

اصول علمی برنامه ریزی

نوشته دکتر محمد نصیری

برنامه ریزی:

برنامه ریزی یکی از خصوصیات بارز کشورهای در حال توسعه است. این در حالی است که این کشورها اهداف متعددی را علیرغم محدودیت منابع و زمان پیش روی خود دارند. بنابراین در کشور مقدس جمهوری اسلامی ایران و درحقیقت در تمامی کشورهایی که توسعه اقتصادی از اهداف اصلی دولتمردان آن است، برنامه ریزی بهترین راه برای رسیدن به استقلال اقتصادی و خودکفایی است. به زبان ساده تر باید گفت تمامی سازمانهایی که اهداف مهمی را برای خود ترسیم می کنند، مکلفند برای نیل به آن اهداف، به برنامه ریزی و تدوین یک برنامه مشخص و مدون پردازند. برنامه ریزی یکی از مهمترین وظایف

مدیریت است. «لوترگولیک»^۱ در وظایف هفتگانه مدیریت خود که شامل برنامه ریزی^۲، سازماندهی^۳، کارگزینی^۴، رهبری و هدایت^۵، هماهنگی^۶، گزارش دهی^۷ و بودجه بندی است^۸، برنامه ریزی را مهمترین وظیفه مدیران می داند. قبل از ورود به بحث اصول و ویژگیهای برنامه ریزی، به تعریف آن می پردازیم تا به مفهوم آن پی ببریم. به نظر «دایموک»^۹ برنامه ریزی طرحی برای یک آینده مطلوب و راههای مؤثر وصول به آن می باشد. «میلیت»^{۱۰} می گوید، برنامه ریزی فرآیندی از تعیین اهداف یک سازمان و ابداع شیوه های مناسب در جهت رسیدن به آن اهداف است. برنامه ریزی بین جایی که هستیم با

جایی که می خواهیم بدان برسیم پلی می سازد. برنامه ریزی یک فرآیند خردمندانه است. یعنی قبل از اینکه فعالیتی را انجام دهیم، تصمیم می گیریم که چه بکنیم؟ چگونه انجام دهیم؟ و چه کسی و با چه منابعی باید انجام دهد؟ خلاصه اینکه برنامه ریزی تصویر روشنی از هدف، ابزار مورد نیاز، نوع فعالیت و روشهای مناسب جهت رسیدن به هدف است. تصویر ۱ مفهوم برنامه ریزی را روشنتر می نماید.

1. Luther Gulick

2. Planning

4. Staffing

6. Co-ordinating

7. Reportation

9. Dimock

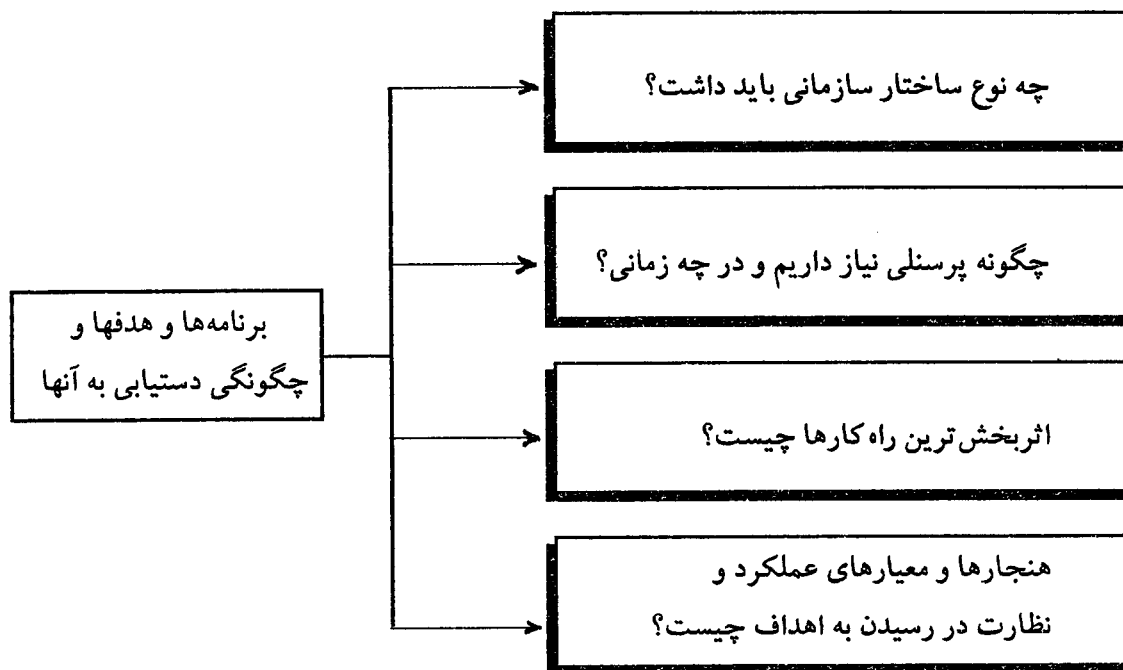
3. Organozing

5. Directing

8. Budgeting

10. Millett

تصویر (۱)



عملی بیندیشیم و سپس عمل نماییم و عمل را بر پایه و اساس حقایق و توجیه‌های علمی و اقتصادی بنا نهیم نه براساس حدس و گمان.

وقت است که با پرسنل قوی، راهکارهای مناسب و هنجارها و معیارهای لازم به اهداف برنامه می‌رسیم. پس می‌بینیم که برنامه‌ریزی فرآیندی است که نیازمند استعدادهای ذهنی و علمی است تا قبل از هر

همان طور که در تصویر ۱ مشهود است، مشخص شدن نوع ساختار سازمانی ما را یاری می‌دهد تا بدانیم به چه نوع کارکنانی نیاز داریم. شناخت نوع کارکنان بر نوع مدیریت و راهکارهای ما اثر می‌گذارد و آن

اهمیت برنامه‌ریزی:

جهتدار می‌سازد. برنامه‌ریزی است که چهارچوب وحدت بخشی را بوجود می‌آورد. هنگامی که فعالیتهای وزارتخانه یا سازمانی مشخص شد، وحدت و یکپارچگی در تصمیم‌گیری در سراسر آن بخش به وجود می‌آید، به عنوان مثال در

تشکیلات موفق، برنامه‌ریزی را سرلوحهٔ فعالیتهای خود قرار می‌دهد زیرا برنامه‌ریزی است که به سازمان جهت می‌دهد و قصد و هدف سازمان را گویا می‌کند. مثلاً "برنامهٔ پنجسالهٔ توسعهٔ حمل و نقل کشور، فعالیتهای وزارت راه و ترابری را

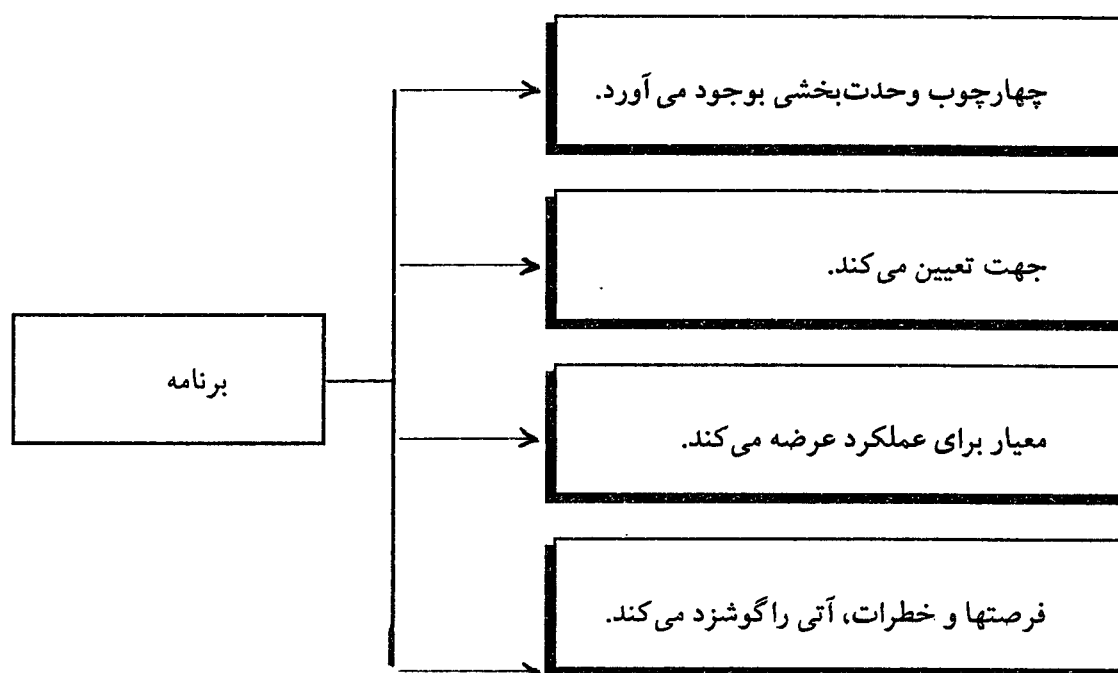
برنامه‌ریزی وظیفه‌ای است دشوار که تمامی فعالیتهای مدیران را پیش می‌برد. برنامه‌ریزی است که مدیران را به آینده‌نگری و پیش‌بینی قادر می‌سازد و امکان می‌دهد تا بدانند که چگونه از منابع سازمان به بهترین وجه استفاده کنند. یک سازمان و

توسعه حمل و نقل کشور تمامی بخشهای مرتبط با آن اعم از زمینی، هوایی و دریایی، جهت یاری دادن و رسیدن به اهداف وزارتخانه به طور هماهنگ و یکپارچه فعالیت می کنند.

نهایتاً، برنامه ریزی چهارچوب وحدت بخشی در سراسر سازمان برای رسیدن به اهداف آن بوجود می آورد. علاوه بر این برنامه ریزی است که فرمها و معیارها را برای

عملکرد هدف ارائه و فرصتها و خطرات آتی را گوشزد می کند. تصویر ۲ اهمیت برنامه ریزی را مشخص می سازد.

تصویر (۲)



انواع برنامه ریزی:

در تشکیلات و سازمانهای پیشرفته، امروزه برنامه ریزی جایگاه و مفهوم ویژه ای دارد، زیرا اغلب تصمیمات مدیران به وسیله آن انجام می گیرد. همان طور که قبلاً ذکر شد با تدوین یک برنامه، مدیر متوجه

می شود که وظیفه سازمان یا مؤسسه چیست؟ هدفش چیست؟ و نیز چگونه می توان به آنها رسید؟ ما در این بخش به بحث در مورد بعضی از انواع کلیدی برنامه ریزی که عبارتند از برنامه ریزی استراتژی^۱، برنامه ریزی

تاکتیکی^۲ و برنامه ریزی عملیاتی^۳ به طور مختصر می پردازیم.

1. Strategic Planning
2. Tactical Planning
3. Operational Planning

برنامه‌ریزی استراتژیکی:

برنامه‌ریزی استراتژیکی فرآیندی است که به وسیله آن مدیران وظیفه یا مأموریت اصلی و اساسی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم است فراهم می‌سازند. این نوع برنامه‌ریزی معمولاً توسط سطوح عالی مدیریت انجام می‌گیرد و مدیران سطوح عالی مسؤول ترسیم آینده سازمان هستند. وظیفه آنان است که دو موضوع اساسی یعنی چه باید بکنیم؟ و

برنامه‌ریزی تاکتیکی:

برنامه‌ریزی تاکتیکی که ابتدا در ارتش مصطلح شد، فرآیندی است که به وسیله آن، مدیران دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط را در جهت اجرای یک استراتژی تصویر می‌کنند. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی تاکتیکی به وسایلی^۱ مرتبط می‌شود که برای رسیدن به هدفهای^۲ مشخص انتخاب

برنامه‌ریزی عملیاتی:

برنامه‌ریزی عملیاتی فرآیندی است که به وسیله آن، مدیران فعالیتها و گامهای ویژه‌ای را در جهت رسیدن به اهداف ترسیم می‌کنند. همان طور که ملاحظه شد، برنامه‌ریزی

چگونه باید انجام دهیم؟ را روشن کنند. افق زمانی برنامه‌ریزی استراتژیکی یک افق بلندمدت است که معمولاً تا ۴ سال است. بنابراین چنین برنامه‌ریزی با خصوصیات عدیده خود، مدیران را ملزم به این امر می‌نماید تا بیندیشند که جایگاه سازمان در آینده کجاست، زیرا این نوع برنامه‌ریزی زمینه‌ای اساسی را برای تمامی برنامه‌های دیگر در تمام سطوح مختلف ترسیم می‌کند. به

شده‌اند، همان هدفها که توسط سطوح عالی سازمان ترسیم گردیده است. این نوع برنامه‌ریزی مربوط به فرموله کردن هدفها و انتخاب وسایل برای تحقق آنهاست. چهارچوب زمانی برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه‌تر از زمان برنامه‌ریزی استراتژی است و معمولاً متجاوز از دو سال نمی‌شود.

استراتژیکی و تاکتیکی افق زمانی چند ساله‌ای را می‌طلبند؛ ولی برنامه‌ریزی عملیاتی چهارچوب زمانی کوتاهتری دارد که معمولاً از چند ماه بیشتر نیست. علیرغم اینکه

علت اهمیت ویژه برنامه‌ریزی استراتژیکی مدیران سطوح عالی کمیته ویژه‌ای برای بررسی و پشتیبانی مراحل مختلف برنامه تشکیل می‌دهند تا در تصمیمات و ترسیم اهداف سازمان مدیران را یاری دهند. این نوع برنامه‌ریزی نیاز به بحث مفصل و جداگانه‌ای دارد که انشاء... در آینده مورد بررسی و مطالعه عمیق قرار خواهد گرفت.

این نوع برنامه‌ریزی به وسیله سطوح میانه مدیریت انجام می‌گیرد که مسؤولیتشان دربرگیرنده هدایت بخشهای گوناگون، معاونت، و زیربخشهای دیگر سازمان است.

1. Means

2. Goals

برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله مدیران در تمام سطوح سازمان انجام می‌پذیرد، اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسؤولیت محدود برای اجرای هدفهای محدود

دارند. مثلاً مدیر مسئول آزمایش کالاها تولیدی هدفش این است که زمان آزمون کالا را به حداقل برساند. این مدیر باید عملیاتی را ابداع کند که این مراحل در کوتاه‌ترین زمان ممکن با کیفیت بالا تولید گردد و آن را به مرحله بسته‌بندی و انبار برساند.

رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیکی، تاکتیکی و عملیاتی:

برنامه استراتژیکی بدون انجام دادن برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی غیرقابل اجراست. از طرفی برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی در صورتی که هماهنگی گسترده‌ای با برنامه‌های استراتژیکی نداشته باشند، بی‌معنی می‌شوند. از آنجایی که سازمانها از هر نوع برنامه‌ای استفاده می‌کنند، وظیفه مدیران است که مطمئن شوند که یک رابطه متقابل و موزون بین آنها حاکم است. به عبارتی باید گفت این سه نوع برنامه‌ریزی لازم و ملزوم یکدیگرند و بوجود آوردن یکپارچگی و ارتباط بین آنها از ضروریات است. علاوه بر این مدیران سطوح مختلف یک سازمان برنامه‌ریزان آن سازمان نیز

محسوب می‌شوند؛ ولی هر یک برحسب جایگاه و نقش خود باید برنامه‌ریزی مرتبط به خود را داشته باشند. تصویر ۳ سطوح مختلف مدیریت، نقش و نوع برنامه‌ریزی آنها را مشخص می‌سازد.

تصویر (۳)

تمامی مدیران برنامه‌ریزان سازمان هستند		
نوع برنامه‌ریزی	نقش و جایگاه آن	سطوح مدیریت
استراتژیکی: تمرکز بر روی زمانهای بلند و میان مدت	سازمانی و اصولی ^۱ : هدایت تمامی سازمان	مدیریت سطوح عالی
تاکتیکی: تمرکز بر روی زمانهای میان مدت	اجرایی ^۲ : هماهنگی بین تمامی واحدهای سازمان	مدیریت سطوح میانه
عملیاتی: تمرکز بر روی زمانهای کوتاه مدت	فنی ^۳ : نظارت بر فعالیتهای ^۴	مدیریت سطوح پایین یا سرپرستی

1. Institutional

2. Administrative

3. Technical

4. Supervisory

ضروری است که تمامی مدیران سطوح مختلف حالت انعطاف‌پذیری درخصوص تغییرات احتمالی انواع برنامه‌ها را داشته باشند. البته تمامی

برنامه‌ها نیاز به تغییرات و به روز درآوردن^۱ و تعدیل ندارند و این در بعضی موارد اتفاق می‌افتد. در هر حال یک برنامه‌ریزی خوب و صحیح

از بروز مشکلات برای مدیران جلوگیری می‌کند و درصد تغییر و تعدیل در آن بسیار کم است.

1. Updated

عوامل بنیادی برنامه‌ریزی:

در یک نظام برنامه‌ریزی چنانچه از روشهای علمی و تحلیلهای نظام‌گرا و سیستماتیک استفاده نگردد، رسیدن به اهداف برنامه نه تنها مشکل، که انتخاب تصمیمات ممکن است براساس نیازها انجام نگردد. اینک با توجه به معنی و مفهوم آنچه ذکر شد، عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی را به طور جداگانه مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم. قبل از بررسی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی باید مقدماتاً^۲ گفت: در نظام برنامه‌ریزی دو عامل اساسی را باید مد نظر داشت، یکی تهیه، نگهداری و بهره‌برداری از اطلاعات مورد لزوم و دیگری بکارگیری روشهای عملی. اینجاست که می‌توان گفت اطلاعات به عنوان مواد خام و ابزار کار، و مطالعه و تحلیل نظام‌گرا به عنوان تکنولوژی استفاده از اطلاعات برای تعیین و تخصیص منطقی و با صرفه اولویتها بکار می‌رود. اطلاعات مورد نیاز

برنامه‌ریزی شامل کلیه دانستنیها و داده‌هایی است که به صورت آمار و ارقام و بعضاً^۳ به صورت شرح و وصف، آگاهیهای لازم را برای مسؤولان و برنامه‌ریزان در جهت اتخاذ تصمیمات صحیح و مؤثر فراهم می‌آورد. اطلاعات مورد نیاز برای برنامه‌ریزی می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

۱- شرایط کلی و عمومی گذشته و موجود، اوضاع اقتصادی، اجتماعی، صنعتی، فرهنگی، آموزشی، دفاعی، سیاسی، امنیتی و غیره کشور.

۲- آمار و ارقام مربوط به منابع موجود اعم از انسانی، مالی، تأسیساتی، تجهیزاتی و تسهیلاتی مورد نیاز در سازمان یا وزارتخانه یا به طور کلان کل کشور و بررسی تنگناها و نارساییهای مربوط.

۳- گزارش پیشرفت عملکرد طرحها و پروژه‌ها در گذشته و حال که

باید گفت ارائه این‌گونه گزارشها یکی از عوامل و اقدامات بسیار مؤثر در نظام برنامه‌ریزی است. البته لازم به ذکر است که در تهیه این گزارشها علاوه بر ارائه عملکرد و نقاط قوت و ضعف، باید تنگناها و نارساییها مورد بررسی قرار گیرد و در جهت رفع آن، راه‌حلهای مناسب پیشنهاد شود. باتوجه به این آمار و اطلاعات و ارقام است که می‌توان زمینه یک برنامه‌ریزی صحیح را فراهم ساخت. نهایتاً باید گفت مدیریت اطلاعات، عبارت است از انجام دادن کلیه فعالیتهای لازم درخصوص جمع‌آوری، طبقه‌بندی، نگهداری، تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد لزوم برنامه‌ریزی و ایجاد و استقرار بانکهای اطلاعاتی که یکی از بازوهای پشتیبانی برنامه‌ریزی است. جای بسی خوشحالی است که امروزه در وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی در کنار معاونتهای برنامه‌ریزی بانکهای

اطلاعاتی، چون دفاتر آمار و اطلاعات به چشم می خورد. این نشانگر آن است که اهمیت اطلاعات و جایگاه آن در برنامه ریزی درک گردیده است. حال باتوجه به مقدمه ای که یاد شد، مهمترین عوامل

۱- وظایف یا مأموریتها:

اگر به اطراف خود دقیق بنگریم متوجه می شویم که خداوند سبحان کوچکترین ذره های مخلوقات خود را برای وظایفی خاص و مأموریتی ویژه آفریده است. آسمان، زمین، نباتات و خلاصه انسان که اشرف مخلوقات است دارای وظایف و مأموریتهایی هستند و در بین مخلوقات الهی، انسان که خلیفه... و مخلوقی ناطق و دارای ویژگی تفکر

۲- آگاه بودن از فرصتها و مشکلات:

به قول «هرولد کوئنتز»^۱ گرچه آگاه بودن از فرصتها قبل از برنامه ریزی عملی پیش می آید و بدین سبب نمی توان آن را از اجزای مهم فرآیند برنامه ریزی بحساب آورد، لیکن آگاهی بدین امر نقطه آغاز واقعی برنامه ریزی است. به هر حال باید این

مؤثر در برنامه ریزی را مورد مطالعه و بررسی قرار می دهیم که عبارتند از:
۱- وظایف یا مأموریتها.
۲- آگاه بودن از فرصتها و مشکلات.
۳- تعیین اهداف.
۴- ایجاد فرضیه ها.

است، وظیفه اش آن است که وظایف خود را برنامه ریزی کند تا بتواند مأموریت خود را به نحو احسن انجام دهد. همین طور اگر جلوتر برویم می بینیم اجتماعات کوچک و بزرگ و سپس سازمانها و ارگانها و نهایتاً یک جامعه و کشور دارای وظایفی هستند. پس هر یک از آنها براساس ساختار ویژگیهای خاص، وظایف خود را انجام می دهند مثلاً غرض از

امور مورد دقت و مطالعه قرار گیرد و ببینیم که در کنار توانمندیها و کاستیها و سستیها در کجا قرار گرفته ایم و اصلاً می خواهیم چه کاری را انجام دهیم و هدف ما از برنامه ریزی حمل و نقل چیست؟ به کجا می خواهیم برسیم؟ چه مشکلی را می خواهیم

۵- تعیین اولویتها.
۶- ارزیابی اولویتها.
۷- تنظیم و صورت بندی برنامه.
۸- بودجه بندی.

وزارت راه و ترابری ایجاد امکانات و خدمات حمل و نقل در جهت رفاه اجتماع و جابجایی مواد اولیه مورد نیاز و فرآورده های صنعتی کشور است. پس اولین مرحله برنامه ریزی آن است که سازمان یا مؤسسه برحسب ساختار تشکیلاتی خود وظایف و مأموریت خود را شناسایی کند.

حل کنیم؟ چه نتایجی را انتظار داریم؟ آیا فرصتها و موفقیتها را شناسایی نموده ایم؟ زیرا برنامه ریزی به شناسایی واقع بینانه موفقیتها نیاز دارد که در آن فرصتها جای گرفته اند.

1. Harold Koontz

۳- تعیین اهداف:

یکی از عوامل مهم در برنامه‌ریزی تعیین هدف یا سلسله هدفهاست^۱. هدفها، آینده مطلوب یک سازمان‌اند که در تلاش و کوشش برای رسیدن به آنها می‌باشد. هیچ برنامه‌ای بدون داشتن هدف معنی و مفهومی ندارد و تعیین هدف است که هماهنگی و وحدت عمل را در برنامه بوجود می‌آورد. شاید بتوان گفت که سازمانها در جهت رسیدن به اهداف بوجود آمده‌اند. تعیین هدف یکی از وظایف کلیدی یک مدیر و از ارکان اصلی برنامه‌ریزی است. هدفها، پی‌آمدهایی

را که انتظار می‌رود تعیین می‌کنند و نه تنها نقطه‌های پایانی کارهایی را که باید به اجرا گذاشته شود مشخص می‌سازند؛ بلکه غایتی هستند که سازماندهی، به کارگیری نیروی انسانی، رهبری و نظارت نیز به سوی آنها توجه دارند. در سازمانها و مؤسسات معمولاً به جای یک هدف هدفهای متعددی وجود دارد. مثلاً اهداف حمل و نقل ممکن است شامل کاهش هزینه‌های حمل و نقل، توسعه حمل و نقل بر مبنای آخرین دست‌آوردهای تکنولوژی، نیازهای

آتی حمل و نقل قطبهای اقتصادی کشور، ایجاد پیوندهای مناسب اقتصادی فی‌مابین مؤسسات و بهتر ساختن مدیریت حمل و نقل و... باشد. این هدفها باید طوری هماهنگ گردند که نتایج دیگر اهداف را خنثی نکنند، در غیر این صورت رسیدن به یک هدف ممکن است باعث دوری از هدفهای دیگر شود و نهایتاً به سقوط سازمان یا جامعه و یا اینکه عدم دسترسی به اهداف اساسی بینجامد.

1. Objectives

۴- ایجاد فرضیه‌ها:

ایجاد فرضیه گام دیگری در برنامه‌ریزی است، در این مرحله است که باید فرضهای اصولی و برنامه‌ریزی را مطرح کرد و مسئولین ذریبط، کارشناسان و برنامه‌ریزان را به همکاری و مشارکت در این امر فرا خواند. این فرضیه‌ها شامل آینده‌نگریها، خط مشیهای اصولی درخور کاربرد و برنامه‌های کنونی سازمان می‌باشد. یکی از اصول عمده برنامه‌ریزی آن است که تمامی مدیران و مسئولینی که در ارتباط با برنامه‌ریزی هستند، درباره این فرضها

هم عقیده و هم‌رأی باشند. از عوامل مهمی که در تهیه فرضها نقش اساسی دارد، آینده‌نگری است. مثلاً برای برنامه‌ریزی در بخش حمل و نقل باید گفت: -- چه نوع توسعه حمل و نقلی باید داشته باشیم؟ -- چه نوع ساختار جمعیتی خواهیم داشت؟ -- باتوجه به آداب و سنن و فرهنگ و ساختار جامعه چه نوع الگوی مصرفی در حمل و نقل باید داشته باشیم؟

-- تقاضای حمل و نقل ما باتوجه به توسعه بخشهای اقتصادی دیگر چه مقدار باید باشد؟ -- اعتبارات لازم برای گسترش و توسعه حمل و نقل چگونه و از کجا تأمین گردد؟ -- چه نوع تعرفه‌های حمل و نقلی باید داشته باشیم؟ -- برای رسیدن به اهداف کمی و کیفی چه خط مشیهایی باید داشته باشیم؟ و نهایتاً اینکه باید کلیه فرضها، پیش‌بینی‌ها و پارامترهایی را که بتواند

ما را به سوی یک توسعه معقول

سوق دهد، با مشارکت و همکاری

مسئولین و کارشناسان برگزینیم.

۵- تعیین اولویتها و تقدمها:^۱

زمانی که اهداف برنامه مشخص شد، قدم بعدی تعیین اولویتهاست، باید در جستجوی راههای منطقی که سازمان را به اهداف نزدیک می کند برآمد. بندرت پیش می آید که

برنامه ای برای رسیدن به اهدافش دارای راههای منطقی گوناگونی نباشد. در اینجا برنامه ریز باید با استفاده از فنون مختلف، برای بررسی گزینه ها آزمایشهای متعدد را انجام دهد تا

بتواند به کشف مفیدترین راه در جهت رسیدن به اهداف مربوط موفق گردد.

1. Determining alternative

۶- ارزیابی اولویتها و انتخاب مناسبترین راه عملی^۲

پس از مشخص شدن اولویتها باید هر یک از آنها را مورد بررسی قرار داد. این عمل باید به دفعات متعدد مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا در مورد آنها انتخاب اولویتها واقع بینانه تر باشد. معمولاً در تجزیه و تحلیل باید سه موضوع را مد نظر قرار داد: الف - مناسب بودن، ب - قابل قبول بودن و ج - قابل اجرا بودن هدف.

الف - مناسب بودن: مناسب بودن یک راه کار هدف باید منطبق بر سیاستها و ارزشها و موقعیت منطقه ای یک سازمان و یا جامعه باشد، مثلاً جهت نیل به استقلال سیاسی و اقتصادی در کشورمان که جزء اهداف کلان و ملی است، باید راه کاری را انتخاب کرد که مناسب با سیاستها، ساختار اقتصادی و

اجتماعی جامعه و نیز منطبق بر ارزشهای مکتبی باشد. چه بسا یک راه کار یا اولویت دارای توجیه عملی و اقتصادی باشد؛ اما با شرایط و موقعیت اجتماعی و فرهنگی و اقلیمی جامعه سازگار نباشد، بنابراین در انتخاب مناسبترین گزینه ها باید تمامی ابعاد مسایل را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

ب - قابل قبول بودن: چنانچه گزینه ای هر دو شرط مناسب بودن و قابل اجرا بودن را دارا باشد؛ ولی بازدهی و کارایی آن در مقایسه با زمان و منابع صرف شده و دشواری انجام یافتن آن ناچیز باشد، گزینه غیرقابل قبول است. ممکن است گزینه ای به نظر مفیدترین آید؛ ولی نیاز به سرمایه گذاری سنگین داشته و بازدهی آن نیز کند باشد و گزینه دیگر، از

سودمندی کمتر برخوردار باشد، ولی نیاز به سرمایه گذاری کمتر و خطرپذیری ضعیف تر داشته باشد و نیز با هدفهای سازمان سازگاری نماید در نتیجه اولی غیرقابل قبول و دیگری قابل قبول سازمان می باشد.

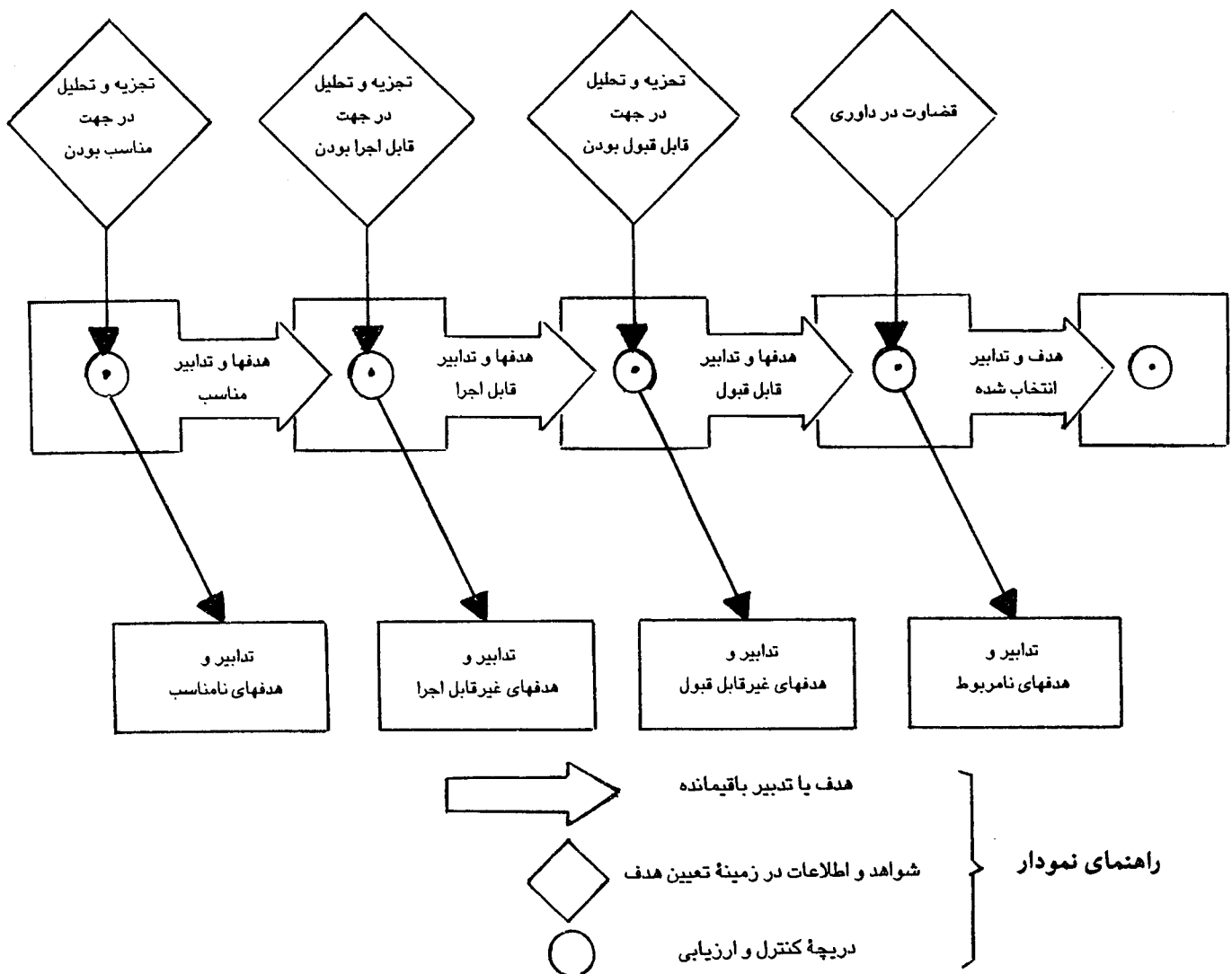
ج - قابل اجرا بودن: همان طور که مناسبترین گزینه از طریق تجزیه و تحلیل مشخص می گردد، قابل اجرا بودن آن را هم می توان از این طریق بدست آورد. برای رسیدن به این مقصود چهار عامل اساسی زیر در این امر مؤثر خواهند بود.

- کمیت و کیفیت عملیات مورد نیاز برای تحقق گزینه (هدف) مورد نظر.
- میزان تطابق و عدم تطابق محیط بر عملیات مورد لزوم و تحقق گزینه (هدف) مورد نظر.

2. Selecting the best Course of action

- کم و کیف تخصص و تکنولوژی مورد نظر. اهداف مورد نظر باشد، آن وقت است
- مورد لزوم. بنابراین چنانچه عوامل فوق مورد که آن گزینه قابل اجراست. تصویر ۴
- میزان جوابگویی منابع موجود به تجزیه و تحلیل قرار گیرد و گزینه و مراحل سه گانه فوق را نشان می دهد.
- نیازمندیهای ناشی از تحقق هدف راه کار انتخاب شده جوابگوی کلیه

تصویر (۴) - نمودار مراحل تجزیه و تحلیل تعیین اولویت یا گزینه



تنظیم و صورت‌بندی برنامه

پس مراحل تجزیه و تحلیل و انتخاب گزینه مورد قبول و نهایتاً اتخاذ تصمیم، بندرت می‌توان جریان برنامه‌ریزی را پایان یافته تلقی کرد، زیرا همواره به برنامه‌های فرعی نیاز است تا پشتیبان برنامه اصلی باشد، مثلاً برای جلوگیری از هرز رفتن آبهای سطحی و تأمین آب مورد نیاز کشاورزان، دولت تصمیم می‌گیرد که سدی را در محل مورد نظر احداث کند. این تصمیم نشانه‌ای برای پدید آوردن مجموعه‌ای از برنامه‌های فرعی به شمار می‌آید، برنامه‌هایی مثل استخدام مهندسين خبره، تکنسین، کارگر؛ خرید مقدار زیادی سیمان، آهن، تسهیلات ایاب و ذهاب، تأمین اعتبار و غیره که هرکدام خود به برنامه‌های فرعی نیاز دارد که کلیه این موارد صورت‌بندی برنامه‌های پشتیبانی نام دارد.

بودجه‌بندی

پس از اتخاذ تصمیم نهایی و تنظیم برنامه‌ها، آخرین مرحله فرایند برنامه، به عدد در آوردن برنامه و تبدیل آن به بودجه می‌باشد. کلیه مراحل ریز برنامه‌های اصلی و فرعی باید مورد مذاقه و دقت قرار گیرد و هزینه‌های لازم اعم از هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری بررسی گردد تا بودجه برنامه مورد نظر دقیقاً مشخص شود. برآورد هزینه یک پروژه، توجیه اقتصادی و غیراقتصادی بودن آن را گویا می‌سازد. مضافاً چنانچه بودجه به

شکل کارشناسی و دقیق تنظیم شود، می‌تواند وسیله‌ای برای پیشرفت برنامه مورد نظر و تحقق اهداف از پیش تعیین شده گردد.

منابع فارسی

- ۱- جمعی از نویسندگان، برنامه‌ریزی اقتصادی، ترجمه سیدحسن منصور.
- ۲- چارلز هیوز، ترجمه محمد رضا رضاپور، مدیریت هدف‌گزینی.
- ۳- مؤسسه توسعه آسیا و اقیانوسیه، ترجمه عباس منجز، برنامه‌ریزی در سطح محلی و توسعه روستایی، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- ۴- یان تین برگن، ترجمه احمد عظیمی، برنامه‌ریزی مرکزی، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- ۵- سازمان ملل، ترجمه محمد هومن، رهنمودهایی برای برنامه‌ریزی توسعه، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- ۶- دکتر علی اکبر نیکودل، مشکلات مدیریت و تصمیم‌گیری عقلانی، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۷- هربرت جی هیکس، ترجمه مهندس گوئل کهن، تئوریهای سازمان و مدیریت جلد ۱ و ۲، انتشارات اطلاعات.
- ۸- گری دسلر، ترجمه داود مدنی، مبانی مدیریت جلد ۱ و ۲.
- ۹- علیرضا فرزیب، بودجه‌ریزی دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.

English References

- 1- J. Davidson Frame, **"Manageing Projects on Oragnization,"** Jossey Bass Publisher California 1987.
- 2- Gary Yukkl, **"Skills for Manager and Leader,"** Prentic Hall, 1990.
- 3- G.S. Hinter, **Bussiness Administration**, An introductory study, longmans, Green & co. ltd. London 1969.
- 4- E. Wilkinson, **"Management Principles and practic,"** cassel and company ltd. London.
- 5- Leonard, J. Kazmire, **"Principles at Management"** Mc Graw, Hill book company 1969.
- 6- Richard, L. Daft, **"Management,"** The Dryden Press.
- 7- E. Chevevik, Y. Shvykov, **"An ABc of planning"**, progress publisher. 1982.
- 8- Michael, Barber, **"Public Administration"** Macdonald and Evans ltd. London 1978.
- 9- Misra and Puri, **"Development and planning Himalaya"**, publishing House, Dehli - 1988.