‌های یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است:
- شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد؛
  - ماموریتها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند؛
  - در ماموریتها باید هم افزایی یا هم نیرو زایی باشد یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد؛
  - در تنظیم ماموریتها از خلاقیت و نوع‌آوری کارکنان بویژه دریافتن راه حلها استفاده شود؛
  - اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد.

## ۲- اهداف

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدفهای خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه‌ریزیهای خود قرار دهد و میزان کارآیی تصمیمات اتخاذ شده را اندازه‌گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می‌شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین. عواملی که در تعیین هدف باید به آنها توجه شود عبارتند از:

الف) نتیجه مورد انتظار قابل اندازه‌گیری باشد.

ب) چگونگی انجام کار مشخص باشد.

ج) محدوده زمانی که کار باید در آن صورت بگیرد.

د) حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا کار و یا هر دو.

## ۳- راهبردها (استراتژیها)

راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط

عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی ترین کاربردهای این واژه را بیان می کند.

الف) طرحهای مربوط به هدفهای یک سازمان و تغییرات آن، منابع به کار گرفته شده برای رسیدن به این هدفها و خط مشی های مربوط به تامین، استفاده یا عدم استفاده از این منابع.

ب) تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفها.

پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه موسسه می خواهد با استفاده از نظام هدفها و خط مشی های عمده به آن برسد. به این ترتیب در استراتژیها دقیقاً مشخص نمی شود که موسسه چگونه می خواهد به هدفهایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدفها در طرحهای متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می شود.

#### ۴- خط مشی ها (سیاستها)

خط مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به کار می رود. خط مشی ها برنامه هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم گیری بکار می روند. سیاست یا خط مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می کند و در عین حال وسیله ای موثر برای کنترل عملیات است. خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیمهای آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

خط مشی باید از ویژگیهای ذیل برخوردار باشد:

صراحت و وضوح، قابلیت اجرا، انعطاف پذیری، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، متمایز بودن از قوانین، مدون و مکتوب بودن.



**۵- رویه‌ها**

رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی هستند، در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان هستند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

**۶- روشها**

روشها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می‌کنند. روشها، جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیتهای مشخص می‌کنند. به عنوان مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می‌کنند؛ در صورتی که قیمتها مطابق با قیمتهای صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود و روشها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معین می‌کند. برای مثال، به منظور صدور کالاها می‌توان از روشهای ارسال با هواپیما، کشتی یا قطار استفاده کرد.

**۷- دستورها (مقررات و آیین نامه‌ها)**

مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند در حالیکه، خط مشی‌ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد.

## ۸- برنامه‌ها (طرحها)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدفها، خط مشی‌ها، روشها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرحهای کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زائدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد.

## ۹- بودجه‌ها

بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است. بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌ها بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیر گویند. سازمانهای دولتی اغلب از بودجه‌های برنامه‌ای که در آنها هدفها، جزئیات برنامه برای رسیدن به هدفها و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده استفاده می‌کنند. نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر که در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند.

### دوره (مدت) برنامه‌ریزی

یکی از سوالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که آیا برنامه باید کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تنظیم شوند؟ چگونه می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت را با برنامه‌های میان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضی موارد ممکن است برنامه‌ریزیها هفتگی یا چند ماهه و یا چند ساله باشند. این پرسشها افقهای چند گانه برنامه‌ریزی را روشن می‌کنند.

### منابع

- ۱- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت
- ۲- رضائیان، علی (۱۳۸۳)، مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت
- ۳- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۳)، اصول و مبانی مدیریت. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۴- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، مروری بر تئوریها و اصول مدیریت. تهران: نگاه دانش.
- ۵- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۲) تئوریهای مدیریت. تهران: سنجش.