



اصول و مبانی برنامه ریزی در عملیات حج

ویژه کارگزاران حج ۱۳۹۲

تهیه و تنظیم :

دکتر مسعود انصاری مهر - محسن آزاد

به نام خداوند جان و خرد

حضرت امام علی «علیه السلام» در کلمات قصار خود در نهج البلاغه فرموده اند :

"بقای دولت ها بر برنامه ریزی و چاره اندیشی است."

مقام معظم رهبری «دام عزّه»:

"هرگونه برنامه ریزی باید آینده نگر، هدفمند، عقلانی و مشروع باشد."

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳.....	فهرست مطالب
۴.....	مقدمه
۵.....	برنامه چیست ؟
۵.....	ارکان پنج گانه هر برنامه
۶.....	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی
۷.....	برنامه ریزی چیست ؟
۷.....	دوراندیشی برنامه ریزی
۸.....	فرآیند و چرخه ی برنامه ریزی
۸.....	فرایند گرایي در برنامه ریزی
۹.....	چرخه دمینگ در مدیریت برنامه ها
۱۰.....	فواید برنامه ریزی
۱۰.....	نموگرام مهندسی برنامه ها در فرایند حج
۱۲.....	مؤلفه های عملیاتی برنامه ریزی در مدیریت کاروان های حج
۱۳.....	تهیه گراف برنامه (جدول زمان بندی)
۱۴.....	چک لیست (فهرست بررسی) عملیات مخصوص مدیر حج تمتع
۱۴.....	منابع

مقدمه:

در عصر حاضر، برنامه ریزی، فعالیتی ضروری و اجتناب ناپذیر در تمام امور فردی، اجتماعی و سازمانی محسوب می شود. به نحوی که بدون توجه به آن هیچ فعالیتی به صورت کارآمد و موثر قابل تحقق نخواهد بود. برنامه ریزی به عنوان یک فعالیت ضروری در کلیه عرصه های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و آموزشی مطرح می باشد. که در این گفتار به لحاظ اهمیت آن در فرایند حج و زیارت، به صورتی گذرا به آن خواهیم پرداخت .

برنامه چیست؟

برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است.

در فرهنگ دکتر معین : مجموعه کارهایی که به هدف مشخصی ختم می شود ، برنامه نامیده شده است.

در تعریفی ، برنامه : بیانی روشن ، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است.

در تعریف دیگری ، برنامه : که معمولا حاصل فرایند برنامه ریزی است ، مدرک یا سندی است شامل مجموعه ای از ارقام مربوط به هم که مطلوبترین توسعه را در طول یک دوره معین در آینده پیش بینی می کند .

به عبارتی دیگر، برنامه سندی است رسمی، که به عنوان مرجعی برای انجام دادن کارها و ارزشیابی فعالیت‌های انجام شده در یک دوره معین از زمان مورد استفاده قرار می گیرد.

مفهوم جامع تری که تاکنون ارائه شده است تلقی نمودن یک برنامه به عنوان یک " طرح و نقشه " می باشد.

هر برنامه می تواند بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت باشد.

ارکان پنج گانه هر برنامه :

در مفهوم "برنامه" پنج عنصر یا رکن اساسی نهفته است :

۱. هدف و مقصد

۲. راه و روش

۳. وسائل و امکانات

۴. عمل (ترتیب اجرا)

۵. ارزیابی منظم و مداوم

این عناصر ارکان اصلی یک برنامه را تشکیل می دهند و با نظم منطقی و اولویت خاص تنظیم و ارائه شده اند بطوریکه هر یک از عناصر تا اندازه زیادی روی عناصر بعدی اثرات تعیین کننده ای بر جای می گذارند مثلاً وقتی هدف از انجام کاری مشخص و معین شد خواه و ناخواه نوع و ماهیت این هدف بر روی تصمیم های بعدی برای انتخاب روش مناسب برای رسیدن با آن هدف اثرات قاطعی بر جای می گذارد و تا اندازه زیادی راه را برای انتخاب روش، وسائل، ترتیب عمل، و ارزشیابی را مشخص و هموار می نماید. به همین طریق وقتیکه روش رسیدن به هدف مشخص شد تا اندازه زیادی ماهیت و نوع وسائل لازم و مناسب نیز مشخص می گردد و این تأثیر گذاری از بالا به پائین ادامه دارد.

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی :

در میان کارکردها و وظایف مدیران، برنامه ریزی از مهمترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد و با سایر وظایف آنها ارتباطی تنگاتنگ دارد. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکارناپذیر برنامه ریزی می افزاید.

به عبارت دیگر در فرآیند برنامه ریزی، به: چه کسی؟ کجا؟ کی؟ چه چیزی؟ چرا؟ چگونه؟ به چه وسیله ای؟ پرداخته می شود و پاسخ به این پرسش ها به انتخاب مأموریت ها، هدف ها و اقداماتی برای نیل به آنها می انجامد که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان راه های مختلف است.

برنامه ریزی چیست؟

در کتاب های مربوط به برنامه ریزی ، تعاریف گوناگونی برای مفهوم برنامه ریزی یافت می شود، که به بعضی از آنها اشاره می نمایم :

- برنامه (ریزی) ، یعنی نقشه کشیدن برای رسیدن به هدف های مطلوب و مورد نظر.

- برنامه (ریزی) ، یعنی تصمیم گیری پیشاپیش و منظم شده در مورد اقداماتی که باید صورت پذیرد.

در نتیجه می توان گفت : برنامه ریزی فراگردی است مداوم، حساب شده و منطقی ، جهت دار و دورنگر، به منظور ارشاد و هدایت فعالیتهای جمعی برای رسیدن به هدف های مطلوب.

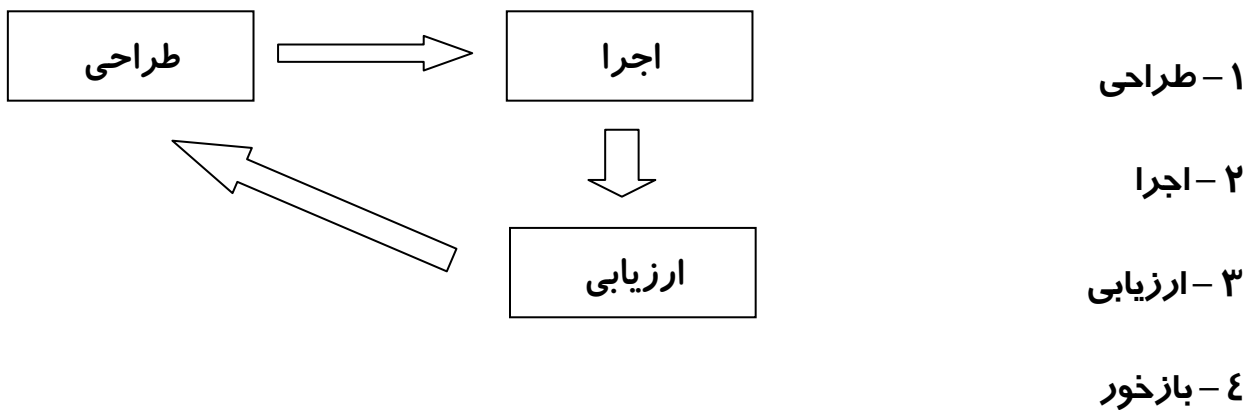
دوراندیشی برنامه ریزی:

اگر هدف برنامه ریزی فقط پیش بینی آینده باشد، در این صورت فعالیتی است آینده نگر.

اگر هدف برنامه ریزی ساختن و شکل دادن به آینده باشد، در این صورت فعالیتی است آینده ساز.

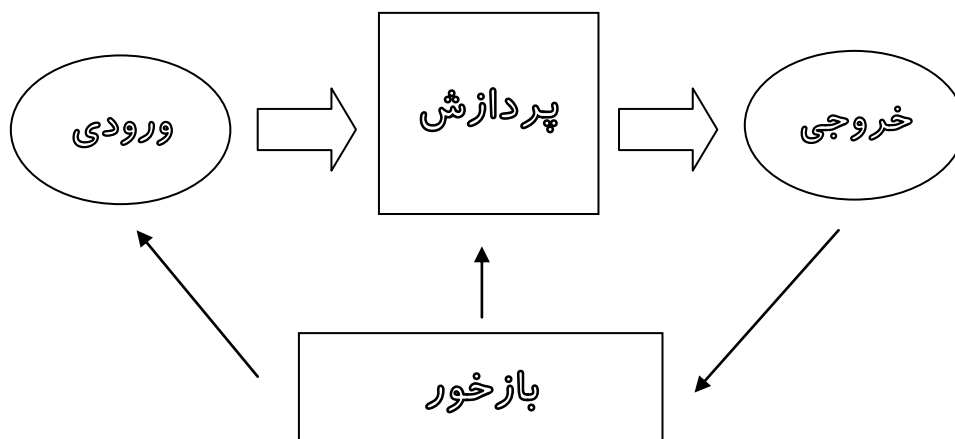
اگر هدف برنامه ریزی انتخاب کردن بین اشکال مختلف آینده باشد، در این صورت فعالیتی است آینده گزین.

فرایند و چرخه ی برنامه ریزی :



بی تردید ورود به فرایند و چرخه برنامه ریزی مستلزم آشنایی با سیستم مدیریت مبتنی بر فرایندها و آشنایی با چرخه مدیریت دمینگ می باشد که ذیلاً به آن اشاره می شود.

فرایند گرایی در برنامه ریزی :



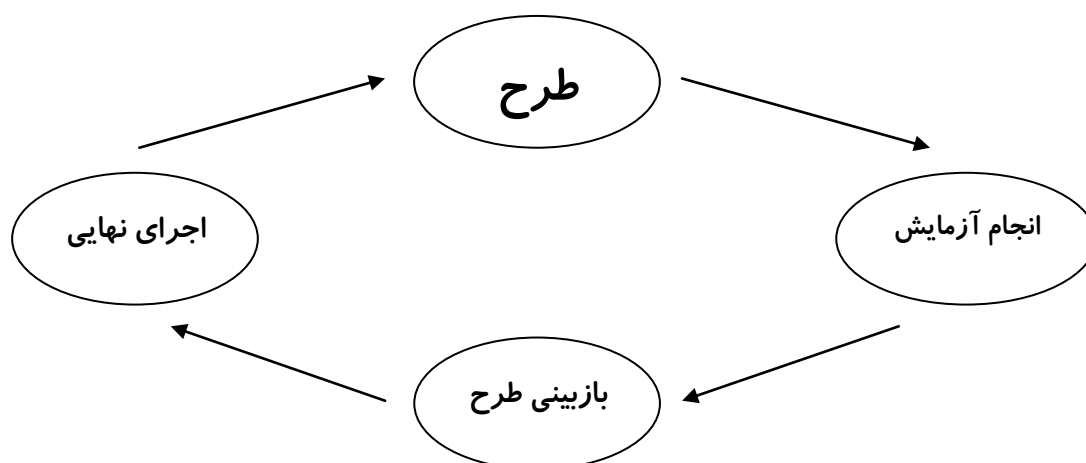
ورودی : مجموعه عناصر و منابع تأثیرگذار در جریان مدیریت مشتمل بر محیط های سخت افزاری (فضا، امکانات و تجهیزات) نرم افزاری (قوانین و مقررات، بخشنامه ها، آئین نامه ها و دستورالعمل ها و کلیه منابع اطلاعاتی) و مغز افزاری (مدیریت و کارکنان کاروان، زائرین و ...) را گویند.

پردازش : ایجاد هرگونه تغییر در ورودی های سیستم به انضمام پردازش هدفمند منابع در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده برای آماده سازی خروجی های فرایند را گویند.

فروبی : نتایج اثربخش استخراج شده از تغییرات که منتج به تحقق اهداف مربوطه شده باشد. (مانند ارائه خدمات بهینه به زائرین و ...)

بازفهر : تأثیرات مثبت یا منفی حاصل از پردازش و نتایج خروجی که می تواند رضایت مندی و یا عدم رضایت مندی زائرین را به همراه داشته باشد و یا در مورد ارزیابی از عملکرد مدیران و ثبت نمره اکتسابی در سازمان حج و زیارت اثرگذار باشد.

چرخه دمینگ در مدیریت برنامه ها :



مرحله اول : در این مرحله می بایستی هر یک از برنامه های مد نظر مدیران بصورت یک طرح مقدماتی تهیه و تدوین گردد.

مرحله دوم : در این مرحله می بایستی طرح مقدماتی آماده شده بصورت پایلوت یا آزمایشی و در سطح خرد به منظور تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی بکار گرفته شود.

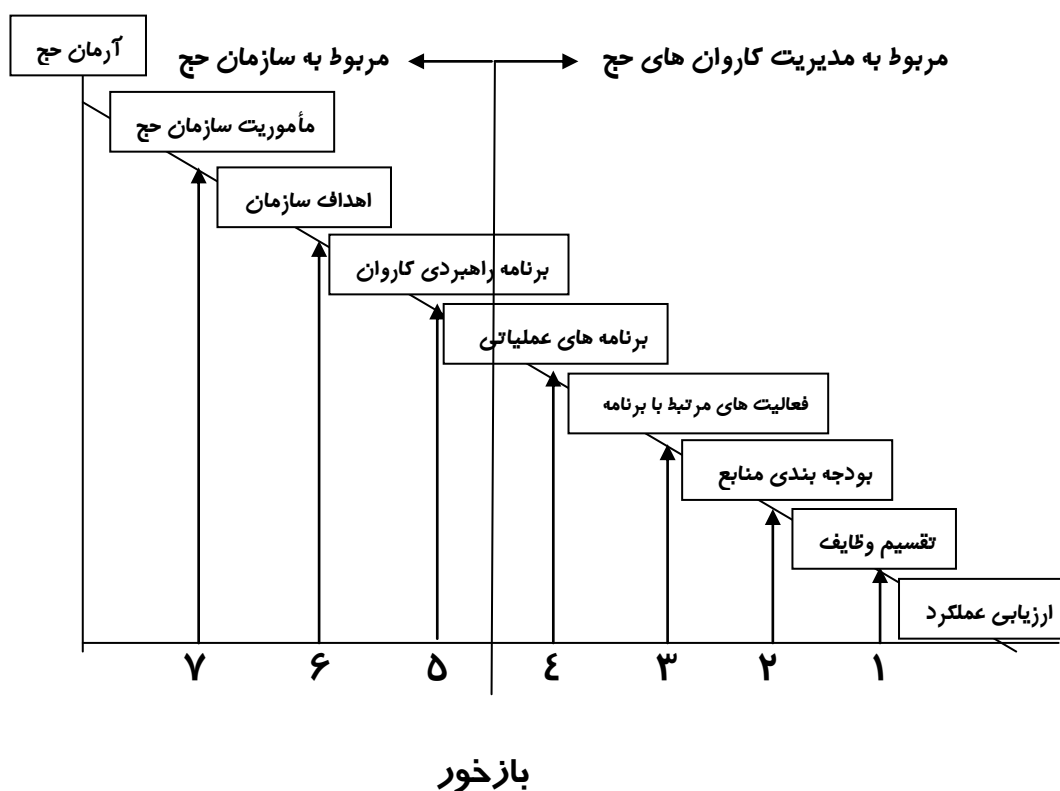
مرحله سوم : در این مرحله پس از تحلیل نتایج اولیه (اجرای آزمایش) در صورت نیاز به بازبینی و اصلاح، طرح مذکور کامل می گردد.

مرحله چهارم : در این مرحله طرح بصورت یک برنامه عملیاتی و اجرایی در سطح کلان و مورد انتظار اجرا می گردد.

فواید برنامه ریزی :

نظم و انضباط، افزایش تمرکز، عادت به کار های خوب (مثلا مطالعه)، صرفه جویی در وقت، کاهش اضطراب، شکوفایی حافظه، امید به آینده، تقویت اراده، تأمل در انجام امور مختلف و ...

نموگرام مهندسی برنامه ها در فرایند حج :



همانگونه که از نمودار مهندسی برنامه در فرایند حج ملاحظه می گردد این نمودار به دو قسمت تقسیم گردیده است :

- بخش اول که مشتمل بر (آرمان حج - مأموریت سازمان حج - اهداف سازمان و برنامه راهبردی کاروان) می باشد جزء حوزه مسئولیت در برنامه ریزی سازمان حج و زیارت می باشد.

- بخش دوم که در حوزه مدیریت کاروان های حج خواهد بود، لازم است هر یک از مراحل آن به تفکیک و اجمال مورد توجه قرار گیرد.

۱. برنامه های عملیاتی : در این مرحله لازم است مدیران برای کلیه فعالیت های خود در عملیات حج اقدام به برنامه ریزی (تهیه برنامه عملیاتی اصلی و جایگزین) نمایند.

۲. فعالیت های مرتبط با برنامه : در این مرحله ضمن ترسیم فعالیت های اصلی و مکمل مدیریت کاروان نسبت به طراحی فعالیت ها و وظایف افراد عمل می نماید.

۳. بودجه بندی منابع : مشتمل بر بودجه بندی در وقت (زمان بندی برنامه ها و فعالیت ها) امکانات، منابع مالی و انسانی در راستای فعالیت های تعریف شده در مرحله قبل.

۴. تقسیم وظایف : در این مرحله مدیریت کاروان می بایستی از پتانسیل و توانمندی هر یک از عوامل انسانی (خدمه، زائرین و تأمین کنندگان) در راستای بودجه بندی از پیش تعریف شده به منظور تحقق اهداف در برنامه ها اقدام نماید.

۵. ارزیابی عملکرد : در این مرحله لازم است مدیران ضمن نظارت مستمر بر عملکرد عوامل تحت مدیریت خود اقدام و نسبت به اصلاح عملکرد در صورت نیاز و در جریان فعالیت ها نماید.

مؤلفه های عملیاتی برنامه ریزی در مدیریت کاروان های حج :

عنوان برنامه :

ردیف	فعالیت	استناد	زمان شروع	زمان پایان	عوامل درگیر	مکان فعالیت	بودجه بندی	انتظارات	پیش نیازها	اولویت	درصد تحقق
۱											
۲											
۰											
۰											
۰											

- بر اساس جدول فوق الذکر می بایستی کلیه فعالیت های مرتبط با هر یک از عناوین برنامه ها در ستون های جدول تنظیم و انتظار می رود گراف اجرایی برنامه ها از خروجی آن شامل زمان بندی مناسب، تعیین مسئولیت ها، اختصاص منابع و هدف گذاری فعالیت ها بر اساس نیازسنجی و انتظارات به عمل آید.

- در ستون آخر (درصد تحقق اهداف برنامه) می بایستی مدیران کاروان تهیه فرم های نظرسنجی و کسب نظرات زائران به انضمام نظارت و کنترل مستمر بر فرایند برنامه اقدام به تعیین نسبی درصد تحقق فعالیت ها و اهداف برنامه نمایند.

مثال : عنوان برنامه : آموزش زائران

ردیف	فعالیت	استناد	زمان شروع	زمان پایان	عوامل درگیر	مکان فعالیت	بودجه بندی	انتظارات	پیش نیازها	اولویت	درصد تحقق
۱	تنظیم برنامه آموزشی و تأمین منابع	دستور العمل بعثه	خرداد	خرداد	مدیر روحانی	دفتر خدمات زیارتی	برابر دستور العمل سازمان	دستیابی به اهداف آموزشی	آشنایی با مبانی برنامه ریزی	۱	
۲	آموزش زائران	دستور العمل بعثه	نیمه خرداد	نیمه مهر	مدیر روحانی عوامل زائران	سالن تعیین شده	برابر دستور العمل سازمان	آماده سازی زائران برای انجام اعمال موفق	تدوین برنامه و تأمین بودجه	۲	

تهیه گراف برنامه (جدول زمان بندی) :

پس از استخراج داده های اطلاعاتی از جداول مرتبط یا مؤلفه های عملیاتی برنامه ریزی، مدیران می بایستی به منظور تهیه جدول زمان بندی و دورنمای کلی از فعالیت های خود مطابق با جدول ذیل گراف برنامه های کاروان را تنظیم و به استناد آن عمل نمایند.

جدول زمان بندی فعالیت های مرتبط با برنامه

زمان نسبی	نوع فعالیت در برنامه	هفته اول	هفته دوم	هفته سوم	هفته چهارم
خرداد	۱.				
	۲.				
	۳.				
	۴.				
تیر	۱.				
	۲.				
	۳.				
	۴.				
مرداد	۱.				
	۲.				
	۳.				
	۴.				
شهریور	۱.				
	۲.				
	۳.				
	۴.				
مهر	۱.				
	۲.				
	۳.				
	۴.				
آبان	۱.				
	۲.				
	۳.				
	۴.				

چک لیست (فهرست بررسی) عملیات مخصوص مدیر حج تمتع :

۱. آمادگی پیش از ثبت نام	۲. ایام ثبت نام
۳. پس از ثبت نام	۴. جلسه اول آموزشی
۵. جلسه دوم آموزشی	۶. جلسه سوم آموزشی
۷. جلسه چهارم آموزشی	۸. جلسه پنجم آموزشی
۹. جلسه ششم آموزشی	۱۰. جلسه هفتم آموزشی
۱۱. جلسه هشتم آموزشی	۱۲. جلسه نهم آموزشی
۱۳. جلسه دهم آموزشی	۱۴. فرودگاه مبدأ
۱۵. فرودگاه مدینه و انتقال به هتل	۱۶. فرودگاه جده و انتقال حجاج به میقات جحفه و مکه مکرمه
۱۷. محتوای جدول برنامه کاروان	۱۸. روز اول حضور در مدینه منوره
۱۹. روز آخر حضور کاروان در مدینه منوره قبل از حرکت بسوی شهر مقابل	۲۰. میقات شجره یا جحفه / استراحتگاه بین راه
۲۱. ورود کاروان به شهر مقابل و محل اسکان	۲۲. آمادگی برای طواف اول / مراجعت
۲۳. روزهای حضور در مکه مکرمه	۲۴. امور آموزشی و فرهنگی در مکه مکرمه
۲۵. پیش بینی حرکت به سوی عرفات و منی (اقلام تدارکاتی)	۲۶. احرام و حرکت به سوی عرفات
۲۷. وقوف در عرفات، مراسم برائت	۲۸. کوچ از عرفات
۲۹. مشعر / وقوف اضطراری / وقوف عادی	۳۰. روز عید قربان اعمال و پذیرایی
۳۱. شب یازدهم و روز یازده	۳۲. روز دوازدهم خروج از منی و انتقال به مکه مکرمه
۳۳. اعمال حج تمتع در مکه مکرمه	۳۴. برنامه ریزی انتقال کاروان از مکه مکرمه

منابع :

۱. مبانی برنامه ریزی آموزشی (دکتر یحیی فیوضات)
۲. مقدمات برنامه ریزی آموزشی و درسی (دکتر محمدحسن پروند)
۳. مدیریت در کاروان های حج (نشر مشعر)
۴. عناوین و سرفصل های آموزشی زائران حج تمتع ۹۲ (بعثه مقام معظم رهبری)