



به نام آنکه جان را فکرت آموخت

اصول سرپرستی

مدرس:

سارا امیرحصاری

زمستان ۱۳۹۸

جلسه سوم

وظیفه برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی را به صورت های گوناگون تعریف کرده اند که چند نمونه آن ارائه می گردد:

۱. تعریف نسبتاً جامعی از طرف «سیریل هودسن» بدین صورت ارائه شده است که: برنامه ریزی یعنی «ارائه طرقتی بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.
۲. برنامه ریزی عبارت است از: «تحسین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن
۳. برنامه ریزی فرایندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آن ها، 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 می یابد .
۴. برنامه ریزی یعنی «تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند .

نهایت هدف اساسی برنامه ریزی کاهش میزان قبول خطر نسبت حوادث احتمالی و اتخاذ تدابیری برای نیل به موفقیت های سازمانی است. از این رو برنامه ریزی فرایند فکری دشواری است که لازم می سازد تا آگاهانه راه های کنش را تعیین کنیم و تصمیم های خود را بر پایه هدف، شناخت و برآوردهای سنجیده استوار سازیم پس می توانیم اهداف برنامه ریزی را شرح زیر بیان کرد:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
۲. افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
۳. تمرکز به روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
۴. تهیه ابزاری برای کنترل

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی جامع یا استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی. البته باید یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی استراتژیک، دور اندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را دربر دارد:

۱. تعیین مأموریت ها به هدف های دوربرد.
۲. تفکیک مأموریت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت که این عمل را در اصطلاح هدف گذاری می نامند.
۳. تعیین خط مشی ها یا سیاست ها.
۴. طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی.

برنامه ریزی استراتژیک، آینده را پیشگویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:

۱. فایق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی.
۲. ارائه فرصت به موقع برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر.
۳. کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب.
۴. تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند.

برنامه ریزی اجرایی یا عملیاتی

اصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می گیرد. در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی، تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند و به بیان دیگر تأکید این برنامه ریزی بر کارایی و بازدهی (efficiency) در حالی که برنامه ریزی استراتژیک به به اثر بخشی (effectiveness) نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدف های اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدف های تعیین شده باشد با حداکثر بازدهی برسیم. هم چنین در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می شود.

در واقع اینگونه می توان بیان کرد که آنچه در برنامه ریزی استراتژیک به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می گردد. توالی برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی عبارت است از:

۱. تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان بندی)
۲. تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه.
۳. بازبینی و تعیین موارد انحراف.
۴. تهیه برنامه جدید.

برنامه ریزی تخصصی

۱. برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه ی نیازمندی های لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش بینی یا غیر مترقبه ی جامعه و بازار.
۲. برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سال های آینده برای تأمین هدف های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس آن تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی به تهیه شکل سازمانی آغاز می شود و شکل مسیر ترفیعات، آیین نامه ی، استخدامی، برنامه های آموزش ضمن خدمت و غیره نیز از جمله موضوع های آن است.
۳. برنامه ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدف های مؤسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن.

انواع برنامه ها

نباید این نکته را فراموش کنیم که برنامه هر عمل در آینده را در بر می گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت تقسیم بندی می گردد.

۱. مقاصد یا مأموریت ها
۲. هدف ها
۳. استراتژی ها (راهبردها)
۴. خط مشی ها (سیاست های کلی)
۵. روش ها
۶. دستورها (مقررات و آیین نامه ها)
۷. برنامه ها و طرح ها
۸. بودجه ها

برنامه ریزی مؤثر

توجه به موارد زیر موجب مؤثر بودن برنامه ریزی می گردد:

زمان: هر یک از اجزاء، نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا حرکت ها با یکدیگر ارتباط دارند

ارتباطات: باید طوری برقرار گردد که همه ی افراد در حیطه ی فعالیت خود، در یک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند.

تشریک مساعی: در امور برنامه ریزی باید همکاری صورت گیرد.

به وجود آوردن جو مناسب: آماده سازی برای برنامه ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته باشد.

مراحل برنامه ریزی

کونتز و وایپریخدر کتاب مدیریت مراحل برنامه ریزی را شامل اقداماتی به شرح ذیل دانسته اند:

آگاه بودن به فرصت ها:

اگرچه این مرحله، یکی از مراحل برنامه ریزی محسوب نمی شود، لکن آگاه بودن نسبت به فرض های داخل و خارج از سازمان در واقع نقطه آغاز برنامه ریزی را تشکیل می دهد. در این مرحله، باید کلیه فرصت های ممکن در آینده به طور روشن و کامل مورد ملاحظه قرار گیرند. تا با توجه به نقاط قوت و ضعف مان بدانیم که در کجا قرار داریم، چه نوع مسایلی را می خواهیم حل کنیم و چرا باید چنین مسایلی را حل کنیم و نیز بدانیم که چه می خواهیم به دست آوریم. تعیین هدف های مبتنی بر واقعیت به این آگاهی بستگی دارد.

تعیین هدف ها:

دومین قدم در برنامه ریزی، تعیین هدف ها برای کل مؤسسه و سپس برای هر یک از واحدها به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. هدف ها نتایج مورد انتظار را مشخص می کنند و معرف نقاط پایان عملیاتی هستند که باید انجام شود.

پدید آوردن فرض های لازم برای برنامه ریزی: سومین گام منطقی در برنامه ریزی پدید آوردن، به آگاهی رساندن و جلب همراهی دیگران درباره فرض های بنیادی برنامه ریزی است که در حقیقت عبارتند از انواع پیش بینی ها، خط مشی های بنیادی در خور کاربرد و برنامه های موجود سازمان.

تعیین گزینه های مختلف عملیات: این مرحله عبارت است از بررسی و تشخیص راه حل های مختلف.

ارزیابی گزینه ها: بعد از تعیین راه حل های گوناگون و بررسی نقاط ضعف و قوت آنها، راه حل های مزبور در پرتو پیش فرض ها ارزیابی می شوند. از آن جایی که برنامه ریزان عموماً با شرایط نامطمئن مسأله کمبود سرمایه و عوامل مختلف نامحسوس روبه رو هستند، لذا ارزیابی معمولاً بسیار دشوار است.

انتخاب یک راه حل: در این مرحله است که تصمیم گیری واقعی صورت می گیرد.

تنظیم برنامه های فرعی: در مرحله ای که تصمیمی اتخاذ می گردد، برنامه ریزی به ندرت کامل است لذا تعیین برنامه های پشتیبانی از برنامه اصلی ضرورت دارد.

نشان دادن برنامه ها در قالب اعداد و ارقام از طریق بودجه ها (عددی کردن برنامه ها با بودجه بندی): بودجه کلی یک مؤسسه، نمایانگر جمع کل درآمد و هزینه و اقلام مهم ترانزنامه از قبیل موجودی نقدی و هزینه های سرمایه ای و نقدی است و بخشی از بودجه کلی مؤسسه را تشکیل می دهد. به این ترتیب بودجه ها وسیله ای خواهند شد برای گرد هم آوردن برنامه های مختلف و استانداردهای مهم برای اطمینان یافتن از پیشرفت برنامه ها.

فنون برنامه ریزی

برنامه ریزی، تصمیم گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم گیری را پی گیری کنند، روش های متعددی ابداع شده است که بعضی از آنها عوامل مؤثر را برای برنامه ریزی مجسم می کند و پاره ای دیگر حتی می توانند به جای وی تصمیم بگیرند؛ به بیان دیگر، تصمیم مدیر به صورت برنامه ریزی شده در می آید. صرف نظر از برنامه ریزی استراتژیک، اکثر قریب به اتفاق برنامه ریزی های اجرایی به شیوه ی تصویری- شکیلی می باشند. زیرا با این شیوه:

۱. موضوعات بیشتری را در فضای کمتری مطرح می کنند.
۲. بسیار سریع تر و غالباً آسان تر فهمیده می شوند.
۳. اجرای برنامه، کنترل، ارزیابی و تجدید نظر در آن را تسهیل می کنند.