

برنامه ریزی و مراحل آن (شرح وظایف دفتر طرح و برنامه)

مقدمه

«ملت ایران به عنوان یک ملت و یک مجموعه، تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی فرصت و مهلت این را نیافت که برای خود چشم اندازی تعریف کند؛ آن چشم انداز را انتخاب کند؛ برای آن چشم انداز برنامه ریزی کند و به سوی آن چشم انداز حرکت کند. تا چشم انداز را برای خود تعریف نکنیم، هیچ کار درستی صورت نخواهد گرفت. همه اش روزمرگی است. بعد از آن که تعریف کردیم، اگر برنامه ریزی نکنیم، کار بی برنامه به سامان نخواهد رسید. بعد از آن که برنامه ریزی کردیم، اگر همت نکنیم، حرکت نکنیم، ذهن و عضلات و جسم خود را به تعب نیندازیم و راه نیفتیم، به مقصد نخواهیم رسید؛ این ها لازم است...» (مقام معظم رهبری، دیدار با جوانان، اساتید، معلمان و دانشجویان دانشگاه های استان همدان - ۱۳۸۳/۰۴/۱۷)

«برنامه ریزی» یک فرآیند و یک پدیده هدفمند، هماهنگ و منسجمی است که همانند روح در بدن، متضمن حیات یک مجموعه و همانند خون جاری در رگها، متضمن رشد و توسعه یک مجموعه و نیز همانند مغز در بدن به عنوان کانون تفکر، متضمن حرکت صحیح یک مجموعه می باشد. «برنامه ریزی» به عنوان امری مستمر و پایدار در واقع پل ارتباطی بین حال و آینده است و عبارت است از فرایند اندیشیدن پیش از عمل که بواسطه آن به ترسیم آینده و چشم انداز مطلوب پرداخته می شود و نقش عوامل مختلف در تحقق اهداف، تعیین شده و ضمن آینده نگری و پیش بینی شرایط ناپایدار داخلی و محیطی و تعیین راه رسیدن به اهداف با توجه به فرصت ها و توانمندیها، در جهت انجام فعالیتهای درست و درست انجام دادن فعالیتهای نقش ایفا می کند.

ضرورت وجود پشتوانه فکری و نظری جهت جامعیت، پویایی، و نیز ضرورت وجود راهکارهای بهره وری، رشد، توسعه و گسترش فعالیت ها، ضرورت تطابق محتوا، موضوع و روش فعالیتهای با اهداف و رسالتها و نیازها و اولویتهای هر زمان و نیز ضرورت ابداع و نوآوری در موضوع فعالیت ها و روشها بر ضرورت فرایند برنامه ریزی می افزایند.

نهادینه شدن فرایند برنامه ریزی در یک مجموعه آثار و برکاتی نظیر ابهام زدایی از آینده، حرکت، جهت و مقصود حرکت و جلوگیری از انحرافات احتمالی از مسیر حرکت، جهت دهی و همسویی در تفکر، تصمیم

گیری و ایجاد وحدت رویه بین ارکان مجموعه، افزایش نظم اداری، آرامش روانی، قدرت ابداع و نوآوری، صرفه جویی و بهره وری از منابع مادی و انسانی، افزایش موفقیت و دستیابی به نتایج مطلوب، افزایش قدرت نظارت، کنترل و ارزیابی، سرعت دهی به رشد و توسعه مجموعه و ... را در پی خواهد داشت.

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی در یک مجموعه عبارت است از :

۱ - فرآیند بررسی :

○ آینده (وضعیت مطلوب)

○ حال (وضعیت موجود)

○ حرکت (نقشه راه و روشهای رسیدن به چشم انداز مطلوب)

۲ - تصمیم گیری در مورد :

○ اهداف (کلان و خرد)

○ مأموریت (وظایف و ساختار)

○ عملکرد (سیاستها و برنامه ها)

۳ - نظارت، کنترل و ارزیابی حرکت و عملکرد مجموعه و ارتقاء و بهره وری. (کنترل و توسعه)

قالبهای برنامه ریزی (اسناد راهبردی و کاربردی):

- **اساسنامه** (هویت یک مجموعه) : شامل نقش و رسالت و جایگاه، اهداف کلی و بنیادین، ساختار سازمانی، وظایف و موضوع فعالیت و...

- **چشم انداز** : دورنما یا توصیفی از ویژگیهای مطلوب و شرایط آینده مجموعه (با در نظر گرفتن ویژگیها و شرایط آینده محیط پیرامون و تعاملات مجموعه و...)^۱

- **بیانیه چشم انداز** : تبیین چشم انداز حتی الامکان با معیارهای کمی و قابل سنجش

۱ به عبارت دیگر چشم انداز عبارت است از تعیین دقیق مقصد با در نظر گرفتن معیارهای کیفی و کمی.

- **بیانیه مأموریت** (بیانیه رسالت) : معرفی کلی و اجمالی مجموعه (جایگاه، نقش و جهت گیری مجموعه)
- **بیانیه ارزش**^۲ (مرامنامه) : باید ها و نباید های ارزشی مجموعه
- **اهداف کلان** : وضعیت مطلوب یک مجموعه با در نظر گرفتن محورهای اساسی آن^۳ (در راستای تحقق چشم انداز)
- **اهداف خرد** (عملیاتی) : اهداف جزئی دارای قابلیت زمانبندی دقیق و کمیت‌های قابل سنجش، قابل تبدیل به برنامه (منتج از اهداف کلی)
- **سیاستها** (خط مشی) : راه و مسیر حرکت، رویه، روش و چگونگی تحقق اهداف خرد (رهنمودهایی در عرصه سازماندهی و اجراء مبنی بر بهترین اقدام در وضعیت مورد نظر^۴)
- **برنامه ها** (نمایی از فعالیتهای مجموعه) : متشکل از محتوا و قالبهای اجرائی، با در نظر گرفتن سیاستها، در جهت تحقق اهداف خرد، شامل سه رکن اصلی : مراحل (مرحله بندی) ، زمان (زمانبندی) ، توان (تخصیص نیرو ، امکانات و منابع)

^۲ بیانیه مأموریت و بیانیه ارزش عمدتاً انعکاس دهنده دیگر اسناد راهبردی مجموعه در قالبهای خود می باشند و نقش آنها در برنامه ریزی و تهیه دیگر اسناد کمتر است.

^۳ محورهای اساسی یک مجموعه در فرآیند برنامه ریزی عبارت است از : نیروی انسانی، منابع مادی و امکانات، محصولات، خدمات و آثار ، هر چند کم و کیف این موضوعات در پایان یک فرایند برنامه ریزی بدست می آیند اما در نظر داشتن پیش فرضهای کمی و کیفی این موضوعات، باعث می شود که فرایند برنامه ریزی به دور از واقعیتها و مقدرات ممکن نباشد.

^۴ سیاستها ضمن آنکه در مراحل بعدی برنامه ریزی مورد توجه قرار می گیرند، عمدتاً در دستورالعمل ها و آیین نامه های اداری انعکاس می یابند.

برنامه ریزی	بررسی (تهیه اسناد راهبردی)	آینده (وضعیت مطلوب)	تدوین چشم انداز	کمیته راهبردی
			تدوین بیانیه چشم انداز	کمیته راهبردی
			تدوین اهداف کلان	کمیته راهبردی
		حال (وضعیت موجود)	تدوین اساسنامه	کمیته راهبردی
			تدوین بیانیه ارزش	کمیته راهبردی
			تدوین نقشه راه	کمیته راهبردی
	تصمیم گیری (تهیه اسناد کاربردی)	اهداف	تدوین اهداف خرد و کوتاه مدت	شورای مدیران
			طراحی ساختار و سازماندهی نیروی انسانی	شورای مدیران
		مأموریت (وظایف و ساختار)	شرح وظایف و گردش کار سازمانی	شورای مدیران
			تدوین سیاستهای خرد (آیین نامه ها)	شورای مدیران
			تدوین برنامه ها (برنامه و بودجه)	شورای مدیران
	ارزیابی و نظارت (تهیه اسناد اجرایی)	اسناد (راهبردی، کاربردی و اجرایی)	بازنگری و بهبود و نوآوری اسناد	کارشناسان دفتر
			بررسی و کنترل و ارائه راهکارهای رشد و توسعه و بهره وری	کارشناسان دفتر
		روشها (سیاستها و برنامه ها)	بررسی و کنترل و ارائه راهکارهای رشد و توسعه و بهره وری	کارشناسان دفتر

شرح وظایف دفتر طرح و برنامه

تهیه پیش نویس جلسات کمیته راهبردی و شورای مدیران مطالعات راهبردی و کاربردی : تشکیل کارگروههای تخصصی جهت انجام تحقیقات و پژوهش های تخصصی، مصاحبه و مشاوره با کارشناسان و صاحب نظران ، برگزاری جلسات و نشستهای کارشناسی ، گفتگو و تبادل آراء	بازنگری و نوآوری اسناد (راهبردی، کاربردی و اجرائی)
بررسی و به کارگیری شیوه های نوین و دقیق کنترل و نظارت و ارزیابی فعالیت و خدمات نیروی انسانی و مصرف منابع و نیز تعیین روش و روند گزارشگیری تهیه بانکهای آمار و اطلاعات منابع انسانی و منابع مادی تهیه تعرفه ها و قیمت کلیه فعالیتها و خدمات مشاوره ای، مطالعاتی و پژوهشی، حق الزحمه خدمات کارشناسی، حق التدریس و حق جلسه های مطالعاتی، پژوهشی و آموزشی، تهیه شاخص ها و آیین نامه های رتبه بندی و تعیین صلاحیت نیروی انسانی طرف قرارداد جهت خدمات اجرائی، مدیریتی، مطالعاتی، پژوهشی، آموزشی، بررسی نیازمندیهای روحی و روانی (اخلاقی و معنوی)، علمی و اعتقادی، مهارتی و رفتاری نیروی انسانی و تعیین نیازمندیها و ساختارهای تربیتی و آموزشی و شیوه های نوین رشد و ارتقاء آنان و تجلیل مستمر از نیروی انسانی موفق جهت حفظ روحیه ، انگیزه و شور و نشاط نظارت بر گردش مالی و سیستم حسابداری و تخصیص منابع و امکانات	بررسی و کنترل و ارائه راهکارهای رشد و توسعه و بهره‌وری منابع (نیرو و امکانات)
بررسی و به کارگیری شیوه های نوین و دقیق کنترل و نظارت و ارزیابی روشها و خدمات و تعاملات سازمانی و روابط اداری و نیز تعیین روش و روند گزارشگیری فرهنگسازی و ترویج کاربرست روشها و مدل‌های علمی معتبر در کلیه فعالیتها بازنگری شیوه عملکرد سازمان، آسیب شناسی و ارائه راهکارهای جدید بهره وری تهیه بانک تجربیات: جمع آوری تجربیات موفق علمی و اجرایی درون و برون سازمانی از طریق گفتار پژوهی، مکاتبه، سخنرانی و... و نشر و انتقال و بهره برداری آموزشی تهیه بانک ایده ها : جمع آوری نظریات، انتقادات و پیشنهادات، نظرسنجی و ارزیابی و بررسی ایده ها و طرحها بررسی میزان هماهنگی، تعامل و همکاریهای درون سازمانی و بیرون سازمانی با دیگر مراکز و سازمانها	بررسی و کنترل و ارائه راهکارهای رشد و توسعه و بهره‌وری روشها (سیاستها و برنامه ها)

نیروی انسانی ، بودجه و امکانات دفتر طرح و برنامه

عنوان کلی	مسئولیت	شرح	جمع هزینه
نیروی انسانی	مسئول		
	دبیر علمی		
	مدیر اجرایی		
جمع کل			

عنوان کلی	موضوع	شرح	جمع هزینه
هزینه مصرفی	پذیرایی جلسات		
	پرینت، تایپ و تکثیر		
	متفرقه (لوازم التحریر و ...)		
جمع کل			

عنوان کلی	موضوع	شرح	جمع هزینه
هزینه سرمایه ای	یارانه و لوازم جانبی	۱ عدد	
	پرینتر	۱ عدد	
	میز و صندلی	۲ عدد	
	لوازم اداری		
جمع کل			

جمع کل هزینه ها	
-----------------	--

ومن الله التوفیق، مهدی عبدالهی ۹۰/۶/۲۹