



نقش برنامه‌ریزی در پیشرفت سازمان‌ها

پوهنم‌ل منیژه رامزی

نور 1403 – APRIL 2024

چکیده

با در نظر داشت تغییرات گسترده در ابعاد زندگی انسان‌ها، برنامه‌ریزی یک گام مقدماتی و اساسی برای بهبود فعالیت‌های سازمانی پنداشته می‌شود. وظیفه مهم مدیریت (برنامه‌ریزی) برای ایجاد چارچوب منظم جهت وحدت‌دهی اهداف و فعالیت‌های سازمان می‌باشد. برنامه‌ریزی با تعیین معیارهای عملکرد، زمینه‌ی ایجاد تغییرات را در سازمان‌ها به وجود می‌آورد. در دهه‌های پایانی قرن بیستم بحران برنامه‌ریزی سازمانی در اکثر نقاط جهان ابعاد گسترده‌یی پیدا کرد، چنین تحولاتی موجب تغییر در روش‌های برنامه‌ریزی گردید و به ابزاری نیرومند برای مدیران در ادارات و سازمان‌ها به منظور ساماندهی فعالیت‌ها مبدل گشت، امروزه با توجه به محدودیت‌ها، منابع و امکانات موجود در سازمان‌ها، ایجاد می‌کند که برای استفاده بهینه، برنامه‌ریزی اصولی و دقیق وجود داشته باشد. در سایه‌ی برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد است که توان‌های بالقوه و بالفعل در سازمان‌ها به درستی شناخته می‌شوند و برای بهره‌وری مناسب از آنها تلاش می‌گردد. برنامه‌ریزی با در نظر داشت وسعت سازمان‌ها، نهایت ارزشمند است، باید به این اصل مهم در ساختارهای سازمانی توجه جدی صورت گیرد.

واژگان کلیدی: برنامه، برنامه‌ریزی، سازمان، سازماندهی.

مقدمه

نقش برنامه‌ریزی در بهبود فعالیت‌های سازمان‌ها حقیقت انکار ناپذیر است. بدون برنامه‌ریزی دقیق و همه‌جانبه کارکرد هیچ سازمانی قابل سنجش نخواهد بود. برنامه‌ریزی وسیله و معیار کاربردی و عملیاتی را برای چگونگی پیشرفت سازمان‌ها ایجاد می‌کند و در پرتو نظریه‌های برنامه‌ریزی میزان موفقیت و شکست سازمان‌ها مشخص می‌گردد. برنامه‌ریزی در موفقیت حکومت‌داری خوب اثرگذار است که در افغانستان از دهه 1920 به بعد بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

نقش برنامه‌ریزی در بهبود عملکرد سازمان‌ها مهم و ارزنده تلقی می‌گردد. درمورد برنامه‌ریزی تعاریف متفاوت از دانشمندان مختلف صورت گرفته است که همه‌ی این تعاریف با توجه به تنوع و گوناگونی هدف‌ها و پراکندگی در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی را فعالیتی مدیریتی دانسته‌اند که در سراسر سازمان باید طرح‌ریزی و اجرا گردد. برنامه‌ریزی مبحث وسیع است که تطبیق آن در راستای تحقق اهداف سازمانی مؤثر تمام می‌گردد. مدیران باید شرایطی را در درون سازمان‌های تحت مدیریت خود فراهم نمایند تا بر اساس آن استفاده مؤثر از منابع و امکانات، کارگزینی و کارآفرینی صورت گیرد.

در افغانستان پس از دهه‌های جنگ با توجه به کمک‌های جامعه جهانی و توجه‌ی حکومت جمهوری در بیست‌سال گذشته‌ی افغانستان به ساختارهای اداری، برنامه‌ریزی مطابق نیازمندی‌های شهروندان در همسویی با معیارهای منطقه و جهان امر ضروری دانسته می‌شد که بعد از سقوط جمهوری این دست‌آوردها در بسیاری از زمینه‌ها مانند آموزش زنان و حق کار آنها در حال‌ی از ابهام قرار گرفته است.

بدین ترتیب مطالعه‌ی این موضوع با در نظر داشت چالش‌های سازمانی حتمی و ضروری است. برنامه‌ریزی خوب و هدفمند از بی‌عدالتی، تخصیص غیر ضروری بودجه و فساد جلوگیری می‌نماید.

برنامه‌ریزی خوب تنها طرح‌های خوب نیست، بلکه اجرای آنها به شیوه‌ی علنی، غیر خودسرانه، قابل پیش‌بینی و بدون تبعیض است که بر اهمیت آن می‌افزاید (خسروی و دیگران، 1395؛ ص 24). آرزومندم این مقاله مورد قبول دوست‌داران علم‌ودانش قرار گیرد. من صمیمانه از نظریات و دیدگاه دوستان اهل مطالعه و قلم ابراز سپاس و قدردانی می‌کنم.

تعریف مفاهیم

برنامه: برنامه یک سند منسجم و تحریرشده‌ی قبلی است که در پروسه‌ی برنامه‌ریزی جهت رسیدن به اهداف مشخص و به‌طور منظم تهیه می‌گردد (محسن پور، 1393؛ ص 121).

برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی یعنی انتخاب ماموریت‌ها، هدف‌ها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راه‌های مختلف برای عملکرد آینده‌ی سازمان می‌باشد (فیضی، 1392؛ ص 45).

سازمان: عبارت از مجموعه‌ی که به‌سوی اهداف مشخص در حرکت است و دارای ساختار اجتماعی رسمی می‌باشد (شریعتمداری، 1391؛ ص 77).

سازماندهی: سازماندهی فرایند تعیین موارد استفاده از کلیه منابع موجود در نظام مدیریت به‌طور منظم است (سروری، 1398؛ ص 120).

پیشینه‌ی تحقیق

از اوایل پیدایش بشر، برنامه‌ریزی‌ها، نقشه‌کشی‌ها و طرح‌ریزی‌های زیاد وجود داشته که نظر به تغییر و تحول در روند زندگی بشر، برنامه‌ریزی در دوره‌های مختلف ساختارها و شکل‌های متفاوتی به خود گرفته است. هنگامی که انسان‌ها در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد و امروز نتایج آن به وضاحت قابل مشاهده است.

ساختار وجودی سازمان‌ها آنقدر پیچیده شده‌اند که بدون برنامه‌ریزی دقیق نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند. از روایت‌های تاریخی برمی‌آید که حدود 2000 الی 4000 سال قبل از میلاد، اعمار اهرام‌ها و پروژه‌های آبیاری توسط مصری‌ها و تنظیم تقویم به 365 روز معادل یک سال شمسی، همه بیان‌کننده‌ی حقیقت برنامه‌ریزی به‌شکل کوتاه مدت و دراز مدت می‌باشد. طوری که با مطالعه سیر تاریخی برنامه‌ریزی در جوامع بشری معلوم می‌گردد که برنامه‌ریزی از عمل خیلی ساده به شیوه‌های خیلی پیچیده آن مبدل شده است. پس از قرن بیستم و عصر مدیریت دانش، برنامه‌ریزی از جنبه‌های غیررسمی گذار نموده و اکنون برنامه‌ریزی جنبه‌ی نهایت رسمی را به‌خود گرفته است. علاوه بر آن، از وضعیت فردی بیرون شده، گروهی و مشارکتی شده است. در شرایط فعلی همه تصامیم در برنامه‌ریزی نزد یک فرد و یا چند فرد خاص نبوده و تنها در سطح بالای مدیریت انجام نمی‌گردد، همچنین سعی می‌گردد که دیگران نیز در این

پروژه مشارکت داده شوند. در حال حاضر نظریات، ابزارها و شیوه‌های متنوعی برای برنامه‌ریزی وجود دارد که در برخی از حالت‌ها خیلی پیچیده و مغلق می‌باشند. اما برنامه‌ریزی منحصیث یک روش علمی-تاریخی حدود یک قرن را دربر می‌گیرد که در این مدت کوتاه به پیشرفت‌های قابل توجهی دست یافته‌است و روزبه‌روز رابطه آن با ابعاد دیگر علم مدیریت محکم و وسیع تر گردیده است.

آنچه به نام برنامه‌ریزی شناخته می‌شود در واقع آن بخش از دانشی است که به مواردی اساسی مربوط به برنامه‌ریزی‌ها می‌پردازد. هر چند عمل برنامه‌ریزی رسمی در اتحادیه‌ی شوروی سابق شروع شد، اما اولین گام‌ها در جهت ارائه احکام توجیه‌گر و تبیین‌کننده‌ی اقسام برنامه‌ریزی‌ها در سال‌های آغازین قرن بیستم در جهان سرمایه‌داری برداشته شد. این کوشش‌ها مبتنی بودند بر آرای ماکس وبر¹ در زمینه‌ی عقلانیت و اداره جامعه برای برنامه‌ریزی بهتر. از آنجا که در حوزه‌ی برنامه‌ریزی دیدگاه‌های رقیبی خودنمایی می‌کنند که هر کدام استدلال‌ها و پیشینه‌های علمی فلسفی و گاه سیاسی-اجتماعی خود را دارند و نمی‌توان از هیچ کدام از آنها غفلت کرد، گونه‌شناسی² نخستین و می‌توان گفت تاثیرگذارترین این گونه‌شناسی‌ها از آندره آس فالودی (1973) است. وی دو نوع نظریه را از هم تفکیک می‌کند: نخست، نظریه جوهری یا موضوعی که به موضوع یا جوهر برنامه‌ریزی می‌پردازد. به سخن دیگر موضوع این نظریه آن چیزی است که برایش برنامه‌ریزی می‌نماییم. دوم، نظریه‌ی فرایندی یا روشی که به خود فرایند برنامه‌ریزی می‌پردازد، بدون توجه به اینکه درباره‌ی چه موضوعی به کار رود. یک دسته از نظریه‌ها بر مسائل روش‌شناسی برنامه‌ریزی متمرکز می‌شوند و دسته‌ی دیگر محتوا و موضوع برنامه‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند.

کوک³ (1983) سه نوع نظریه را تشخیص داد: (1) نظریه‌های فرایند توسعه، (2) نظریه‌های فرایند برنامه‌ریزی، (3) نظریه‌های حکومت. در واقع او سعی کرده بود که همه موضوعات اساسی و چالش برانگیز مربوط به برنامه‌ریزی را در طبقه‌بندی خود بگنجانند. در دهه 1990 دیدگاه پسامدرن در همه حوزه‌ها مطرح شد. در میان نظریه‌پردازان پسامدرن آلمن دینگر پنج نوع نظریه‌ی برنامه‌ریزی را تشخیص داد: فلسفه علم اجتماعی، نظریه اجتماعی، نظریه برون‌زا، نظریه چارچوب ساز، و نظریه درون‌زا، بالاخره در دهه اخیر، گرایش به گریز از گونه‌شناسی‌های پیچیده مشاهده می‌شود و نوعی بازگشت به گونه‌شناسی فالودی، البته با تعدیل‌های بسیار زیاد را نیز می‌توان دید. در آخرین سال دهه 1980 ایفتاشل یک مدل شش‌بعدی از انواع نظریه‌های برنامه‌ریزی را ارائه داد. در واقع ایفتاشل طبقه‌بندی

1. Karl Emil Maximilian "Max" Weber

2. Typology

3. Stephen Arthur Cook

خود را بر اساس دو معیار ساخته بود. اول اینکه آیا گزاره‌های نظری، مربوط به تبیین پدیده برنامه‌ریزی هستند یا تجویز نوع مطلوب آن (این معیار دو گزینه دارد) و دوم اینکه آیا نظریه به تحلیل موضوع برنامه می‌پردازد یا از شکل محصول کار برنامه‌ریزی آن برنامه سخن می‌گوید و یا اینکه به فرایند برنامه‌ریزی می‌پردازد این معیار سه گزینه دارد). از ترکیب این دو معیار شش نوع نظریه حاصل می‌آید: 1. نظریه تحلیلی - تبیینی، 2. نظریه شکلی - تبیینی، 3. نظریه فرایندی - تبیینی، 4. نظریه تحلیلی - تجویزی، 5. نظریه شکلی - تجویزی و 6. نظریه فرایندی - تجویزی.

با توجه به موارد ذکر شده موضوع برنامه‌ریزی در افغانستان از دهه 1920 به بعد بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. از این لحاظ نقش برنامه‌ریزی در بهبود وضعیت سازمان‌ها مهم و ارزنده تلقی می‌گردد. مقاله‌ها و پژوهش‌های زیادی در این حوزه انجام شده است و کتاب‌های زیادی نوشته شده‌اند که در این مقاله با الهام از مطالب نشر شده در این مورد به نقش برنامه‌ریزی در پیشرفت سازمان‌ها پرداخته شده است.

روش تحقیق

در این مقاله، پیرامون برنامه‌ریزی یکی از موضوعات مهم مدیریتی، بحث صورت گرفته است. بنابراین، موضوع این مقاله به شکل کتابخانه‌ای با روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر اصالت عقل در نظر گرفته شده است.

جایگاه برنامه‌ریزی در پیشرفت سازمان

باور براینست که برنامه‌ریزی در پیشرفت سازمان‌ها نقش مهم دارد، به دلیل اینکه برنامه‌ریزی نگاه به جلو، فراهم کردن مقدمات برای آینده و یا پیش‌بینی فردا در امروز است که زمینه‌ی پیشرفت را برای سازمان مساعد می‌سازد (الوانی، 1388، ص 53). همچنان برنامه‌ریزی سبب هدایت و وحدت هدف‌ها در سازمان‌ها و خرده‌سیستم‌ها می‌شود. پیتر دراگر¹ یکی از دانشمندان مدیریت "برنامه‌ریزی را این‌گونه تعریف می‌کند: برنامه‌ریزی جریانی مستمری از تصامیم راهبردی با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن برای آینده است" (دراگر، 1390؛ ص 63). از تعاریف فوق نقش برنامه‌ریزی در رشد و پیشرفت سازمان‌ها به وضاحت مشخص می‌گردد. **برنامه‌ریزی این اهداف را برای پیشرفت**

سازمان‌ها به دنبال دارد:

افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیت‌ها؛
افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات؛

1. Peter Drucker

متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف، جلوگیری از منحرف شدن از مسیر و مهیاساختن ابزاری بر کنترل (شریعتمداری، 1391؛ ص 52). مدیران فرآیند برنامه‌ریزی را با ایجاد، اصلاح یا تائید مجدد مأموریت، که بالاترین هدف سازمان را تشریح می‌کند، آغاز می‌کنند. از مأموریت سازمان برای پدید آوردن هدف‌های سازمانی بهره می‌گیرند و در ادامه برنامه‌های لازم را برای تحقق این اهداف طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند. این فرآیند برنامه‌ریزی هم برای سازمان‌هایی که در محیط نسبتاً با ثبات فعالیت می‌کنند و هم برای سازمان‌هایی که در محیطی پیچیده و پویا فعالیت دارند، مهم است. با استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی، مدیران به شکل بهتر می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند زیرا فرآیند برنامه‌ریزی موجب می‌شود آنها به جای آنکه تنها به فعالیت‌های روزانه توجه کنند بر نتایج فرآیند تاکید می‌ورزند (الوانی، 1388؛ ص 57). برای اینکه برنامه‌ریزی موجب پیشرفت سازمان‌ها گردد باید این گام‌ها را در نظر بگیریم: در گام اول آگاهی از فرصت‌ها (مسائل و نیازها). در گام دوم تعیین اهداف کوتاه‌مدت. در گام سوم کسب اطلاعات کامل درباره‌ی فعالیت‌های موردنظر. در گام چهارم دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات. در گام پنجم تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع. در گام ششم تعیین بدیل‌ها. در گام هفتم ارزیابی بدیل‌های گوناگون در گام هشتم انتخاب بدیل. در گام نهم تدوین برنامه‌های فرعی (پشتیبانی) که برنامه‌ریزی بدون این مرحله به ندرت کامل می‌گردد. در گام دهم تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمان‌بندی. در گام یازدهم بیان برنامه‌ها به کمک ارقام به وسیله تخصیص بودجه. در گام دوازدهم پی‌گیری پیشرفت کار. این فرآیند موجب می‌شود آنها به جای آنکه تنها به فعالیت‌های روزانه توجه کنند بر نتایج فرآیند تاکید می‌ورزند (همان؛ ص 58). برنامه‌ریزی می‌تواند برای رشد و بقای سازمان‌ها نقش مؤثری داشته باشد اما در صورتی ممکن است که مدیران در سازمان‌ها قادر به طرح‌ریزی و تطبیق برنامه‌ها باشند، از دانش مدیریت بهره‌مند باشند که بتوانند با استفاده از دانش مدیریت در انجام فعالیت‌های سازمان مؤفق گردند.

به دلیل اینکه فرد و سازمان برای رسیدن به هدف نیازمند برنامه‌ریزی هستند، ضرورت برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف جزئی و کلی در سازمان‌ها، ضرورت انکار ناپذیر است.

ابعاد برنامه‌ریزی در زمینه‌ی پیشرفت سازمان‌ها

شریعتمداری به نقل از سرتو درمورد ابعاد برنامه‌ریزی می‌نویسد: چهار بعد اصلی برای برنامه‌ریزی‌ها مشخص شده‌اند: الف) بعد زمان، ب) بعد قلمرو، ج) بعد استمرار (د) بعد سطح. هر بعد خصوصیتی مستقل برای یک برنامه است و باید هنگام پدید آوردن برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد که منجر به پیشرفت سازمان گردد (1391؛ ص 58).

برنامه‌ریزی از بعد زمان: از نظر زمانی، برنامه‌ها را می‌توان به بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تقسیم نمود. برنامه‌ریزی بلندمدت شامل اهداف و برنامه‌های راهبردی است که ممکن بیشتر از پنج‌سال طول بکشد و معمولاً توسط مدیران عالی سازمان وضع می‌گردد. این برنامه‌ریزی‌ها معمولاً پنج‌ساله می‌باشد ولی در محیط‌های با ثبات، افق زمانی یک برنامه‌ی بلند مدت می‌تواند تا بیست سال باشد.

برنامه‌ریزی میان‌مدت، معمولاً توسط مدیران میانی اتخاذ می‌گردد و محدوده‌ی زمانی بین یک تا پنج سال را دربر دارد و شامل هدف‌ها و برنامه‌های میان‌مدت می‌باشد. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت شامل هدف‌ها و برنامه‌های عملیاتی است و فعالیت‌هایی را تنظیم می‌کند که در دوره‌ی زمانی یک سال یا کمتر انجام می‌شود (همان اثر؛ ص 59).

برنامه‌ریزی از بعد قلمرو: برنامه‌ها بر حسب قلمرو با هم تفاوت دارند. برخی از آنها بسیار فراگیر و برای کل سازمان ارائه می‌گردند ولی بعضی برنامه‌ها دارای قلمرو محدود می‌باشند و مخصوص یک بخش خاص قرار می‌گیرد. معمولاً برنامه‌های استراتژیک دارای قلمرو وسیع و برنامه‌های تاکتیکی دارای قلمرو محدود اند (کیومرثی، 1390؛ ص 91).

برنامه‌ریزی از بعد تکرار و استمرار: از این نظر می‌توان برنامه‌ها را به سه بخش برنامه‌های یکبارگی، همیشگی و اقتضایی تقسیم نمود. برنامه‌های یکبارگی برای کسب اهداف خاصی طرح‌ریزی می‌شوند و پس از اجرا از بین می‌روند. این برنامه‌ها برای موقعیت‌هایی مناسب اند که تکرار نمی‌شوند. طرح‌ها و پروژه‌ها برنامه‌های یکبارگی هستند. برنامه‌های همیشگی که روش‌های استاندارد شده‌ای برای اداره وضعیت جاری و وضعیت‌های قابل پیش‌بینی ارائه می‌دهند که شامل خط‌مشی‌ها، روش‌ها و قوانین می‌باشند.

برنامه‌های اقتضایی که باتوجه به موقعیت و شرایط محیطی و اوضاع و احوال اقتصادی و سیاسی طرح‌ریزی می‌شوند. در این برنامه‌ها مدیر باید طوری برنامه‌ریزی کند تا به اهداف سازمانی نائل شود (همان اثر؛ ص 91).

برنامه‌ریزی از بعد سطح: برنامه‌ها از نظر سطوح سازمانی شامل برنامه‌های استراتژیکی و تاکتیکی است. برنامه‌ریزی استراتژیکی فرآیندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود که به آن برنامه‌ریزی جامع نیز می‌گویند.

برنامه‌ریزی تاکتیکی یا اجرایی و یا عملیاتی شامل برنامه‌هایی است که جزئیات چگونگی اجرای برنامه‌های استراتژیک را دربر می‌گیرد و شامل انتخاب وسیله برای رسیدن به هدف‌های کوتاه‌مدت می‌باشد که از قبل تعیین شده یا توسط مقامات بالاتر تحمیل می‌شود.

برنامه‌ها در سه سطح پدید آمده‌اند راهبردی، راهکاری و عملیاتی. تعداد سطح برنامه‌ریزی به مدیران در سطوح مختلف اجازه می‌دهد که برای تحقق هدف‌های خود اقدام لازم به عمل آورند. بدین ترتیب مأموریت سازمان می‌تواند اجرا شود (شریعمداری، 1391).

برنامه‌ریزی‌های راهبردی: برنامه‌های راهبردی ابزارهای برای حصول هدف‌های راهبردی به‌شمار می‌آیند. در این برنامه‌ها هدف‌ها و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت، تعیین؛ اولویت‌ها مشخص و اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به هدف‌های سازمانی ضروری اند، مشخص می‌شوند. برنامه‌ریزی‌های راهبردی به سؤال‌های اصلی و مسائل اساسی سازمان می‌پردازند. سؤال‌هایی از قبیل «برنامه‌های امروز سازمان چیست و برنامه‌های آتی چی باید باشد؟» امروز کجا هستیم و جهت‌گیری‌های آینده چیست؟ «امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید برای چه هدف‌هایی تخصیص یابند؟» در برنامه‌ریزی‌های راهبردی مطرح می‌شود. برنامه‌ریزی‌های راهبردی چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری عملیاتی و تصمیم‌های مدیریتی فراهم می‌آورند. به‌عبارت دیگر برنامه‌های راهبردی راهنمای تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها هستند. مدیران به کمک خطوط تعیین شده در این برنامه‌ها می‌توانند تصمیم‌های سریع و صحیح در جهت هدف‌های اصلی سازمان اتخاذ کنند.

برنامه‌ریزی‌های راهبردی، دید بلندمدت دارند و افق‌های دورتری را در سازمان مطرح می‌سازند. این نوع برنامه‌ریزی‌ها به آینده‌های دور می‌اندیشد و می‌کوشد تا موقعیت سازمان را در بلندمدت ترسیم کند. برنامه‌ریزی‌های راهبردی، عملیاتی و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی نسبتاً طولانی هماهنگ می‌کند و به آنها پیوستگی و انسجام می‌بخشد. برنامه‌ریزی‌های راهبردی در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرند. زیرا در این سطح تقریباً به‌طور همه‌جانبه به اطلاعات لازم درباره‌ی امکانات و منابع سازمان، انتظارات و توقعات از آن دقیق‌تر وجود دارد. برنامه‌ریزی‌های

راهبردی فراگیر هستند و کلیه برنامه‌های راهکاری و عملیاتی سازمان را دربر می‌گیرند و به آنها جهت می‌دهند (الوانی، 1388؛ ص 55).

برنامه‌ریزی‌های راهکاری: به‌عنوان وسیله‌ی برای نیل به هدف‌های راهکاری سازمان طراحی شده‌اند. برنامه‌های راهکاری با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می‌آیند.

برنامه‌ریزی‌های راهکاری دوره‌ی زمانی کوتاه‌تری را نسبت به برنامه‌ریزی‌های راهبردی در بر می‌گیرد و به‌طور مستقیم اجرای برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کنند. برنامه‌ریزی‌های راهکاری، حوزه محدودتری نسبت به برنامه‌های راهبردی دارد (فیضی، 1392؛ ص 117).

برنامه‌ریزی عملیاتی: مسیر رسیدن به هدف‌های عملیاتی سازمان را تشریح می‌کند. این برنامه‌ها از اجرای برنامه‌های راهکاری پشتیبانی می‌کنند. برنامه‌ریزی عملیاتی شامل تصمیم‌ها و اقدامات ضروری است که باید به وسیله‌ی قسمت‌ها یا بخش‌های تخصصی اجرا شود. برنامه‌های عملیاتی دوره‌های کوتاه‌تری را نسبت به برنامه‌های راهکاری دربر می‌گیرد و شامل عملیات روزانه سازمان هستند. برنامه‌های عملیاتی معمولاً با همکاری مدیران میانی و مدیران خط اول (مدیران عملیاتی یا سرپرست) سازمان تنظیم می‌شوند (همان اثر؛ ص 118).

پس مشخص می‌گردد که برنامه‌ریزی یک فرآیند ذهنی آگاهانه با این خصوصیات است: تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه؛ جمع‌آوری اطلاعات؛ مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید؛ تعریف اهداف؛ تأمین مقدمات؛ پیش‌بینی شرایط آینده؛ ساخت زنجیره‌های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی؛ رتبه‌بندی و انتخاب گزینه‌ها؛ تعریف سیاست‌ها؛ تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه‌ها (کیومرثی، 1390؛ ص 85).

برای اثربخش بودن برنامه‌ریزی در نظر گرفتن این نکات مهم‌اند: تقدم زمانی فعالیت‌ها، هماهنگی و ارتباطات، تشریح مساعی و آماده‌سازی شرایط (همان؛ ص 101).

در برابر برنامه‌ریزی موفق چالش‌های زیر وجود دارد، تفویض کامل وظیفه برنامه‌ریزی از مدیران عالی به سایر مدیران، مصروفیت بیش از حد در کارهای اجرایی، مشخص نشدن کامل اهداف، طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات، عدم مشارکت مدیران اجرایی، عدم ارتباط برنامه با ارزیابی عملکرد، فضای ضعیف اداره، پیچیدگی بیش از حد برنامه‌ها، عدم بازنگری برنامه‌ها و خودمحوری (فیضی، 1392؛ ص 123).

دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی برای پیشرفت سازمان‌ها

• برنامه‌ریزی بر مبنای هدف؛ برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء؛ برنامه‌ریزی اضطراری؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ و برنامه‌ریزی مالی (رضائیان، 1391).

برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه: اگر بخواهیم یک برنامه‌ریزی کارا و اثربخش داشته باشیم باید از روش برنامه‌ریزی براساس هدف بهره بگیریم. براساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل اداره را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای تمام واحدها و بخش‌های مربوطه آنها، و به همین ترتیب برای همه‌ی افراد در اداره، به صورت منظم، هدف‌گذاری نمود. در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و اداری تلاش می‌شود. این روش برنامه‌ریزی مبتنی براین اعتقاد است که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف اداره در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند؛ زیرا پذیرش همگانی اهداف اداره براساس یک توافق متقابل، افراد را برای تحقق و دستیابی به آنها متعهدتر و مصمم‌تر می‌سازد (کیومرثی، 1390؛ ص 99).

برنامه‌ریزی اضطراری: بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش‌بینی می‌گردند و عکس‌العمل‌ها و پاسخ‌های مناسب برای آنها در نظر گرفته می‌شود.

برنامه‌ریزی مشارکتی: در این روش برنامه‌ریزی کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها سهم می‌شوند برعکس روش‌های سنتی برنامه‌ریزی است و تصمیم‌گیرندگان در سیستم کلاسیک برنامه‌ریزی معمولاً اقلیت خاصی از جمعیت را در روند برنامه‌ریزی نقش می‌دادند که نتیجه‌بخش نبود. این روش سبب می‌شود بسیاری از مشکل‌ها حل گردد و همه خود را در فعالیت‌ها سهم بدانند (رضائیان، 1391؛ ص 99).

برنامه‌ریزی استثناء: در این روش، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی می‌گردد و نحوه‌ی انجام امور به مسئولان واحدها واگذار می‌شود؛ به این ترتیب، مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می‌کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه‌های پیش‌بینی شده، از حد معین آن تجاوز کند. برخی از ابزارهای مورد استفاده در این روش، برای کنترل جریان امور و نظارت بر عملکرد واحدها، عبارتند از: بودجه، هزینه‌های استاندارد شده، حسابداری مدیریت، و حسابداری و نظارت بر عملکرد مراکز هزینه‌کننده، مراکز کسب درآمد، و مراکز سرمایه‌گذاری (کیومرثی، 1390؛ ص 101).

برنامه‌ریزی نیروی انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تعیین تعداد افراد مورد نیاز، اداره برای سال‌های آینده، به خاطر انتخاب، آموزش، ترفیع و یا تقاعد کارمندان برنامه‌ریزی می‌شود و میزان ورود و خروج نیروی انسانی برآورد

می‌گردد؛ به طوری که بتوان بر مبنای این برآورد، تسهیلات و وسایل مورد نیاز اداره را پیش‌بینی کرد. این برنامه‌ریزی با تهیه‌ی تشکیل اداره آغاز می‌شود و مواردی مانند تهیه تشکیل تعویضی و ترفیع، تدوین مقررات استخدامی، و تنظیم برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت را دربر می‌گیرد (الوانی، 1388؛ ص 87).

برنامه‌ریزی مالی: تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و تعیین میزان مصارف مالی به منظور تامین هدف‌های سازمان می‌باشد. در برنامه‌ریزی مالی با برآورد هزینه‌ها، درآمدها، تعیین منابع مالی و برنامه‌ریزی نحوه‌ی مصرف منابع مالی برای نیل به هدف‌های آن اداره یا سازمان برنامه‌ریزی می‌شود (رضائیان، 1391؛ ص 98).

سازمان‌ها برای نیل به هدف‌های شان نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و همه‌جانبه هستند، مدیران باید از دانش مدیریتی بهره‌مند باشند و بتوانند وظایف مدیریت را به وجه احسن انجام دهند.

سازمان‌ها زمانی پیشرفت می‌نمایند که از منابع و امکانات موجود به شکل درست استفاده گردد. در صورتی که مدیران سازمان‌ها بر اساس توانایی و تخصص انتخاب نگردند به مرور زمان سازمان دچار افت می‌گردد، برنامه‌ها درست تطبیق نمی‌گردد، زمینه‌ی فساد مالی و اداری بیشتر می‌شود و در کل نظم مدیریتی در سازمان از بین می‌رود. مدیران موفق با در نظر داشت شرایط و فضای موجود فعالیت‌های سازمانی مانند برنامه‌ریزی را طراحی و تطبیق می‌نمایند.

تحلیل داده‌ها

امروز این انتظار بیشتر گردیده است تا هر فعالیت مطابق برنامه‌ریزی‌های از قبل تعیین شده صورت گیرد، در صورتی که برنامه‌ریزی درست و دقیق وجود داشته باشد احتمال کاهش فساد اداری بیشتر می‌گردد، عدالت تأمین می‌شود، دست‌اندرکاران سازمان‌ها در برابر مقامات حکومتی، مردم و رسانه‌ها پاسخ‌گو می‌باشند، حساب‌دهی دقیق شکل می‌گیرد، شفافیت به وجود می‌آید، عدالت تأمین گردیده و پیشرفت سازمان‌ها تحقق می‌یابد.

دلیل اینکه برنامه‌ریزی اساس وظایف دیگر مدیریتی مانند سازماندهی و ارزیابی را تشکیل می‌دهد، اثرات محسوسی در عملکرد مدیریت وارد می‌کند. اولین وظیفه‌ی مدیریت (برنامه‌ریزی) است تا یک چارچوب را جهت وحدت‌دهی به اهداف و فعالیت‌ها فراهم نماید و با تعیین معیارهای عملکرد، زمینه‌ی ایجاد تغییرات را مساعد سازد.

مناقشه

آنچه در بالا تذکر داده شد برنامه‌ریزی برای پیشرفت سازمان‌ها سبب جلوگیری از اشتباه‌ها و لغزش‌ها، می‌گردد. برنامه‌ریزی بهره‌وری و کارایی منابع سازمان را افزایش می‌دهد؛ سبب پیشگیری از پشیمانی می‌شود، اهرمی را برای تصمیم‌گیری کارا و اثربخش به وجود می‌آورد، رویارویی با تهدیدها و رفع آنها را موجب می‌گردد، اطمینان و آرامش خاطر درونی را زمینه‌سازی می‌کند، که در نبود برنامه‌ریزی این موارد امکان‌پذیر نخواهد بود.

برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه مدیریتی است زیرا سایر وظایف در مدیریت اهدافی را دنبال می‌کنند که در جریان برنامه‌ریزی تعیین و تدوین شده‌اند. برنامه‌ریزی مانند پلی است روی فاصله بین جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم، پس برنامه‌ریزی باید موجب پیشرفت سازمان‌ها گردد.

برنامه‌ریزی یعنی انتخاب ماموریت‌ها، هدف‌ها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف برای عملکرد آینده‌ی سازمان است. این موارد خود می‌تواند زمینه‌های پیشرفت سازمان‌ها را مساعد سازد. زمانی ممکن است برنامه‌ریزی به پیشرفت‌های سازمان بیفزاید که برنامه‌ریزی دقیق باشد و مدیران توانایی طرح و تطبیق آنرا به صورت درست داشته باشند.

برنامه‌ریزی شامل اجرای تعیین هدف و وضع خط‌مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه‌ی عملیاتی و پیش‌بینی چگونگی اجزای آنها می‌شود. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی براساس پیش‌بینی و آینده‌نگری درباره‌ی اینکه برای رسیدن به هدف مشخص چه کاری، چگونه در طی چه مدت زمان و به وسیله چه افرادی بایستی انجام شود، استوار است.

نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی رکن اساسی رشد و توسعه سازمان‌ها بوده که موجب آسایش و رفاه سازمان‌ها می‌گردد. مدیران برنامه‌ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می‌نمایند، در چارچوب محدودیت زمانی؛ منابع اطلاعاتی مرتبط با برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند؛ سپس با تاکید بر خلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه‌ی نگرش وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه‌ی هرگزین، مناسب‌ترین و امکان‌پذیرترین اهداف و طرح‌ها را برگزیده، مدیران و کارکنان را توجیه می‌نمایند و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند.

از آنجایی که برنامه‌ریزی، فرآیندی پیش‌رونده و تکرارشونده است، مدیران باید به شکل مستمر عملکرد واحدهای تحت مدیریت‌شان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند. آنچه بحث درمورد برنامه‌ریزی را اثربخش می‌سازد، پویا بودن پروسه برنامه‌ریزی است.

ضرورت برنامه‌ریزی قبل از دست‌زدن به هر کار مشخص است که اهمیت ویژه‌ی آن امری عقلانی و روشن است. بدون شک اقدام به هر کار، بدون بررسی جوانب مختلف و برنامه‌ریزی برای آن، نشان‌دهنده‌ی نقصان عقل و یا عدم بهره‌گیری صحیح و مناسب از این نعمت بزرگ الهی است. البته باید توجه داشت که صرف برنامه‌ریزی کافی نیست و به تنهایی موجب موفقیت سازمان‌ها نمی‌شود. بلکه برنامه‌ی می‌تواند موجبات موفقیت و پیشرفت سازمان را فراهم کند که اصولی، منطقی و مناسب با امکانات و شرایط سازمان طراحی شده‌باشد.

برنامه‌ریزی غیراصولی، موجب شکست، ناکامی و حتی فروپاشی سازمان می‌شود. در جهانی که برای سال‌هاست دورخود برنامه‌ریزی می‌کند و سطح انتظارات مردم را تعیین می‌نماید دیگر نمی‌توان بدون نقشه‌ی راه و برنامه‌ریزی، گام برداشت. عدم تطبیق برنامه‌ها در کشورهای توسعه‌نیافته مثل افغانستان یکی از چالش‌های عمده است. باید تمام امور براساس برنامه‌ریزی‌های دقیق صورت گیرد تا زمینه‌ی پیشرفت سازمان‌ها و خورده‌سیستم‌ها را به سطح کشور مساعد سازد.

منابع

- الوانی، مهدی، (1388). تیوری‌های مدیریت. چاپ سوم، تهران: انتشارات نی.
- خسروی و دیگران، (1395). حکومت‌داری خوب. چاپ اول، هرات: انتشارات نقره‌بی.
- دراگر، اف پیتر، (1391). چالش‌های مدیریت در قرن بیست‌ویکم. چاپ هشتم، تهران: انتشارات رسا.
- رضائیان، علی، (1391). اصول مدیریت. چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- سروری، خلیل الرحمن، (1398). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول، کابل: انتشارات عازم.
- شریعتمداری، مهدی، (1391). اصول و مبانی مدیریت. چاپ چهارم، تهران: انتشارات کوهسار.
- فیضی، طاهره، (1392). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ بیستم، تهران: انتشارات سمت.
- کیومرثی، فیروز، (1390). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول، تهران: انتشارات آذر.
- محسن پور، بهرام، (1393). مبانی برنامه‌ریزی آموزشی. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.